



# Agronegocios y Ganadería Sostenible

**Nilton Luis Murga Valderrama**

**Pablo Alfredo Rituay Trujillo**

**Jonathan Alberto Campos Trigoso**

**Rosana Melean Romero**

**Yorberth Montes de Oca Rojas**

# **AGRONEGOCIOS Y GANADERÍA SOSTENIBLE**



# AGRONEGOCIOS Y GANADERÍA SOSTENIBLE



Universidad del Zulia, Venezuela



Universidad Nacional Toribio Rodríguez  
de Mendoza de Amazonas, Perú

## *Cordinadores editoriales*

*Nilton Luis Murga Valderrama  
Pablo Alfredo Rituay Trujillo  
Jonathan Alberto Campos Trigoso  
Rosana Meleán Romero  
Yorberth Montes de Oca Rojas*

## AGRONEGOCIOS Y GANADERÍA SOSTENIBLE

Centro de Estudios de la Empresa  
Grupos de Investigación: Gestión y Desarrollo de las Organizaciones  
Universidad del Zulia, Venezuela

Proyecto: "Mejoramiento de tecnologías para el incremento de núcleos de ganado bovino de alto valor genético en las estaciones experimentales ganaderas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza, sede Chachapoyas, provincia Chachapoyas, región Amazonas" (PROTEGAN - SNIP N°346922).

Instituto de Investigación en Ganadería y Biotecnología; Instituto de Investigación en Negocios Agropecuarios  
Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Perú

© Universidad del Zulia  
© Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas

Depósito legal electrónico: ZU2020000175/ ISBN versión electrónica: 978-980-402-311-8  
Depósito legal impreso: ZU2020000190/ ISBN versión impresa: 978-980-402-312-5  
Primera edición

### Cordinadores editoriales

©Nilton Luis Murga Valderrama  
©Pablo Alfredo Rituay Trujillo  
©Jonathan Alberto Campos Trigoso  
©Rosana Meleán Romero  
©Yorberth Montes de Oca Rojas

### Autores

©Alejandro Valencia  
©Alex Llaja  
©Carlos Arboleda  
©Carlos Pérez Buelvas  
©Dursun Barrios  
©Elkin Arboleda Zapata  
©Francisco Arias  
©Francisco Eladio Restrepo Escobar  
©Gabriel Antonio Acevedo González  
©Gleni Segura  
©Hugo Frias Torres  
©Iván A. Montoya-Restrepo  
©Jenín Cortez  
©Jonathan Alberto Campos Trigoso  
©Jovany Sepulveda  
©Juan Choque Ticacala  
©López Torres Virginia Guadalupe  
©Luis Fernando Garcés  
©Luz Alexandra Montoya-Restrepo  
©María Bonomie Sanchez  
©Mario Tamagno  
©Mónica Lorena Sánchez Limón  
©Nilton Luis Murga Valderrama  
©Oscar Hernán Velásquez Arboleda  
©Pablo Alfredo Rituay Trujillo  
©Rainer Marco Lopez Lapa  
©Rosana, Meleán Romero  
©Sánchez Limón Mónica Lorena  
©Yomar Javier Sánchez Caicedo  
©Yorberth Montes de Oca Rojas  
©Virginia Guadalupe López Torres

La Universidad del Zulia y Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, se adhieren a los principios de acceso abierto al conocimiento y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 3.0 (CC BY-SA 3.0). <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.es>



Septiembre 2020

Made in Venezuela

---

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en medios electrónicos, mecánicos, fotocopias, grabaciones u otros, sin la previa autorización por escrito de la Universidad del Zulia. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva del/os autor/es. Esta obra cumple con el requisito de evaluación por dos pares de expertos y depósito legal.

---

### Como citar este libro

Murga, N., Rituay, P., Campos, J., Meleán, R y Montes de Oca, Y. (Coords.), (2020). *Agronegocios y ganadería sostenible*. Venezuela; Perú. Universidad del Zulia; Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. <http://doi.org/10.38202/agronegocios>

Publicaciones científicas Universidad del Zulia, en conjunto con la  
Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Perú.  
[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve) ~ [www.fces.luz.edu.ve/cee/](http://www.fces.luz.edu.ve/cee/) / [www.fces.luz.edu.ve/cee/index.php/principios-del-cee/1-estructura-organizativa/](http://www.fces.luz.edu.ve/cee/index.php/principios-del-cee/1-estructura-organizativa/)  
<http://repositorio.untrm.edu.pe/handle/UNTRM/1721>.  
Centro de Estudios de la Empresa, Edif. de Investigaciones Económicas "Gastón Parra Luzardo". Facultad de Ciencias Económicas y  
Sociales. Núcleo Humanístico. Ciudad Universitaria. Av. 16 (Guajira). Apartado de Correo 1540.  
Maracaibo. Estado Zulia. República Bolivariana de Venezuela.

## UNIVERSIDAD DEL ZULIA

Rector

*PhD. Jorge Palencia Piña*

Vicerrectora Académica

*PhD. Judith Aular de Durán*

Vicerrector Administrativo

*Dr. Clotilde Navarro*

Secretaria

*PhD. Marlene Primera Galué*

## UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS

Rector

*Dr. Policarpio Chauca Valqui*

Vicerrector Académico

*Dr. Miguel Ángel Barrena Gurbillón*

Vicerrectora de Investigación

*Dra. Flor Teresa García Huamán*

*Decano - Facultad de Ingeniería Zootecnista, Agronegocios y Biotecnología*

*M.Sc. Nilton Luis Murga Valderrama*

## COMITÉ ACADÉMICO Y CIENTÍFICO

*Dr. José Luis Peña Alonso*

*Universidad de Burgos (España)*

*Dra. Karla Ortiz Palafox*

*Universidad de Guadalajara (México)*

*Dra. Ana Lucia Pérez Patiño*

*Universidad de Antioquia (Colombia)*

*Dra. María de Jesús Hernández Rangel*

*Universidad Autónoma de Tamaulipas (México)*

*Dr. Bladimir Diaz*

*Universidad del Zulia (Venezuela)*

*Dr. Marco Tulio*

*Universidad de Guadalajara (México)*

*Dra. Nelly Primera Mendoza*

*Universidad del Zulia (Venezuela)*

*Dr. Abraham González*

*Universidad Militar Nueva Granada (Colombia)*

*Dra. Matilde Flores Urbaéz*

*Universidad Técnica de Manabí (Ecuador)*

*Dr. Oscar Licandro*

*Universidad Católica de Uruguay (Uruguay)*

# SECCIÓN III

## BIENESTAR HUMANO Y PRODUCTIVIDAD EN SISTEMAS AGROPECUARIOS

### *CONTENIDO*

- *MODELO DE GESTIÓN HUMANA EN EL SECTOR AGROPECUARIO*
- *CALIDAD DE VIDA Y PRODUCTIVIDAD*
- *EFFECTO DE UN CULTIVO DE PRE-MADURACIÓN*



# BASES PARA UN MODELO DE GESTIÓN HUMANA EN EL SECTOR AGROPECUARIO

## Bases for a human management model in the agricultural sector

---

**Francisco Eladio Restrepo Escobar**

Profesor investigador facultad de ciencias agrarias, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Medellín, Colombia. Magister en Gerencia del Talento Humano. E-mail: [ferestrepo@elpoli.edu.co](mailto:ferestrepo@elpoli.edu.co). ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-6089-856X>

**Francisco Arias**

Investigador. Corporación Universitaria Americana. Grupo de Investigación GISELA. Director de la Red Internacinal de Investigación en Gestión del Conocimiento Empresarial (RED GCE). Email: [fjarias@americana.edu.co](mailto:fjarias@americana.edu.co). Scopus Author ID: 56308398000. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4483-1741>

### Resumen

La gestión humana se constituye en un factor estratégico para la competitividad y para el desarrollo de las personas. Sin embargo la realidad laboral en el sector agropecuario está impregnada de incertidumbre, inestabilidad e injusticia, lo cual requiere la intervención inmediata de todos los actores, tanto académicos como políticos para lograr cambiar la mentalidad, no solo de los empleadores, sino también de los empleados a fin de configurar un modelo de gestión más justo y digno, se realizó un análisis de los factores que inciden en la competitividad y la calidad de vida de los trabajadores, a través de los procesos instrumentales y estratégicos de la gestión humana de las empresas agropecuarias. El estudio es de carácter descriptivo; se realizó un muestreo aleatorio simple en 13 empresas del sector agrícola y agroindustrial del departamento de Antioquia; la población estuvo constituida por directivos, y operarios; los instrumentos utilizados fueron encuestas y entrevistas que se sometieron a criterios de validez y confiabilidad. El marco teórico se basó en los conceptos de Gestión Humana, Empresa Agropecuaria, formas de trabajo agrícola y calidad de vida en el trabajo. Se concluye que las organizaciones agropecuarias objeto de estudio no consideran la gestión humana como un proceso estratégico, la mayoría lo tercerizan. Los sistemas de contratación en su mayoría son precarios, cuentan con sistemas de seguridad y salud medianamente óptimos. Las condiciones de trabajo, las asignaciones salariales, la capacitación y la recreación a nivel general tienden a mejorar, aunque por las exigencias de las certificaciones internacionales para exportar. Sin embargo la estabilidad laboral sigue siendo precaria para el contexto agropecuario, lo cual genera efectos colaterales tales como desgaste físico y emocional, mal trato a compañeros, violencia intrafamiliar, entre otros.

**Palabras clave:** Trabajo, Gestión humana, Condiciones de trabajo, factores de riesgo, efectos colaterales, sector agropecuario

DOI: <http://doi.org/10.38202/agronegocios9>



## **Abstract**

Human management is a strategic factor for competitiveness and for the development of people. However, the labor reality in the agricultural sector is impregnated with uncertainty, instability and injustice, which requires the immediate intervention of all actors, both academic and political, in order to change the mentality, not only of employers, but also of employees. In order to configure a fairer and more dignified management model, an analysis was made of the factors that affect the competitiveness and quality of life of workers, through the instrumental and strategic processes of human management of agricultural enterprises. The study is descriptive; a simple random sampling was carried out in 13 companies of the agricultural and agroindustrial sector of the department of Antioquia; the population was made up of managers and operators; The instruments used were surveys and interviews that were subject to criteria of validity and reliability. The theoretical framework was based on the concepts of Human Management, Agricultural Enterprise, forms of agricultural work and quality of life at work. It is concluded that the agricultural organizations under study do not consider human management as a strategic process, most outsource it. The contracting systems are mostly precarious, with moderately optimal health and safety systems. Working conditions, salary allowances, training and recreation at a general level tend to improve, although due to the requirements of international export certifications. However, job stability remains precarious for the agricultural context, which generates side effects such as physical and emotional wear, poor treatment of colleagues, intrafamiliar violence, among others.

**Keywords:** Work, Human management, Working conditions, risk factors, side effects, agricultural sector

## **1. Introducción** ●

---

Los procesos de cambio en los ámbitos sociales, tecnológicos, productivos y laborales a los que se ven sometidas las organizaciones agropecuarias, hacen que la gestión humana se constituya en un factor estratégico para la competitividad y para el desarrollo de las personas. Lo anterior implica igualmente cambio en la mentalidad y en las prácticas de los administradores para responder a las demandas de los exigentes mercados locales, regionales e internacionales.

La sociedad tiende a crecer y ese crecimiento exige mayor complejidad en el uso de los recursos para producir, ya que se incrementan las operaciones y consecuentemente la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos a partir de las habilidades y destrezas y el número de personas. Lo anterior garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia y que los trabajadores hagan la diferencia para promover el logro de los objetivos organizacionales.

En ese orden de ideas, si bien es cierto que las empresas deben enfatizar en la producción de bienes para satisfacer necesidades materiales (alimento, vivienda, salud o seguridad) indispensables para la vida, no es menos cierto que para tal fin existen unas relaciones entre administradores, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, cada cual con una visión subjetiva del mundo, y que también tienen necesidades de afecto, reconocimiento de su valor como persona, superación, crecimiento o desarrollo personal, de autorrealización. Así las cosas, esa diversidad de intereses en el contexto organizacional, generan retos importantes para el administrador, gerente o líder para promover ambientes sanos libres de conflictos para lograr el beneficio de todos los participantes y el de la organización. En definitiva esta es la misión de la gestión humana en las organizaciones.

## 2. Concepto de empresa agropecuaria●—————

La empresa agropecuaria es una unidad de decisión que combina conocimiento, principalmente, tecnología e información; recursos naturales (tierra, agua, clima, vegetación y animales); recursos humanos y de capital para producir bienes, ya sean de origen animal y vegetal o servicios para un mercado determinado y dentro de una operación rentable o sostenible (Guerra, 2002). Por lo tanto, son las empresas que proporcionan materia prima a otras industrias.

En Colombia, el sector agropecuario reviste una importancia estratégica en el proceso de desarrollo económico y social (Colombia, Ministerio de Agricultura, 1990). El sector genera más del 20% del empleo nacional y representa alrededor del 50% del empleo en las áreas rurales. De otra parte, su producción es fundamental para el abastecimiento de alimentos a los hogares urbanos y rurales, y de materias primas para la agroindustria. Una buena parte de su producción se destina a los mercados internacionales, evento que genera divisas y ayuda a mantener una posición superavitaria en la balanza comercial agropecuaria.

Para el Ministerio de agroindustria (2018), la Empresa Agropecuaria es una organización humana donde se busca la optimización de los factores de producción, (tierra, capital y trabajo) con el objeto de producir bienes

primarios, en donde la tierra es fundamental, para aprovechar los seres vivos para generar productos a través de procesos biológicos, que a su vez están determinados por la calidad del suelo, la temperatura, régimen de lluvias, entre otros. Así las cosas, la producción de la empresa está restringida a los ciclos de vida y tiempos biológicos. Una vaca tarda nueve meses en parir un ternero, y este tiempo es imposible de reducir, lo anterior no implica que el productor este pasivo, por el contrario debe tener el manejo de la planificación y tener una visión prospectiva para tomar decisiones.

### 3. Trabajadores en la agricultura ●

Según la Oficina internacional del trabajo (2011), Se estima que el número de trabajadores activos en la producción agrícola mundial es de 1.300 millones, lo cual corresponde al 50 % de la mano de obra en el mundo. La fuerza de trabajo dedicada a la agricultura representa menos del 10 % de la población económicamente activa en los países industrializados, y alcanza al 59 % en las regiones menos desarrolladas. En el sector agrícola existen diversas formas de relaciones laborales y participación de la fuerza de trabajo. Las categorías de trabajadores (Cuadro 1) varían según el contexto país y un mismo trabajador puede estar en más de una categoría.

**Cuadro 1**  
**Categorías de trabajadores agrícolas**

No Remunerados	Asalariados
Grandes y medianos propietarios	Trabajadores permanentes
Pequeños propietarios	Trabajadores temporales y estacionales
Aparceros y arrendatarios	Trabajadores migrantes
Trabajadores familiares no remunerados	Trabajadores subcontratados
Miembros de cooperativas	<b>Sector Informal</b>
Agricultores dedicados a la producción de subsistencia	Ocupantes ilegales
	Trabajadores sin tierra

**Fuente:** Oficina internacional del trabajo

Las condiciones de trabajo y relaciones laborales difieren considerablemente entre los trabajadores permanentes y los temporales.

Los trabajadores permanentes tienen en su mayoría seguridad laboral, perciben salarios relativamente justos y algunos beneficios relacionados con vivienda, y condiciones de trabajo. Sin embargo, los trabajadores jornaleros, estacionales y temporales son los que realizan la mayor parte del trabajo asalariado en condiciones precarias y una gran parte de la mano de obra está constituida por familias enteras, incluso participan niños y ancianos

#### 4. Formas de trabajo en el sector agropecuario ●————

Existen dos tipos de sectores en la economía agrícola. El primero se caracteriza por la agricultura de subsistencia con baja productividad y en la cual se emplea una gran proporción de la población rural. El segundo sector utiliza genera procesos de producción (Cuadro 2) altamente automatizados con una elevada productividad y pocos trabajadores OIT (2011).

**Cuadro 2**  
**Categorías de trabajadores agrícolas**

Tipo de Explotación	Técnica de Producción
Micro-Explotaciones muy pequeña superficie	Agricultura de subsistencia
Pequeñas Propiedades menos de 10 ha	Métodos manuales y tradicionales Ganadería en pequeña escala Poco excedente comercializado al nivel local
Medianas Propiedades de 10 a 50 ha	Métodos tradicionales y agricultura semi-mecanizada Ganadería en pequeña escala Comercialización al nivel nacional e internacional
Grandes Propiedades de 50 a 500 ha	Agricultura de tecnología avanzada y alto uso de agroquímico Agricultura industrial intensiva y extensiva Ganadería Comercialización al nivel nacional e internacional
Plantaciones y Latifundios más de 500 ha	Agricultura de tecnología avanzada y alto uso de agroquímicos Agricultura industrial intensiva y extensiva Ganadería extensiva Comercialización al nivel nacional e internacional

**Fuente:** Oficina internacional del trabajo

El trabajo agrícola, se caracteriza por diversidad de tareas y lugares de trabajo múltiples con las siguientes especificidades:

- La exposición de los trabajadores a las condiciones climáticas, dado que la mayoría de las tareas se realizan al aire libre
- El carácter estacional del trabajo y la urgencia de la ejecución de ciertas labores en períodos definidos

- La diversidad de las tareas realizadas por una misma persona
- El tipo de posturas de trabajo y la duración de las actividades que se realizan
- El contacto con animales y plantas, que exponen a los trabajadores a mordeduras, envenenamientos, infecciones, enfermedades parasitarias, alergias, intoxicaciones y otros problemas de salud
- la utilización de productos químicos y biológicos
- las distancias considerables entre los lugares en que viven los trabajadores y los lugares de trabajo.

### **5. La gestión humana** ●

---

García y Casanueva (2001) definen la Gestión de Recursos Humanos como el conjunto de políticas que buscan la inserción de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma productiva para que la empresa consiga sus objetivos. Esta concepción de la gestión humana centra su atención en las personas como un recurso renovable, descartable y concreto dentro de la organización. La anterior es una visión reduccionista de las personas, pero tiene acogida por muchos teóricos de la administración.

Sin embargo Chavenato (2002), tiene una mirada más ecléctica y afirma que la gestión humana es un conjunto de actividades relacionadas con planeación del personal, selección, contratación, evaluación de desempeño, comunicación, formación y planes de carrera, clima laboral, motivación, organización del trabajo, higiene, seguridad y calidad de vida laboral, sistemas de compensación. Estas actividades apuntan al logro de los objetivos organizacionales (supervivencia, crecimiento, rentabilidad, productividad, calidad de productos y servicios, reducción de costos, participación en el mercado, nuevos clientes, competitividad, imagen) y los objetivos personales (mejores salarios, beneficios, seguridad, calidad de vida, satisfacción, consideración y respeto, mejores oportunidades, autonomía y participación). (Chiavenato, 1999)

Respecto de la gestión humana, esta adquiere cada vez mayor importancia relevancia; por ello, el consenso entre diversos autores e investigadores en cuanto a que la gestión de las personas es urgente para las

organizaciones en el actual escenario económico internacional globalizado (Harper y Lynch, 1992). Por ello es importante reconocer y valorar el conocimiento y las habilidades de las personas como factor fundamental para formular y ejecutar estrategias para lograr el crecimiento, desarrollo y generación de riqueza. De ahí el surgimiento de una nueva teoría de la estrategia, que reconoce el papel de los recursos y las capacidades internas de las empresas en su competitividad (Barney, 1991; Barney y Wright, 1998).

### **5.1. *Objetivos de la gestión humana***

- Promover la superación personal.
- Influir en el desempeño.
- Propiciar la cooperación y relaciones
- Controlar costos de mano de obra.
- Desarrollar las competencias de cada persona.
- Promover excelentes condiciones de salud para el personal.
- Evaluar a cada trabajador de acuerdo a su desempeño.
- Ser previsor con las necesidades del personal para el futuro.
- Ubicar a las personas adecuadas en el puesto adecuado.

### **5.2. *Los procesos de gestión humana (Santos, 2016)***

- Inclusión de personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal
- Organización de personas. Incluyen el diseño de actividades que se realizaran en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Están relacionadas con el diseño, el análisis, descripción de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño.
- Compensación de personas. Procesos para satisfacer necesidades de las personas están relacionados con la remuneración y prestaciones sociales.
- Desarrollo de personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo del personal. Incluyen la administración del conocimiento, las competencias, el aprendizaje, la adaptación a los cambios y la comunicación.
- Retención de personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas adecuadas para que las personas realicen sus

tareas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida

### **5.3. Gestión humana en la producción agropecuaria**

En términos generales cualquier sistema productivo agropecuario se suele analizar desde el punto de vista de indicadores de productividad, finanzas, rentabilidad, entre otros, pero en raras ocasiones se analiza desde la perspectiva del factor humano que hace posible todo lo anterior. Todas las decisiones y tareas en cualquier tipo de producción son realizadas por personas. Así las cosas, es viable preguntarnos: ¿hasta qué punto las decisiones son certeras para lograr la calidad de los productos que deseamos?; ¿son el resultado de un buen entrenamiento?, ¿estamos contratando a las personas adecuadas para el trabajo que se requiere?; ¿estamos valorando correctamente el trabajo? ¿Están las personas libres de riesgos?

De acuerdo a lo anterior, las personas son el activo más valioso en una producción agrícola, los animales, las plantas, son simplemente unidades de producción. Plantar, cosechar, criar y levantar es relativamente sencillo, pero conseguir personas idóneas para trabajar es costoso y difícil. Por ello la gestión humana implica la creación de ambientes laborales que propendan por hacer las cosas correctas en términos de productividad y calidad con las personas capaces y satisfechas.

Todas las actividades de una unidad productiva agrícola están interrelacionadas, por ello es necesario que todos los actores de la empresa, entiendan que los resultados de su trabajo dependen del resultado de otros, y consecuentemente, sus resultados son el insumo para otros, es decir todas las funciones son importantes en el andamiaje laboral; es aquí donde surge el concepto de trabajo en equipo para el logro de los resultados, en donde el sentido de responsabilidad en la gente se hace cada vez mas importante.

Es así como la planeación del trabajo y las aspiraciones de resultados entre propietarios y trabajadores debe ser la mejor herramienta para generar compromiso, ya que este ultimo al sentirse participe, genera ideas, busca soluciones y se preocupa por su propio desarrollo. Lo anterior supone un compromiso de las partes en torno a la capacitación, a la provisión y las

herramientas adecuadas para el desarrollo del trabajo, al reconocimiento y a la motivación

## 6. *Gestión humana en el contexto agrolaboral colombiano* ●—

El capital humano y el trabajo unidos a otros factores, inciden en la competitividad de un país (Foro Económico Mundial, 2013). Así las cosas, muchos organismos internacionales que evalúan la competitividad afirman que el capital humano es uno de los factores más importantes. Este capital lo configuran las habilidades de los trabajadores que a través del empleo, crean y transforman materias primas en productos que demanda la economía mundial.

Para el caso Colombiano, el sector agropecuario tiene dos grandes vertientes generadoras de empleo, la producción pecuaria y la producción agrícola. En conjunto, el sector agropecuario generó en el en el 2017 278.000 nuevos empleos (Minagricultura, 2017). El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) informó que al lado de otras ramas de la economía, la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, fueron las que aportaron el mayor número de empleos. No obstante se requieren políticas para modernizar los sistemas de producción de manera que los bienes sean más competitivos a nivel local e internacional (Granada, Restrepo y Vargas, 2009). Pero, la temporalidad en los empleos en el sector, es un desafío que se debe superar con miras a protegerlos derechos de los trabajadores.

La utilización de nuevas y diversas tecnologías se traduce en productividad, pero a su vez genera nuevas exigencias para los individuos, lo que supone también cambios en las prácticas de gestión humana (Osorio y Espinosa, 1995), tanto en los instrumental como en los procesos de desarrollo del ser, sobre todo cuando coexisten diversas formas de producción, una de las más comunes es la empresa familiar, en donde dueño es quien asume las funciones de gestión humana. En otras ocasiones se contrata un administrador externo, lo que puede dar lugar a diversas formas de gestionar el capital humano. (Allen y Lueck, citados por Vargas y Paillacar, 2000), que en suma impactan la calidad de vida de los trabajadores

## **7. Materiales y método** ●

---

Este estudio es de carácter descriptivo (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014) se realizó un muestreo aleatorio simple en 13 empresas del sector agrícola y agroindustrial del departamento de Antioquia; la población estuvo constituida por directivos, mandos medios y 198 operarios vinculados a termino indefinido, termino fijo y contratados por obra o labor; los instrumentos utilizados fueron encuestas y entrevistas que se sometieron a criterios de validez y confiabilidad (Alfa de Crombach, Pearson y juicio de expertos). Se tuvieron en cuenta dos categorías de análisis: procesos instrumentales y procesos de desarrollo.

En los procesos instrumentales, se realizaron entrevistas y encuestas a 43 directivos; las variables objeto de estudio fueron: Selección de personal, Formación, Compensación, seguridad e higiene, evaluación del desempeño, dimensión estratégica e impacto de la gestión humana en la competitividad. En los procesos de desarrollo se aplico una encuesta a 198 trabajadores, Las variables objeto de estudio fueron: condiciones de trabajo, clima organizacional, organización del trabajo, demandas organizacionales, experiencia en el trabajo, valores personales, evolución laboral, distancia entre sueños y realidad, violencia en el trabajo, y efectos colaterales del trabajo.

## **8. Resultados** ●

---

Realizando el análisis socio demográfico, se tiene que: el 69.7% de la población trabaja bajo la modalidad de contrato a término fijo, mientras que el 26.8% es contratado a término indefinido. En cuanto al género, el 42% de la población es femenino y el 52% es masculino. En cuanto al nivel de vida el 61% de la población dice tener un buen nivel de vida, mientras que el 32% aduce un nivel de vida regular. Al observar la relación entre las variables socio demográficas y el nivel de satisfacción laboral general, se encuentra que el personal bajo la modalidad de contrato a término se encuentra mucho menos satisfecho que el personal contratado a término indefinido. En las demás variables las diferencias no son significativas.

En la selección de personal (Tabla 1) se tiene una media de 3,74 y una desviación típica de 0,64 quiere decir lo anterior que hay una baja dispersión de los datos y por tanto, el promedio representa al grupo encuestado. Lo mismo ocurre en todas las demás variables. Las variables que mostraron un sesgo positivo fueron: desarrollo de personal, higiene y seguridad e impacto de la gestión humana. Un gran porcentaje de los encuestados consideran que la Gestión humana no es un área estratégica, un porcentaje menor considera que si. Por lo cual se concluye que las opiniones están divididas y se tiene más bien un sesgo a pensar que el área de gestión humana es operativa.

**Tabla 1**  
**Estadísticos descriptivos procesos instrumentales de Gestión Humana**

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Selección de personal	43	2,30	4,70	3,74	0,64
Desarrollo	43	2,80	5,00	4,54	0,62
Formación	43	2,00	4,20	3,54	0,61
Compensación	43	2,83	4,80	3,71	0,74
Higiene y seguridad	43	2,67	5,00	4,52	0,61
Evaluación desempeño	43	1,00	4,75	2,84	1,57
Dimensión estratégica	43	1,50	4,13	2,98	0,71
Impacto de la gestión humana	43	2,56	4,89	4,15	0,63

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados

Respecto a las condiciones de trabajo, (tabla 2) la media es 8,34 y la desviación típica de 1,13, Por tanto, el promedio representa al grupo encuestado, ya que se evidencia homogeneidad en las respuestas de la muestra. Esto ocurre en todas las demás variables, excepto con violencia en el trabajo (2,06), en donde la desviación típica indica que el promedio no representa a todo el grupo encuestado. Las variables que en general mostraron un sesgo positivo fueron condiciones de trabajo, clima organizacional y valores personales las que mostraron una tendencia negativa fueron violencia en el trabajo y efectos colaterales del trabajo.

**Tabla 2**  
**Estadísticos descriptivos procesos de desarrollo**

Variables	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Condiciones de trabajo	198	4,00	10,00	8,34	1,133
Clima organizacional	198	2,00	10,00	8,34	1,291
Organización del trabajo	198	2,50	7,00	6,15	0,767
Demandas organizacionales	198	4,43	7,00	6,39	0,558
Experiencia de trabajo	198	3,86	7,00	6,44	0,642
Valores personales	198	3,00	10,00	8,10	1,114
Evolución laboral	198	2,91	7,00	6,25	0,696
Distancia sueños realidad	198	1,00	7,00	3,88	1,568
Violencia en el trabajo	198	1,00	7,00	2,55	2,064
Efectos colaterales del trabajo	198	1,00	6,44	2,70	1,250

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados

En términos generales, la población encuestada experimenta con frecuencia medios efectos colaterales del trabajo ver tabla 3. Los síntomas más frecuentes y con las puntuaciones más altas son: “agotamiento físico”, “dolores de espalda” y “tensiones musculares”. La menos frecuente con puntuación más baja corresponde a: “mal trato a compañeros”.

**Tabla 3**  
**Efectos colaterales del trabajo**

Reactivos	N	Media	Desv. típ.	Calculo Asimetría/ As	Calculo Curtosis
Sobrecarga de actividad laboral	198	2,98	1,84	3,38	-2,56
Desgaste emocional	198	2,85	1,78	4,37	-1,75
Agotamiento físico	198	3,51	1,81	1,81	-2,96
Mal humor	198	2,62	1,56	4,60	-1,09
Maltrato a compañeros	198	1,96	1,34	9,24	5,99
Frustración	198	2,17	1,47	6,71	1,02
Trastornos digestivos	198	2,31	1,65	6,81	1,00
Dolores de cabeza	198	2,76	1,74	4,55	-1,26
Insomnio	198	2,26	1,66	7,32	1,50
Dolores de espalda	198	3,03	1,66	2,74	-2,16
Tensiones musculares	198	3,08	1,74	2,67	-2,45
Automedicación para aliviar síntomas	198	2,54	1,74	5,47	-0,64

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados

## Discusión ●

---

Se han estudiado las prácticas de gestión humana en diversas organizaciones agropecuarias, teniendo en cuenta las opiniones de empleados administrativos y operarios, a través de encuestas y entrevistas, lo que permitió un acercamiento al conocimiento de factores objetivos y subjetivos que inciden en la productividad empresarial y en la calidad de vida de los trabajadores.

En cuanto a la dimensión instrumental, y según las características del líder (Ulrich et. al., 2008) se concluye que los líderes del área de gestión humana en las organizaciones objeto de estudio, poseen habilidades para gestionar y operar las actividades en el contexto de los agronegocios, aunque es claro que no se les da un calificativo de personal estratégico.

Se evidenció que en las herramientas para la selección de personal (Werther, 2001), las organizaciones no cuentan con criterios de selección claros en cuanto a las habilidades que deben poseer las personas para ejecutar diversas actividades, ni se tienen definidas descripciones de cargos para el contexto agropecuario. Se infiere por lo anterior que se requieren diseñar instrumentos acordes al sector e incluso acordes para el contexto geográfico. En las unidades productivas estudiadas se llevan a cabo procesos de capacitación sobre todo en lo técnico, lo cual contribuye a un mejor desempeño en las labores de producción y comercialización, mas no para el desarrollo humano.

Los sistemas de remuneración se ciñen a lo legal en algunos casos, pues un gran porcentaje de la población estudiada, trabaja bajo diversas formas de contratación, muchas de ellas precarias, es decir sin seguridad social, y sin otras prestaciones legales. Es claro que los sistemas de remuneración no son el resultado de un estudio técnico de puestos de trabajo.

La mayoría de empresas, cuentan con programas de seguridad higiene, se llevan registros y estadísticas de accidentes de trabajo e incapacidades y se establecen permanentemente planes de mejoramiento. Pero también es dable afirmar que muchas de ellas lo hacen porque deben cumplir con certificaciones internacionales, sobre todo las que exportan. Ahora bien, la

evaluación del desempeño tiene como finalidad evidenciar la efectividad del trabajo de los colaboradores en relación con sus competencias, formación y desarrollo para elaborar planes de mejora o estimular con incentivos (Werther 2001; Vargas et. al., 2002). Los resultados del presente estudio evidencian que las unidades productivas estudiadas no cuentan métodos para evaluar el desempeño de sus trabajadores.

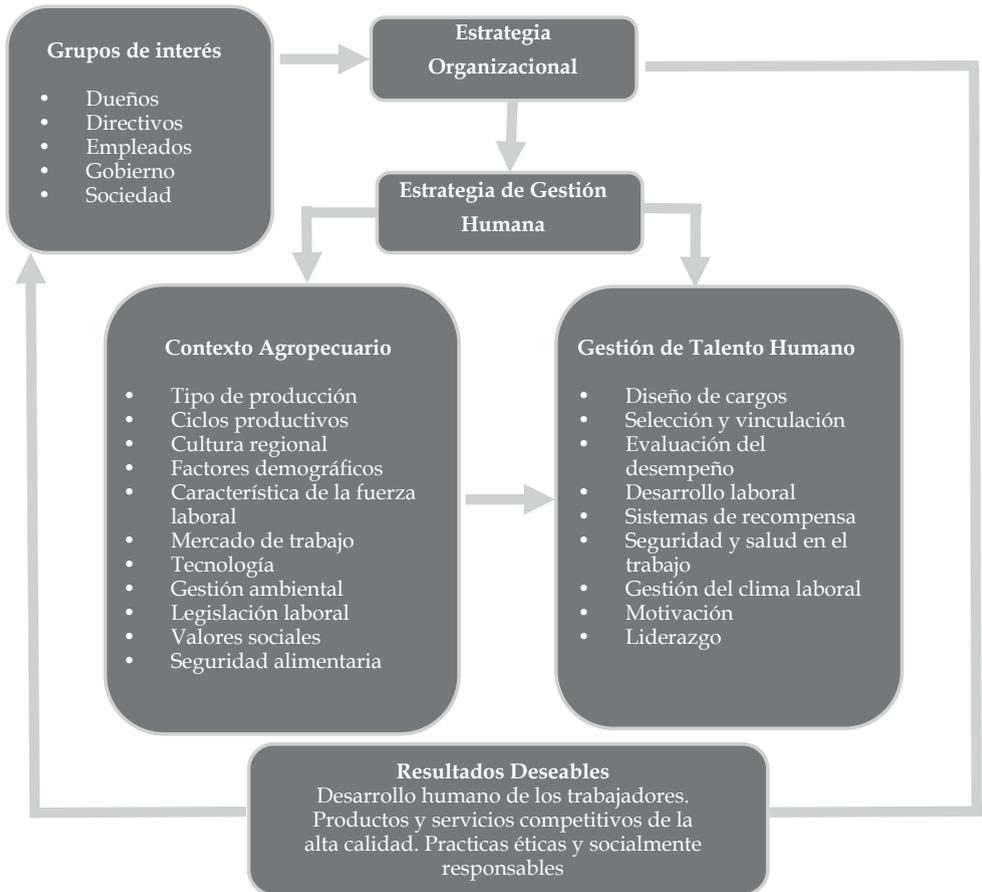
En relación con la dimensión estratégica (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006), se encontró que la gestión humana en la mayoría de organizaciones es tercerizada, lo cual incide para que no se tengan programas que apunten al desarrollo humano integral.

En lo relativo a la dimensión del desarrollo, la literatura científica considera que lo importante no solo es estudiar la calidad del trabajo, sino también el bienestar, la salud y la seguridad, la motivación, el compromiso, la satisfacción, los conflictos, el ausentismo, abandono, accidentalidad o enfermedades laborales (Alcover et al, 2004). Una de las variables del entorno es Condiciones de Trabajo. Con relación a esto, la Comisión Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de España (2008) considera que la imagen del trabajo agrícola es la de una actividad saludable, lejos de las ciudades contaminadas, sin embargo, esto puede ser una verdad a medias, ya que el trabajo en el sector agropecuario está asociado a diversos problemas sociales y de salud.

Los trabajadores agrícolas corren un mayor riesgo de sufrir ciertos tipos de cánceres, enfermedades respiratorias, cardiovasculares, psicosociales y accidentes. Además en el trabajo agropecuario se suelen padecer conflictos laborales relacionados con la contratación precaria que incluye bajos salarios y ausencia de seguridad social.

Por todo lo anterior, se hace necesario investigar y trabajar mucho mas en función de que la gestión del talento humano en el sector agropecuario se convierta en un proceso estratégico que proporcione a las organizaciones competitividad a través de personal cualificado, motivado y satisfecho de manera que se logren los objetivos personales y empresariales. En este sentido, se presenta un modelo de gestión humana para el sector agropecuario ver diagrama 1.

**Diagrama 1.**  
**Modelo de gestión humana para el sector agropecuario**



Fuente: Elaboración Propia

## 9. Conclusiones

La población objeto de estudio coincide que las condiciones de trabajo han mejorado en cuanto a la contratación, ya que se está acudiendo menos a la intermediación laboral. Las instalaciones son más adecuadas para el trabajo, asignaciones salariales con base en resultados van en aumento, hay más capacitación y recreación. Sin embargo la estabilidad laboral sigue siendo

precaria en el sector, ya que por diversas situaciones macroeconómicas, las empresas recurren a recortes o cambios de personal y a paupérrimos ajustes salariales.

Experiencias y sentidos del trabajo. (Peiró, Prieto y Roe, 1996) expresan que el trabajo es una actividad producto de las, destrezas y habilidades para obtener beneficios. En este orden de ideas, los encuestados manifestaron experimentar amistad y camaradería con los compañeros, aunque naturalmente siempre existirán desacuerdos. Las relaciones con los jefes y subalternos se han deteriorado, debido al cambio recurrente de personas procedentes de otras regiones. Se percibe una amenaza permanente de inestabilidad e incertidumbre laboral por causa de factores exógenos como los precios internacionales, las importaciones de productos agrícolas, la violencia en el campo, entre otros.

En muchas producciones agropecuarias, suceden rotaciones y deserciones laborales frecuentemente, debido a la competencia entre empresas que compiten por personal sobre todo en procesos de cosecha y poscosecha. En cuanto a las reformas físicas se encuentran percepciones favorables y desfavorables con relación a la infraestructura y organización del trabajo que puede impactar positiva o negativamente la calidad de vida del trabajador.

La conciliación trabajo-familia es un factor importante para la calidad de vida muy pocas organizaciones sobre todo las agroindustriales, proveen espacios al trabajador con programas de esparcimiento, créditos para vivienda, entre otros, en las empresas agrícolas estos programas son nulos. Se evidencian algunas actividades que apuntan a mejorar el clima laboral, no obstante, se observan percepciones negativas frente a conductas de arbitrariedad, y coerción en todos los niveles, lo cual afecta la comunicación y el desempeño de las personas.

La actividad laboral constituye la principal fuente de ingresos en el sector agropecuario y facilita el desarrollo del trabajador. El trabajo agrario ha sufrido muchos cambios a lo largo del tiempo; se han incorporado nuevas tecnologías, formas de organización, cambios en los sistemas de producción, entre otros, que han transformado las relaciones laborales y

ocupacionales (Peiró & Prieto, 1996).

En términos generales, la población encuestada experimenta con frecuencia efectos colaterales del trabajo, los cuales están asociados a los factores de riesgo psicosocial. Estos efectos están asociados al agotamiento físico, dolores de diversa índole en todo el cuerpo, trastornos digestivos, automedicación e incluso situaciones de maltrato intrafamiliar intrafamiliar. Cuando las exigencias y características del trabajo no se ajustan a las necesidades, expectativas o capacidades del trabajador, es decir las condiciones psicosociales son desfavorables, puede aparecer toda una serie de consecuencias perjudiciales para la salud (Sarhou, et, al, 2006), que en definitiva altera la vida social y familiar

Hoy por hoy la realidad laboral está impregnada de incertidumbre, inestabilidad e injusticia, ya que las condiciones laborales entre las que se incluye su legislación han cambiado a tal punto de hallarse diversificada. Mientras en algunos trabajos existen oportunidades de desarrollo laboral y personal, en otros las condiciones son tales que no está garantizada la satisfacción de las necesidades de seguridad, autoestima o realización plantean

El trabajador del agropecuario está expuesto a muchos peligros, y de acuerdo con la alta siniestralidad presentada, se puede inferir que los empleadores no están haciendo las actividades de promoción de la salud y prevención de manera eficaz. Por tanto, se debe sumar el esfuerzo de todos los actores involucrados para replantear las estrategias, programas y acciones para disminuir la accidentalidad del sector (Aristizabal y Perez, 2012). De otra parte, es necesario que os gobiernos locales, regionales y nacional implementen estrategias para controlar la evasión en el Sistema, de forma tal que los trabajadores que no tienen seguridad en cuanto a riesgos, sean vinculados por sus empleadores, formalizando más empleo en el campo.

En definitiva, para el sector agropecuario es imperiosa la necesidad de contar con entornos laborales saludables que propendan por la salud y bienestar de los trabajadores, que en suma impactaran positivamente la productividad, la motivación, la satisfacción y la calidad de vida en general. (Barrios, & Paravic, 2006)

## Referencias bibliográficas

- Alcover, C., Martínez-Iñigo, D., Rodríguez, M. y Domínguez, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. 1 edición. McGraw-Hill.
- Aristizabal, J. y Pérez, R. (2012). *Factores que afectan el consumo voluntario de materia seca en vacas en producción en el trópico alto*. pp. 263-281.
- Barney, J.B. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J.B. y Wright, P.M. (1998). On Becoming a Strategic Player: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Barrios, C. S. y Paravic, K. T. (2006). Health promotion and a healthy workplace. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 14(1).
- Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 19(32), 225-254. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5a ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Osorio y Espinosa (1995). Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. *Revista Capital Humano*, VIII(81), 36-42.
- Foro Económico Mundial, (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. <https://es.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>
- García, J. y Casanueva, C. (2011) *Prácticas de gestión empresarial*. McGrawHill.
- Granada, S. Restrepo, J. y Vargas, A. (2009). *El agotamiento de la política de seguridad: evolución y transformaciones recientes en el conflicto armado colombiano*, en J. Restrepo y D. Aponte (Eds.). *Guerra y violencias en Colombia. Herramientas e interpretaciones*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana y CEREC.
- Guerra, G. (2002). *El Agronegocio y la Empresa Agropecuaria frente al Siglo XXI*. IICA. Costa Rica. Capítulo 1.
- Harper y Lynch (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Editorial Gaceta de Negocios.
- Ministerio de Agricultura (1990). Departamento Nacional de Planeación. *El Desarrollo Agropecuario en Colombia*, Tomo I. Informe final Misión de Estudios del Sector Agropecuario Mayo de 1990. [http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/catalogo/Libros\\_Digitalizados/O\\_El-desarrollo-agropecuario-en-colombia-tomo1\\_1990.pdf](http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/catalogo/Libros_Digitalizados/O_El-desarrollo-agropecuario-en-colombia-tomo1_1990.pdf)
- Oficina internacional del trabajo (2011). *Informe sobre el Trabajo en el Mundo 2011 - La OIT dice que el mundo avanza hacia una nueva y más profunda recesión del empleo y advierte sobre un aumento de la tensión social*. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_166396/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_166396/lang-es/index.htm)
- Peiró, J., Prieto, F. y Roe, R (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. In J. Peiro y F. Prieto (Eds), *Tratado de psicología del trabajo* (Vol. I, pp. 15-36). Madrid: Editores síntesis.

- Hernández-Sampieri, R. Fernández-Collado, C. Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª. ed. México, D.F: McGraw-Hill. Pág. 634p.
- Santos, A. (2016). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoeditions. <https://www.ecoeditions.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-Edici%C3%B3n.pdf>
- Sarthou, et, al, 2006
- Vargas, G. y Paillacar, R. (2000). Estrategias de reclutamiento y selección de recursos humanos en empresas frutícolas de la zona central de Chile: Estudio exploratorio. *Ciencia e Investigación Agraria*, 27(3): 169-179.
- Werther, W. (2000). Administración de personal y recursos humanos. 5ta. Edición McGraw Hill interamericana editoriales S.A. México.

Los agronegocios sostenibles representan un modelo de gestión innovador. El hecho de asumirlo como parte de las operaciones agrícolas y pecuarias exige disponer de herramientas para el direccionamiento gerencial, considerando visiones integrales que respondan a dimensiones económicas, ambientales y sociales.

Planificar y liderar unidades de producción desde la complejidad de realidades agrícolas, así como la identificación de puntos de control para un monitoreo constante de actividades y procesos, son aspectos clave para gestionar y potenciar la marcha de estos sistemas agroproductivos altamente complejos que deben manejarse desde la sustentabilidad de cada una de sus operaciones.

Lo anterior exige el reconocimiento y comprensión de modelos y herramientas gerenciales que despliegan innovación y modelos de gestión emergentes en los sistemas agroproductivos ganaderos, de manera que se responda a exigencias de realidades actuales, marcadas por un fuerte dinamismo. Son necesarios desempeños plenos y sustentables de quienes gerencian el agro en nuestras realidades latinoamericanas.



[www.inna.edu.pe](http://www.inna.edu.pe) |   



FACULTAD DE  
INGENIERIA  
ZOOTECNISTA,  
AGRONEGOCIOS  
Y BIOTECNOLOGÍA



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA



INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN EN  
GANADERÍA Y BIOTECNOLOGÍA



INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN  
EN NEGOCIOS AGROPECUARIOS