



ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS
GERENCIA Y TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN GANADERA: UNA
VISIÓN HOLÍSTICA

José Reinaldo Aguilar Corona

Doctorante en Gerencia Avanzada (reinaldoaguilar1739@gmail.com)

Resumen

La gerencia en organizaciones ganaderas se constituye en una actividad bastante compleja, debido a que enfrenta volatilidad del mercado, sostenibilidad del ambiente y la necesidad de innovación tecnológica, la existencia de un entorno constantemente cambiante que exige que los gerentes sean capaces de adaptarse y tomar decisiones rápidas y oportunas basadas en datos para alcanzar el propósito de la producción, rentabilidad y crecimiento del negocio agropecuario; siendo estos aspectos esenciales para el éxito y sostenibilidad de este tipo de empresas. Desde esta premisa se plantea la actual investigación que tiene como fin fundamental analizar la gerencia y toma de decisiones en las organizaciones ganaderas desde una visión holística; planteado metodológicamente, mediante una investigación de tipo documental, bajo un diseño bibliográfico; a partir de ello, en este trabajo se desarrollaron aspectos teóricos relacionados con la gerencia en la organización ganadera, la toma de decisiones y una breve referencia al enfoque holístico desde la perspectiva del manejo de Savory. Dentro de los principales hallazgos se tiene que el manejo holístico de las empresas ganaderas es una alternativa de gestión que se adapta a los sistemas variados y que puede corregir las deficiencias de los actuales sistemas tradicionales dentro del presente marco de cambio climático; facilitando el proceso de toma de decisiones y llevando a la organización hacia el éxito en el logro de los objetivos trazados.

Palabras Clave: Gerencia, Toma de decisiones, Organización, Ganadería.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 10 abril año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





MANAGEMENT AND DECISION-MAKING IN THE LIVESTOCK ORGANIZATION: A HOLISTIC VIEW

Abstract

Management in livestock organizations is a highly complex activity, facing market volatility, environmental sustainability, and the need for technological innovation. A constantly changing environment demands that managers be able to adapt and make quick, timely, data-driven decisions to achieve the goals of production, profitability, and growth in the agricultural business. These aspects are essential for the success and sustainability of these types of enterprises. From this premise, the current research aims to analyze management and decision-making in livestock organizations from a holistic perspective. Methodologically, it is based on documentary research and bibliographic design. From this, this work develops theoretical aspects related to management in livestock organizations, decision-making, and a brief reference to the holistic approach from the perspective of Savory management. Among the key findings is that holistic management of livestock enterprises is a management alternative that adapts to diverse systems and can correct the shortcomings of current traditional systems within the current climate change framework, facilitating the decision-making process and leading the organization toward success in achieving its stated objectives.

Keywords: Management, Decisión Making, Organization, Livestock.

Introducción

Las empresas en el transcurrir del tiempo, han estado en la búsqueda de cambios significativos en su manera de manejar las organizaciones basadas en nuevas técnicas, estrategias o enfoques. En los que en algunos caso se percibe a la empresa como un conjunto de partes que actúan de manera interrelacionada e interdependiente y que funcionan de manera holística, persiguiendo un objetivo común, por ello, se considera que puede hablarse de una gestión ganadera integral. De allí que el actual modelo de gestión en la organización empresarial en el ámbito agropecuario, ha conllevado a la existencia de distintas formas y estilos de gerencia y toma de decisión por parte de los administradores y propietarios; es así como en la actividad ganadera, son numerosas las opciones de decisión, aunque normalmente no se las identifica como tales por separado ni se cuantifica su valor económico específico.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 10 abril año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





De allí que, la variedad de decisiones de los actores que conforman el sector agropecuario y presenta el desafío de desarrollar, aplicar nuevas herramientas y técnicas de soporte en la toma de decisiones que permita cuantificar el valor estratégico del negocio y las posibles conductas de los agentes en un ambiente competitivo; de esta manera, la ganadería, al ser considerada una organización orientada a la obtención de uno o varios productos, requiere de una gerencia orientada al logro, donde de manera eficiente y sustentable se alcancen las metas deseadas, se corrijan las desviaciones, se promuevan cambios en la estrategia productiva y en definitiva se consoliden nuevos planes.

Desde este sentir, las organizaciones agrícolas al repensar y redireccionar hacia nuevos enfoques gerenciales, buscan integrar su quehacer hacia una mejor respuesta en cuanto a su accionar productivo y de rentabilidad; comprendiendo los sentidos y significados que otorgan estas nuevas perspectivas gerenciales a la toma de decisiones para alcanzar niveles óptimos de rendimiento y permanencia en el tiempo. Es entonces la inquietud del investigador el abordar este estudio dirigido a analizar la gerencia y toma de decisiones en las organizaciones ganaderas desde una visión holística; en especial al considerar lo señalado Peña (2012:21), quien al respecto señala que “Resulta cada vez más evidente la necesidad de establecer un referencial teórico en la rica evidencia empírica de la gerencia aplicada a organizaciones en el campo agropecuario”. Lo anterior refleja lo esencial de la construcción de fundamentos teóricos y epistémicos para este sector.

Materiales y Métodos

La actual investigación se enmarca en un estudio de tipo documental, bajo un diseño bibliográfico en el que se buscó realizar un análisis sobre la gerencia y toma de decisiones en la organización ganadera con una visión holística; de allí que dicho trabajo se fundamenta en realizar una recopilación, análisis e interpretación de información plasmada en distintas fuentes documentales a los fines de complementar el conocimiento científico de la gerencia y toma de decisiones en las organizaciones ganaderas, para a partir de allí generar nuevas perspectivas o conclusiones.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 10 abril año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





En relación a las investigaciones cuyo tipo responde al documental, se destaca lo señalado por Carbajal (2020:7), quien al respecto argumenta que se trata de trabajos orientados a “obtener, seleccionar, compilar, organizar, interpretar y analizar información sobre un objeto de estudio a partir de fuentes documentales, tales como libros, documentos de archivo, hemerografía, registros audiovisuales, entre otros”. Lo anterior, convierte esta técnica en una importante herramienta para la recopilación ordenada de información que facilite la contextualización de las problemáticas en estudio, esto mediante la búsqueda, selección, lectura, análisis, registros y aportes complementarios que den pie a nuevos conocimientos científicos sobre los fenómenos examinados.

Aunado a lo anterior, se destaca que para llevar a cabo la investigación de tipo documental se hace necesario plantear un esquema o pasos a seguir que según Uriarte (2020:02), son:

1. Arqueo de fuentes: Selección abundante del material que podría servir de ayuda para el desarrollo del tema de investigación a tratar.
2. Revisión: Descarte del material poco útil.
3. Cotejo: Comparación y organización del material disponible para la obtención de citas y referencias que sustenten las teorías del investigador.
4. Interpretación: Análisis del material cotejado y elaboración de una propuesta de lectura crítica, opinión, interpretación o deducción del investigador.
5. Conclusiones: Cierre total respecto al tema que contiene los puntos anteriores para soportar la teoría o darle solución a la duda del investigador.

Aunado a lo anterior, en relación al diseño bibliográfico, se destaca lo aportado por Palella y Martins (2010:87), quienes lo definen como “la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase”. Argumentando además que él se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 10 abril año 2025

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





variables; de allí que cuando se opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes. Para concretar la revisión mediante este esquema, según los autores en referencia, se llevan a cabo procedimientos lógicos y mentales propios de cualquier investigación al cual se le suma un proceso de abstracción científica en el que el investigador generaliza sobre la base de lo fundamental.

Adicionalmente, se realiza una “recopilación de datos ajustada a la realidad que permita redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes, elaborar instrumentos y formular hipótesis” (Palella y Martins, 2010:96). Así en definitiva, este diseño se presenta como un proceso en el que de manera ordenada y con objetivos precisos se busca fundamentar la construcción de conocimientos basados en diferentes técnicas de localización y fijación de datos, análisis de datos y contenidos; todos los cuales permitieron la obtención en el actual trabajo investigativo de un conjunto de elementos teóricos referenciales que orientan la gerencia y la toma de decisiones en la organización ganadera desde una visión holística.

Análisis Documental

Las investigaciones científicas, se fundamentan en teorías y estudios anteriores o en situaciones ocurridas en el pasado que generan consecuencias a partir de las cuales se da paso a nuevos estudios que representan para el investigador un punto de partida. Según Sabino (2014:27), “se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea”. De tal manera, este estudio centra su accionar documental en el desarrollo de las categorías principales que lo conforman, desarrollándose de esta forma los constructos gerencia ganadera, toma de decisiones, la empresa agropecuaria y finalmente se presenta un bosquejo comprensivo en torno a la visión holística de gerencia en la organización ganadera, todo esto a los fines de alcanzar los propósitos trazados.





Gerencia de Organizaciones Ganaderas

La gestión gerencial se ha convertido en un eje para la productividad, eficiencia y eficacia con el fin de fomentar el crecimiento, desarrollo y permanencia sostenible de las organizaciones. Las exigencias que el medio impone sobre estas estructuras han provocado que éstas requieran de un equipo de gerentes altamente capacitados en los diferentes estratos, áreas y funciones organizacionales quienes, vinculados en un equipo integrado y armonioso de actividades, faciliten los procesos de adaptación que permitan, no sólo su supervivencia en un ambiente incierto y turbulento, sino también, su crecimiento y consolidación.

Desde estas premisas, Pacheco (2017:5), señala que la gerencia empresarial está referida a las prácticas directivas vinculadas con la forma de la autoridad, la toma de decisiones, los flujos de información, el control, la evaluación y el direccionamiento estratégico. En otras palabras, el proceso de gestión se fundamenta en la práctica de acciones dirigidas a la resolución de los problemas que se presentan en el desarrollo de las operaciones diarias de cualquier empresa, con el propósito de cumplir con las metas y objetivos establecidos que permita un desempeño eficiente y efectivo.

Al extrapolar tales aseveraciones al ámbito de la ganadería, se concibe la gerencia ganadera como el proceso de toma de decisiones mediante el cual los recursos limitados son colocados entre un número de alternativas de producción para organizar y operar el negocio agrícola y satisfacer los objetivos planteados (Bermúdez, 2019:65); esta definición reconoce que la gerencia es una posición que resuelve problemas y toma decisiones sobre qué y cuánto se quiere hacer, cómo se va a hacer, observar que se haga y cómo se ha realizado.

A luz del concepto antes señalado, se vislumbra que el responsable de una empresa ganadera, debe disponer de un bagaje de conocimientos teóricos y prácticos en dos aspectos complementarios: el área de producción animal (sistemas y técnicas de producción) y el área de dirección de empresas (gestión empresarial). Adicionalmente, Dillon citado por Andrade (2019:43), hace referencia a la gerencia ganadera considerándola como el proceso mediante el cual el empresario (productor, Gerente o





ganadero) organiza los recursos disponibles, en un ambiente caracterizado por información incompleta, a fin de alcanzar los objetivos propuestos. Sabiendo que uno de los principales fines del empresario es la obtención del máximo beneficio.

En igual manera, se tiene que dentro del objeto de la gerencia está lo que la empresa del agro debe saber sobre sus actividades gerenciales, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva. Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Por otra parte, se puede entender como función integradora institucional de los esfuerzos de la organización, teniendo en cuenta que en todo proceso se tiene un fin determinado, el cual, deriva de la experiencia y es necesario tomar en cuenta el conocimiento generado, fundamentado en este caso, en una gerencia holística.

Desde otro punto de vista, Bermúdez (2019: 17), plantea que en el proceso gerencial del ámbito agropecuario, la actividad ganadera implica planificar, organizar, dirigir y evaluar todas las labores a los efectos de lograr los resultados esperados y en consecuencia su crecimiento sostenido y sustentable en el tiempo. Argumentando además el referido autor, que el riesgo que presupone la inversión en el sector agropecuario obliga a usar criterios serios de gerencia que, en conjunto con los procedimientos técnicos normales en la operación del negocio agropecuario, se traduzcan en un eficiente manejo de los recursos, de tal forma que se pueda obtener una adecuada productividad y rentabilidad del negocio.

A partir de lo señalado anteriormente, el proceso gerencial aplicado a la empresa ganadera ha sido estudiado por Guerra (2012), por medio de diagnósticos técnico-administrativos de diversas unidades productivas. Ha encontrado este autor que el proceso administrativo aplicado a las empresas agropecuarias es un vínculo de unidad y trabajo entre la ciencia o disciplina gerencial y la producción de alimentos de origen vegetal y animal. Señalando además, que los responsables de que esta actividad socioeconómica se lleve a cabo son los productores agropecuarios, los profesionales y los técnicos agropecuarios que en dicho sector prestan servicios. De ahí que los





sistemas agropecuarios son el resultado de la interacción compleja de muchos componentes mutuamente dependientes, teniendo como centro del proceso al productor y sus decisiones en cuanto al uso y distribución de los recursos, así como el resto de los aspectos productivos (Norman 1980 citado por Sandoval et al., 2017).

De esta manera, la gerencia de organizaciones agropecuarias, según Bermúdez (Ob., cit), se ha convertido en una actividad bastante compleja, debido a que las fincas requieren de grandes capitales para operar, y además los precios de los insumos y productos cambian con frecuencia, las necesidades de mecanización son mayores, las políticas agrícolas variantes y las innovaciones tecnológicas producen cambios que exigen que los gerentes sean capaces de adaptarse y tomar decisiones rápidas y oportunas para alcanzar el propósito de la producción, rentabilidad y crecimiento del negocio agrícola.

Dentro de la gerencia de las organizaciones, resulta conveniente destacar lo que Bermúdez (2019: 18) señala como funciones gerenciales para una unidad típica de producción agropecuaria, argumentando al respecto lo siguiente:

- Funciones permanentes

Toma de decisiones. El proceso de decidir es el centro de la gerencia. El gerente es, por excelencia, un tomador de decisiones. Las decisiones del gerente deben llevarlo a manejar y organizar todos sus recursos de la manera más eficiente y rentable, para que los resultados que obtenga sean estables en el tiempo, es decir, el gerente debe contribuir día a día a su éxito para que este sea permanente. Las decisiones deben estar enfocadas a la resolución y prevención de problemas, para elegir lo más conveniente entre varias alternativas.

Comunicación. Intercambiar información con los integrantes del agronegocio y con las personas del medio externo hace posible gerenciar con acierto. Este proceso, visto en el doble sentido de la realimentación (“Feedback”) de la información, está en la base de toda función gerencial.

- Funciones generales: El proceso gerencial se lleva a cabo a través de cuatro aspectos que constituyen la base de una buena organización, cuyo conocimiento

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 10 abril año 2025

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





exhaustivo es indispensable a fin de aplicar métodos, principios y técnicas correctamente. Estos aspectos son identificados usualmente como funciones, las cuales son: planificación, organización, dirección control y evaluación.

- Funciones gerenciales específicas: Son las actividades que el gerente realiza para lograr que la empresa opere correctamente. Entre las funciones gerenciales específicas se tienen:

Producción: cubrir los aspectos técnicos y económicos del trabajo;

Comercialización: comprar insumos, vender productos;

Finanzas: búsqueda de financiamiento y manejo del dinero;

Contabilidad: llevar las cuentas y registros del negocio;

Seguridad: velar por la protección de las personas y los bienes;

Relaciones internas y externas: mantener relaciones publicas y con el personal.

Cada una de las funciones gerenciales repercute en la siguiente, estableciéndose un ciclo. En la medida en que este ciclo se repita, permitirá una continua evaluación con el consiguiente ajuste a través de la realimentación o *Feedback*. Estas fases, cuando son consideradas como un todo, forman el proceso gerencial; de forma aislada, los objetivos no serán cumplidos y se afectará la producción y productividad de la unidad.

Aunado a lo anterior, se destaca la relevancia dentro de la gerencia de las herramientas gerenciales; mecanismos útiles que han permitido que el accionar del gerente genere dentro de las organizaciones ambientes más organizados y eficientes. En tal sentido, la gerencia en el sector del agro debe ofrecer a los productores y a la sociedad, herramientas para edificar nuevas formas de pensamiento para la construcción de un mundo más justo y sostenible. Es menester, señalar que quizás lo más determinante del tema tratado lo sustentan Ibáñez y Castillo (2010:54), cuando expresan “la gerencia es una ciencia social transdisciplinaria con el objeto de buscar el bienestar y la armonía, cambiando la gerencia tradicional por una concepción de metagerencia ecológica”, lo que aporta nuevos principios teóricos, metodológicos y por ende, una nueva epistemología, que permita elaborar teorías más ajustadas a la realidad, con base a lo





referido por los actores sociales, en este caso, una visión holística de la gerencia ganadera desde la expectativa del productor llanero.

Toma de Decisiones

En términos generales, por definición, la decisión es una acción, mientras que la toma de decisiones es un proceso durante el cual una persona debe escoger entre dos o más alternativas. Desde esta primera y sencilla definición, orientadora en lo conceptual, se puede agregar que la decisión es la acción de elegir la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos. Por su parte, la toma de decisiones es el proceso de análisis y selección de un curso de acción a partir del cual se define quien, cómo, porqué y para qué se realiza la elección. (Torrado, 2019:47)

Hoch y Kunreuther (2013) dicen que, para poder tomar buenas decisiones es imprescindible llegar a comprender bien de qué modo toman sus decisiones las personas y qué deben hacer para mejorarlas. Al respecto, los autores citados señalan que existen cuatro niveles de toma de decisiones:

Individual: las decisiones de una persona a menudo están influenciadas por un conjunto de emociones e intuiciones, y por un cierto enfoque del presente.

Gerente: la toma de decisiones por parte de los gerentes supone que éstos utilicen modelos que la faciliten; sobre todo las decisiones complejas.

Negociaciones: esto incluye decisiones hechas por varias interacciones entre múltiples participantes.

Social: decisiones que incluyen todo el tejido social: asuntos de protección ambiental y coberturas de cuidado de la salud. Estos diversos niveles de toma de decisiones pueden llevar tanto al éxito como al fracaso de una organización.

Por su parte Borea (2017: 56), manifiesta que en los procesos de las tomas de decisiones de cualquier organización podemos identificar dos tipos o clases de decisiones: las decisiones programadas y las no programadas (de hecho, hay continuidad entre ellas). Las decisiones programadas (o esquemas de ejecución) son procedimientos repetitivos y rutinarios. Se explican mediante un conjunto de reglas o





procedimientos de decisión. Se reflejan en libros sobre reglas, tablas de decisión y reglamentaciones. Implican decisiones bajo certeza en razón de que todos los resultados o consecuencias son conocidos de antemano. Mientras que las decisiones no programadas, en cambio, se refieren a los problemas no estructurados o de gran importancia. A diferencia de las anteriores no tienen reglas o procedimientos preestablecidos.

Desde las conceptualizaciones anteriores, para dar una mayor comprensión a la temática de la toma de decisiones se puede agregar que sin lugar a dudas el reto del gerente o director en el momento de tomar decisiones está en saber sopesar con inteligencia cada uno de los factores antes mencionados y no dejarse llevar por pensamientos arraigados o paradigmas. Como factor adicional se puede decir que el éxito en las decisiones se basa en la participación de todas las partes interesadas o que se verán afectadas, de esta manera el resultado llegará a ser el más óptimo; constituyéndose esta premisa en un aspecto de utilidad en cualquier ámbito del quehacer gerencial incluido el agropecuario.

La Empresa Agropecuaria

La palabra empresa en el medio productivo tiene una connotación lucrativa, puesto que el hombre de negocios, percibe una oportunidad, acepta el reto, corre el riesgo y lo reúne bajo su responsabilidad; a partir de ello, este medio comprende “los diferentes recursos humanos y materiales necesarios para producir un bien o servicio a la sociedad, esperando a cambio la obtención de una ganancia” (Mancillas, 2015:124). La comprensión en cuanto a las dinámicas de la empresa agrícola, están insertadas en las relaciones e interrelaciones internas y externas de contexto social, económico, legal, político, cultural viendo un todo y no sólo las partes de manera aisladas, buscando resultados deseados.

Desde lo anterior, la empresa agropecuaria puede ser definida como una unidad de decisión que combina trabajo, tierra y capital, dedicados a producir bienes de origen animal o vegetal, bajo una técnica de producción y administración adecuada (Guerra y Aguilar, 2005:15). Esta definición que entraña una visión básicamente neoclásica al

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 10 abril año 2025

transdisciplinariadelsaber@gmail.com





considerar la unidad-empresa como un "*black box*" cuya actividad central es simplemente desempeñar la función de producción (conversión de inputs en outputs), incorpora un nuevo componente al concebirla además como un centro de decisión.

En igual manera, la empresa agropecuaria se define como un sistema complejo donde se tiene una existencia de componentes o recursos (Tierra, Capital y Trabajo), con relaciones entre ellos, con flujos de entradas y salida (insumos y productos), un objetivo, y por último la influencia del contexto en el funcionamiento del conjunto (Bermúdez, 2019:12). Algunos de estos son controlables por el productor y otros están fuera de su control, pero que en conjunto tanto los factores externos como los internos condicionan su producción

Para que sea una empresa completa debe contar además con la unidad de dirección o la función del productor/empresario como organizador, planificador y encargado de tomar las decisiones. Esta unidad de dirección tiene la tarea de combinar los recursos de la empresa con los insumos y la tecnología disponible para llevar adelante la actividad productiva (Acosta, 2013:12). Aunado ello, el autor en referencia señala la dependencia en alto grado de estas organizaciones a factores de difícil control (biológicos, climáticos, entre otros.), y a la estacionalidad de su producción, con una oferta de productos que se concentra en períodos muy determinados. Es evidente que manejar estas características requiere de un buen conocimiento del medio, del proceso productivo y sus complejas interrelaciones, así como de enfoques que permiten analizar estas organizaciones como un todo y no como la porción separada e individual de un algo.

En este orden de ideas, García (2017:22), expresa que las empresas agropecuarias ocupan un papel crucial en la economía de cualquier país, porque representan las entidades económicas que abastecen de recursos naturales que conforman la alimentación de la población del país al que pertenecen. Convirtiéndose de esta manera en organizaciones prioritarias, con políticas y directrices específicas que buscan garantizar su estabilidad en el tiempo.





Adicionalmente, se considera que las empresas poseen recursos para desarrollar el trabajo, sin embargo, se diferencian entre ellas por el desempeño de la gerencia en sus diversos niveles. Al respecto, Yovera (2021:211), enuncia que "...la administración como ciencia, da respuesta a estas situaciones relacionados principalmente con el manejo de los recursos incluyendo al personal, que direccionados adecuadamente podrían garantizar el aumento de su capacidad productiva". Es decir, la existencia de un mejoramiento continuo en la capacitación de los productores agrícolas para convertirse en gerentes que manejen las herramientas gerenciales puede lograr la transformación deseada: eficientes empresarios enfocados en una praxis gerencial sin dañar al medio ambiente.

Bajo tale premisas, la empresa agrícola se demarca mediante las entradas (productos necesarios para realizar actividades agropecuarias) y salidas en una unidad productiva (productos finales, residuos, información fina sobre las actividades agropecuarias) donde existe un intercambio de diversos elementos, de energía, información dando lugar a una transformación que considera el ambiente y la responsabilidad hacia el mismo, aspectos legales, políticas gubernamentales agrarias, pecuarias, cumpliéndose ciclo dentro la unidad de producción.

Enfoque Holístico de la Gerencia Organizacional Ganadera

El enfoque Holístico es un marco para la toma de decisiones que se retroalimenta y adapta tomando en consideración las implicaciones sociales, económicas y ambientales. Permite diseñar y planificar el futuro que se desea y a la vez asegura un medio ambiente que pueda sustentar ese futuro. Gómez (2021:16), señala al respecto, que el mismo consiste en un sistema de planificación y toma de decisiones que ayuda a ganaderos, agricultores y otros gestores del territorio a gestionar mejor los recursos agrícolas para cosechar beneficios medioambientales, económicos y sociales de forma sostenible y regenerativa.

Esta visión, parte definiendo las metas holísticas que se quieren alcanzar, se gestiona maximizando la eficiencia de los procesos ecológicos, se toman decisiones encaminadas a alcanzar las metas propuestas a través de los procedimientos de





planificación (planificación del pastoreo, financiera y de la tierra) y se mantiene una actitud proactiva, anticipándose a lo que pueda pasar gracias a los procesos de verificación y monitorización continua. (Gómez, Ob., cit).

Este enfoque fue introducido en la década de los 70, por el biólogo Allan Savory, quien a partir de la comprensión del sistema de la sabana africana (donde grandes rebaños de ungulados silvestres pastorean de modo masivo en continuo movimiento), recuperó las ideas de André Voisin y estableció su propio modelo: el Manejo Holístico. En este enfoque se aboga por gestionar el pastoreo imitando el movimiento de los grandes rebaños de ungulados silvestres, generando en los ecosistemas un aprovechamiento exhaustivo, un fuerte impacto en pasto y suelo, seguido de periodos suficientes de recuperación. Dicha metodología ha sido probada y testada en diferentes ecosistemas y sistemas productivos durante más de 50 años. Dentro del *Savory Institute*, se han restaurado más de 9 millones de hectáreas de pastos gracias a la implementación del enfoque o Manejo Holístico.

En este contexto, se destaca lo señalado en el informe del Proyecto GODEHESA (2018), en el que se plantea que con la implementación de este enfoque Holístico de manejo de la producción ganadera se conlleva un aumento de la rentabilidad de las explotaciones, debido principalmente a una reducción de los costes de insumos externos, principalmente los derivados de la alimentación de los animales. La mejora en el aprovechamiento de los recursos piscícolas, conlleva por un lado el aumento de la productividad y la calidad de los pastos, y por otra una mayor reserva de pasto en pie para afrontar el verano.

Aunado a esto, en el informe referido, se argumenta que el procedimiento de planificación financiera holística va a garantizar las ganancias, así como que se prioricen las inversiones que nos van a ofrecer mayor beneficio en el menor tiempo posible y con el menor dinero invertido. Asimismo, los productos tendrán valor añadido mayor por lo que podrá suponer un mayor precio si logran diferenciarse en el mercado. La implementación de este modelo Holístico va a suponer un aumento de la eficiencia de los procesos del ecosistema. Un manejo adecuado de los pastos conlleva





numerosos beneficios ambientales: disminución de la erosión, aumento de la eficiencia del ciclo del agua maximizando la infiltración de la misma, aumento de la materia orgánica, secuestro de carbono y mejora del hábitat para la biodiversidad. Generando consecuentemente una mejora en la rentabilidad y productividad de la unidad de producción haciendo más efectivo el proceso de toma de decisiones.

De esta manera, la formulación de un contexto holístico por los tomadores de decisiones, va a garantizar que las decisiones que se tomen en las empresas agropecuarias estén alineadas con los objetivos de gestión. Asimismo, una visión holística va a permitir abordar problemas complejos de manera más eficiente. Por otra parte, la planificación del pastoreo y tener un enfoque holístico en la gestión de las explotaciones agroganaderas va a permitir coordinar y organizar las diferentes actividades que ocurren en la finca: cría, destete, siembras, caza, podas, horarios y vacaciones del personal, ventas de productos; así como la mejora de la eficiencia de la mano de obra.

Al respecto, Savory (2018), propone cuatro principios clave para gestionar los agroecosistemas de manera eficiente, los cuales son la base del manejo con enfoque holístico. A través de la comprensión de los mismos, se aprenderá a tomar decisiones encaminadas a regenerar la salud de la tierra, así como su productividad.

1.- Un enfoque holístico es esencial en el manejo: La palabra holismo proviene del griego holos (entero, todo) más el sufijo -tico (relativo a). Con este concepto se quiere transmitir la idea de que la Naturaleza funcionando como un Todo, incluido el ser humano, y en donde el “Todo es mucho más que la suma de sus partes”. Si se quiere realizar un manejo efectivo de la tierra y los recursos naturales, mejorando la biodiversidad, incrementando la producción y rentabilidad, a la vez que se alcanza la calidad de vida deseada, se debe comprender que no se puede controlar o cambiar una parte determinada del ecosistema sin influir en las otras. Este enfoque ayudará a comprender las interacciones entre las diferentes partes del sistema, dando la oportunidad de anticipar y adaptarse a cambios inesperados.





2.- Entender el ecosistema que se está manejando: Este principio pone de manifiesto la importancia de comprender el ambiente que estamos manejando, ya que en función de cómo se distribuye la humedad y se recicla la materia orgánica, los efectos de las herramientas que se aplicaran serán distintos. Por ejemplo, el descanso en ambientes áridos produce desertificación, mientras que en ambientes húmedos puede restaurarlo.

3.- Las relaciones depredador-presa: cómo el pastoreo adecuado puede mejorar la salud de la tierra. A través de la observación del movimiento de las grandes manadas de ungulados silvestres en África, Allan Savory se percató del papel que desempeñan en el mantenimiento de la salud de los pastos y las tierras. Por un lado, cabe resaltar que los herbívoros y sus depredadores han co-evolucionado con los pastizales, desarrollándose plantas extraordinariamente adaptadas a ser defoliadas periódicamente. Por otra parte, que la presencia de depredadores favorece un comportamiento animal clave para regenerar los suelos. Por tanto, este principio resalta la importancia de grandes rebaños de herbívoros agrupados y en movimiento para mejorar la salud de la tierra. Con la Planificación Holística del Pastoreo se trata de imitar el comportamiento de los animales en la naturaleza bajo la relación depredador-presa.

4.- El tiempo lo es todo: Gracias a las ideas de André Voisin, bioquímico y agricultor francés, Savory formula el cuarto principio del manejo holístico: el tiempo es más importante que el número de animales. Si se está demasiado tiempo en un determinado lugar o si e vuelve demasiado pronto, se estará produciendo un sobrepastoreo de algunas plantas, perjudicando a la salud de la tierra y de las plantas, y mermando con ello la actividad productiva. La perturbación generada por el pastoreo, clave para el mantenimiento de los pastos, se traduce en efectos negativos si dura demasiado tiempo o si se regresa antes de que las plantas se hayan recuperado.

Aunado al planteamiento anterior, se destaca que este enfoque de manejo holístico pone énfasis en el proceso de toma de decisiones en el contexto agropecuario con el objetivo de poder manejar sistemas complejos de manera eficiente. Para ello, en primer lugar, se parte definiendo el todo sobre el que se tiene influencia, identificando los





responsables de la toma de decisiones, los recursos con los que se cuenta (personas, ganado, maquinaria, entre otros), así como las fuentes de entrada de dinero.

En segundo lugar, se define el contexto holístico, que guiará el proceso de toma de decisiones e implementación de acciones para alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, se cuenta con una serie de preguntas de testeo que van a ayudar a verificar que las decisiones que tomadas están alineadas con el contexto. Teniendo en cuenta que se manejan sistemas complejos, se debe asumir que pueden estar equivocados, para ello se realiza una monitorización continua, para en caso de desviar los objetivos y metas de gestión, poder replanificar y cambiar de rumbo.

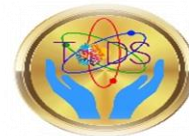
Discusión y Conclusiones.

Vistos los planteamiento realizados en el presente estudio relacionado con la gerencia y toma de decisiones en organizaciones ganaderas con visión holística se ha podido concluir que la gerencia en organizaciones ganaderas se constituyen en una actividad bastante compleja, debido a que las fincas requieren de grandes capitales para operar, y además los precios de los insumos y productos cambian con frecuencia, las necesidades de mecanización son mayores, las políticas agrícolas variantes y las innovaciones tecnológicas producen cambios que exigen que los gerentes sean capaces de adaptarse y tomar decisiones rápidas y oportunas para alcanzar el propósito de la producción, rentabilidad y crecimiento del negocio agrícola. Desde este contexto y a manera de síntesis se presentan las siguientes aseveraciones:

- a) la capacidad gerencial y la aplicación de herramientas de gestión son factores claves para el crecimiento o sobrevivencia de las empresas agropecuarias,
- b) que existe un déficit respecto a otros sectores económicos y,
- e) que las empresas chicas están en mayor desventaja respecto a las grandes.
- d) el comportamiento gerencial de las empresas agropecuarias presenta rasgos anclados en métodos tradicionales debido fundamentalmente a la resistencia al cambio y a la introducción de nuevos esquemas de producción.

En definitiva, el manejo holístico de las organizaciones ganaderas es una alternativa de gestión que se adapta a los sistemas variados y que puede corregir las deficiencias de





los actuales sistemas tradicionales dentro del presente marco de cambio climático. Lleva implícito, sin embargo, un mayor nivel de intensificación de la gestión frente a los sistemas tradicionales. Este enfoque como sistema de trabajo, según el análisis documental realizado, sostiene fuertemente un lazo de retroalimentación activa: Planificar, monitorear constantemente, controlar, y si es necesario, planificar nuevamente.

Referencias Bibliográficas.

- Acosta, F. (2013). Apuntes para el desarrollo gerencial en empresas ganaderas de Corrientes. En: Gestión de la empresa ganadera.
- Aguirre, J., & Jaramillo, L. (2012). Tesis de la carga teórica de la observación y constructivismo. Cinta de Moebio.
- Andrade, S. (2019). Caracterización de la gerencia agropecuaria. Colección Ciencia y Tecnología Ganadera, Vol. 11.
- Bermúdez A. (2019). Gerencia de fincas agropecuarias. En: Manual de Ganadería de Doble Propósito. Reeditado, 2019.
- Borea, F. (2017). La Toma de Decisiones. Argentina: Departamento Académico de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de la Matanza.
- Carbajal, R. (2020). Metodología de la investigación: investigación bibliográfica/documental 1ª edición. San Salvador, El Salvador.
- García, S. (2017). Las empresas agropecuarias y la administración financiera. Revista Mexicana de Agronegocios.
- Guerra, G. y Aguilar, A. (2005). Guía de mercadeo para el administrador de agronegocios. Editorial Limusa, Uteha. Méjico.
- Guerra, G. (2012). Análisis de los procesos económicos y sociales en la administración y uso de la mano de obra. Manual de Administración de Empresas Agropecuarias. Editorial Instituto de Capacitación para la Agricultura. Reimpreso.
- Heidegger, M. (2005). ¿Qué significa pensar? Madrid: Trotta
- Hoch, S. J., & Kunreuther, H. (2013). Toma de decisiones, según Wharton. Estado Unidos: Resumido.
- Ibáñez, N. y Castillo, R. (2010). Hacia una Epistemología de la Gerencia. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas.
- Mancillas, E. (2005). Introducción a los negocios. Editorial Trillas. Primera edición. México.
- Pacheco, C. (2017). Indicadores Integrales de Gestión. Colombia. Editorial McGraw Hill.





Palella, S. y Martins, F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. FEDUPEL. 3 era edición.

Peña, M. (2012). Análisis de la gestión empresarial en bovinos doble propósito y su relación con la eficiencia técnica. Caso Municipios Catatumbo y Colón, Estado Zulia. Tesis de doctorado, Universidad de Córdoba, España.

Sabino, C. (2014). El proyecto de investigación. Venezuela: Panapo. 5ta edición.

Sandoval, E. (2007). Caracterización de las diferentes modalidades de producción del sistema de ganadería bovina de doble propósito del Municipio José Antonio Páez del estado Yaracuy, Venezuela. Revista de la Facultad de Agronomía (LUZ)

Savory, A. y Butterfield, J. (2018). Manejo Holístico: Una revolución del sentido común para regenerar nuestro ambiente. Ed. Cable a Tierra, Buenos Aires (3ª Edición)

Torrado, R. (2019). Diversidad y complejidad de los modelos de toma de decisiones y organización productiva en el sector agropecuario del Noreste Pampeano. Aportes para la mejora de la extensión y el desarrollo rural. Tesis doctoral.

Uriarte, M. (2020). Investigación documental. Características. [En línea] <https://www.caracteristicas.co/investigacion-documental/>

Yovera, C. (2021). Gerencia de las organizaciones agrícolas en la posmodernidad. Aula Virtual

Semblanza del Autor

José Reinaldo Aguilar Corona.

C.I. N°. V-17.396.349

Cursante del Doctorado en Gerencia Avanzada. (UNELLEZ). MSc. en Gerencia y Planificación Institucional. (UNELLEZ). Ing. En Producción Animal. (UNELLEZ). Desempeño laboral actual: Inspector del departamento de salud animal en el Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI). Profesor de la Universidad Politécnica Territorial Del Alto Apure “Pedro Camejo” (UPTAAPC), PNF: Ingeniería en Agroalimentación.

Correo: reinaldoaguilar1739@gmail.com

