

Aprendizaje y talentos de los administradores de granjas avícolas para la innovación

QUEZADA-MORENO, Maribel*†, NERI-VEGA, Jovita, PEREZ-BRAVO, Julia y OYOA-GARFIAS, Jessica

Recibido Enero 14, 2015; Aceptado Mayo 12, 2015

Resumen

Los objetivos son identificar el sistema de aprendizaje organizacional operante en granjas avícolas de Querétaro y el talento de sus administradores para adaptarse a los cambios del mercado de consumo.

Es una metodología cualitativa fenomenológica, es descriptiva comparativa de tres organizaciones: una microempresa familiar, un negocio por contrato de Aparcería y una empresa avícola de origen queretana. Es transaccional realizada en enero 2014 a abril del 2015.

La contribución de esta investigación es mostrar como las decisiones de los administradores y el sistema de aprendizaje organizacional impulsa, detiene o desintegra a la organización.

Aprendizaje, talento, innovación**Abstract**

The objectives are Identify the system of organizational learning operant poultry farms in Queretaro and the talent of its administrators to adapt to the changes in the consumer market.

It is a phenomenological qualitative methodology, it is comparative descriptive of three organizations: a microenterprise family, a business by contract of sharecropping and a poultry company of origin queretana. Transactional is carried out in January 2014 to April 2015.

The contribution of this research is to show how the decisions of administrators and the system of organizational learning drives, stops, or disintegrates to the organization.

Learning, talent, competitiveness

Citación: QUEZADA-MORENO, Maribel, NERI-VEGA, Jovita, PEREZ-BRAVO, Julia y OYOA-GARFIAS, Jessica. Aprendizaje y talentos de los administradores de granjas avícolas para la innovación. Revista de Ciencias Ambientales y Recursos Naturales 2015, 1-1: 75-89

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: Dra_MaribelQuezadaMoreno@hotmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Las organizaciones avícolas aparentan hacer una actividad sencilla y fácil de ejercer para cualquier emprendedor, sin embargo no es así, se trata de un sector que trabaja en un contexto complejo, incierto, competitivo y de alto riesgo, que inicia desde la elección de animales genéticamente superiores, huevos fértiles, pollitos sanos, aves en ambientes controlados, condiciones de higiene y seguridad cada vez más estrictas, tecnificadas y automatizadas, personal con elevados conocimientos tácitos desarrollados sobre la experiencia y valores corporativos basados en el compromiso son algunos de los factores claves que rodean a este sector.

Las acciones para construir el mundo que queremos inician con mostrar rutas de éxito y dejarlas claras en la mente de los seres humanos. Este trabajo de investigación es la búsqueda de vías trazadas por empresas del sector avícola instaladas en Querétaro, un pequeño negocio familiar, una empresa multinacional, y una empresa de origen queretana. El aprendizaje es para todos, se debe aprender de un estado que es líder productivo avícola durante más de 5 años, porque muestra el camino de la innovación, en la búsqueda del desarrollo sostenido de sus negocios y en la cultura del alto desempeño.

Se aprende de los pequeños negocios de avicultura que inician solo con el apoyo familiar pero sin dejar de lado la alta calidad productiva, se aprende de los negocios que trabajan con contratos de aparcería con una gran empresa como Pilgrim's que les enseña, los guía y a través de reglas claras y estrictas les exige un sistema de trabajo con un nivel productivo superior y se aprende de la empresa regional que han logrado posicionarse competitivamente con el apoyo de cada integrante, cuyo sistema no solamente busca la productividad sino que se adecua a las nuevas formas de trabajo y enfoca sus acciones a la sustentabilidad. El aprendizaje organizacional se diseña como un sistema generador de conocimiento, que detecta acciones con resultados positivos y también negativos, que muestran escenarios claros para la estructuración de estrategias que desarrollen a la organización avícola, replicando lo que funciona e identificando y solucionando la problemática y lo no funcional. El sistema de aprendizaje organizacional se convierte en una herramienta clave para adherir a la organización con sus empleados-colaboradores, llevándolos a formar organizaciones inteligentes. El talento humano se detecta con la valoración de la diversidad de pensamientos, experiencias, técnicas, conocimientos, acciones y actitudes de cada integrante, lo que da como resultado un ambiente organizacional heterogéneo, que se homogeniza con las acciones administrativas a través de un sistema cuyas características deben ser justas y claras para todos, esto se logra al tener una meta por alcanzar, lo individual se vuelve comunitario y la competencia interna se vuelve cooperación, en la avicultura todo conocimiento individual de caseteros, técnicos, especialistas, administradores y colaboradores es necesaria, porque el mínimo detalle puede generar grandes pérdidas y quien lo detecta debe estar capacitado para actuar.

La competencia en los negocios agroindustriales es cada vez más elevada, en el caso de la avicultura en Querétaro se avanza debido a las alianzas entre avicultores con empresas grandes, el apoyo de gobierno con asesorías y con instituciones educativas que analizan nuevas especies, nuevas tecnologías y capacitan al personal.

La base de esta investigación es analizar y comparar entre las empresas investigadas, las estrategias de aprendizaje organizacional que se aplican en la práctica diaria, identificar las decisiones que se toman para la adquisición de tecnología innovadora y las innovaciones en procesos que en la actualidad sucede en cada organización investigada, el sector avícolas se renueva constantemente porque de ello depende ser más competitivo.

Los directivos, jefes, supervisores, es decir los administradores de la organización avícola, necesitan desarrollar talentos a través de nuevos conocimientos, de la aplicación de la técnica, del desarrollo de habilidades sociales y participativas, para trabajar en equipo, organizar, decidir, gestionar correctamente la información y difundir el conocimiento en sus organizaciones, con la aceptación personal previa de las responsabilidades que toda labor administrativa de dirección exige.

La investigación parte de la pregunta ¿de que manera se gestiona el aprendizaje organizacional y como influye el talento de los administradores para tomar decisiones de aplicar la innovación? La proposición que se hace es que la poca gestión de aprendizaje y el bajo nivel de desarrollo del talento de los administradores, generan menor innovación en las empresas.

Escenario actual del sector avícola

Los proyectos agroindustriales avícolas, se convierten en una opción factible para el emprendedurismo de negocios productivos, de distribución y venta, son la opción para dar empleo y activar zonas apartadas que requieren proyectos viables, la creatividad y el emprendedurismo van de la mano para hacer crecer organizaciones avícolas locales.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en el 2013 pronostican que el mercado de la carne crecerá a un ritmo moderado, pero a su vez la carne de ave presenta una de las mayores tasas de crecimiento entre los principales productos agrícolas. En la próxima década debido a que es un sector con altos costos de insumos como cereales forrajeros, energía y mano de obra, los precios de la carne se mantendrán altos, lo que significa área de oportunidad por el lento crecimiento que presenta la producción y una mayor demanda. En los países en desarrollo debido al incremento de ingresos y la urbanización ocasiona que sea intenso el consumo de proteína animal en la dieta. En economías emergentes como China y otros países asiáticos el consumo de carne percapita se ha elevado.

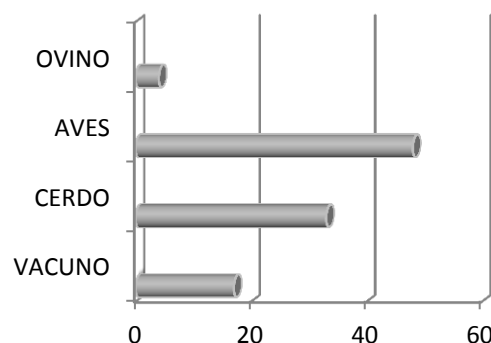


Gráfico 1 Dominio del consumo de la carne de aves. OCDE y FAO

El mercado de América es considerado el más dinámico del mundo en la producción avícola en el 2015 y por lo tanto la región número uno, sin embargo, la producción ha disminuido según la opinión de expertos, Evans (2015) informa que aun cuando América es la región de mayor producción de carne de pollo, parece haber disminuido de 46.3 a 43.6 por ciento del total mundial. Mientras tanto Asia ha ampliado su participación de un 31.8 a 32.7 por ciento mientras Europa ha incrementado del 16 al 17 por ciento.

La productividad de México en cuanto a a carnes de aves no es suficiente para cubrir el mercado interno que se ha incrementado debido al aumento de los ingresos y de la población. La Jornada (Marzo 21, 2015) publica que además de que los productos avícolas siguen siendo menos caros y más fáciles de preparar, que la carne de vacuno o de cerdo, eso estimula aún más la demanda por lo que se prevé más importaciones a partir del 2015 que crecerán en medio millón de toneladas, o sea 52%

Producto	Años				
	2014	2017	2020	2022	2024
Carnes					
Bobino	235	302	429	453	517
Cerdo	815	920	1,028	1,087	1,052
Pollo y pavo	855	1,027	1,160	1,276	1,386

Tabla 1 Proyecciones del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA): México importaciones de carne.

En Querétaro se trabaja con inversión privada de empresas como Pilgrims-Tayson, Bachoco y PolloQro, entre otros, y financiamientos por parte de gobierno del estado colocando a Queretaro, según la Union Avícola Nacional, (UNA) Junto con Aguascalientes en los dos estados más productivos del país UNA (enero 28,2014) con el 11% cada uno, de la producción a nivel nacional, seguidos de la region de la Comarca Lagunera y Veracruz con el 10% y Jalisco el 8%. Jalisco se ubica en el primer lugar de la producción de huevo con el 55% a nivel nacional.

La producción avícola de carne y huevo enfrenta problemas con elevados costos productivos por precios altos en cereales forrajeros y todo tipo de insumos y energía según explica la OCDE y la FAO. La problemática de los micro y pequeños productores en México según señala la CEPAL, FAO, ICCA (2014) inicia con la falta de acceso a créditos, el desconocimiento de financiamientos o programas gubernamentales, la falta de capacitación y poco conocimiento en la erradicación de enfermedades, la falta de asistencia técnica-financiera-legal, desconocimiento de normas internacionales relacionadas con inocuidad alimentaria, desligados de las cadenas distributivas porque no saben vincularse con distribuidores, intermediarios en centros urbanos para el manejo de cantidades considerables de producto, reinvierten poco en infraestructura, maquinaria y equipo, desconocen procesos de certificaciones y falta de asociación o afiliación a cámaras industriales y a otros productores.

Para darle respuesta rápida a estos problemas es donde se requiere el talento de administradores actualizados para manejar un negocio complejo y muy sensible, que se ve afectado por cambios en las tendencias de consumo de los clientes, afectaciones por enfermedades que pueden acabar con la parvada en corto periodo de tiempo, fuerte impacto por incremento en insumos, combustibles y un mercado abierto donde compiten las grandes empresas con todas las ventajas y esto es una barrera que obstruye el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, pero al mismo tiempo es una oportunidad de alianzas, porque las grandes que no dominan los mercados locales, necesitan el conocimiento de las empresas regionales o locales. De aquí el administrador este informado para diseñar estratégicamente nuevos sistemas de trabajo que tengan como fuente de energía a las personas y su creatividad, que aporten información actualizada y que visualicen las oportunidades, por lo tanto la labor de los administradores es estratégica para investigar y negociar en afán de lograr organizaciones inteligentes innovadoras y competitivas.

Aprendizaje individual genera aprendizaje organizacional

El ser humano que trabaja en cualquier tipo de organización requiere ambientes en equilibrio porque a pesar de que el aprendizaje parece un acto voluntario del individuo, no depende sólo de eso, depende de la satisfacción de sus necesidades, del ambiente y de la capacidad de fomentar y participar en procesos de interacción con los demás y de su entorno, según lo explica Burton (1963) “el aprendizaje es un cambio en el individuo producido por su interacción con el ambiente, que satisface una necesidad y lo hace más capaz de relacionarse con su entorno”.

Los cambios en la conducta hacen visible el aprendizaje, pero para que se accione un cambio en el individuo depende de sus necesidades que lo hacen selectivamente atender sus requerimientos, su posibilidad de adaptarse a las nuevas formas, la disposición para interactuar con los demás y mimetizar ciertas actitudes y la experiencia que ha dejado marca en el individuo positiva o negativa son algunos otros aspectos que intervienen en el proceso de aprendizaje individual y que condicionan el aprendizaje organizacional.

Las primeras propuestas sobre aprendizaje en las organizaciones surgen postuladas por quienes realizaron estudios muy exactos los movimientos y la fatiga en el trabajo, dando como resultado los diagramas de proceso y de flujo. Mencionados por Stoner y Freeman, (1994) Aportan a la administración científica su teoría sobre un plan de tres posiciones Gilbreth y Moeller (1952) “un empleado debe hacer su trabajo actual, se preparara para la posición superior y adiestra a su sucesor, todo ello al mismo tiempo. Así pues el trabajador debe ser siempre un agente, un aprendiz y un maestro que estará en espera de nuevas oportunidades”

Las aportaciones de Barnard (1939) son fundamentales en el incremento del conocimiento administrativo al considerar a la organización como un sistema social, es decir, un sistema de actividades y fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Es esta investigación la que identifica las formas de colaboración entre los individuos que conforman un sistema social. Reyes (2007) menciona las aportaciones de Barnard, “El individuo solamente puede ser inducido a cooperar si le entiende al trabajo que va a realizar, si se identifica con los propósitos de la organización, si los considera compatibles con sus propios intereses y si supone que puede cumplir su labor, así el empleado colaborará”.

Se edifica el aprendizaje organizacional a partir de las posiciones individuales para construir a la organización, el enfoque positivo de los individuos genera sinergia entre los grupos o equipos de trabajo, para que la organización se adapte a las actuales condiciones del mercado, sin embargo también existe actitudes negativas, errores y problemas que llegan a frenar el avance de la empresa, el ser humano aprende del ambiente que le rodea y es responsabilidad de la administración generar aprendizaje de los errores y problemas y diseñar métodos para superar los obstáculos. El Modelo de Castañeda & Pérez, (2005); Crossan, et al. (1999); Zietsman, et al., (2002) mencionados en Castañeda y Fernández (2007) menciona que “El aprendizaje organizacional consta de tres niveles: Individual, grupal y organizacional y dos rutas, del individuo a la organización y de la organización al individuo, es decir el aprendizaje organizacional se construye a través de individuos que aprenden y el aprendizaje colectivo retorna a los individuos a través de la capacitación”.

De esta manera los empleados en una organización van construyendo su propio aprendizaje, la organización a través de los análisis de puestos y el análisis de procesos estructura los procedimientos a seguir y la información se actualiza al ritmo que la organización la necesita: cuando existe cambio de maquinaria o equipo, cuando surgen puestos nuevos, cuando se eliminan puestos de trabajo, todo cambio muestra que se debe rediseñar el sistema, la información parte de la investigación de mercado que muestra las nuevas especificaciones y las mas recientes condiciones requeridas para mejorar la competitividad de la organización.

Estrategia de desarrollo del talento en los administradores

Si los cambio en los mercados son más dinámicos que los cambios dentro de la organización, el administrador comienza a tener grandes problemas, por lo que se vuelve vital que tenga las capacidades, destrezas, habilidades y conocimientos desarrollados de tal manera que desarrollen el talento, porque la acción repetitiva y continua de tomar decisiones sobre una gran variedad de asuntos y dirigir proyectos, es una labor de alto riesgo.

El talento según Renzulli y Reis (1991) es una definición tripartita: habilidad general por arriba del promedio, alto nivel de creatividad y un alto nivel de compromiso por la tarea o motivación por el logro, mencionado en Woolfolk(2006). El dinamismo de una organización requiere líderes.

La gestión del talento de los niveles administrativos se traduce en identificar las competencias que puede tener el gerente, jefe o supervisor de las distintas áreas, según Allen (2002) Desarrollar talento en los administradores implica alinear conocimientos con la estrategia organizacional y considerar su desarrollo de manera constante.

El entorno profesional donde trabaja el administrador requiere la resolución de problemas de manera acertiva Bunk (1994) considera que las competencias se identifican de forma más sencilla como Técnicas, participativas, metodológicas y sociales.

Sin embargo la aplicación de los talentos del administrador se muestran con la habilidad para responder a los retos constantes que tiene la organización, la capacidad de mejora continua en su nivel competitivo, las acciones que se realizan, los logros concebidos y el indicador mas alto que un administrador logra de su organización es el poder de la creatividad de su gente transformada en innovaciones.

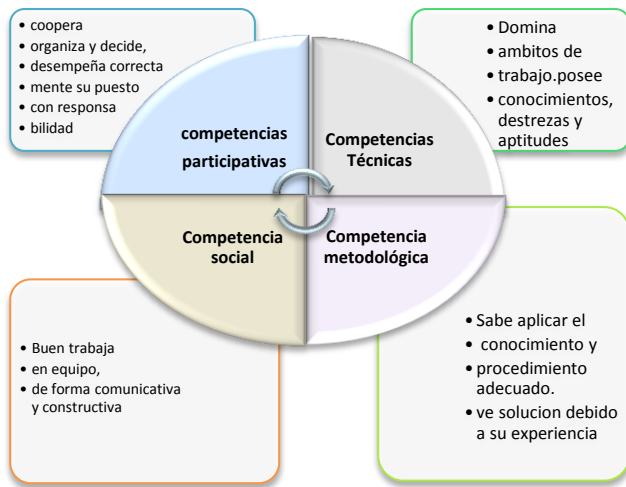


Figura 1 Competencias del administrador, fuente: Bunk 1994

La innovación efecto del aprendizaje organizacional

Una organización que crece esta expuesta a constantes cambios que sus integrantes generan en ella, debido a que las personas por naturaleza tienden a ser creativas-inventivas de nuevos accesorios, herramientas, maquinas, equipo y a cambiar formas de trabajo aplicando ideas personales que hacen o más complicada la actividad o más sencilla según convenga.

La innovación la define Zaltman, et al (1973) una innovación es una idea, una practica o un artefacto material que ha sido inventado o que es contemplado como novedad, independientemente de su adopción o no adopción.

Las granjas avícolas requieren innovar en mejores especies con mayor cantidad cárnica, en medicamentos que controlen las enfermedades y no afecten la salud del ser humano, en métodos para la bioseguridad, evitar el desperdicio y la contaminación de la comida, cuidar el medio ambiente y de esta manera el sector agroindustrial avícola requiere reestructurarse para modernizarse a través de mejores métodos que minimicen costos, incrementen la calidad y generar ideas que consideren las especificaciones de los clientes en sus mínimos detalles.

En el sector avícola las enfermedades son causa de la devastación de negocios de ahí la importancia de formar alianzas como la propuesta innovadora del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA), mencionado en noticias UNA (enero 22, 2015)

“con la participación de Estados Unidos, Canadá y México para la creación de mecanismos de alerta, rápida, dispositivos de emergencia, generación de un banco de vacunas, el intercambio de información precisa sobre líneas genéticas, investigaciones particulares y enfermedades por especímenes virales, debidamente secuenciados en su ADN que se desarrolla con frecuencia en la época invernal, debido a que en el mundo no hay vacuas para atacar el virus de la influenza, ya que está mutando constantemente, por lo tanto se requiere un cepario para facilitar la identificación de virus”. La integración trinacional significa alianza estratégica para minimizar el riesgo del negocio. Las innovaciones en conceptos de bioseguridad, Ortiz y Ortega (febrero 19, 2015) exigen: correcta ubicación de la granja, características de construcción de las naves, control de fauna nociva, limpieza y desinfección de naves y del equipo, sistema de vacío sanitario, control de visitas y de personal ajeno, evitar el estrés de animales y contaminación de alimentos, evitar el estrés de animales, control de vacunación medición y peso, manejo y eliminación de pollinaza y de mortalidad.

Las buenas practicas de Manufactura evitan la contaminación química física y microbiológica, concideran condiciones optimas de almacenamiento, temperatura, humedad, ventilación e iluminación, las instalaciones libres de humedad, olores humo, polvo gases, radiación y luz que afecte con superficie plana pavimentada, desagüe adecuado, agua potable, temperatura adecuada. Los pocedimientos innovadores tienen que ver con POES (procedimientos Operativos, Estandarizados de Saneamiento). De la higiene de los trabajadores también depende su salud, se cuida con lavado constante de manos y lavado diario de uniforme baño con desinfectantes especiales antes de ingresar a instalaciones y al salir de ellas. Materias primas inspeccionadas y almacenadas para evitar deterioro y contaminación. La innovación en procesos tiene que ver con la Trazabilidad y Rastreabilidad. La trazabilidad es el seguimiento de todo el proceso, la rastreabilidad se investiga desde el cliente, producto o servicio hasta su producción primaria de ahí la frase “del campo al plato”.



Figura 2 Procedimiento para certificación de Buenas Prácticas, fuente: SAGARPA Y SENASICA (2015).

La Dirección General de Salud Animal (febrero del 2015) recomienda para un mejor control y evitar la deseminación de los agentes etológicos y el establecimiento de enfermedades exóticas capacitar al personal de las granjas para identificar casos sospechosos, establecer procedimientos de seguridad personal en caso de virus potencialmente zoonótico, realizar inspección, revisar animales, efectuar necropsias, coleccionar muestras, evaluar medidas de bioseguridad, elaborar historias clínicas, preparar y enviar muestras a laboratorio de diagnóstico, capturar y analizar la información generada, diseñar formatos, elaborar informes y dar seguimiento, integrar expedientes y conformar archivos históricos.

Las innovaciones en procesos y equipo para la crianza avícola han evolucionado rápidamente y la tecnología se enfoca hacia la automatización casi total de las naves en cuanto a clima, ventilación, alimentación, sistemas de bebederos más higiénicos y manejo de material y de las aves con mayor cuidado por la salud de las aves.

Metodología a desarrollar

Es una investigación en granjas avícolas de Querétaro, específicamente en Colón, Toliman y Tequisquiapan, es transeccional iniciada en marzo del 2014 a mayo del 2015. Se aborda el paradigma sociocritico para identificar las acciones acertivas y los errores que se cometen en la toma de decisiones de los administradores de las distintas empresas estudiadas y las repercusiones en los sistemas de trabajo. Se trata de un estudio con metodología cualitativa, descriptiva el objetivo es identificar el sistema de aprendizaje individual y organizacional que las granjas avícolas utilizan, conocer los talentos de los administradores que dirigen a sus organizaciones y la toma de decisiones para introducir la innovación en sus negocios. Es un estudio comparativo que muestra historias de éxito y fracaso de las organizaciones.

La proposición que se hace es que la poca gestión de aprendizaje y el bajo nivel de desarrollo del talento de los administradores, generan menor innovación en las empresas. Se investigó al dueño de una empresa que trabaja en contrato de aparcería con Pilgrim's Pride y administra 21 granjas avícolas, exclusivamente dedicadas a la producción de carne de pollo. Se investigó al administrador de PolloQro una empresa con origen queretana que no trabaja en la producción del ciclo completo. Se entrevistó al dueño de un pequeño negocio familiar con 300 gallinas ponedora. Además se entrevistó a 2 caseteros de granjas pilgrim's, a 2 caseteros de PolloQro y a 2 ayudantes (familiares) del productor de huevo.

Resultados

Se analiza el aprendizaje organizacional de las tres empresas investigadas para realizar su comparativo

Empresa POLLOQRO.

Los caseteros comentan que la empresa da oportunidades de crecimiento dentro de ella porque la mayoría de entrevistados señalan que iniciaron de ayudantes de caseteros y ahora ellos son los responsables que han aprendido mucho como explica (entrevistado: Casetero de granjas de la Fuente)

“Entramos la mayoría de ayudantes de casetero y nos enseñan a alimentar, cuidar y hasta querer a los pollitos, estamos al pendiente de la temperatura, chequeando los automáticos en la computadora, cada casetero cuida 3 naves con 30 mil pollitos cada una, aprendemos a manejar con higiene el agua para ponerle algunos medicamentos y para que los pollos beban y los alimentos que llegan en camiones y se vacían en tolvas de acero de ahí se reparte en minitolvas y en charolas de iniciación con embudos una vez al día. Yo apenas cuento con primaria y termine primero de secundaria pero aquí me han enseñado y me ha ido bien.

Al inicio chequeaba solo comida y que no hubiera humedad para que no le haga mal al pollo pero ahora sabemos detectar hasta cuando empiezan a verse mal los pollitos y han venido veterinarios a enseñarnos a hacer biopsias”

La capacitación y el interés que la empresa pone en sus trabajadores generan compromiso de ellos hacia la organización como menciona (entrevistado: Casetero de granjas camino al Tejocote)

“cuando entre como casetero era difícil vacunar a cada pollito sin embargo ahora es más sencillo la tecnología facilita las cosas y ya las vacunas se ponen por aspersión con vapor o tomadas en el agua, si hay presión en el trabajo sobre todo cuando se mueren muchos pollos, pero aquí se me ha desarrollado la habilidad de observación ver pollitos, paraditos, que abren el piquito friolentos es señal de alarma, pero me pagan bien ya tengo 20 años trabajando aquí y me siento contento porque estoy en el campo y no en una empresa encerrado”

Empresa granjas ferran

El aprendizaje es individual y grupal como se muestra en la siguiente (entrevistado: Trabajador de granjas establecidas en el Gallo)

“Si me gusta trabajar aquí porque si nos exigen que hagamos las cosas bien hechas y eso nos hace que ponga más atención en cumplir con los indicadores, además nos dan premio por superar los indicadores, por ejemplo si cuidamos para disminuir las muertes de los pollitos o de poner a tiempo vacunas alimentos higiénicos y agua bien tratada, para eso nos dan cursos donde aprendemos como hacerlo bien “

La confianza entre ayudantes y jefes debe ser mutua como lo muestra (Entrevistado: supervisor de granjas en el Gallo)

“ los mismos ayudantes junto con los caseteros se ponen de acuerdo cuando alguno no puede llegar a tiempo y se apoyan, después de un curso la empresa lleva carne asada y se genera convivencia sana, a veces se tienen problemas porque los más jóvenes no respetan las ordenes entonces la explicación es más larga y profunda para que entiendan porque se debe seguir al pie de la letra la orden. Nos organizamos para formar parte de equipos de futbol y participamos en la liga regional. “

El aprendizaje organizacional surge cuando a través de procedimientos bien establecidos se trabaja de tal forma que cada integrante le quede claro que debe realizar (Entrevistado Don Rogelio Ferran, Dueño).

“ Pilgrim´s nos capacita y nos respalda con platicas de bioseguridad y manejo de equipo, sin embargo no tenemos manuales de procedimientos, pero se checan los indicadores que se les da a los trabajadores y esto a permitido que la mortandad se encuentre en tasas bajas entre un 6 a un 8% , la granja no cuenta con políticas internas, solo se sigue lo establecido por Pilgrim´s Pride”

Empresa productora de huevo

En esta empresa todos hacen todo tipo de actividades como lo muestra la siguiente (Entrevistado: Dueño de la organización productora de Huevo)

“Aquí el trabajo es mucho y lo hacemos lo mejor que podemos, son buenos los resultados porque vendemos todo, pero poco a poco vamos a ir entendiéndole a este negocio”

1. REGISTRO LEGAL	GRANJAS FERRAN	POLLO QRO	No cuenta con registro
2. HISTORIA	EN 1958 INICIA LA CRIANZA DE TRASPATIO CON GALLINAS DE CORRAL En 1959 producen pollo de engorda En 1982 se unen a trabajar forman una asociación con	Inicia en 1960 como producción familiar de Don Rafael con 100 gallinas ponedoras y Doña Angelita su esposa quien también producía y	2010 Inicia con inversión de la familia y ahorros personales compra 300 pollitas para

	productores regionales llamados pollo Querétaro con granjas propias En el 2000 una crisis les afecta y se separan. Ahí nace Granjas Ferran que trabaja bajo contrato con Pilgrim´s pride	comercializaba 1963 inicia engorda de pollos y cerdos En 1966 se funda como empresa Abrego Osornio Rafael 1982 alianza con productores de pollo regionales 2000 nace Polloqro	crianza como gallinas ponedoras de las cuales quedan 270 a las 17 semanas que se convierten en gallinas de postura
3 EMPRESAS y FUNCIONES	Solamente son granjas donde se hacen crecer los pollos, Pilgrims se encarga de surtir de alimento, capacitación y da recomendaciones de trabajo con normas de calidad muy estrictas	Nutribaq, 4 unidades pecuarias, Granjas reproductoras de Río Verde San Luis Potosí	Los integrantes de la familia se encargan de venta y atención a las gallinas
4. COMO EL PROCESO PRODUCTIVO	El mantenimiento de granjas es de 15 a 18 días como periodo de limpieza de casetas, se humean y se desinfectan con cítricos, se ventilan las naves para evitar aromas. Pilgrims manda el pollo de un día de nacido, apoyan además con servicios de un veterinario supervisor y nos toca criar, engordar y procesar el pollo con o sin vísceras para enviarlo a México, listo para ponerse en los estanquillos de los mercados y en pollerías. La empresa respalda además con bioseguridad y manejo de equipo	Inicia con un gallo fecunda 8 gallinas en promedio y cada gallina pone 6 huevos a la semana, el proceso de incubación en incubadoras de 130,000 pollitos diarios y a los 21 días de nacido se vacunan se separan y se trasladan a las granjas. En cada nave se crían 30,000 pollitos aproximadamente, el proceso de crianza es de 100,000 aves diarias en promedio en 7 semanas y media y se envían a su venta a mercados principales de México, el D.F. Querétaro y Guanajuato.	Anteriormente las gallinas se tenían sueltas en un patio, pero se morían muy seguido, las cambiamos a un lugar techado y hemos ido comprando jaulas, que al principio las mande hacer, por buscar menores costos, pero se sangraban las patitas y las demas gallinas las picoteaban y después por internet conseguí unas más adecuadas y cada gallina se encuentra separada.
5. MEDIDAS DE SEGURIDAD	No ingreso de personas ajenas. Las personas que ingresan se bañan, desinfectan sus zapatos, usan calzado especial o botas, overol, cofia, tapabocas. Los camioneros al ingresar a las granjas pasan por un arco que contiene líquido desinfectante y se impregnan las llantas y todo el camión para evitar que ingrese contaminación a la granja y con el transportan la pollinaza deben salir bien tapados para que no contaminen	Al ingresar a las granjas se tiene un proceso automatizado de desinfección de todo tipo de camión, autobús y automóvil. Los caseteros y sus ayudantes se bañan antes de ingresar a las granjas, utilizan uniforme. Sin embargo cuando hace frio no se cambian chamarra ni sudadera ni suéter, se registran en bitácoras y al salir lavan su ropa incluso la ropa interior se deja secando para el día siguiente.	Se mantiene la higiene cuidando que el agua que beben las aves este fresca, limpia y disponible, de igual manera se cuida la cantidad de alimento que se sirve, se lavan bebederos se recolectan y limpian huevos y cuando las gallinas están en jaulas se saca las charolas donde cae el excremento que estaban cubiertas con papel y se limpian. Las personas no usan protección alguna

6.PROCESO DE COMERCIALIZACION	Nosotros no lo realizamos, se encarga Pilgrim's	El pollo se engorda hasta pesar de 3 kilos a 3.200 kilos, se mata y se le quita vísceras y se lleva a los principales mercados en el D.F es donde más vendemos, así como se distribuye en México, Guanajuato y Querétaro. Los pollo de 1.6 a 2.0 kgs se venden para rostizar, las gallinas se venden a negocios que las ofrecen en caldo y las plumas, vísceras y gallinaza se venden a empresas de comida de perros o de otros animales.	El huevo se encarga mi esposa de ofrecerlo en las tiendas de esta localidad y de San Juan del Río, se vende muy bien porque en su mayoría es huevo de doble yema y color rojizo, la gente le gusta más ese huevo y por eso no nos da trabajo su venta, pero si es pesado porque quita mucho tiempo esta ofreciéndolo y llevándolo.
-------------------------------	---	---	--

Tabla 2 Comparativo de empresas avícolas: Acciones consecuencia del aprendizaje.

Las empresas comparadas tienen un ritmo diferente de aprendizaje, sus trabajadores se encuentran en un proceso continuo donde se vuelve importante la labor de equipo para adecuar el negocio al contexto actual.

Talento de administradores

	ADMINISTRADOR GRANJAS FERRER (FERRER)	ADMINISTRADOR POLLOQRO (ABREGO)	DUÑO DE EMPRESA PRODUCTORA DE HUEVO
TALENTOS	TOMA DE DECISIONES	TOMA DE DECISIONES	TOMA DE DECISIONES
HABILIDAD	Conocimientos: producción de especies con mayor pechuga :Arbor, Acres y Hubbard . Capacidad Asociarse: con Pilgrim's empresa especialista en el área Capacidad de liderazgo: Lograr la cooperación de la gente	Conocimientos: inicia el negocio como crianza de traspatio de aves y cerdos Capacidad de fomentar las relaciones Públicas: relación con gobierno y presidente de Asociaciones de avicultores Capacidad de liderazgo: integrar a toda su familia en el negocio	Conocimientos: sin conocimientos del negocio, sin experiencia Capacidad de emprendedurismo: Se inicia con inversión familiar Destrezas: en el uso del internet
CREATIVIDAD	anteriormente se necesitaba mucha gente para el cuidado de los pollos, ahora con la tecnología las cosas han	Granjas automatizadas con tecnología de punta, bien localizadas con accesos rápidos a carretera	Investigación en internet sobre tipo de gallinas, región, clima para identificar a proveedores

	cambiado, la producción se potencializa» Tecnificadas con sistemas mecánicos y automatización modernos	federal Diversidad de negocios: reproductoras, incubadoras, plantas de alimento y procesadoras y biodigestores	Aprende sobre errores: Mando hacer jaulas que no le sirvieron y las compro con proveedor de internet más prácticas
COMPR OMISO	Con la empresa Pilgrim's con especificaciones elevadas en tecnología de punta Con sus trabajadores: organiza cursos, convivios y premia el alto desempeño Comunidad : coopera en construcción de escuelas, iglesia,	Con mejorar la calidad de vida de su familia Con alcanzar la calidad y cantidad productiva para mejorar el nivel de competencia de la organización Con sus trabajadores a través de sueldos y prestaciones atractivos	La empresa inicia en el 2010 y vende en el 2011 Porque implicaba mucho trabajo.

Tabla 3 Comparativo del talento de los administradores de cada organización.

La experiencia y el conocimiento se vuelven relevantes en el manejo del negocio, así como el conocimiento. La creatividad nace de identificar lo que la competencia hace y los mercados exigen, la adopción de innovaciones tecnológicas es parte de la creatividad de los empresarios.

La innovación

Empresa PolloQro.

Las granjas avícolas invierten en innovaciones relacionadas con tecnología, bioseguridad, ecología, debido a la necesidad de lograr disminuir el riesgo de esta actividad, sin embargo esto repercute en costos.

(Entrevistado: Administrador de la empresa)

“la empresa ocupa tecnología avanzada en incubación, son maquinas holandesas, comedores automatizados, producidos en Estados Unidos y se trabaja con granjas de genética (Cop y Ros) de Estados Unidos, la evisceración también es automática. La planta procesadora es en su mayoría automatizada así como los galpones que tienen sistemas manejados a través de computadora, se innova también mejorando procedimientos de trabajo y considerando los detalles que los trabajadores nos platican, en todas las áreas desde caseteros, supervisores, especialistas, todas las opiniones son validas para solucionar los problemas y en cierto modo esa es la creatividad, de ahí nace la innovación”

Granjas Ferran

(Entrevista a Rogelio Ferran)

La tecnología con la que cuentan las granjas es tecnología norteamericana que provee de sistemas de calefacción que mantiene la temperatura entre 32 y 33° C, bebederos y comedores automáticos se adaptan a las granjas tipo túnel de 20 a 30 metros con paredes húmedas y ventiladores y extractores, con cortinas automáticas para que cambie el aire y el pollo no reciba el enfriamiento con orientación de oriente a poniente. Se tienen maquinas especiales que vacunan el pollo en el cuello, las vacunas también han evolucionado, antes se les aplicaba en los ojos, pollo por pollo, en la actualidad hay vacunas que se ponen en el agua o por asperción se humean las granjas y los pollos las aspiran. Hace falta un sistema de celdas solares en el generador particular para evitar que el equipo se apague. Las medidas de seguridad también son innovadoras porque cuidan cada vez más los detalles y son en su mayoría preventivas, solo en algunos casos se vuelven reactivas”

Microempresa productora de huevo

(Entrevista al dueño)

“Las innovaciones que se hicieron en el tiempo que me duro mi negocio, fueron muchas, por ejemplo cambiamos bebederos por unos más prácticos que no permitían que el agua se escurriera y generara humedad, cuando cambiamos del corral sin techo a una bodega que se tenía , también fue una buena idea porque se enfermaron menos los animales, El tipo de jaulas también fue algo que no creía yo que fuera tan importante, sin embargo de eso depende incluso la cantidad de moscas o el peligro de que los roedores asechen a las gallinas, son pequeños detalles que muchas veces no se saben y que te pueden generar grandes perdidas si no innovas”

Los tres administradores se encuentran a favor de la innovación y aún cuando los resultados son distintos.

Agradecimiento

Esta investigación es parte del Fondo para el fortalecimiento de la Investigación 2014 de la Universidad Autónoma de Querétaro, y merece un agradecimiento especial a todos los que participaron en apoyo a este proyecto:

Dr. Gilberto Herrera Ruíz, Rector de la UAQ

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña, Directora de la Dirección de Investigación y Posgrado

Dr. Arturo Castañeda Olalde, Director de la Facultad de Contaduría y Administración

M. en A. José Alberto Héctor Castro Ferrusca

Coordinador de la Facultad Campus San Juan del Río

Conclusiones

El aprendizaje en PollosQro aplica el modelo de 3 posiciones de Gilbreth y Moeller (1952) donde aprenden de su propia experiencia al realizar las labores que les tocan hacer en su puesto, de sus jefes o superiores que los capacitan y al mismo tiempo enseñan a puestos inferiores.

El aprendizaje se transmite de jefes a subordinados y se va logrando lo que Barnard (1939) menciona se le induce al trabajador a cooperar porque empieza a entender lo que hace debido a la capacitación continua que se les da por parte de supervisores y veterinarios, se identifica con los propósitos de la organización. El trabajador le gusta lo que hace y le conviene lo que hace al recibir un sueldo razonable y prestaciones, se esfuerza porque sabe que si puede cumplir su labor y ese compromiso adquirido con la organización facilita el aprendizaje de él y de sus ayudantes.

El aprendizaje organizacional se muestra en la cooperación de los trabajadores, el apoyo de especialistas y el aprendizaje de sus dueños la producción de la empresa PolloQro a logrado posicionarse en el lugar 13 entre las firmas productoras en el país procesando 600,000 aves semana debido a que sus costos los mantienen bajos porque producen el ciclo completo que consta de reproductoras, incubadoras, plantas de alimento y procesadoras así como ocho biodigestores que eficientan los gastos de energía.

El aprendizaje en Granjas Ferran sigue más el modelo propuesto por Castañeda & Pérez, (2005), Crossan, et al (1999) y Zietsman, et al (2002) donde mención que el aprendizaje es individual, grupal y organizacional.

Individual porque se desarrolla las habilidades de los trabajadores, Grupal porque se confía en los ayudantes y en el jefe para coordinar esfuerzos y organizacional porque a pesar que no se tienen procedimientos en un manual, se les da a conocer los indicadores que se deben lograr y el trabajador se enfoca en superarlos, es claro que también existe aprendizaje organizacional cuando la información que fluye es la precisa exacta y correcta.

En la micro empresa productora de huevo no cuenta con organización jerárquica ni procedimientos establecidos se trabaja solamente en la solución de problemas, sin embargo el aprendizaje que genera esta más adaptado a las condiciones del modelo de Gilbreth y Moeller (1952) donde cada trabajador es un agente, aprendiz y maestro, porque todos hacen de todo.

El talento de los administradores se impone ante la difícil realidad que vive el sector avícola. Los conocimientos en el área se vuelven de vital importancia, así como las alianzas, asociaciones y desarrollo de las relaciones públicas.

Las organizaciones requieren líderes con visiones claras, no solo experimentadores, porque el costo que paga la organización es su desintegración.

Para las dos grandes empresas avícolas se vuelve vital estar innovando porque significa adaptación a los cambios, en cambio a la microempresa los costos pueden elevarse mucho cuando se innova sin un plan financiero previo.

De este modo se reflexiona sobre la proposición inicial que señalaba que la poca gestión de aprendizaje y el bajo nivel de desarrollo del talento de los administradores, generan menor innovación en las empresas, no se demostró porque aun cuando la micro empresa productora de huevo, no logro pasar de un año de vida, las causas no fueron la poca innovación, pueden ser otras causas como la falta de recursos, si se puede ver que la falta de conocimientos y experiencia generan grandes conflictos a la organización aunado a la poca gestión del aprendizaje, pero de estos dos factores no fueron influencia suficiente porque la empresa si innovó.

Referencias

Allen, M.A. (2005) Desarrollo del talento humano basado en competencias, España: Ediciones Granica S.A. p131

Bunk, G. (1994) La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional de la RFA. Revista Europea Formación Profesional (1) pp 7-16

Burton, W. (1963) Basic principles in a Good Teaching Learning situation, Nueva York: McKay, pp. 7-19, 110.

Evans, Terry (2015) Tendencias avícolas mundiales 2014: <http://www.elsitioavicola.com/articles/2673/tendencias-avacolas-mundiales-2014-baja-la-participacion-de-america-en-la-produccion-mundial-de-pollo>

La Jornada del campo (Marzo 21, 2015) Volverán a elevarse los precios internacionales de alimentos. Num09. México: La jornada

El Sitio Avicola (junio 24, 2015) PolloQro alcanza puesto 13º en producción de pollo en México consultado el 30 junio 2015 de <http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/30376/polloqro-alcanza-puesto-13no-en-produccion-de-pollo-en-maxico/>

CEPAL, FAO Y IICA (2014) Perspectiva de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas. Consultado el 24 abril 2014 de <http://repiica.iica.int/docs/b3165e/b3165e.pdf>

Castañeda, D.I., Fernández, R. M. (2007), *Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. Universitas Psychologica*,6. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, 245-254
 Direccion General de Salud animal (febrero 2015) Regulaciones y manejo de crisis en enfermedades aviarias. Consultado 3 marzo del 2015 de <http://sistemaproductoaves.org.mx/noticias/>

Liquidano, R. C. (julio-diciembre 2007) El perfil del administrador de Recursos Humanos y el contexto en el que se desempeña, Revista Conciencia Tecnológica, num34, México: Instituto tecnológico de Aguascalientes

OCDE-FAO (2013) perspectivas agrícolas 2013-2022, México: Universidad Autónoma de Chapingo, OCDE/ FAO p182

UNA (enero 28, 2014) Crecerá 2.5 la avicultura mexicana en el 2015, consultado el 2 enero 2015 de <http://www.una.org.mx/index.php/panorama/crecera-2-5-la-avicultura-mexicana-en-2015>

Reyes, P. A.(2007) *ADMINISTRACIÓN MODERNA*. México: LIMUSA. pp. 49-136
Stoner, J.A.F. y Freeman, R.E. (1994) Administración. México: Prentice Hall pp35, 242-250

Woolfolk, A. (2006) Psicología educativa, USA: Pearson Educacion p.140

Zaltman, G. Duncan, R. y Holbek, J. (1973) Innovations and Organizations. USA: J. Wiley & Sons