

Caracterización del estilo de gestión en base a un modelo bidimensional en tres tipos de establos lecheros de la provincia de Lima, Perú

Characterization of management style based on a two-dimensional model in three types of dairy farms in the province of Lima, Peru

Luis Ruiz-García^{1,4}, Juan Cevallos Ampuero², Giuliana Ferrari Gabilondo², Milena Montenegro Vega³, Rocio Sandoval-Monzón¹

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo caracterizar el estilo de gestión en tres tipos de establos lecheros en la provincia de Lima, Perú. Se realizó un estudio observacional transversal en 18 establos lecheros clasificados como establos familiares, informales y empresariales. Se aplicaron encuestas a los responsables y trabajadores de cada establo para evaluar el estilo de gestión en dos dimensiones: «Personas» y «Tareas», basado en el modelo de análisis bidimensional con seis variables por dimensión. Se encontraron diferencias significativas entre los estilos de gestión. En la dimensión «Personas», los establos empresariales tuvieron puntuaciones más altas en las variables ambiente y relaciones en comparación con los establos informales ($p < 0.05$), mientras que los establos familiares tuvieron una mayor puntuación en la variable relaciones en comparación con los establos informales ($p < 0.05$). En la dimensión «Tareas», los establos empresariales tuvieron una mayor puntuación en las variables control, desempeño y normas en

¹ Facultad de Medicina Veterinaria, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú

² Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú

³ Facultad de Ciencias Veterinarias y Biológicas, Universidad Científica del Sur, Lima, Perú

* E-mail: lruizg@unmsm.edu.pe

Recibido: 1 de agosto de 2023

Aceptado para publicación: 25 de septiembre de 2023

Publicado: 31 de octubre de 2023

©Los autores. Este artículo es publicado por la Rev Inv Vet Perú de la Facultad de Medicina Veterinaria, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0) [<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>] que permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada de su fuente original

comparación con los otros dos tipos de establos ($p < 0.05$). Los establos familiares presentaron un estilo de gestión «de club social» con un enfoque alto en las personas y bajo en las tareas (4.0 y 2.7, respectivamente), mientras que los establos informales mostraron un estilo «indiferente» con baja preocupación tanto por las personas como por las tareas (3.4 y 2.6 respectivamente). En contraste, los establos empresariales mostraron un estilo «sinérgico» con un equilibrio entre las preocupaciones por las personas y las tareas (4.3 y 3.6 respectivamente). En conclusión, la investigación demostró que el estilo de gestión en los establos lecheros de Lima varía según el tipo de empresa ganadera. Los establos empresariales adoptaron un estilo más sinérgico y eficiente, mientras que los establos informales y familiares mostraron estilos menos estructurados y con desafíos en la implementación de prácticas de gestión.

Palabras clave: gestión empresarial, tipo de establo, preocupación por las tareas, preocupación por las personas

ABSTRACT

The aim of this research was to characterize the management style in three types of dairy farms in the province of Lima, Peru. A cross-sectional observational study was carried out in 18 dairy farms classified as family, informal and corporate farms. Surveys were applied to the managers and workers of each farm to evaluate the management style in two dimensions: «People» and «Tasks», based on the two-dimensional analysis model with six variables per dimension. Significant differences were found between management styles. In the «People» dimension, corporate farms had higher scores in the environment and relationships variables compared to informal farms ($p < 0.05$), while family farms had a higher score in the relationship variable compared to informal farms ($p < 0.05$). In the «Tasks» dimension, corporate farms had a higher score in the control, performance and objectives variables compared to the other two types of farms ($p < 0.05$). Family farms exhibited a «social club» management style with a high focus on people and low on tasks (4.0 and 2.7, respectively), while the informal farms showed an «indifferent» style with low concern for both people and tasks (3.4 and 2.6 respectively). In contrast, corporate farms showed a «synergistic» style with a balance between people concerns and tasks (4.3 and 3.6 respectively). In conclusion, the research showed that the management style in the dairy farms of Lima varies depending on the type of livestock business. Corporate farms adopted a more synergistic and efficient style, while informal and family farms showed less structured styles and faced challenges in implementing management practices.

Key words: business management, type of farm, task concern, people concern

INTRODUCCIÓN

El estilo de gestión es un constructo que determina el éxito o el fracaso organizacional. Es la forma en la que un administrador toma decisiones y se enfrenta a los problemas para mejorar y optimizar procesos (Kanyabi y Devi, 2011). El estilo de gestión del ganadero

es una combinación de objetivos, actitudes, motivaciones y factores relacionados con el entorno de producción (Barkema *et al.*, 1999; Munoz *et al.*, 2019), que tiene un impacto en la organización de tareas dentro del proceso productivo y también en la coordinación e interdependencia del recurso humano al realizar las tareas (van der Ploeg, 1990; Nava *et al.*, 2008).

Considerar como un elemento vital al recurso humano permite obtener altos estándares de productividad en la industria pecuaria (Beltrán y Téllez, 2018). Esto se puede evidenciar en diversos estudios, por ejemplo, Cardozo (2018) sustenta que existe una relación entre los estilos de gestión y la productividad de las granjas avícolas, en tanto que Hadley *et al.* (2002) y Zimmerman *et al.* (2006) sustentan que la capacidad de gestión de las granjas lecheras influye en la operación diaria como en el potencial para mejorar su rentabilidad. Asimismo, Munoz *et al.* (2019) encontraron que las actitudes y el comportamiento de gestión de los ganaderos en Australia tiene un efecto significativo en el bienestar de sus ovejas en la granja. En este sentido, Barkema *et al.* (1999) encontraron una relación significativa entre el estilo de gestión y su asociación con el recuento de células somáticas en la leche y la tasa de incidencia de mastitis clínica. Además, comprender más sobre el estilo de gestión de los productores lecheros podría ser beneficioso en el desarrollo de programas de extensión (Zimmerman *et al.*, 2006).

Sin embargo, la investigación de la eficiencia de los sistemas pecuarios se ha enfocado principalmente en variables estructurales y funcionales de los componentes biológicos, descuidando al factor humano como fundamental en estos sistemas (Solano *et al.*, 2001). Desde tiempo atrás se ha sugerido que el subdesarrollo del sector pecuario se debe a una falta de comprensión del estilo de gestión de los ganaderos y a la escasa influencia de las investigaciones en este ámbito (Ferreira, 1997).

Entre los enfoques más conocidos de estilos de gestión se tiene a la rejilla administrativa, que indica que la eficacia del liderazgo se basa en dos predilecciones: «Preocupación por las tareas», que pone énfasis en el logro de resultados, y «Preocupación por las personas», que pone énfasis en la consideración sobre el personal (Sánchez, 2007; Koontz y Wehrich, 2013). Estas dos dimensiones en sus niveles más altos (alto énfasis en producción, alto énfasis en personal), son la integra-

ción sinérgica de ambas dimensiones, siendo este el líder más efectivo independientemente de la situación (Bernardin y Alvares; 1976; Molloy, 1998). No obstante, se puede encontrar diferentes tipos de estilos de gestión, dependiendo del grado de énfasis puesto en producción o en las personas, siendo: sinérgico, autoritario, club social e indiferente (Molloy, 1998; Sánchez, 2007).

Diversas investigaciones han demostrado que el estilo de gestión de los ganaderos lecheros influye directamente en las decisiones de manejo que toman con respecto a su ganado, lo cual puede tener consecuencias en varias medidas de desempeño relacionadas con la salud del hato, la producción y el descarte de los animales (Bigras-Poulin *et al.*, 1985; Beaudeau *et al.*, 1996; Barkema *et al.*, 1999; Nava *et al.*, 2008). Por lo tanto, el objetivo del estudio fue caracterizar los estilos de gestión con base a un modelo bidimensional de los establos lecheros de la provincia de Lima, Perú.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio de tipo observacional transversal fue realizado en 18 establos lecheros de la provincia de Lima, Perú. Los establos seleccionados tenían al menos 10 vacas en producción, con un rango de 15 a 668 vacas en producción, que en su mayoría eran de tipo Holstein (más de 7000 L de leche por campaña). Asimismo, se consideró que el administrador del establo haya estado en el cargo al menos 18 meses. La recolección de datos se realizó mediante encuestas que fueron realizadas a los responsables y trabajadores del establo con el propósito de determinar el estilo de gestión y el tipo de empresa existente en cada establo.

La variable independiente del estudio fue el tipo de empresa y la variable independiente fue el estilo de gestión de cada establo. Los tipos de empresa fueron: a) *establo familiar*, cuando en su mayoría participan los

Cuadro 1. Principales características de los 18 establos de producción lechera de la provincia de Lima, Perú, participantes del estudio

	Número de empleados	Años de antigüedad	Vacas en producción	Producción de leche diaria (kg/día)
	Promedio (Min. - Máx.)			
Establo familiar	2.3 (2-3)	7.7 (2-16)	23.3 (15-40)	364 (67-630)
Establo informal	4.3 (2-7)	9.8 (1-20)	46.5 (19-88)	1008 (210-2500)
Establo empresarial	22.7 (9-40)	40.5 (20-72)	268.2 (86-668)	7903 (2400-20 000)

miembros de la familia en las labores de manejo y administración del establo (n=6), b) *establo informal*, cuando el trabajo era realizado por personal externo que en su mayoría no cuenta con beneficios sociales (n=6), c) *establo empresarial*, cuando el trabajo era realizado por personal externo que en su mayoría cuenta con beneficios (n=6). En el Cuadro 1 se presentan las características de los establos participantes.

La caracterización del estilo de gestión se basó en el modelo de Sánchez (2007), quien propone un modelo de análisis bidimensional. Este modelo considera una dimensión que se preocupa por las tareas y otra dimensión que se preocupa por las personas (Sánchez, 2008; Koontz y Weirich, 2013).

Para esto se empleó la encuesta previamente validada por Sánchez (2007), encuesta que evalúa los estilos de gestión en dos dimensiones. La dimensión tarea incluye variables como: *i) normas* (normas, objetivos y estándares), que involucra el establecimiento de tareas y actividades con un propósito establecido de la empresa), *ii) control* (mecanismos de control), *iii) desempeño* (manejo de información del desempeño), *iv) órdenes* (forma como se emiten las órdenes), *v) responsabilidades* (planeación y ejecución de responsabilidades), y *vi) poder* (tipo de poder). Asimismo, la dimensión personas incluye las variables: *i) comunicación* (nivel de comunicación), *ii) toma de decisiones* (participación en toma de decisiones), *iii) tra-*

bajo en equipo (compromiso y colaboración), *iv) ambiente de trabajo*, *v) relaciones* (aspectos personales) y *vi) motivación*. Además, se realizó un entrevista tipo encuesta con preguntas cerradas realizadas por una sola persona, permitiendo la selección de solo una alternativa al momento de responder. La encuesta está conformada por 36 preguntas con cinco alternativas cada una, siguiendo la escala de Likert (donde: 1 equivale a «nunca», 2 equivale a «sólo algunas veces», 3 equivale a «a veces», 4 equivale a «muchas veces» y 5 equivale a «siempre»).

Se empleó un análisis estadístico para determinar el efecto del tipo de establo sobre el estilo de gestión empleado. Primero se calculó la puntuación promedio de cada una de las seis variables incluidas en las dimensiones de personas y de tareas, así como la puntuación promedio de cada dimensión. Todas las puntuaciones promedio tuvieron un rango que va entre 1 a 5. Luego, a partir de un análisis de varianza y la prueba de Tukey se verificó las posibles diferencias estadísticas al nivel de $p < 0.05$ entre los tipos de establo. Estos análisis se realizaron tanto para cada una de las variables de cada dimensión como para cada una de las dimensiones. Para presentar los resultados, se utilizó un gráfico radial que muestra los puntajes promedios de las variables dentro de cada dimensión según el tipo de establo. Además, se empleó un gráfico de barras para mostrar los resultados promedios con intervalo de confianza al 95% para los puntajes promedio de cada una de las dimensiones.

RESULTADOS

Variables de la dimensión personas

En la parte superior de la Figura 1 se presentan los puntajes obtenidos en cada una de las variables de la dimensión personas para cada tipo de establo. La variable ambiente de trabajo presentó diferencia significativa entre tipos de establo ($p < 0.05$), siendo la puntuación más alta (4.4) para los establos empresariales (4.4) y significativamente diferente a la encontrada en los establos informales (3.1), lo que indica que los establos empresariales cuentan con un mejor ambiente para sus trabajadores. Por otro lado, el puntaje del ambiente de los establos familiares se ubicó en el medio (3.9), no encontrándose diferencias estadísticas con los otros dos tipos de establos.

En la variable relaciones de la dimensión personas también presentó diferencias significativas entre los tipos de establos ($p < 0.05$). Los establos familiares y empresariales obtuvieron las puntuaciones más altas (5.0 y 4.7, respectivamente), en tanto que los

establos informales obtuvieron la puntuación más baja (3.7), y con diferencia estadística ($p < 0.05$). Esto indica que la relación entre los trabajadores y los propietarios o administradores en los establos informales es más deficiente en comparación con los otros dos tipos de establos. Por otro lado, no se observaron diferencias significativas en las otras variables de la dimensión «Personas» por efecto del tipo de establo.

Variables de la dimensión tareas

En la parte baja de la Figura 1 se puede observar las puntuaciones promedio para cada variable de la dimensión Tareas para los tres tipos de establos. En términos de control, se observa que el tipo de establo familiar y el informal obtienen puntuaciones similares (2.1), mientras que el tipo de establo empresarial muestra una puntuación más alta (3.4) ($p < 0.05$), lo que sugiere que puede haber un nivel de control moderado en los establos de tipo familiar e informal sobre las tareas y actividades, en tanto que en los establos de tipo empresarial existe un mayor nivel de control en la gestión de las tareas.

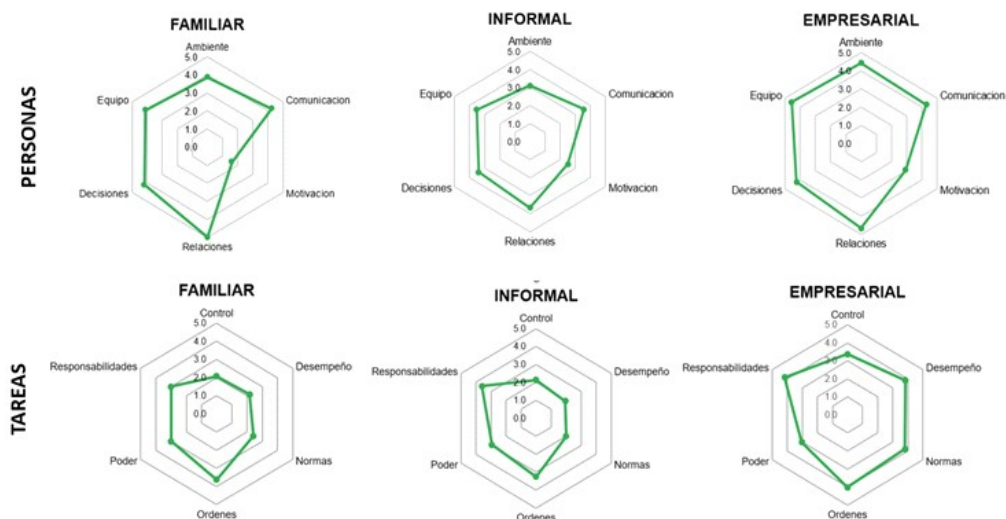


Figura 1. Puntuaciones promedio para cada variable de las dimensiones tareas y personas en los tres tipos de establo lechero (familiar, informal, empresarial) de la cuenca lechera de Lima, Perú

En cuanto a la variable desempeño, también se encontraron diferencias significativas ($p < 0.05$), siendo el tipo de establo familiar e informal los que obtuvieron puntuaciones bajas (2.2 y 1.9, respectivamente) y diferentes al establo empresarial que obtuvo una puntuación alta (3.8), lo que sugiere que existe mayor evaluación del desempeño laboral en este tipo de establos. Este mismo patrón fue observado para la variable normas donde los establos de tipo familiar e informal obtuvieron puntuaciones relativamente bajas (2.4 y 2.0, respectivamente) y los establos empresariales una puntuación alta (3.8), lo que indica un mayor enfoque en el establecimiento y preocupación por el logro de objetivos y el cumplimiento de las normas y los estándares en este tipo de establos. Por otro lado, no se observaron diferencias significativas en las otras variables de la dimensión «Tareas» por efecto del tipo de establo.

Estilo de gestión bidimensional

En la Figura 2 se resumen los puntajes de los estilos de gestión de los tres tipos de establo en el modelo bidimensional. Los resultados muestran que la gestión de los establos varía en las dos dimensiones entre los tres tipos de establos. Los establos de tipo empresarial obtuvieron puntuaciones más altas en términos de ambiente y relaciones, siendo de 4.3 la puntuación promedio (4.3) en la dimensión «Personas» superior ($p < 0.05$) en comparación con los establos informales (3.4), mientras que los establos de tipo familiar obtuvieron una puntuación intermedia.

La dimensión «Tareas» también presentó diferencias significativas ($p < 0.05$) entre los tres tipos de establos (Figura 2). Los de tipo empresarial se destacan en términos de control, desempeño y normas, mientras que los establos de tipo familiar e informal presentan puntuaciones más bajas en estas variables.

DISCUSIÓN

Los resultados de este trabajo presentan claras diferencias entre los estilos de gestión empleados en los tres tipos de establos. Según la rejilla administrativa de Blake y Mouton, el establo informal presenta un estilo de gestión «indiferente» con un bajo puntaje en la dimensión «Personas» y en la dimensión «Tareas» (3.4 y 2.6, respectivamente) (Molloy, 1998; Sánchez, 2008). Por lo cual, en este tipo de establos puede haber una falta de dirección y supervisión debido a una falta de estructura y organización (Mendoza-Andrade *et al.*, 2018). Asimismo, esto puede llevar a que los colaboradores pueden sentirse desmotivados y desatendidos, debido a que el enfoque principal está en la supervivencia diaria y no se presta suficiente atención a la calidad del trabajo o al desarrollo personal (Olivo, 2018).

En contraste a esto, el establo familiar presentó un estilo de gestión más parecido al de «club social», encontrándose un enfoque alto en las personas y bajo en las tareas (4.0 y 2.7, respectivamente). Los propietarios de establos de tipo familiar priorizan las relaciones y la satisfacción de los colaboradores por encima de la eficiencia y la productividad (Molloy, 1998; Sánchez, 2008). Como son familiares, se presenta una gestión más próxima; es decir, una comunicación abierta y una mayor preocupación por el bienestar de los colaboradores. Según Gómez y Porcile (2020), la toma de decisiones puede ser más inclusiva y participativa; sin embargo, puede haber una falta de enfoque en las metas y objetivos organizacionales, lo que podría afectar la eficacia y el rendimiento en el largo plazo.

A diferencia de los anteriores, los establos empresariales presentan un estilo de gestión «sinérgico» con un mayor enfoque en personas que en tareas (4.3 y 3.6, respectivamente). Los gerentes sinérgicos buscan

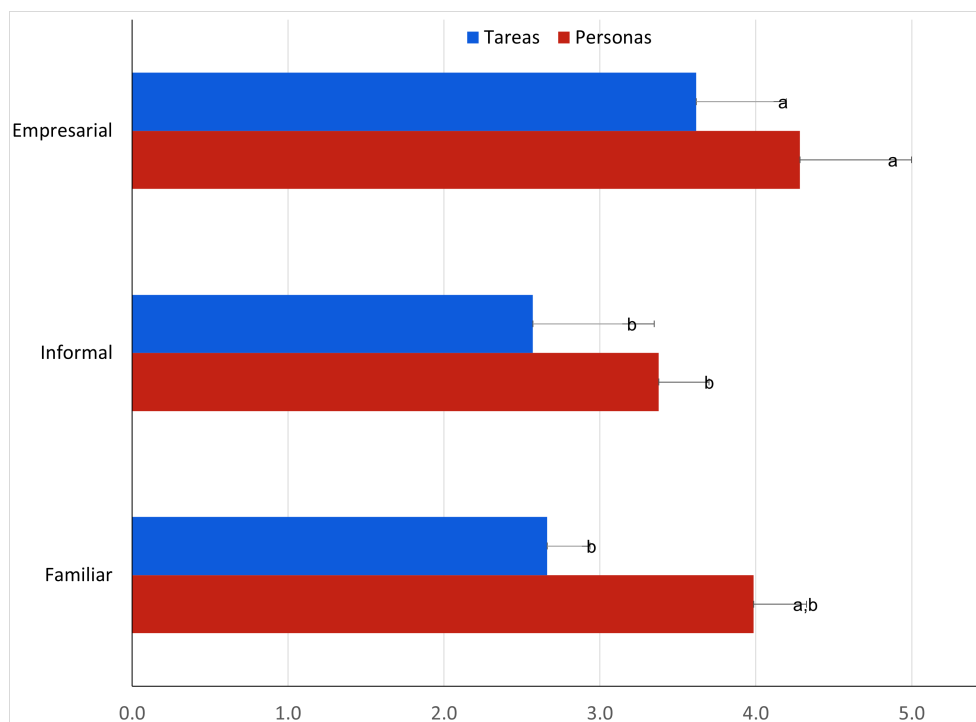


Figura 2. Puntuaciones promedio e intervalo de confianza al 95% para las dimensiones «Tareas» y «Personas» en los tres tipos de establos (familiar, informal, empresarial. *Letras diferentes indican diferencias significativas entre los diferentes tipos en cada una de las dimensiones*

equilibrar eficazmente los objetivos organizacionales con el bienestar y desarrollo de los colaboradores (Molloy, 1998; Sánchez, 2008). Según Mills *et al.* (2020), estos gerentes fomentan un ambiente de trabajo agradable y promueven la colaboración, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva. Se prioriza la motivación y el reconocimiento como herramientas para alcanzar altos niveles de rendimiento (Chagray *et al.*, 2020). En este tipo de establos existe una estructura organizativa más desarrollada y una planificación estratégica, lo que contribuye a la eficiencia y la mejora continua en los establos empresariales (Olivo, 2018). Es importante tener en cuenta que estos estilos de gestión son generalizaciones y que los gerentes pueden mostrar características de diferentes estilos en diferentes situaciones. Además, el

estilo de gestión óptimo puede variar según el contexto y las necesidades de la organización y los colaboradores (Sánchez, 2007).

Las principales diferencias encontradas en la dimensión «Personas» se encuentran en la variable «Ambiente» y la variable «Relaciones». Constitucionalmente, toda persona tiene derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar (Mendoza-Andrade *et al.*, 2018). Se encontró que, en los establos empresariales, los gerentes se esfuerzan por crear un ambiente laboral agradable y mantener altos niveles de moral y satisfacción entre sus colaboradores, debido a que un adecuado clima organizacional permite mejorar la productividad, el desarrollo de talento humano y la ca-

lidad de vida del personal (Beltrán y Téllez, 2018; Chagrav *et al.*, 2020). Esto es posible probablemente a la escala y estructura organizativa de los establos empresariales que cuentan con equipos de trabajo grandes y una mayor interdependencia entre ellos. Además, estos establos disponen de recursos y tecnología que permite mejorar las condiciones de trabajo y reducir la carga laboral. Los gerentes de estos establos también reconocen la importancia de retener y atraer talento, así como fortalecer la imagen y reputación de la empresa, considerando al ambiente de trabajo como un conjunto de condiciones psicológicas y sociales que tienen poder de influencia directa en el comportamiento y desempeño del talento humano (Olivo, 2018; Chagrav *et al.*, 2020).

Tanto en el establo empresarial como familiar, los gerentes mantienen contacto directo con sus colaboradores y promueven buenas relaciones entre ellos. Esto se debe a la importancia de la comunicación efectiva en el éxito de las operaciones y la coordinación de los equipos de trabajo en el establo empresarial (Mills *et al.*, 2020) y a que en el establo familiar la mano de obra es parte de la familia. Esto facilita el mantener relaciones cercanas, fomenta la confianza mutua, el compromiso y fortalece el sentido de pertenencia, la gestión de conflictos y la resolución de problemas de manera efectiva (Sánchez, 2007; Quispe y Carlos, 2015). Sin embargo, los establos familiares pueden presentar baja eficiencia productiva e importantes fluctuaciones entre años, lo que afecta los ingresos generados, resintiendo la calidad de vida familiar. Esto puede deberse a las limitaciones que estos presentan cuando se trata de recursos y la capacidad de implementación de prácticas de gestión avanzadas (Gómez y Porcile, 2020).

En contraste, en el establo informal existen limitaciones en recursos, estructura organizativa y competencia laboral que dificultan la implementación de condiciones laborales óptimas. Los propietarios en este tipo de establo pueden enfrentar obstáculos para

crear un ambiente de trabajo agradable y mantener buenas relaciones con los colaboradores debido a restricciones financieras, falta de capacitación en gestión de recursos humanos y limitada capacidad para adoptar tecnologías que mejoren las condiciones laborales (Hadley *et al.*, 2002; Mendoza-Andrade *et al.*, 2018). Además, los establos informales suelen contratar personal externo de manera informal debido a sus bajos ingresos. La participación de los propietarios es muy limitada, lo que disminuye la adecuada toma de decisiones y la implementación de prácticas eficientes en la gestión. Beltrán y Téllez (2018) indican que la imposición de horarios extensos y agotadores es un aspecto negativo que afecta el ambiente laboral ya que la reducida disponibilidad de tiempo para atender los asuntos personales y dedicar el tiempo necesario a la familia y el cuidado de sí mismos, provocan un inconformismo entre los empleados

Las principales diferencias encontradas en la dimensión «Tareas» en los tres tipos de establos se encuentran en la variable «Control», «Desempeño» y «Normas». El establo empresarial se caracteriza por tener una estructura organizacional bien definida que permite a los trabajadores conocer sus tareas y mantener buenas relaciones personales con los empleadores (Mills *et al.*, 2020). Los establos empresariales se enfocan en tareas, establecer objetivos claros y tareas específicas, promueven normas que garantizan el cumplimiento de objetivos, utilizan la información del desempeño de manera constructiva y formativa (Chagrav *et al.*, 2020).

Por otro lado, los establos informales y familiares presentan limitaciones en cuanto a la estructura organizativa y los recursos disponibles, lo que dificulta la implementación de mecanismos formales de control y seguimiento. Ponen menos énfasis en el establecimiento de indicadores y estándares, y pueden enfocarse principalmente en el cumplimiento de tareas y actividades sin una medición rigurosa del desempeño (Olivo, 2018). La falta de recursos y la informalidad en la

estructura organizativa limitan las oportunidades de desarrollo y crecimiento para los colaboradores (Mendoza-Andrade *et al.*, 2018). Estos resultados son similares a los encontrados por Nava *et al.* (2008), quienes encontraron que el proceso de gestión en estos tipos de establos carece de lineamientos empresariales, presentando deficiencias para definir la misión, visión, logros y objetivos, y tener cronogramas de actividades y registros adecuados, lo cual no permite el eficiente desarrollo de las operaciones y lleva a una toma de decisiones poco acertada.

CONCLUSIONES

Existen marcadas diferencias entre los estilos de gestión de los establos familiares, informales y empresariales. Los establos empresariales destacaron por su enfoque sinérgico, equilibrando la preocupación por las personas y las tareas, lo que se traduce en un ambiente laboral favorable y un mayor control del rendimiento productivo. En contraste, los establos informales mostraron un estilo de gestión indiferente, con menos preocupación tanto por las personas como por las tareas, mientras que los establos familiares presentaron un estilo de club social, en el cual se presenta una mayor preocupación por las personas que por las tareas.

LITERATURA CITADA

1. **Barkema H, Van Der Ploeg J, Schukken Y, Lam T, Benedictus G, Brand A. 1999.** Management style and its association with bulk milk somatic cell count and incidence rate of clinical mastitis. *J Dairy Sci* 82: 1655-1663. doi: 10.3168/jds.S0022-0302(99)75394-4
2. **Beaudeau F, Van der Ploeg J, Boileau B, Seegers H., Noordhuizen J. 1996.** Relationships between culling criteria in dairy herds and farmers' management styles. *Prev Vet Med* 25: 327-342. doi: 10.1016/0167-5877(95)00509-9
3. **Beltrán D, Téllez G. 2018.** Estudio de percepción del clima organizacional de las empresas tecnificadas de ganadería de leche de la provincia del Tundama, Boyacá, Colombia. *Rev MVZ Cordoba* 65: 48-74.
4. **Bernardin H, Alvares K. 1976.** The managerial grid as a predictor of conflict resolution method and managerial effectiveness. *Admin Sci Quart* 21: 84-92. doi: 10.2307/2391879
5. **Bigras-Poulin M, Meek A, Blackburn D, Martin S. 1985.** Attitudes, management practices, and herd performance. A study of Ontario dairy farm managers. I. Descriptive aspects. *Prev Vet Med* 3: 227-240.
6. **Cardozo N. 2018.** Estilos gerenciales y su relación con la productividad de las avícolas La Granja y San Fernando de la ciudad de Moyobamba-año 2017. Tesis de Licenciado en Administración. Tarapoto: Universidad Cesar Vallejo. 68 p.
7. **Chagray N, Ramos S, Neri A, Maguiña R, Hidalgo Y. 2020.** Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración* 11: 21-29. doi: 10.22458/rna.v11i2.3297
8. **Ferreira G. 1997.** An evolutionary approach to farming decision making on extensive rangelands. Tesis Doctoral. United Kingdom: University of Edinburgh. 552 p.
9. **Gómez R, Porcile, V. 2020.** La articulación como estrategia de trabajo en ganadería familiar. *Agrociencia Uruguay* 24: 1-14. doi: 10.31285/AGRO.24.336
10. **Hadley G, Harsh S, Wolf C. 2002.** Managerial and financial implications of major dairy farm expansions in Michigan and Wisconsin. *J Dairy Sci* 85: 2053-2064. doi: 10.3168/jds.S0022-0302(02)-74283-5

11. **Kanyabi Y, Devi S. 2011.** Use of professional accountants' advisory services and its impact on SME performance in an emerging economy: a resource-based view. *J Manag Sustainability* 1: 43-55. doi: 10.5539/jms.v1n1p43
12. **Koontz H, Wehrich H. 2013.** Elementos de administración: un enfoque internacional y de innovación. McGraw-Hill Interamericana. 633 p.
13. **Mendoza-Andrade M, Lucas-Muentes A, Lucas-Muentes J. 2018.** Calidad de vida laboral en los trabajadores del sector informal en Ecuador. *Polo del Conocimiento* 3: 266-276.
14. **Mills K, Weary D, von Keyserlingk M. 2020.** Identifying barriers to successful dairy cow transition management. *J Dairy Sci* 103: 1749-1758. doi: 10.3168/jds.2018-16231
15. **Molloy P. 1998.** A review of the managerial grid model of leadership and its role as a model of leadership culture. *Aquarius Consulting* 31: 2-31.
16. **Munoz C, Coleman G, Hemsworth P, Campbell A, Doyle R. 2019.** Positive attitudes, positive outcomes: the relationship between farmer attitudes, management behaviour and sheep welfare. *Plos ONE* 14: e0220455. doi: 10.1371/journal.pone.0220455
17. **Nava M, Urdaneta F, Casanova A. 2008.** Gerencia y productividad en sistemas ganaderos de doble propósito. *Revista Venezolana de Gerencia* 13: 468-491.
18. **Olivo J. 2018.** Diseño de un plan estratégico para la «Ganadería El Tablón» ubicada en la parroquia Juan de Velasco Pangor, provincia de Chimborazo; 2017-2021. Tesis de Ingeniero de Empresas. Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. 133 p.
19. **Quispe H, Carlos J. 2015.** Diagnóstico del clima organizacional, para incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores de la empresa Agropecuaria Chimu SRL, Trujillo - 2014. Tesis para Licenciado en Administración. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego. 77 p.
20. **Sánchez I. 2007.** Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: un proceso de caracterización. *Cuadernos de Administración* 23: 103-116.
21. **Sánchez I. 2008.** Los estilos de dirección y liderazgo: propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento & Gestión* 25: 1-39.
22. **Solano C, Leon H, Pérez E, Herrero M. 2001.** Who makes farming decisions? a study of Costa Rican dairy farmers. *Agr Syst* 67: 181-199. doi: 10.1016/S0308-521X(00)00053-6
23. **Van der Ploeg J. 1990.** Labor, markets and agricultural production. Boulder: Westview Press. 326 p.
24. **Zimmerman E, Holden L, Park J, Hyde J. 2006.** Relationship of dairy producer management styles to overall return on assets. *J Extension* 44: 15.