

La toma de decisión en un grupo ganadero

Ing. Agr. Italo Malaquín
Plan Agropecuario

Introducción.

En Uruguay, la amplitud de los cambios climáticos, macroeconómicos, sanitarios, las oscilaciones en las economías regionales, el precio de la tierra, de los combustibles y fertilizantes, son elementos de incertidumbre con derivaciones sobre la producción forrajera, las variaciones de precios, los costos de producción y a su vez influyen las estrategias puestas en práctica por los ganaderos uruguayos.

Lo predecible del entorno ganadero es su incertidumbre, situación en la cual el individuo no sabe con certeza la ocurrencia de estados futuros de la naturaleza. Esto, influye en el proceso de aprendizaje e inversión y en el proceso de toma de decisiones.

En el actual contexto de competencia por un factor tierra cada vez más escaso y por ende caro, resultante de la expansión de la forestación y de la agricultura por explosivo aumento de área de soja, el sector ganadero estaría inducido a modernizarse y a incluir prácticas tecnológicas cada vez más intensivas con aumento de su productividad.

En economías caracterizadas por alta densidad de población y oferta inelástica de la tierra (recurso escaso) se priorizan el uso de tecnologías biológicas y físico-químicas, es decir economizadoras de tierra. Mientras que, en una economía caracterizada por escasez relativa de mano de obra, se priorizan las innovaciones mecánicas, es decir economizadoras de mano de obra. En este sentido las tecnologías facilitarían la sustitución de factores relativamente escasos por otros relativamente abundantes y por lo tanto de menores costos en la economía.

Este punto de vista ha predomina-



Foto: Plan Agropecuario

do en los debates actuales sobre los desafíos que enfrenta la ganadería del Uruguay, las señales dadas por los precios de mercados, reflejan eficientemente los cambios en la demanda, la oferta de factores y de productos. Los productores rurales son inducidos por cambios en los precios relativos, al procurar alternativas técnicas que economicen los factores de producción cada vez más escasos.

Desde nuestra perspectiva, la adaptación de los ganaderos a la evolución de su ambiente supone prestar atención por una parte, a la forma en que imaginan esa adaptación y a partir de allí de lo que les convendría cambiar en el manejo de sus explotaciones y, por otra parte, a los problemas prácticos que supone el comprometerse en esos cambios en situación de incertidumbre. Por lo expresado, nos parece oportuno plantear la siguiente reflexión:

¿Será que en la Ganadería del Uruguay existe una única restricción-escasez y un único espacio de elección para sus ganaderos, teniendo en consideración su heterogeneidad de funcionamiento?

Resulta pertinente entonces, aclarar el concepto de escasez. El mismo hace referencia a todas aquellas decisiones que el individuo puede tomar, pero que necesariamente están limitadas. Por ello se habla también de conjunto factible o espacio de elección. La escasez es un concepto bidimensional: objetivo y subjetivo. Por el lado objetivo, hace referencia a los recursos que puede movilizar el actor (ganadero).

Desde el punto de vista subjetivo hace referencia al desajuste entre deseos y oportunidades, oportunidades limitadas por esos recursos objetivos.

Los actores siempre toman decisiones en un contexto de escasez,



Foto: Plan Agropecuario

entendida ésta, ya sea como la imposibilidad de realizar dos acciones incompatibles o como desajuste entre deseos y recursos. Otro aspecto complementario a considerar a la hora de tomar decisiones en un grupo y que ha sido demostrado por la investigación nacional, es que los ganaderos no responden homogéneamente a los eventos que afectan su actividad.

Tras estas aclaraciones, los desafíos que enfrenta un grupo ganadero relacionado al proceso de toma de decisión, consistirán en examinar en primer lugar las restricciones que enfrenta cada uno de sus integrantes y en segundo término los espacios de elección posibles, con el objetivo de mantenerse en el sistema productivo en el largo plazo.

1. La Toma de Decisiones

La toma de decisiones consiste básicamente en elegir una alternativa entre las

disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, aún cuando no se evidencie un conflicto latente. Las situaciones, ambientes o contextos en los cuales se toman decisiones, se pueden clasificar según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen el problema, ya que la decisión final o la solución que se tome va a estar condicionada por dichas variables.

En un ambiente de certidumbre (certeza), donde se tiene el conocimiento total sobre el problema, las alternativas de solución que se planteen van a producir siempre resultados conocidos e invariables.

Mientras que, en un ambiente de incertidumbre, donde se posee información deficiente para tomar la decisión, no se tiene ningún control sobre la situación, no se conoce como puede darse la interacción de las variables del problema, se pueden plantear diferen-

tes alternativas de solución pero no se le puede asignar probabilidad a los resultados que arrojen.

2. Ventajas de la Toma de Decisiones en Grupo.

Si bien el ganadero casi siempre toma las decisiones solo, hay ocasiones en que debe aprovechar la ventaja de contar con un grupo para tomar decisiones. A continuación se enumerarán las ventajas de las decisiones grupales que influyen el rol de la Gerencia de las Organizaciones:

- **Información y conocimiento más completos:** Lógicamente un grupo logra recopilar más información, teniendo acceso a más fuentes informativas que un solo individuo, independiente de su educación y experiencia. Por lo tanto, los grupos pueden ofrecer mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad para la toma de decisiones.



Fotos: Plan Agropecuario

- **Incrementar la aceptación de una solución o bien la variedad de puntos de vista:**

La participación en grupo facilita una amplia discusión y una aceptación más participativa, es posible que haya divergencias en los acuerdos, pero se plantea y permite su discusión para cuando ya sea aceptada la alternativa, sea un compromiso de todo un conjunto. Es difícil que los asistentes al grupo ataquen o dificulten una decisión que ellos ayudaron a desarrollar. Las decisiones grupales incrementan la aceptación de la solución final y facilitan su instrumentación

- **Responsabilidad ambigua:** Los miembros de un grupo tienen que compartir la responsabilidad, por lo tanto la individualidad se diluye, dándole un gran valor a los resultados.

- **Reducción de los problemas de comunicación:** Puesto que el grupo participa en la toma de decisión, todos sus integrantes están conscientes de la situación, por lo general la puesta en marcha de la solución se realiza sin tropiezos. Las preguntas, objeciones y obstáculos a los que normalmente se enfrenta la implantación de una decisión, con frecuencia desaparecen, cuando esta última es resultado de la participación del grupo.

3. Desventajas de la Toma de Decisiones en Grupo

- **Requieren mucho tiempo:** El reunir al grupo toma su tiempo, pero con una buena organización, las reuniones estarán programadas de antemano en un espacio de tiempo oportuno (varía de acuerdo a la organización y no debe ser menor de dos semanas). El resultado es que los grupos consumen más tiempo en alcanzar una decisión a diferencia de un solo individuo.

- **Presiones de aceptación:** Si bien se supone que todos los miembros del grupo deben sentirse libre para expresar sus opiniones, sugerencias y recomendaciones, no deja de ser cierto que a veces existe cierta presión para que todo el mundo se reúna y acate el consenso general, llamado con frecuencia "Pensamiento Grupal". Esta presión puede provocar que el grupo pase por alto un consejo o sugerencia positiva de alguno de los presentes. Se presiona a los inconformes para que se ajusten y adhieran a la opinión de la mayoría.

- **El Compromiso:** En ciertas ocasiones el grupo se estanca y se muestra incapaz de llegar a un acuerdo sobre qué soluciones recomendar. Obligados a tomar una

decisión, se alienta a los miembros a llegar a un compromiso o a darse por vencidos, aceptando una versión diferente de su solución. Este inconveniente es muy usual cuando el grupo se subdivide en grupos más pequeños, cada uno de los cuales apoya una solución diferente.

4. ¿Cómo lograr que funcione la toma de decisión en un Grupo?

La toma de decisiones en grupo puede utilizarse con mucha eficiencia si el Coordinador/es maneja la situación como debe ser.

Uno de los factores más importantes reside en ganarse el apoyo de los miembros del grupo; señalándoles el valor de sus aportes en la solución del problema.

Un segundo enfoque muy útil consiste en dar a cada integrante del grupo elementos específicos en que pensar y trabajar, para que pueda reconocer sus aportes; también crear un entorno donde las personas puedan expresarse abierta y francamente y que estimule tanto los aportes creativos como las discusiones sobre las fallas o los errores en que podría incurrirse. Esto último es de especial importancia para evitar el surgimiento del Pensamiento Grupal.