

# **UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA**



## **Facultad de Ciencias Empresariales**

### **Sede Rosario – Campus Pellegrini**

### **Carrera: Licenciatura en Administración**

## **Tesina**

**La Cultura organizacional en empresas familiares agropecuarias del  
Sur de Santa Fe.**

**Su influencia en el crecimiento y desarrollo.**

**Alumno:** Uicich Verónica Yanina

**Domicilio:** Gaboto 353- Rosario – Santa Fe

**Teléfono:** (0341) 4448289

**E-mail:** veyai@hotmail.com

**Tutor:** Lic. María Laura Raggio / Lic. Oscar Navos

## **INDICE GENERAL**

AGRADECIMIENTOS.....	2
INTRODUCCION.....	3
MARCO TEORICO – CONCEPTUAL.....	7
<b>CAPITULO I. EMPRESAS FAMILIARES AGROPECUARIAS</b>	
1.1. UN POCO DE HISTORIA .....	18
1.2. TRANSFORMACIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO ARGENTINO .....	19
1.3. EL NUEVO ESEENARIO Y SUS EFECTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES AGROPECUARIAS.....	24
<b>CAPITULO II. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
2.1. DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	27
2.2. ANALISIS ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	28
2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES.....	29
2.2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES AGROPECUARIAS .....	33
<b>CAPITULO III. CULTURA ORGANIZACIONAL Y CRECIMIENTO ECONOMICO EN EMPRESAS FAMILIARES AGROPECUARIAS DEL DEPARTAMENTO ROSARIO</b>	
3.1. DESCRIPCION DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS.....	36
3.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS SELECCIONADAS.....	38
CONCLUSION.....	43
RECOMENDACIONES.....	46
BIBLIOGRAFIA.....	47
ANEXO.....	49

## Agradecimientos:

*Al Director Regional Lic. Oscar Navos, por brindarme su apoyo, ofreciéndose a ser mi tutor, lo cual para mí es un gran honor.*

*A la Lic. María Laura Raggio, por la confianza que depositó en mí y la ayuda otorgada, a pesar del difícil momento que está pasando.*

*A la Lic. Magdalena Carrancio, que fue la guía de toda mi tesina nutriéndome de conocimientos, alentándome e incentivándome en cada etapa de este trabajo.*

*A mi padre, que a pesar de no tenerlo hoy a mi lado, se que estaría orgulloso de mí y me hubiese apoyado como lo hizo en cada momento de mi vida.*

*A mi esposo, que se encargó de infinidad de tareas, permitiéndome de esta manera, disponer del tiempo necesario para poder cumplir con este trabajo.*

*Y por último, a mi hermana Silvia, que es mi ejemplo en la vida.*

## **INTRODUCCION:**

Podemos reconocer a la empresa familiar como dos sistemas complejos interactuando, por un lado la EMPRESA, que involucra una cantidad de componentes que se interrelacionan con el fin de obtener un beneficio económico y por el otro, la FAMILIA, donde las necesidades son de orden afectivo como la identidad, el cariño, la protección. Por ello consideramos que la empresa familiar es mucho más compleja aún que la empresa o la familia por separado.

En Argentina las pequeñas empresas, de las cuales muchas de ellas son familiares, forman uno de los principales pilares de la economía, por el número de establecimientos y distribución geográfica. Las pymes familiares agropecuarias son organizaciones agro-productivas cuyos integrantes, están vinculados por lazos de parentesco y, además de aportar capital, deciden sobre el manejo del negocio y su destino.

Por ello, y a los fines de la presente tesina, definimos a las empresas familiares agropecuarias como *"organizaciones agro-productivas cuyos integrantes, pertenecientes a más de una generación, están vinculados por lazos de parentesco y, además de aportar capital, deciden sobre el manejo del negocio y su destino. Contribuyen a enriquecer la actividad productiva del hombre y a generar formas de convivencia más gratificantes, aportan al desarrollo de la persona y a la formación social, y su existencia, en cierta manera, contrarresta procesos de concentración de tierras y de capitales que enfatizan desigualdades"*<sup>1</sup>

Existen 1.200.000 empresas familiares que producen aproximadamente el 80% de los bienes y servicios del país. Estas empresas representan el 75% de las unidades económicas, generan aproximadamente el 68% de los puestos de trabajo. En el sector agropecuario estos datos se ven ampliamente superados<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> DUCOS, M. Marta y ULLOA Elisa. (2003) "Empresa familiar agropecuaria." Buenos Aires : Eudeba. Pág.31

<sup>2</sup> CALLACI, Carlos, (1998) "La organización en la Empresa Familiar." [http://rafaela.inta.gov.ar/cambiorural/empresa\\_familiar](http://rafaela.inta.gov.ar/cambiorural/empresa_familiar) Fecha Consulta: 05/12/10

Varios autores observan que las pymes familiares poseen limitaciones en sus capacidades de gerenciamiento que no sólo afectan sus resultados económicos, sino también favorecen su desaparición con importantes pérdidas de capitales y deterioros en las relaciones familiares.

La cultura organizacional de una empresa familiar agropecuaria ha sido transmitida de generación en generación, y ello hace que, en muchos casos esté tan arraigada, que no permita realizar cambios que conduzcan a la organización a un mejor desempeño y por lo tanto, a afianzar su crecimiento.

Por ello nos planteamos el siguiente interrogante: **¿Influye la cultura organizacional en el desempeño futuro de la empresa familiar agropecuaria?**

Para poder encontrar una respuesta a nuestro interrogante, nos propusimos como objetivo general:

**“Evaluar a la cultura organizacional como uno de los pilares para el desarrollo y crecimiento de las empresas agropecuarias familiares del departamento Rosario.”**

Y como objetivos específicos consideramos:

- 1- Describir la historia agraria de Argentina y las transformaciones sufridas hasta nuestros días
- 2- Analizar la cultura organizacional de las empresas familiares agropecuarias
- 3- Evaluar la cultura organizacional como impulsora del desarrollo y crecimiento en empresas familiares agropecuarias del departamento Rosario.

Nuestra hipótesis sostiene que: **“La cultura organizacional influye en la gestión y el rendimiento de las empresas familiares agropecuarias, y por lo tanto, en su crecimiento.”**

Esta tesina responde a un diseño cualitativo, a partir del cual, nos orientamos a describir y dar a conocer las generalidades y conceptos más importantes de la cultura organizacional de la empresa familiar agropecuaria.

Nos basaremos en la comprensión, centrando la indagación en los hechos, pretendemos la comprensión de las complejas interrelaciones que se dan en la realidad de la empresa familiar y fundamentalmente la base de nuestro trabajo que es el estudio de la influencia de la cultura organizacional haciendo hincapié en los valores, las creencias, las costumbres. Como técnica de recolección de datos realizamos una revisión documental, utilizando fuentes bibliográficas, observación, visitas con entrevistas y cuestionarios.

Consideramos que el sur de la provincia de Santa Fe, es un lugar privilegiado para examinar la producción familiar agropecuaria. Es una zona realmente agrícola ganadera que en los últimos años, ha experimentado una marcada transformación hacia la agricultura, incorporando modernas tecnologías, las que necesitan de nuevas prácticas y una gran inversión de capital.

El maíz, la soja y el trigo son cultivos que tienen su mayor concentración en las zonas del Sur de Santa Fe, sur-este de Córdoba y Norte de Buenos Aires, como se puede observar en los mapas 1, 2 y 3 de la sección anexo. Por ello, elegimos la región agrícola del departamento Rosario, como nuestra unidad de análisis.

En esta zona se han realizado muchos trabajos de investigación, la mayoría vinculados a los procesos de cambio de la producción agropecuaria, pero no vistos desde el punto de vista de la cultura organizacional a la que consideramos un impulsor del desarrollo de la misma.

La muestra de estudio la constituyen cinco empresas familiares agropecuarias dentro del departamento Rosario.

La selección de las empresas se realizó tendiendo a encontrar personas que pudieran ofrecernos datos relevantes relacionados con el interrogante esencial de este trabajo. Por solicitud de los entrevistados, se decidió no utilizar los nombres verdaderos de las empresas.

Las empresas agropecuarias familiares fueron seleccionadas teniendo como base los siguientes criterios:

- La explotación agropecuaria es el principal ingreso de la familia.

- Como mínimo existen dos personas de la familia trabajando en la empresa.
- Si bien no se tomó en cuenta la capacidad de producción, porque en la presente tesina nos volcamos a la parte humana de la organización, las organizaciones evaluadas son pequeñas empresas familiares que manejan entre 100 y 400 hectáreas (Propias o alquiladas).
- Tienen un promedio de vida mayor a 30 años.
- Todas pertenecen a la zona del departamento Rosario, aptas para la explotación agrícola.

Para poder llegar a la respuesta a nuestros interrogantes, articulamos el presente trabajo en tres capítulos:

En el primero: nos propusimos hacer un poco de historia tomando en cuenta los cambios que se fueron desde la mitad del siglo XX hasta la actualidad, enfatizando en las transformaciones generadas a partir de los 90.

En el segundo: tratamos de ver la cultura organizacional, llevándola desde su aspecto general a lo que nos concierne, que es la Cultura Organizacional en las empresas familiares agropecuarias

En el tercero: Realizamos una descripción de las empresas seleccionadas, tanto estructuralmente como emocionalmente y evaluamos la cultura organizacional de las mismas.

Incluimos, en la sección anexo, el detalle del cuestionario realizado, mapas y cuadros comparativos.





## MARCO TEORICO – CONCEPTUAL

### CULTURA ORGANIZACIONAL

Dada la nubilidad de esta materia, en el ámbito teórico se presentan dos grandes tendencias entre las escuelas de pensamiento respecto a la cultura organizacional:

- Aquella que concibe la cultura como elemento esencial en la vida organizacional: una variable influyente en el comportamiento empresarial, del mismo modo que podrían influir otras variables como el clima, los conflictos o el liderazgo, es decir que la cultura es algo que se tiene.

- y la que la identifica como esencia organizativa (metáfora básica): conformadora de sentido, con la posibilidad de ofrecer una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse. La cultura desde esta óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización, es decir que la cultura es algo que se es.<sup>3</sup>

A la sombra de esta segunda perspectiva: simbólico- interpretativa, al incorporar el enfoque cultural, la organización se percibe como construcción simbólica materializada comunicativamente; un proceso mediante el cual se conforman, transmiten y desarrollan los significados. La empresa constituiría un sistema cultural, una construcción social constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros. Se entendería la cultura como esencia de la organización.

Por el contrario, desde una perspectiva sistémica, perspectiva mediante la cual la actitud del ser humano, se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa, algunos autores entienden la organización como sistema compuesto de subsistemas en continua interacción, y a la cultura, como una variable interna más de la organización, producida por ella.

---

<sup>3</sup> **KREPS, Gary. L.** (1990): “*Organizational Communication*”, Nueva York, Longman.

No obstante, no tiene que existir un divorcio entre ambas corrientes teóricas, pues el fenómeno cultural constituye, además, un sistema de significados compartidos donde la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan y producen normas de comportamiento.

En él interviene el sistema comunicativo, que sirve de mediador en el intercambio con miembros de similares patrones de conducta, los cuales comparten lógicas simbólicas a través de un sentido de pertenencia referido a la cultura organizacional.

Encontramos que son muchos los autores que se refieren a la cultura organizacional como “un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras”.<sup>4</sup> Schein la define como un patrón de supuestos fundamentales que son compartidos por los miembros de una organización, que los utilizan para solucionar problemas de adaptación e integración, tanto al exterior como al interior de la misma, son la base para percibir lo que se espera de ellos y, a su vez, los transmiten a quienes entran a formar parte de la misma.

Según Robbins, existen diez características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional y las cuales desarrollaremos en el transcurso de nuestro trabajo:

Las 10 características de la cultura organizacional:<sup>5</sup>

- **Identidad de los miembros:** El grado en que los miembros se identifican con la organización
- **Énfasis en el grupo:** Grado en que las actividades se desarrollan en cuanto a grupos y no a personas
- **El enfoque hacia las personas:** El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización
- **La integración en Unidades:** El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen en forma coordinada o interdependiente (en nuestro trabajo esta característica no es de

---

<sup>4</sup> **ROBBINS, Stephen.** (2001) “*Comportamiento Organizacional*”. Décima edición. Mexico. Prentice Hall, Pag. 620

<sup>5</sup> *Ibidem*

relevancia ya que las empresas familiares analizadas son pequeñas y no cuentan con gran cantidad de miembros para determinar unidades)

- **El control:** El grado en que se emplean las reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados
- **Tolerancia al riesgo:** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados
- **Los criterios para recompensar:** El grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento y no con la antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento. En nuestro estudio esto va a tener gran implicancia en el tema de empleados familiares y aquellos que no lo son.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** El grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

Los elementos que componen la cultura son, según algunos autores, los siguientes<sup>6</sup>

**Los valores:** son la dirección común para todos los trabajadores y establecen directrices para su comportamiento diario. Son los valores flexibles y no escritos que actúan como un sistema informal de control. A veces pueden caer en desuso, hacerse resistentes al cambio o que la gerencia no sea coherente con ellos. Por lo tanto, cuando se trate de valores rígidos, hemos de estar al corriente de lo que pueda surgir al producirse cambios en el ambiente económico y de negocios de la empresa. Deben ser conocidos por todos los componentes de la organización. También son muy importantes, los valores de cara al exterior, ya que podrán dar un tipo de imagen u otra, como empresa hacia el entorno externo a ella. Los valores conjuntos a todos los miembros de la organización, afectan notablemente al desempeño organizacional.

---

<sup>6</sup> LEAL, Millan A. (1999) "El factor humano en las relaciones laborales" Madrid. Pirámide, Pág. 450

**Los héroes**: son individuos que personifican los valores de la cultura y proporcionan modelos tangibles de papeles a desempeñar.

**Los ritos, rituales y ceremonias**: son reglas y procedimientos que mueven sentimientos y actitudes en los receptores. Los rituales se realizan a diario, por lo que son difíciles de cambiar. En cambio, las ceremonias tienen origen y causa, se celebran concretadas de antemano, hacen que los valores se retengan en la gente que asiste, ya que son actos amenos en la mayoría de los casos, por lo que los asistentes, lo hacen más a gusto, y cuando se hace algo a gusto es más ameno realizarlo

**Los mitos**: proezas, actos o acontecimientos importantes de resaltar por la organización ya que proporciona creencias sobre los beneficios que reporta adoptar determinadas actitudes o comportamientos en la organización. Se utilizan al no poder apoyar estas creencias en hechos actuales y demostrables. Lo importante no es si son verdad o no, si no que la gente piensen que pueden ser ciertos para esforzarse más en algunas actitudes. Su transmisión es oral en la mayoría de los casos.

**El lenguaje, el espacio físico y las metáforas**: el lenguaje puede transmitir sentimientos, comportamientos, actitudes y dependerá del puesto. La forma de hablar condicionará la actitud del receptor, por ejemplo, si un superior te habla con un léxico informal y con abreviaturas, puede que se deba a que se trata de una empresa joven, poco rígida en la comunicación entre niveles jerárquicos para dar confianza y agilizar la comunicación en todas las direcciones, pero sobre todo de abajo a arriba y que este se exprese con más libertad. El espacio físico también influye como los muebles, color de las paredes, luz, ventilación entre otros.

**Los tabúes**: hay actos que están prohibidos en el ámbito de la organización. Suelen venir impuestos desde el exterior y van en contra de la naturaleza del sujeto, ya que si no, no haría falta prohibirlos.

Durante la elaboración del presente trabajo nos planteamos varios interrogantes como:

¿Por qué algunas empresas familiares prosperan y otras no, si todas enfrentaron el mismo escenario incierto tanto a nivel nacional como mundial? ¿Qué factores influyeron en la permanencia o la discontinuidad de esas organizaciones? ¿La cultura organizacional es uno de esos factores?

Para **Petter Senge**<sup>7</sup>, lo que define el potencial de una empresa es lo que la organización es capaz de aprender de forma más rápida y mejor que

---

<sup>7</sup> **SENGE, Petter**, (1990) "*La quinta disciplina*". México. Granica.

sus competidores. Sin embargo, muchas no prosperan porque no logran cambiar su forma de pensar, y por ende, sus actitudes y prácticas.

Para **Steward**<sup>8</sup>, la capacidad de adaptación de las corporaciones determinará su éxito. A veces, las crisis llevan al grupo a rediseñar algunos valores o conjunto de prácticas, pero gran parte de las empresas no logra adaptarse, entrando en crisis o desapareciendo.

Para **Edgar Schein**<sup>9</sup> es la cultura la que posibilita la comprensión de los fenómenos organizacionales y a partir de ahí, la adecuación a los crecientes procesos de cambio, constituyendo un factor de distinción de las organizaciones exitosas de sus contrarias, porque las culturas son producto del aprendizaje por la experiencia de un grupo y ello impacta en la vida y en el estilo de las personas, a través de la forma de pensar, las creencias, los sentimientos y los valores compartidos.

Además, **Schein** destaca que es necesario el conocimiento profundo de las manifestaciones culturales para interpretar lo que ocurre e identificar cuáles pueden ser las prioridades de esas manifestaciones.

**Schlemenson**<sup>10</sup> destaca que “los acontecimientos económicos, políticos y sociales provenientes del contexto golpean a la organización y determinan cambios profundos en la orientación, en los propósitos, en la intencionalidad y motivación de su gente”

Antes de comenzar a trabajar sobre nuestros interrogantes y tomando a la cultura organizacional como un impulsor del crecimiento de una empresa, decidimos fundamentar la utilidad que tiene el estudio de la cultura organizacional en base a distintos autores.

Según Samuel Husenman<sup>11</sup>, la utilidad de un análisis sobre cultura organizacional se expresa en cuatro puntos que resultan importantes en la gestión eficiente:

- Permite comprender y predecir las secuelas que tendrá la implantación de estrategias y/o políticas necesarias para el progreso de la organización. En efecto, las estrategias de gestión deben estar en la línea de la cultura

---

<sup>8</sup> **STEWART, Thomas** (1998) “*La nueva riqueza de las organizaciones. El capital intelectual*” Buenos Aires. Granica. Pág. 71

<sup>9</sup> **SCHEIN, Edgar** (1984) “*La cultura organizacional y el liderazgo*”. México. Prentice Hall. Pág. 22

<sup>10</sup> **SCHLEMENSON, Aldo**. (1989) “*Análisis organizacional y empresa unipersonal*” Buenos Aires. Paidós

<sup>11</sup> **HUSENMAN, Samuel** (1987), “*Prólogo a la edición española*” en: Schein, Edgar (1988) “*La cultura empresarial y el liderazgo*” Barcelona. Plaza & Janes editores

asumida ya que una incoherencia en este terreno provocaría desajustes que abortarían el éxito de las iniciativas impulsadas.

- Permite valorar y responder mejor a cualquier fenómeno de cambio organizacional interno.
- Determina las coordenadas del clima social posible dentro de una organización, definiendo el tipo de vínculos sociales entre sus miembros.
- Finalmente, permite comprender el concepto de eficacia que sostiene a la organización, y a través de él, incidir en los sistemas de recompensas más acordes a los lineamientos culturales existentes.

Por su parte Schein<sup>12</sup> también aporta con algunas razones por las cuales la cultura de una organización debe ser entendida mejor:

- Las culturas corporativas son fenómenos visibles y tangibles que tienen un impacto real y profundo en las dinámicas organizacionales.
- La cultura tiene una importante incidencia en la eficiencia empresarial y el rendimiento individual. Además, los comportamientos sólo tendrán significado a la luz del entendimiento cabal de la cultura de la empresa. En cuanto a la eficiencia organizacional, la cultura puede influir, por ejemplo, en la adopción de nuevas estrategias de desarrollo corporativo, en los procesos de fusión, adquisición y/o diversificación, adopción de nuevas tecnologías, problemáticas intergrupales, procesos de socialización y productividad

La tarea de investigar la cultura consiste en traer a la superficie las premisas que están inconscientes. El hecho de no ser cuestionadas hace que las mismas no sean revisadas y readaptadas a la realidad. La revelación en si ya puede, aun que en un nivel muy pequeño provocar cambios.

Existen tres posturas diferentes frente a un estudio de cultura. La postura adoptada influenciará todo el proceso de investigación pues está sustentada por una perspectiva teórico metodológico específica.

La postura empírica puede ser escrita como la de un fotógrafo de la realidad por no partir de una realidad previa más si ir construyendo el trabajo con base en los datos obtenidos. A partir de la información colectada se formula hipótesis y teorías.

---

<sup>12</sup> **SCHEIN, Edgar** (1988) *“La cultura empresarial y el liderazgo”* Barcelona. Plaza & Janes editores

La postura del antropólogo es diferente pues el investigador va al campo con un referencial teórico ya elaborado, lo cual va siendo modificado y adaptado a la realidad. El antropólogo actúa como un observador, cuestionando el significado de las formas simbólicas.

La postura clínica también va al campo con un referencial teórico previo pero parte de una demanda de la organización, teniendo como función promover y proporcionar mejoras a la misma.

Indagando métodos que permitan estudiar la cultura organizacional nos encontramos con dos proposiciones efectuadas por Schein, una en 1984 y otra en 1985<sup>13</sup>.

La primera propone realizar:

- Análisis del proceso de socialización de los nuevos miembros con entrevistas a los agentes socializadores.
- Análisis de los incidentes críticos. En cada incidente crítico se debe identificar lo que fue hecho, por qué fue hecho y los resultados.
- Análisis de las creencias y valores de los fundadores. Al entrevistar las personas claves debe hacerse una cronología histórica de la persona en la organización.

La proposición efectuada en 1985 es descrita como una entrevista interactiva realizada entre el investigador e informantes motivados, insertos en la cultura que será descifrada, dividiendo los supuestos básicos de cinco dimensiones:

- 1- Relación de la organización con el ambiente externo. ¿Qué presunciones básicas posee la empresa sobre sí misma?
- 2- Naturaleza de la realidad y de la verdad. ¿Qué presunciones básicas tiene la empresa sobre la realidad?
  - 2a- Naturaleza del tiempo. Relato de los mayores sistemas y procedimientos utilizados en la organización y el tiempo de repetición para cada ciclo.

---

<sup>13</sup> **SCHEIN, Edgar** (2002): *“La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica”* Barcelona. Plaza & Janes

2b- Naturaleza del espacio. Schein sugiere se haga un grupo de discusión con el objetivo de exponer los usos del espacio como símbolo.

3- La naturaleza del género humano. Identificación de los héroes y villanos de la organización, de las personas de suceso y las personas de fracaso, con la comparación de las historias contadas. Análisis del reclutamiento, selección y criterios de promoción.

4- La naturaleza de la actividad humana. ¿Cuál se presume es la postura propia y natural de los humanos frente a su entorno? Identificación del conjunto de problemas enfrentados por la organización, en los cuales el problema era originario de fuerzas externas que actuaron como barreras o limitaciones en la actuación de la organización. Identificación de las estrategias para lidiar con estos problemas.

5- La naturaleza de las relaciones humanas. Clima organizacional. Examen de historias organizacionales sobre héroes y villanos, para descubrir como las personas relatan a otras de la organización.

Verifica en que patrones está fundamentada la relación de la organización con los funcionarios:

a *Autocracia* – basada en los supuestos de los líderes, fundadores, dueños, o todos aquellos que tienen “el poder, el derecho y el deber” de ejercerlos.

b *Paternalismo* - basada en los supuestos de autocracia y en los supuestos de que todos lo que están el poder son forzados a cuidar de aquellos que no están en el poder.

c. *Consultiva* - basada en los supuestos de que todos los niveles poseen informaciones relevantes para contribuir pero el poder permanece en las manos de los líderes y dueños.

d. *Participativa* - basada en los supuestos de que la información y la capacidad están en todos los niveles y todos son importantes para la performance de la organización, entonces el poder debe ser distribuido apropiadamente.

e. *Delegativa* - basada en los supuestos de que el poder debe estar en los lugares que poseen información y la habilidad más la responsabilidad permanece en los niveles de administración.



f. *Colegiado* - Basada en los supuestos de que todos los miembros de la organización son socios y que todas las responsabilidades deben ser distribuidas en la organización total.

## **DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA**

Otra variable de gran relevancia en nuestro trabajo es el crecimiento de una empresa.

El concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados.

El crecimiento de la empresa se ha estudiado en profundidad en economía de la empresa por varios motivos<sup>14</sup>.

1.- Al igual que ocurre con las personas, el crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las empresas cuando crecen dan una sensación de tener posibilidades de desarrollo futuro.

2.- En las economías occidentales caracterizadas por ser muy dinámicas y con un entorno muy competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas.

3.- Además el objetivo de crecimiento está muy relacionado con la función de utilidad de los directivos, por lo que estos tratarán de potenciar esta actuación. Por tanto, la empresa no es una realidad estática, sino que evoluciona de forma permanente, como resultado de cambios en la oferta de productos y mercados atendidos, la distribución geográfica de sus actividades e, incluso, el tipo de actividades que realiza por sí misma.

De acuerdo a los criterios de evaluación de empresas actualmente vigentes y cuyo fin es la generación de resultados económicos, hay una vieja

---

<sup>14</sup> Ing. Agr. **MOARES, Jorge Horacio**. 01/02/2011. "Control, evaluación, planificación. Cómo aprovechar al máximo la información de la gestión más valiosa para una empresa agropecuaria." [www.elnuevoagro.com.ar](http://www.elnuevoagro.com.ar). Fecha de consulta 05/03/2011

definición que dice que las empresas que a lo largo del tiempo no crecen, finalmente desaparecen. Para saber si una empresa está creciendo o por el contrario está consumiendo su patrimonio el análisis de gestión es la única manera de "poner un número" y una respuesta certera a esta pregunta.

## **EMPRESAS FAMILIARES**

Por último, nos queda darle un sustento al eje central de nuestro estudio que son las empresas familiares. Reconocemos que la intervención de las empresas en las economías tiene gran importancia, por ello y para poder determinar la incidencia de las mismas, es vital hacer una clasificación, por su tamaño, según su giro, el alcance de sus actividades.

Una de esas clasificaciones es la referente a quienes poseen los poderes económico y político. Cuando éstos pertenecen a una misma familia y existe el deseo de que la empresa continúe dentro de la misma, le llamamos empresa familiar.

A pesar de ser conocidas en su mayoría por su escaso nivel de supervivencia, este tipo de empresas es reconocido como una pieza clave, económicamente hablando, dado su número, su capacidad de generación de empleos y su contribución al producto interno bruto.

Por otra parte, consideramos que, la cultura organizacional tiene gran importancia para poder comprender la forma en que una organización es percibida por sus integrantes, cómo se asimilan a ella y cómo pueden, a través de la misma, predecir el comportamiento que de ellos espera la administración de la empresa.

Las empresas familiares son un componente importante en el tramado de la economía nacional. Están inmersas en el contexto que vive cada país y el mundo: globalización y liberación de mercados, automatización de la producción. Pero las empresas familiares, si son exitosas, son un componente que puede actuar como regulador de la economía y aportar a disminuir los problemas sociales

Las empresas familiares pueden presentar cualquier forma jurídica, y se considera aquella que es controlada por uno o varios componentes de la misma familia. Algunos conceptos denominan<sup>15</sup>:

---

<sup>15</sup> **CALLACI, Carlos** (2000) Cambio Rural, "*La empresa Familiar*", Anuario 2000 INTA. Rafaela

- Empresa familiar a una asociación con fines económicos cuya propiedad y niveles gerenciales pertenecen a una familia, cuyo papel principal consiste en decidir la asignación de los recursos pertenecientes a la empresa y los de la propia familia, en un proceso en donde la vinculación entre ambas unidades es muy estrecha.
- Empresas familiares son aquellas en las cuales la propiedad (capital de la empresa) es controlado por una o varias familias. Esto es muy común en las empresas agropecuarias.
- Empresas familiares son aquellas en las que algunos miembros de la familia o las familias trabajan ocupando cargos directivos.
- Las empresas familiares son aquellas en las cuales los propietarios tienen deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador (por lo general pariente cercano antecesor). Situación que generalmente es muy común que se vaya diluyendo en el tiempo, generación tras generación (nietos o una segunda generación es difícil que presenten este deseo).

Por lo aportado anteriormente, consideramos que las empresas familiares agropecuarias en Argentina son un pilar para la estabilidad y el crecimiento económico.

## **CAPITULO I**

### **LAS EMPRESAS FAMILIARES AGROPECUARIAS**

#### **1.1 UN POCO DE HISTORIA**

Nos remontaremos un poco en el tiempo, para así poder contemplar el surgimiento de la empresa familiar agropecuaria, un aspecto útil a la hora de entender las particularidades de las mismas.

Inicialmente encontramos tres vías del desarrollo en la actividad agraria:

- Una elaborada por Marx en su libro “El capital” tomo III de 1984, donde aparece el concepto de renta determinando tres actores: el dueño de la tierra, quien percibe la renta; los arrendatarios, los cuales establecen la forma de producción, invierten y recaudan las ganancias y por último los asalariados.

- Otra analizada por Kautsky donde existen dos actores a diferencia del anterior ya que se concentra en una sola figura el terrateniente y el capitalista. También identifica a los asalariados.

- Y la última, desarrollada por Lenin denominada “vía farmer” donde la producción estaba a cargo de los propietarios y sentaban las bases del trabajo en la mano de obra familiar. Este tipo de productores conciben al trabajo asalariado como un complemento del trabajo familiar.

Otras teorías afianzaron esta postura, añadiendo la importancia del rol del Estado como generador de condiciones favorables para este tipo de producción y resaltando las relaciones familiares, los valores, las costumbres y las creencias.

En Argentina las familias productoras suelen identificarse como chacareros remitiéndose a una tradición que ha sido heredada y es valorada positivamente.

Este tipo de empresa familiar, con una moderada capacidad de ahorro, basaba su producción en la mano de obra familiar; si bien, hoy algunas cuentan con mano de obra asalariada, esta no es significativa. Por esta razón, en muchas de estas empresas, la explotación agropecuaria es la principal o única fuente de ingresos de la familia.

## **1.2 TRANSFORMACIONES DEL SECTOR AGROPECUARIO ARGENTINO**

Consideramos de importancia, hacer un detalle de las transformaciones sufridas por nuestro país y que repercutieron en la actividad agropecuaria, para otorgarle un marco histórico a los interrogantes y objetivos planteados en nuestro trabajo.

En Argentina, con el desarrollo del ferrocarril en 1880, se comenzó a sembrar trigo, exportando a Europa la parte excedente. En esa época, la estructura social del campo estaba integrada por terratenientes, arrendatarios y subarrendatarios. Estos últimos, se veían perjudicados por contratos que establecían, entre otras cosas, rentas altísimas, obligaciones de adquirir herramientas e insumos a quien el terrateniente mandare y las responsabilidades por una mala cosecha.

El 25 de junio de 1912 se organizó una asamblea en la Sociedad Italiana de Alcorta, en la que se reunieron alrededor de 300 agricultores y se declaró una huelga por tiempo indeterminado, exigiendo una rebaja general de los arrendamientos y aparcerías, poder entregar en las aparcerías el producto en parvas como salga y concertar contratos por un plazo mínimo de 4 años, entre otras reivindicaciones.

La organización fue avanzando y tomó fuerza la idea de constituir una organización central de chacareros. Fue así como el 15 de agosto de 1912, en la Sociedad Italiana de Rosario, se fundó la Federación Agraria Argentina.

La respuesta de los terratenientes y las fuerzas represivas fue agresiva y los huelguistas tuvieron sus primeras víctimas. A pesar del violento accionar de los terratenientes, los huelguistas fueron logrando cada vez más

adhesiones. Ante el temor de tener que hacer frente a grandes pérdidas económicas, los terratenientes fueron cediendo lentamente y hacia mediados de 1913 la mayoría de los arrendatarios había logrado una importante rebaja de los arrendamientos.

Más adelante, el gobierno de Hipólito Yrigoyen, logró que se sancionasen una serie de leyes de arrendamientos rurales para proteger a los chacareros frente a los grandes propietarios de tierra. La aprobación de la Ley Contractual Agraria en 1921 garantizaba a los colonos que arrendaran menos de 300 hectáreas el derecho a prolongar cualquier contrato que hubieran celebrado por un tiempo menor hasta cuatro años más, a ser indemnizados en caso de haber introducido mejoras, a retener como inembargables parte de muebles, ropas, útiles, implementos agrícolas, animales de trabajo y semilla para la cosecha siguiente, a trillar, cortar o emparvar con cualquier máquina, empresa o persona, y de vender los productos y asegurar los cultivos a la persona o compañía que el arrendatario estimara más conveniente. En el mismo sentido reorganizó el Banco Hipotecario Nacional para apoyar con crédito subsidiado a los pequeños propietarios rurales

Entre los años 1880 y 1930 Argentina adoptó un modelo agroexportador que estaba sostenido por factores externos e internos. Entre los primeros destacamos: el avance tecnológico en las maquinarias textiles y de refrigeración en los países desarrollados, lo cual provocó una gran demanda de materias primas y la llegada a Argentina de inmigrantes con afán de trabajar la tierra, provenientes en su mayoría de España e Italia. Entre los factores internos destacamos la gran masa de tierra fértil con bajo costo productivo existente en Argentina.

Si bien, la fuerte expansión de la demanda mundial de productos agropecuarios y la disposición de tierras fértiles no eran condiciones suficientes para posibilitar el crecimiento de la producción y de las exportaciones agropecuarias, la intervención del Estado garantizaba la libre circulación de bienes, favoreciendo la expansión de la red de transporte y realizando obras de infraestructura que facilitarían la producción de las tierras, fue decisiva para asegurar el modelo agro – exportador.

La participación de capitales extranjeros fue sin duda otro sustento del modelo. Los capitales estuvieron destinados a realizar obras facilitando el transporte y por lo tanto la comercialización de los productos argentinos en el

mercado internacional. El mayor volumen de inversiones de capital fue de origen inglés y permitió la expansión del ferrocarril y la modernización de los puertos.

En la segunda mitad del siglo XIX, siguiendo el ejemplo de Estados Unidos en sus políticas de distribución de tierras, Argentina contribuye al nacimiento de las organizaciones agrícolas familiares. Podemos ver que las políticas santafesinas de ocupación de tierras propiciaron la formación de colonias dando origen a una estructura agraria de pequeños y medianos productores.

Hacia comienzos de la década del '30, tuvieron lugar transformaciones de envergadura en las estructuras institucionales de la mayor parte de los países que eran productores y exportadores de *commodities* agropecuarios.

La crisis del capitalismo en escala mundial, que se inició con el derrumbe de la Bolsa de Nueva York en 1929, sumió a la mayoría de los países en una profunda recesión que provocó una sensible baja de la demanda de alimentos y materias primas. El precio de los *commodities* agropecuarios -especialmente granos y carnes- sufrió un fuerte descenso, lo cual trajo aparejada una caída pronunciada en la rentabilidad de los productores.

Esta crisis forzó a un cambio de modelo económico que llevó a desarrollar la industria nacional evitando de esta manera importar los productos elaborados encarecidos y al mismo tiempo reemplazar por medio de esta industrialización, una suerte de sustitución de riqueza, reemplazando lo que se perdía en granos por la caída de los precios.

Como consecuencia del fuerte desconcierto que reflejaba el mercado internacional y la necesidad de atenuar la caída en los ingresos de los agricultores, distintos países exportadores asumieron diversas actitudes proteccionistas con sus propias producciones.

En el caso de Argentina, el Estado intervino creando organismos reguladores como la Junta Reguladora de Granos, la Dirección nacional de Elevadores, la Comisión Nacional de Granos y Elevadores entre otras, quedando a partir de 1956 todas las funciones de estos organismos en el ámbito de la Junta Nacional de Granos.

En los años 50 con la “vuelta al campo” durante el gobierno de Perón, se diseñaron políticas alentando al sector agrícola a modernizar su tecnología, basadas en el otorgamiento de préstamos por parte del Banco de la Nación Argentina y El Banco Provincia de Buenos Aires.

Otra importante medida fue la creación del INTA en 1956 como impulsor del desarrollo tecnológico agrario argentino.

A partir de los años 60, en la región pampeana creció la incorporación de maquinarias e insumos. De esta manera los niveles de la participación familiar se modificaban, en el sentido de permitir una mayor flexibilidad y residencia urbana o urbano-rural del grupo, en una época caracterizada por el crecimiento productivo en el agro pampeano.

La familia rural era “una gran fuerza colectiva” que bien organizada permitía obtener mayores resultados en la explotación, siempre y cuando se promoviera una racional distribución de trabajo entre todos sus miembros.<sup>16</sup>

En esos tiempos era importante buscar un equilibrio entre las actividades para los distintos integrantes de las familias y los factores que las afectarían era el objetivo primordial: el hombre como productor, la mujer en el hogar y los hijos como representantes del futuro, logrando su asentamiento en la tierra.

Entre las décadas del 70 y del 80, se generó un contexto totalmente inestable entre los movimientos del tipo de cambio, las oscilaciones de los precios de los granos y la alternancia entre aplicación y suspensión de retenciones. Estamos refiriéndonos al período de tiempo entre el gobierno militar de 1976, donde las políticas de apertura externa favorecían al agro pero que fueron opacada por el sistema de fijación anticipada del tipo de cambio donde la paridad cambiaria provocó grandes pérdidas al sector agrario en 1978.

Con la llegada de la democracia en 1983, el agro se vio favorecido por los altos precios internacionales de los granos y buenas condiciones climáticas, llegando a ser en la campaña 84/85 cosecha record. La crisis de 1989, cuando la declinación de los precios de los granos, las retenciones a

---

<sup>16</sup> MONTANARI, Ángel (1956) “La familia rural bien organizada” Artículo. Revista *La chacra*. Buenos Aires. Enero



las exportaciones y el shock por hiperinflación que motivó la salida de Alfonsín del gobierno desató una fuerte disminución de la producción agrícola.

A partir de los años 70, se produce un avance en la producción de cereales y oleaginosas con nuevos paquetes tecnológicos, la doble cosecha y las nuevas semillas estas últimas a mediados de 1990. La incorporación de la siembra directa fue una revolución a la hora de minimizar costos como combustible, horas de trabajo y desgaste de maquinarias, por aplicarse la semilla directamente sobre el rastrojo del cultivo anterior.

A fines del siglo XX las transformaciones económicas que se vinieron suscitando y la política nacional llegaron a tener grandes efectos sobre la estructura agraria.

Estas transformaciones las podemos agrupar en tres etapas: La primera iniciada en 1989 con la sanción de las leyes de Emergencia económica y Reforma del Estado, la segunda marcada en 1991 con el Decreto 2284 desregulación económica y la tercera en 1995 con la conocida Segunda Reforma del Estado.

De estas etapas los puntos fundamentales fueron:

- La privatización de empresas y servicios públicos estatales, en la primera etapa, afectando al productor de una manera indirecta y leve al incrementarse los costos de producción.
- En la segunda, entró en vigencia el plan de convertibilidad, se creó el peso, nueva moneda, equivalente a un dólar estableciendo su libre convertibilidad. El respaldo en divisas fue el 100% del circulante. Al fijarse el precio del dólar y dejar flotar todos los demás, el gobierno queda sin instrumentos de intervención en la economía recurriendo al financiamiento externo o privado para adquirir divisas.  
Asimismo se firmó el decreto 2284 que desregularizó el mercado interno de bienes y servicios. Esto significó la desaparición de la Junta Nacional de granos entre otros organismos reguladores.
- La tercera etapa, consistió en la reducción de personal estatal y en cambios menores. Las reglas para el campo ya estaban

establecidas, así que las medidas tomadas fueron las de menor repercusión para el sector.

En 1991, la mayor parte de los organismos estatales que intervenían en la política agraria desaparecieron nos referimos a aquellos que se encargaban de intervenir el sector con distintas políticas de subsidios, precios sostén y cupos de producción entre otras. También se eliminaron impuestos y retenciones a las exportaciones favoreciendo al mercado internacional y ocasionando grandes desventajas a los más débiles.

Por otra parte, las cosechas fueron cada vez mejores y de mayor magnitud llevando los productores a realizar cambios en algunos casos de gran importancia y en otros de menor magnitud en sus capitales económicos y culturales para poder adaptarse a este nuevo escenario económico.

“Todas estas transformaciones afectaron a la estructura agraria pampeana en su conjunto, profundizando las diferencias entre los distintos tipos de productores y afectando la cotidianeidad y las prácticas productivas”<sup>17</sup>

Entre los 80 y la campaña 2006/2007 a raíz de la siembra directa y la doble cosecha aumentó la superficie cultivable pasando de 20 millones a 31 millones de hectáreas<sup>18</sup>.

La siembra directa, es un sistema de conservación que deja sobre la superficie del suelo el rastrojo del cultivo anterior y donde no se realizan movimientos importantes de suelo excepto el movimiento que efectúan los discos cortadores de los abresurcos de la sembradora al abrir una angosta ranura donde se localizará la semilla.

La doble cosecha, implica la implementación de más de un cultivo por año trayendo consigo un impacto sobre la rentabilidad de la empresa agropecuaria de la región pampeana permitiendo un uso más eficiente de los recursos como temperatura y lluvias con el consiguiente efecto en la productividad del suelo. El doble cultivo más difundido es el de trigo/soja, pero hacia el norte de las regiones agrícolas núcleo se dispone de una mayor ventana para el crecimiento que permite explorar otras alternativas.

---

<sup>17</sup> MUZLERA, José (2009) *“Chacareros del siglo XXI Herencia, familia y trabajo en la Pampa Gringa”* Buenos Aires: Imago Mundi Pág. 8

<sup>18</sup> BARSKY, Osvaldo y DAVILA Mabel. (2008), *“La rebelión del campo. Historia del conflicto agrario argentino”*, Buenos Aires. Sudamericana

Los cambios tecnológicos como la aparición de GPS (Sistema de posicionamiento global), Internet, telefonía celular han sido revolucionarios para el trabajo en el campo.

A pesar de todo lo señalado anteriormente, los productores familiares siguen presentes en el marco socio-productivo agrario de la región pampeana tanto por su presencia histórico-política, como por su importancia numérica y por el volumen de su producción.

### **1.3 EL NUEVO ESCENARIO Y SUS EFECTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES AGROPECUARIAS**

Desde los años sesenta en el ámbito pampeano la residencia cada vez más urbana de las familias, la pluriactividad, el cambio en las estrategias de vida de los productores, entre otros factores, no evitaron que la familia y su rol en la explotación, en el hogar y la comunidad, siguiera ocupando un lugar central.

Durante mucho tiempo, la empresa agropecuaria familiar argentina pudo desarrollar sus actividades de forma estable, permitiendo que los integrantes de la familia se fueran incorporando a ella, otorgándoles un medio de vida y un trabajo seguro.

A partir de los 90, estas empresas trabajan en un acelerado contexto de mercados globalizados, de crecimiento sostenido de la demanda de productos agrícola-ganaderos, de tecnificación intensiva de los procesos productivos y de permanente avance tecnológico que, en paralelo al tradicional riesgo climático, tornan imperativo que adopten estrategias de profesionalización de sus recursos humanos. La forma en la que las empresas agropecuarias familiares respondan a este desafío es una de las claves de su supervivencia.

Mediante lo analizado anteriormente estamos en condiciones de expresar que las transformaciones económicas y los grandes cambios tecnológicos relacionados con la producción agropecuaria, han ocasionado una transformación casi obligada en el manejo de las explotaciones agropecuarias.

Las empresas familiares agropecuarias debieron adaptarse a los cambios. En algún momento ellas emergieron resguardando sus rasgos básicos, pero en los últimos tiempos, los cambios fueron tan sustanciales que colocaron a estas empresas en la disyuntiva de modificar rasgos que hacen a su identidad, sus valores, creencias, costumbres, aquello que conforma su cultura.

Las labores agrícolas necesitan cada vez menos esfuerzo físico y más trabajo intelectual, lo cual implica una mayor capacitación. Hoy por hoy, muchas con las organizaciones que conviven y conocen los mercados internacionales, toman coberturas, no sólo seguros, sino mediante operaciones realizadas vía los mercados a término, que son un complemento de gran valor. Tomar una posición a futuro, por ejemplo, permite cubrirse de variaciones en los precios de los cereales u oleaginosas. No sólo la comercialización demanda nuevos conocimientos, la siembra directa necesita una visión compleja del proceso, dependiendo el éxito de la misma de la precisión en la aplicación de tiempos y de dosis.

Todo un conjunto de factores como el avance tecnológico y la desregulación estatal influyeron en la desesperación por aumentar la producción y la productividad. En la provincia de Santa Fe entre 1995 y 2003 la cantidad de hectáreas sembradas de soja (de un total de 25 millones) se incrementó en casi 2 millones.

La gestión, de las empresas familiares agropecuarias, es compartida entre los integrantes de la familia o está a cargo de una sola persona pero en escasos casos se delega en manos de un tercero. Creemos que la mayoría de las explotaciones agropecuarias de la provincia de Santa Fe, si bien cuentan con empleados, no dejan en manos de terceros la conducción de la empresa, y en muchos casos ni a sus propios descendientes. En muchos casos existe una resistencia a la capacitación o a la incorporación de algún profesional, impidiendo la profesionalización de la empresa.

En la zona del departamento Rosario como ser Zavalla, Acebal, Pérez, existen aún hoy empresas familiares, cinco de las cuales analizaremos en este trabajo, develando nuestro gran enigma del porque algunas llegaron a ser más exitosas que otras, siendo que se encuentran dentro de un mismo departamento, que desarrollan la misma actividad, que cuentan con una cantidad de años en el rubro similar y que empezaron teniendo similar capacidad productiva.

Por el tipo de trabajo que estamos realizando, nos concentraremos en los productores familiares que todavía siguen dentro del sistema productivo (más allá del nivel alcanzado), dejando de lado a aquellos que han sido apartados de la producción, debido a que nos resultaría difícil recabar información sobre los mismos.

## **CAPITULO II**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA**

## **2.1 DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La importancia de la cultura organizacional se ha visto fortalecida desde los años 80 hasta nuestros días debido a que se ha tomado conciencia de que todo cambio real y profundo es un cambio de cultura; no basta con cambiar la estructura, los subsistemas, las funciones, los procedimientos formales para lograr un cambio perdurable.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la empresa u organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura abierta alienta la participación haciendo que, si las personas se comprometen y son responsables, las organizaciones lleguen al éxito. El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Ya hemos definido nuestro concepto de cultura organizacional, ahora es importante que enfatizamos que ella es la guía de toda organización, es la base de múltiples funciones de la organización. Su principal misión es transmitir a los integrantes el mágico sentido de adhesión, el hecho de que todos quieran ser parte de la misma. Todos quisiéramos ser parte de organizaciones exitosas, por ello la cultura organizacional es fundamental en el crecimiento de una empresa, ella crea el ambiente propicio para desarrollarse.

La cultura no es beneficiosa para la organización cuando los valores que se comparten no están acordes con aquellos que aumentarían la eficacia. Cuando el entorno de una empresa no es dinámico, esto no es un problema, pero cuando se comienza a tener en el entorno grandes cambios, como los mencionados en el primer capítulo, una cultura muy arraigada no permite reaccionar a tiempo o con la suficiente rapidez como para no quedar en el camino.

Algunos estudios muestran que la gestión, concebida como un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa, en donde ésta se ve influenciada por los objetivos que la familia tiene en la empresa, origina un efecto importante en su comportamiento y por lo tanto, en su competitividad.

Analizando la cultura, encontramos una especie de dilema a la hora de definir aquella que es mejor para la empresa. Las definiciones utilizadas por distintos autores nos lleva a señalar que la cultura es un sistema de creencias y valores compartidos, que debe ser aceptado y otorgar a los miembros cierto grado de pertenencia e identidad con la organización, pero a la vez sabemos que es importante a la hora de realizar cambios relevantes, que la organización esté abierta a los mismos.

A través del estudio de la cultura se puede observar la influencia que esta ejerce sobre las formas de funcionamiento y operación de cada una de las empresas, ya que los procesos organizacionales se encuentran determinados en todo su desarrollo por “maneras particulares de hacer las cosas”, las que se plasman en las actividades que realizan cotidianamente los integrantes de la organización. Estas “formas de hacer las cosas”, adquirieron tal importancia que diversos estudios han resaltado la incidencia de sus efectos en la permanencia y éxito de algunas compañías.

Asimismo, creemos que la cultura de una organización ejerce un gran impacto sobre el comportamiento de sus miembros, puesto que los dota de un marco referencial de acción sobre el cual las conductas y procedimientos se legitiman “normalmente” en el devenir organizacional.

La cultura permite un ajuste e integración entre las metas organizacionales y las aspiraciones individuales de los trabajadores, constituyéndose de esta manera, en un factor de cohesión que modela la identidad de la empresa como un todo corporativo

## **2.2 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

La mayoría de los problemas de las empresas familiares son causados por la superposición de dos sistemas, el familiar y el empresarial, que no siempre son compatibles. Debemos considerar que las tensiones y conflictos de estas empresas necesitan para su comprensión, no sólo de un análisis organizacional y estratégico sino también de un análisis psicosocial.

Los roles están establecidos porque se fundan en ideas, valores y creencias de un sistema cultural determinado. En el caso de la empresa familiar es claro que la conducta de los miembros está determinada por pautas pertenecientes a roles que coinciden en la misma persona pero que

no siempre es fácil congeniarlos. Si la calidad de miembro de la familia se une con las condiciones para el desempeño de un rol, es una gran suerte ya que de no ser así, habrá que equilibrar los dos criterios: parentesco y empresa.

Una gran mezcla de sentimientos desata el hecho de ser padre, hijo, hermano, madre o hija dentro de una estructura empresaria. El conflicto psicológico base es la rivalidad, cuando más de uno de los miembros de la familia está implicado.

La conformación de un buen equipo laboral es la única forma de asegurar la vida del emprendimiento familiar, los propios líderes deben saber permitir que otros tomen decisiones por sí mismos según el momento. Las dificultades para lograr un buen equipo familiar reside en causas de origen psicológico, social y organizacional, tales como:

- Superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa
- Ser uno de los dueños no significa que tenga capacidad para dirigir
- Tensiones y conflictos de origen estrictamente familiar que pueden tender al desgaste de las relaciones laborales
- Diferencias de opinión acerca de la dirección de la empresa

Por lo antepuesto, para formar un equipo de trabajo adecuado a cada empresa, debemos tener en cuenta:

- Las capacidades y habilidades necesarias para dirigir la empresa en las circunstancias en las que le toque actuar.
- La compatibilidad entre las personas que deben comandar la conducción y los objetivos, tanto económicos como familiares

### **2.2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES**

Al igual que otras organizaciones, las empresas familiares desarrollan ciertas formas de hacer las cosas y establecen prioridades, estos patrones especiales de conducta y creencias conforman la cultura organizacional.

Toda empresa, por más pequeña que sea, debe contar con una cultura organizacional consolidada, de forma tal que todos los integrantes se



identifiquen con ella, y reconozcan lo significativa que es para todos y la importancia que tiene un buen comportamiento organizacional gracias a esa cultura organizacional que ha sido el seno de la organización, donde gracias a ella se ven los resultados, logros, alcances mediante una comunicación casi perfecta de los valores y creencias y fundamentalmente el compromiso de todos los que la conforman.

Generalmente, la empresa familiar tiene el problema de que la familia , se podría decir que sobrepasa a la organización, esto determina que la cultura no se transmite de manera adecuada y ocasiona una distorsión, tanto en las partes de la familia, como en aquellos empleados que son ajenos al seno familiar.

Si bien es importante una cultura donde estén sumamente arraigados los valores, creencias y compromiso, en algunos casos es necesario que la cultura esté abierta a cambios.

Muchos autores concuerdan con que no todas las empresas familiares son exitosas; sin embargo, las que sí deben gran parte de su ventaja competitiva a la cultura familiar. La cultura de las empresas familiares es un recurso estratégico que puede ser utilizado para conseguir una ventaja competitiva. La cultura de la empresa familiar tiene un fuerte efecto sobre las metas, la estrategia y el rendimiento.

Se debe tener en cuenta que la cultura de una organización es la consecuencia de las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera, funciona, está inmersa en el día a día. En el caso de una empresa familiar, el emprendedor es quien la crea, desde que la inicia.

La cultura organizacional de una empresa familiar es diferente de la no familiar en el sentido de que los elementos de la cultura familiar se trasladan a la empresa destacando los valores que existen en la familia. Investigaciones realizadas en torno a la cultura en la empresa familiar, asumen que dicha cultura está muy arraigada a la familia, consideran que la familia tiene una gran influencia en la cultura de la empresa familiar y sus componentes.

Se reconoce que pueden existir empresas familiares altamente cargadas de tradiciones y orientadas al pasado de la familia, pero también pueden existir empresas familiares que mantengan sus tradiciones, pero

estén más orientadas al presente de la empresa. La dirección de estas empresas recae en uno o varios miembros de la familia que concentran todo el poder, la autoridad y toma todas las decisiones de la empresa. Gobiernan la empresa por una cultura muy controladora, supervisando muy de cerca a los trabajadores.

A la hora de enfrentar los cambios que se suscitan día a día, las empresas familiares deben, al igual que las no familiares, conocer a fondo sus fortalezas y debilidades siendo que muchas de estas tienen una amplia relación con la cultura organizacional. El querer lograr los objetivos no sólo está ligado a maximizar el beneficio económico sino también a aspectos como tradición, respeto y voluntad de perpetuación de la empresa.

Por lo manifestado, entendemos que la base de nuestro trabajo es el análisis del comportamiento de los individuos que conforman las empresas familiares agropecuarias, por ello, debemos centrarnos en el desarrollo de la cultura organizacional durante el transcurso de la vida de cada empresa, determinar fortalezas y debilidades, observar el manejo del personal, la determinación y el cumplimiento de los roles y la incidencia de los dueños, gerentes y directores.

El reconocimiento, por parte de la organización, de sus fortalezas y debilidades es de gran ayuda a la hora de establecer la incidencia de las mismas en el crecimiento o no de la misma. Afianzar las fortalezas y minimizar las debilidades no es tarea fácil por ello es importante diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

En el caso de las empresas familiares, para determinar sus fortalezas y debilidades se debe proceder de la siguiente manera:

- Investigar en la organización determinando si está orientada a los objetivos o a los medios para cumplirlos, este primer punto es de vital importancia.

- Reconocer si a la hora de tomar decisiones se explota la gran ventaja que tienen las empresas familiares pequeñas que es el contacto permanente entre familiares lo cual debería facilitar el intercambio para una toma de decisión más rápida y efectiva.

- Determinar si los socios poseen una mayor voluntad de sacrificio personal al no trabajar para otros sino para ellos mismos y su familia.

- Analizar, si para los miembros, no sólo está en juego la calidad o cantidad del producto, sino el apellido de la familia que está detrás de esa empresa.

- Determinar si existe confianza entre los miembros de la empresa permitiendo establecer lazos de comunicación mucho más sinceros.

- Mediante las entrevistas y la observación reconocer si existen superposición de roles empresariales y familiares. En algunas organizaciones, a la hora de tomar una decisión, prevalece el respeto por el más anciano, a pesar de que esta persona no sea la más idónea para decidir, en vez de privilegiarse la capacidad y la experiencia. En innumerables ocasiones la preferencia afectiva y las relaciones conflictivas dentro de algunas familias suelen transformarse en graves problemas en la toma de decisiones correctas. En muchos casos son ignoradas las capacitaciones adquiridas por algún miembro.

- Captar si estas familias son demasiado tradicionalistas y con poca percepción de la necesidad de capacitación de sus miembros lo que puede transformarse en grandes problemas de capacidad para la gestión. El problema se acentúa si también existe una resistencia a la profesionalización de algún miembro.

- Determinar si existe un traslado de la costumbre del *"bien estar"* en familia a la situación del trabajo, viendo si es más importante la forma en que se trabaja que los resultados que debe tener ese trabajo. Deberían evaluar siempre los resultados para replantear o reformular las actividades.

Una cuestión de gran relevancia es la planificación de la sucesión. El no planificar la sucesión y el retiro del *"cabeza de empresa"*, en ciertas ocasiones por una cuestión de respeto, puede traer consecuencias, una de ellas, por ejemplo, es que, al hacerse cargo el sucesor de la empresa, ya es una persona de bastante edad y no está entrenado en la toma de decisiones. La transición intergeneracional está marcada por muchas cuestiones culturales, considerándose que "los problemas de sucesión tornan públicas las certezas de la organización. Es probable que los miembros del grupo confundan los elementos de la cultura con los elementos de la personalidad

del fundador, y los subgrupos acaben formándose para apoyar o refutar lo que defiende el emprendedor”<sup>19</sup>

Los miembros de la familia pueden no tener todas las capacidades y conocimientos que requiere el manejo de la empresa, y cuando son muchos los que dependen de ella se hace difícil la contratación de expertos.

A la hora de ver la influencia de la cultura organizacional, debemos tener en cuenta que ella se manifiesta mediante la manera de gestionar, por ello se debe visualizar el cumplimiento de objetivos y su impacto mediante los comportamientos, conocimientos, decisiones de negocio y compromisos individuales y grupales de quienes la integran.

Esta parte visible es, en realidad, el efecto de cómo la misión, la visión, los valores, los mitos, los principios y las normas son percibidos, valorados y experimentados por los miembros de la organización. El punto de quiebre se observa cuando, dado un objetivo, las organizaciones interpretan, deciden y gestionan, intentando modificar súbitamente “lo visible”, es decir modificar comportamientos engrosando conocimientos como la solución rápida para el logro de compromiso como decir: desde mañana empezamos todos a aportar creatividad para lograr nuestros objetivos.<sup>20</sup>

En realidad, lo que primero resulta imprescindible es consensuar el vínculo y el impacto que los mencionados factores generarán en el camino hacia el escenario de negocios pretendido. Recién a partir de allí, definir los comportamientos y la forma de medirlos y evaluarlos, crear instancias de desarrollo de conocimientos, y compromisos de cara a los objetivos de negocio que impulsan la necesidad de un cambio.

Estas instancias suponen la implementación de un proceso que debe ser facilitado en forma gradual pero sostenida para alcanzar: “Ventajas competitivas”, siendo éstas, la combinación eficiente de capacidades y recursos que permiten diferenciar a la organización de sus competidores y lograr los objetivos propuestos.

---

<sup>19</sup> SCHEIN, Edgar H. (2001) Guía de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro: José Olimpo. Pág. 112

<sup>20</sup> FERNANDEZ BELDA, Jorge “Cultura Organizacional: Del PowerPoint a la gestión”  
<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/cultura.htm> Fecha de consulta: 06/04/11

En tal sentido, trabajar la “cultura organizacional” no es un aspecto ajeno a la realidad del negocio, sino que es la esencia por la cual una organización establece ventajas competitivas y maximiza su rentabilidad por y a través de la gente que la integra.

Por todo lo expresado, la obtención de antecedentes es clave en nuestro estudio ya que nos permitirá determinar si los procedimientos y conductas facilitan la consecución de metas y objetivos de cada una de las empresas.

### **2.2.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES AGROPECUARIAS**

Los aspectos culturales de las empresas familiares agropecuarias se han transformado en un elemento importante a la hora de mejorar los procesos de toma de decisiones y el rendimiento económico de la organización

Para un gran número de productores agropecuarios el valor de la tierra está asociado al nombre. Los productores que lograron incrementar su volumen de tierra son los que pueden hoy por hoy trabajar sin poner en juego la tierra heredada.

Podemos ver un valor muypreciado por la familia agropecuaria, en la tierra, fiel reflejo de una historia, la de los abuelos, las de sus padres, la de toda su familia. El vínculo que se establece con la actividad agropecuaria es una pieza fundamental de la identidad del productor. De esta manera muchos productores experimentan un conflicto entre los valores tradicionales y el comportamiento que se debe adquirir para subsistir en el actual modelo.

A través de los años en infinidad de ocasiones la permanencia depende de los herederos, quienes deberán racionalizar las disposiciones heredadas y adaptarse a las condiciones del agro moderno.

Las competencias relacionadas con la gestión ya no se aprenden de los padres, abuelos, tíos (como fue durante generaciones), sino de especialistas. Por ello es muy común para la nueva generación de chacareros acudir a charlas de capacitación o aceptar algún asesoramiento de ingenieros agrónomos.

El avance de la sociedad, asociado a la globalización, trajo consigo un conjunto complejo de mecanismos sistémicos que incorporaron y solucionaron todas las problemáticas que esto traía aparejado. Cada vez era más imperiosa la necesidad de diferenciarse funcionalmente lo que invocó contar con organizaciones cada vez más flexibles y eficientes que pudieran regular, planificar y administrar estratégicamente los recursos disponibles para alcanzar los fines propuestos.

Por lo tanto creemos que en este momento de cambios la cultura organizacional ha sido de gran importancia a fin de poder realizar cambios, implementarlos y lograr ser aceptados en la organización.

Algunos autores comparten la idea de que la calidad y eficiencia en la producción tienen mayor relación con la transformación cultural que con la tecnología. Poco sirven buenos sistemas, modernas maquinarias y herramientas de calidad, si las personas que lo utilizan no le dan valor, o si estas no los acompañan con actitudes adecuadas para una mejora continua.

Los productores se han visto forzados a adaptarse a cambios durante más de un siglo, esa adaptación, permitía conservar sus rasgos básicos, mientras que las transformaciones de la última década del siglo XX han sido radicales. La identidad de los productores, su cultura, se vio alterada por estos cambios llevándolos a una gran disyuntiva: cambiar o no.

Los acontecimientos económicos, políticos y sociales del contexto, golpean a las organizaciones y determinan cambios profundos. En muchos casos no se encuentran preparadas para soportar estos cambios y se ven perjudicadas de manera significativa.

Si bien la profesionalización fue necesaria en el nuevo escenario económico, se puede decir que la misma generó muchas tensiones entre los integrantes de las explotaciones agropecuarias, ya que, en muchos casos, esta profesionalización implica abandonar prácticas y valores muy arraigados a la organización y a la familia.

Por lo detallado anteriormente, nuestra investigación se asentará en la evaluación del crecimiento de la empresa familiar agropecuaria en base a la influencia que tiene la cultura organizacional en la funcionalidad de la empresa.



## CAPITULO III

### **CULTURA ORGANIZACIONAL Y CRECIMIENTO ECONOMICO EN EMPRESAS FAMILIARES AGROPECUARIAS DEL DEPARTAMENTO ROSARIO**

A partir de las fuentes detalladas en la primer parte de esta tesina, se obtuvieron datos vinculados a la familia composición, estudios, roles, relaciones y datos vinculados a la explotación en si como ser organización laboral, superficie trabajada, campos alquilados o propios

La obtención de la información se ha realizado a través de cuestionarios, entrevistas y de la observación directa. En la mayoría de los casos se efectuaron las entrevistas y cuestionarios en los hogares y la observación en los lugares de trabajo, logrando así ver en acción lo recolectado en las entrevistas. De esta manera se obtuvieron datos referentes a la conformación de la empresa y familia, las relaciones interpersonales, la determinación de roles, los conflictos, la organización laboral y el clima organizacional.

#### **3.1 DESCRIPCION DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS**

##### **Empresa Familiar Denis S.R.L.** (Nombre ficticio)

Ubicación de los campos: Acebal

Composición: Padre (Denis), madre (Mabel), dos hijos (Edgardo y Viviana) y dos empleados

La explotación agropecuaria data desde los años 50 en que el padre de Denis comenzó a trabajar el campo, ahora se decidió formar una S.A. Trabajan 355 hectáreas entre propias y alquiladas. Cabe aclarar que las hectáreas heredadas fueron 155, adquirieron 120 y alquilan 80.

##### **Empresa familiar Jorgito S.A.** (Nombre ficticio)



Ubicación de los campos: Zavalla

Composición: Tres hermanos y un empleado

El padre compró 100 hectáreas en los años 70 con el dinero una herencia, las empezó a trabajar sólo, pero a medida que se fueron recibiendo sus tres hijos, comenzaron ayudarlo. Uno es Ingeniero agrario (Jorge), otro veterinario (Hernán) y la restante farmacéutica (Andrea). Jorge fue el primero, en ayudar a su padre, después se incorporó Hernán y luego Andrea.

En la actualidad, cuentan con 140 hectáreas propias. Tienen un empleado de mucha confianza, con años en la empresa

### **Empresa familiar Marito** (Nombre ficticio)

Ubicación de los campos: Acebal

Composición: Titular y un hijo (sin empleados)

Mario, sigue trabajando como cuando heredó la tierra de su padre hace 35 años. Poseen 100 hectáreas que trabaja junto a su hijo con ayuda de algún eventual en época de cosecha. El sólo al mando de la explotación. Nunca quiso tener empleados.

### **Empresa familiar Adrian y Cristian S.H.** (Nombre ficticio)

Ubicación de los campos: Zavalla

Composición: Padre, dos hijos y un empleado

Adrian y Cristian son hermanos. Hace 70 años su abuelo heredó 120 hectáreas de un tío que no tenía hijos. Al paso de los años, Carlos, su padre heredó las tierras y hoy además alquilan otras 80 hectáreas.

### **Empresa familiar Martín** (Nombre ficticio)

Ubicación de los campos: Acebal

Composición: Titular y dos empleados

Hace muy poco Martín quedó solo frente a la empresa al fallecer su padre. Este le dejó 50 hectáreas propias y en la actualidad alquilan 70 hectáreas más.

Aunque hoy por hoy no trabaja con familiares, tomamos esta empresa, tratando de ver (por medio de las entrevistas) como trabajaban y de que forma repercutió en la actualidad esa forma de trabajar.

El contador, en 4 casos es externo a la organización (muchas empresas familiares agropecuarias cuentan con contadores externos especializados en el comercio de granos, por los muchos requerimientos que fue agregando AFIP a la producción agrícola), a diferencia de las empresas agropecuarias no familiares y de gran magnitud que cuentan con contadores dentro de su staff.

Utilizamos el formulario guía que se encuentra en la sección Anexo, en entrevistas con aquellas personas que consideramos referentes en cada una de las empresas. En el caso Denis S.R.L., con Denis por ser la persona que representa a la empresa, en Jorgito S.A. con Jorge porque es la el miembro más conectado con la actividad, en el caso de Marito con Mario porque no tuvimos otra opción, en el caso de Adrian y Cristian S.H. con Adrián porque, como apreciarán más adelante, es la persona con mayor dedicación y con Martín porque solo él quedó al frente de la organización.

Las demás entrevistas, en su gran mayoría, fueron conversaciones informales que se nos fueron presentando a medida que realizábamos las observaciones y que fueron de gran sustento a las mismas.

### **3.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS SELECCIONADAS.**

Mediante lo obtenido en las entrevistas, observaciones y cuestionarios analizaremos las características de la cultura organizacional de cada empresa seleccionada comprobando la repercusión o no de la misma en el crecimiento de la explotación.

Para organizarnos, en primer lugar, realizamos un análisis del comportamiento de las personas de la organización basándonos en categorías y subcategorías de la cultura organizacional que se encuentran detalladas en el cuadro 1 en la sección Anexo.

En el caso de la empresa **Denis S.R.L.**, notamos una excelente distribución de roles. El padre y el hijo varón se dedican al trabajo agropecuario, mientras que la madre y su hija a todo lo relacionado con la

parte administrativa que va desde las confecciones de carta de porte para el viaje de la mercadería hasta la recopilación de todos aquellos comprobantes que existen en esta actividad para entregándolos en tiempo y forma a los contadores, para que estos realicen las distintas declaraciones.

Nos cuenta la mujer de Denis, que gracias a esta distribución, logran cumplir con todos los requerimientos que hoy por hoy son muchos por parte de AFIP y dejan a los hombres abocarse a la tarea agraria junto con dos empleados.

Todos se sienten parte de la organización, en una charla con Viviana nos comentó como logró que su esposo se vinculara a la empresa, haciendo que este invirtiera en un camión para realizar los viajes a puerto. Hoy su esposo cuenta con dos vehículos. Sin saberlo, lograron una integración hacia adelante, quedando así exentos de las complicaciones de conseguir los camiones para transportar la mercadería, que en época de cosecha son escasos.

Conversando con uno de los empleados, notamos que se sienten totalmente identificados con la organización. Comentaron que Edgardo almuerza con ellos en innumerables ocasiones y que les consulta a la hora de tomar decisiones de índole operativa.

En una charla con Edgardo nos comentó que si bien su padre es un poco renuente a los cambios, tiene cierta permisibilidad a la hora de escuchar sus propuestas, - Siempre me escucha, algunas veces no pone en práctica alguna propuesta, pero nunca deja de escucharlas, eso me incentiva mucho.

Consideramos que, basándonos en la proposición de Schein de 1985, nos encontramos frente a una relación consultiva porque si bien creen que todos los niveles poseen informaciones relevantes para contribuir, el poder permanece en las manos de Denis a la hora de tomar una determinación.

Para control Viviana confecciona planillas diarias y mensuales. Evalúa todo lo que tiene que ver con costos y rindes. Junto con su hermano las analizan determinando lo que más conveniente para la organización y le informan a Denis. Esto es de gran utilidad para determinar en cada siembra, por ejemplo ¿Qué sembrar? ¿Cómo? y ¿Qué productos utilizar? entre otros.

En el caso de **Jorgito S.A.** pudimos observar que el empleado es de vital importancia para todo lo que implica el manejo de la tierra debido a que dos de los hermanos viven en Rosario. Jorge es el único que vive en Zavalla. Igualmente Hernán viaja una o dos veces por semana (según la época del año) para ayudar a su hermano y controlar los campos, además recaba toda la información de índole administrativa y se la entrega a su hermana para que esta realice un control y se la envíe a los contadores.

Jorge está maravillado con el armado de planillas que hacen sus hermanos con datos que sirven para las futuras siembras. Además le son útiles para comparar los rendimientos de los distintos granos, los costos y los márgenes de ganancia de cada uno. Jorge nos comenta -Es maravilloso verlos sacar números, gráficos y planillas. Antes yo no le prestaba atención porque creía tener todo en la cabeza, pero cada vez utilizo más este tipo de información.

Si bien en esta familia, dos de los hermanos tienen su profesión no vinculada estrechamente con la producción agraria, podemos observar que los valores heredados de su padre y el amor hacia la tierra hicieron posible que ellos siguieran manejando la explotación. Esta organización conserva la cultura instaurada por su padre como guía, pero con el tiempo tuvieron que hacer cambios en la forma de hacer las cosas.

El hecho de que los hermanos contaran con estudios más allá del secundario, permitió que la estructura de la empresa estuviera bien organizada.

Además, se nota la participación del empleado en las decisiones cotidianas, una clara delegación de tareas. En épocas de siembra y cosecha donde se contrata algún personal eventual, él es el encargado de darles las indicaciones sobre el trabajo a realizar, liberando a Jorge, para que este se encargue de cuestiones de mayor relevancia y acordes a su puesto, como la comercialización de los cereales.

Nos cuenta Jorge que al principio le costaba mucho delegar trabajo a su empleado o a sus hermanos. Él quería hacer todo y controlar todo, hasta que un día concurrió a un curso en la Bolsa de Comercio de Rosario y se dio cuenta que debía dejar de trabajar como lo hacía su padre, ahora poseen un mejor equipo de maquinarias, manejan otro tipo de información y además

cuentan con infinidad de coberturas para su negocio más allá del típico seguro.

Si su padre estuviera a cargo de la empresa no se hubiesen utilizado una cobertura con puts o calls<sup>21</sup> o una venta a futuro como hicieron el año pasado y mucho menos enviar mercadería con la modalidad llamada “a fijar”<sup>22</sup> y así desaprovechar oportunidades y perder buenos precios de venta.

El caso de **Marito** es el del típico productor estancado en el tiempo. Según lo comentado, nunca quiso tener empleados “son para problemas” nos comentó en una de las entrevistas y añadió que cuando decidió tener uno, esta persona estuvo un tiempo y se fue, porque según Mario, no se adaptó a la forma de trabajar que ellos tenían. Un claro ejemplo de falta de transmisión de la cultura o falta de atención en la selección del personal.

En algunas observaciones realizadas, notamos que la participación de su propio hijo es casi nula. El grado de identidad con la empresa es mínimo. Notamos que este integrante está comprometido con la empresa no por el deseo de estarlo, sino por obligación.

Consideramos que la falta de un buen liderazgo, junto con la forma autocrática de dirección de la empresa y la resistencia al cambio hicieron que esta explotación no creciera como otras. Todas estas falencias se ven reflejadas en la gestión de la empresa. No adquirieron nuevas tierras, por el contrario tuvieron que vender, no compraron maquinarias, no se expandieron sobre otras actividades. Todo siempre igual. En este caso la huella cultural que estableció el fundador fue una desventaja y más aun cuando los que siguen no se dan cuenta de los cambios que se van suscitando en el transcurso del tiempo.

---

<sup>21</sup> Una opción call da a su comprador el derecho -pero no la obligación- a comprar un activo subyacente a un precio predeterminado en una fecha concreta. El vendedor de la opción call tiene la obligación de vender el activo en el caso de que el comprador ejerza el derecho a comprar. Una opción put da a su poseedor el derecho -pero no la obligación- a vender un activo a un precio predeterminado hasta una fecha concreta. El vendedor de la opción put tiene la obligación de comprar el activo subyacente si el tenedor de la opción (comprador del derecho de vender) decide ejercer su derecho.

<sup>22</sup> La modalidad a fijar se basa en entregar la mercadería, dejarla depositada en la planta de un comprador y ponerle precio por medio de la publicación del Precio de Pizarra de Rosario en cualquier momento hasta un plazo determinado por las partes.

En **Adrián y Cristian S.H.** obtuvimos por medio de las entrevistas y observaciones realizadas diferentes tipos de intereses. El grado de pertenencia de los individuos de esta organización es bien diferenciado.

Si bien en el cuestionario realizado a Adrian, el padre es la pieza fundamental a la hora de tomar decisiones, en algunas observaciones realizadas notamos que Carlos, aparece como una figura un poco aislada de la empresa. Coincidimos, que por una cuestión de cultura, el padre sigue estando en la explotación pero no es el verdadero líder de la empresa.

Esto no nos parece malo, es importante que llegado el momento, se vayan preparando a los hijos para la sucesión, y la mejor manera es permitiendo que antes del retiro del dueño, se comparta la conducción de la empresa. En algún momento esta empresa tuvo su lado paternalista pero con el transcurso del tiempo se fue convirtiendo en consultiva. Los integrantes vieron la necesidad de cambiar y fueron haciéndolo acompañando el contexto.

Adrián realiza cursos, se preocupa por la nueva tecnología, asume los riesgos, y Cristian ésta abocado a las tareas relacionadas en forma más directa con la producción, no importándole los avances y cuestionando, a veces, a su hermano por su afán de perfeccionarse y avanzar. Creemos que a Cristian le cuesta entender y cambiar. Tiene muy internalizados valores y formas de hacer las cosas como lo hacía su padre y que este aprendió de su abuelo. El no quiso estudiar, piensa que todo se lo puede enseñar su padre, que todo se aprende haciéndolo y no haciendo “cursitos” como él llama al referirse a los cursos que realiza su hermano. A pesar de la rivalidad entre los hermanos supieron mantener la empresa y además expandirse realizando servicios como contratistas rurales en época de trilla y de cosecha utilizando su propia maquinaria.

En caso de **Martín** es complicado ya que quedó solo al mando de la empresa. En una de las conversaciones que mantuvimos con uno de sus empleados nos enteramos de que el papá de Martín murió joven, tenía tan sólo 56 años.

Martín hoy tiene 26 años y una gran inexperiencia en el manejo de la organización. No tiene un estudio más allá del secundario los que complica aún más las cosas. Su hermano es mayor le lleva 10 años y es abogado. Cuando falleció su padre lo dejó a Martin frente de la empresa. El tiene su estudio y no le interesa intervenir en el campo. De todos modos y desde nuestro punto de vista, que el hermano no esté en la empresa no es tan

grave, por el contrario, es un beneficio ya que si a él no le interesa el campo sería un estorbo para el desempeño de la organización.

Al hacerse cargo de la explotación Martín se dio cuenta que su padre hacía de todo y le costaba delegar. Hoy, esto es un inconveniente y en incontables ocasiones se siente en una encrucijada intentando salir.

Está tratando de rearmar la empresa, lo cual le resulta difícil. Una de las complicaciones es adaptar a uno de los empleados, ya que este ofrece cierta resistencia a los cambios, debido a que está acostumbrado a las órdenes y formas de hacer las cosas que tenía su padre.

En este empleado la cultura organizacional establecida por su anterior jefe, es tan fuerte, que no puede entender la necesidad de cambiar.

El otro empleado, con quien tuvimos oportunidad de hablar, es más joven y entiende a Martín. Incluso nos comentaba que ahora se siente parte de la organización porque Martín suele consultarles mucho y que le agrada que éste escuche sus ideas, a diferencia de lo que hacía el padre. En este caso podemos ver elementos de la cultura organizacional antes establecida no era compartida por todos los miembros.

Además en esta empresa observamos claramente la falta de delegación de tareas y de la preparación para la sucesión. Igualmente, cabe aclarar que en este caso, el padre falleció joven y tal vez no tuvo tiempo suficiente para preparar a Martín, en el gran desafío de ser quien tome las riendas de la organización. Como es de imaginarse, el padre de Martín no contempló la posibilidad de dejar la conducción de la organización siendo tan joven. Sin embargo, si él hubiese delegado un poco más, tal vez hoy a Martín le resultaría más fácil dirigir la empresa.

## **CONCLUSION**

El recorrido por este trabajo nos ha permitido evaluar la incidencia de la cultura organizacional en el crecimiento de la empresa familiar agropecuaria en el departamento Rosario.

El análisis histórico realizado sobre el sistema agrario argentino nos permitió visualizar un sector con constantes transformaciones desde 1880 hasta la actualidad. Los cambios que se fueron dando, obligaron a los

productores de Argentina a reconvertir sus hábitos y costumbres para poder adaptarse a ellos. Las nuevas tecnologías cambiaron rotundamente la forma de producción ocasionando un cambio casi obligado en la forma de trabajar y de organizar las tareas agropecuarias.

Mantener viva la organización sumida en estos grandes cambios requirió de una ardua tarea. La profesionalización, la preparación de los sucesores, los cambios en los hábitos y costumbres, el mantener los valores tradicionales pero a la vez adaptarlos a las nuevas circunstancias, son los factores claves para la subsistencia y la continuidad de las empresas familiares agropecuarias.

Por b tanto y, mediante la información específica obtenida sobre las características de los fundadores, de la organización, de las operaciones y de su ambiente de gestión, y después de realizar un análisis exhaustivo de relaciones entre la cultura organizacional de cada organización y su influencia en los resultados de las empresas familiares estudiadas, podemos concluir en que la cultura organizacional es un factor importante en el crecimiento de una empresa familiar agropecuaria.

Tomando de referencia las cinco empresas evaluadas determinamos posibles causas de éxitos y fracasos

Entre las que beneficiaron a las empresas encontramos:

- Capacidad de identificar la necesidad de utilizar mecanismos de control.
- Visión: las empresas que crecieron tienen una clara visión de su negocio, planes a medio y largo plazo, como así también objetivos definidos.
- Reconocimiento del contexto: Estas empresas logran una relación con el contexto que les permite mantenerse actualizados y no desaprovechar oportunidades de negocios. Gran poder de adaptación a los cambios.
- Tecnología y capacitación: Aquellas empresas que cuentan con sistemas informatizados, maquinaria de última tecnología y capacitación continua, se vieron beneficiados en su crecimiento.



- Tolerancia al riesgo: permiten que los miembros de la organización sean más innovadores, obteniendo nuevas estrategias para crecer.

Entre las que influyeron negativamente en la organización, además de la no consideración de las anteriores determinamos:

- Incapacidad de motivación: La falta de motivación interna impacta en los miembros provocando una falta de entusiasmo y confianza comprometiendo el futuro de la organización.
- Falta de comunicación o comunicación ineficaz: La información no es difundida en tiempo y forma o su difusión no es clara y objetiva. Esto deja a los miembros de la organización incapaces de ayudar o colaborar por no conocer claramente las actividades que deben realizar.
- Exceso de centralización: vimos que en varias de las empresas es notorio como el responsable de la toma de decisiones es una sola persona, un factor individualista y autocrático que repercuten en los resultados de una organización al no abrirse a las opiniones de los colaboradores.
- Falta de delegación: una falta de delegación de tareas aparte de sobrecargar a una sola persona e impedirle abocarse a su principal función, puede traducirse en una falta de incentivo hacia los que se encuentran por debajo de ella.

**De esta manera, podemos afirmar que los elementos culturales distintivos de la empresa familiar como los valores de la familia en la empresa, el deseo de continuidad, el orgullo de producto/servicio influyen en la forma de funcionamiento de la misma permitiendo o no su desarrollo.**

Los resultados muestran que el tipo de cultura establecida por las

empresas familiares caracterizada por los comportamientos y personalidad de los empresarios-propietarios, es un recurso intangible que influye de manera importante en la gestión.

En las empresas familiares que crecieron observamos una cultura organizacional adaptable. Las primeras características de la cultura organizacional fueron implementadas por los fundadores, pero luego se fueron suscitando algunos cambios impulsando el desarrollo de la empresa. La alta tolerancia a los riesgos es un rasgo característico de las empresas que crecieron al igual que el enfoque hacia un sistema abierto respondiendo continuamente a los cambios del entorno

En las que se estancaron, se observó una cultura organizacional conservadora y un liderazgo autocrático. El líder se encuentra sin rumbo, responsabilizando a terceros externos a la organización por las circunstancias vividas. Existen en estas empresas una gran resistencia al cambio y una intolerancia a correr riesgos.

Como complemento, en la sección anexo, incorporamos el cuadro 2 siendo el mismo un resumen de las características de la cultura organizacional de cada una de las empresas seleccionadas, para una mejor comprensión.

Las transformaciones ocurridas han compelido a las empresas familiares agropecuarias a reconvertir sus hábitos. Mantenerse en estos escenarios cambiantes ha implicado cambios en la forma de organizarse, y en componentes de la cultura organizacional establecida por el fundador.

## **RECOMENDACIONES:**

Habiendo concluido que la Cultura organizacional tiene influencia sobre el crecimiento de la empresa familiar agropecuaria, debemos hacer una aclaración al respecto: **No existe un estilo de cultura organizacional mejor o peor** para que una empresa familiar agropecuaria pueda mantenerse o

crecer. Lo importante es el factor tiempo

Uno de los desafíos más grandes de la empresa familiar cuando comienza a expandirse es profesionalizar la gestión sin que la organización pierda los valores y la mística de los fundadores. En muchas ocasiones es necesario no quedar atrapados en costumbres y tradiciones que puedan resultar contraproducentes, si bien los valores de unidad familiar suelen consolidar una cultura que permite un fuerte sentido de pertenencia.

En definitiva, la organización familiar debe detectar el equilibrio entre la preservación de los valores fundacionales y la innovación, a medida que se incorporan nuevas generaciones y nuevos profesionales.

La calidad y la productividad son asuntos de la transformación cultural más que de la tecnología. De nada sirven los buenos sistemas y las herramientas de calidad si las personas que deben aplicarlos no les conceden valor o si no son acompañados de las actitudes apropiadas para la mejora continua.

El cambio cultural hacia la calidad y la productividad abarca muchos aspectos de diseño, estructuración y dirección de toda la empresa y por ello es de interés incorporar nuevos conceptos, actitudes y comportamientos.

Además, es de gran relevancia enfatizar, por lo visto en el repaso histórico realizado en el primer capítulo, que nuestro país vive inmerso en un contexto inestable, donde las reglas de juego se ven continuamente cambiadas por las administraciones de turno y esto repercute en la producción agraria de manera enérgica.

Por lo tanto, estas organizaciones deben estar atentas a los cambios que se van produciendo en el contexto y apuntar a mejorar continuamente la gestión, haciendo hincapié en la cultura organizacional de las mismas.

## **BIBLIOGRAFIA**

**ADLER, Larissa y PEREZ, Marisol** (1993), "Una familia de la élite mexicana", México: Alianza Editorial.

**BARSKY, Osvaldo y DAVILA Mabel** (2008), "La rebelión del campo. Historia del conflicto agrario argentino", Buenos Aires. Sudamericana

**BARSKY, Osvaldo y GELMAN Jorge.** (2001), "Historia del agro Argentino. Desde la conquista hasta fines del siglo XX ", Buenos Aires. Grijalbo-Mondadori

**CLOQUEL, Silvia** (2007) "Familias rurales. El fin de una historia en el inicio de una nueva agricultura". Buenos Aires. Homo Sapiens

**DEI, Daniel H.** (2006) "La tesis: Cómo orientarse en su elaboración" Buenos Aires. Prometeo libros

**DUCOS, M. Marta y ULLOA Elisa.** (2003)"Empresa familiar agropecuaria." Buenos Aires. Eudeba.

**MUZLERA, José** (2009) "Chacareros del siglo XXI. Herencia, familia y trabajo en la Pampa Gringa." Buenos Aires. Imago Mundi.

**ROBBINS, Stephen** (2001) "Comportamiento Organizacional". Décima edición Mexico. Prentice Hall

**SABINO, Carlos** (1994) "Cómo hacer una tesis" Caracas. Panapo.

**SCHEIN, Edgar** (1988) "La cultura empresarial y el liderazgo" Barcelona. Plaza & Janes editores

**SCHEIN, Edgar** (2001) "Guía de sobrevivência da cultura corporativa." Rio de Janeiro. José Olimpo.

**SCHEIN, Edgar** (2002): "La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica". Barcelona. Plaza & Janes

**SCHLEMENSON, Aldo** (1989) "Análisis organizacional y empresa unipersonal" Buenos Aires. Paidós

**SENGE, Petter** (1990) "*La quinta disciplina*". México. Granica.

**STEWART, Thomas** (1998) "La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual". Buenos Aires. Granica

## **DIARIOS Y REVISTAS**

**MONTANARI, Angel** (1956) "*La familia rural bien organizada*", Revista *La chacra*, Buenos Aires, Enero.

**ULLOA DE PORRUA, Elisa.** (1997) "*Las empresas familiares tienen la guardia alta*" Diario la Nación. Suplemento Campo. Buenos Aires, Septiembre.

## **PAGINAS WEB**

<http://rafaela.inta.gov.ar>

[www.elnuevoagro.com.ar](http://www.elnuevoagro.com.ar)

[www.fundacionasabattini.com.ar](http://www.fundacionasabattini.com.ar)

[www.intagro.com](http://www.intagro.com)

[www.pymes.org.ar](http://www.pymes.org.ar)

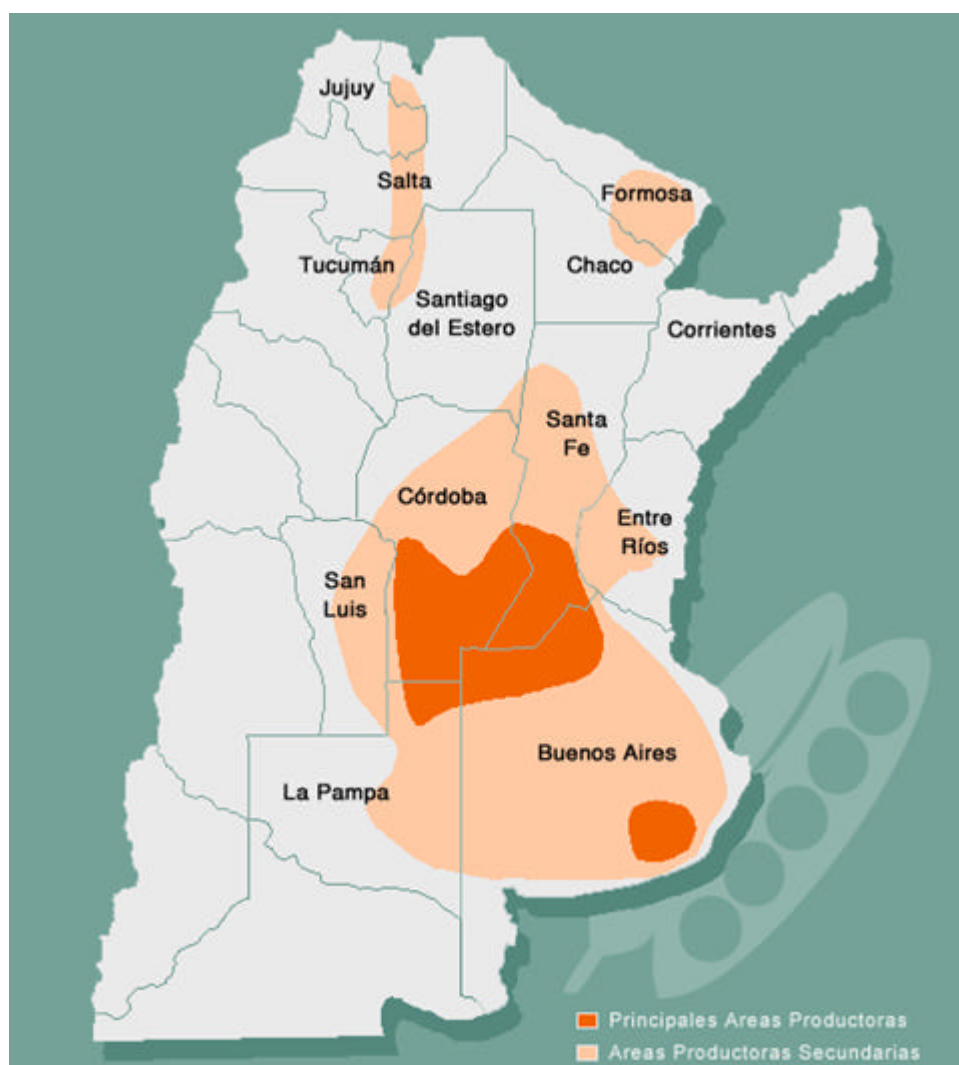
[www.santafe.gov.ar](http://www.santafe.gov.ar)

[www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar)

## **INDICE ANEXO.**

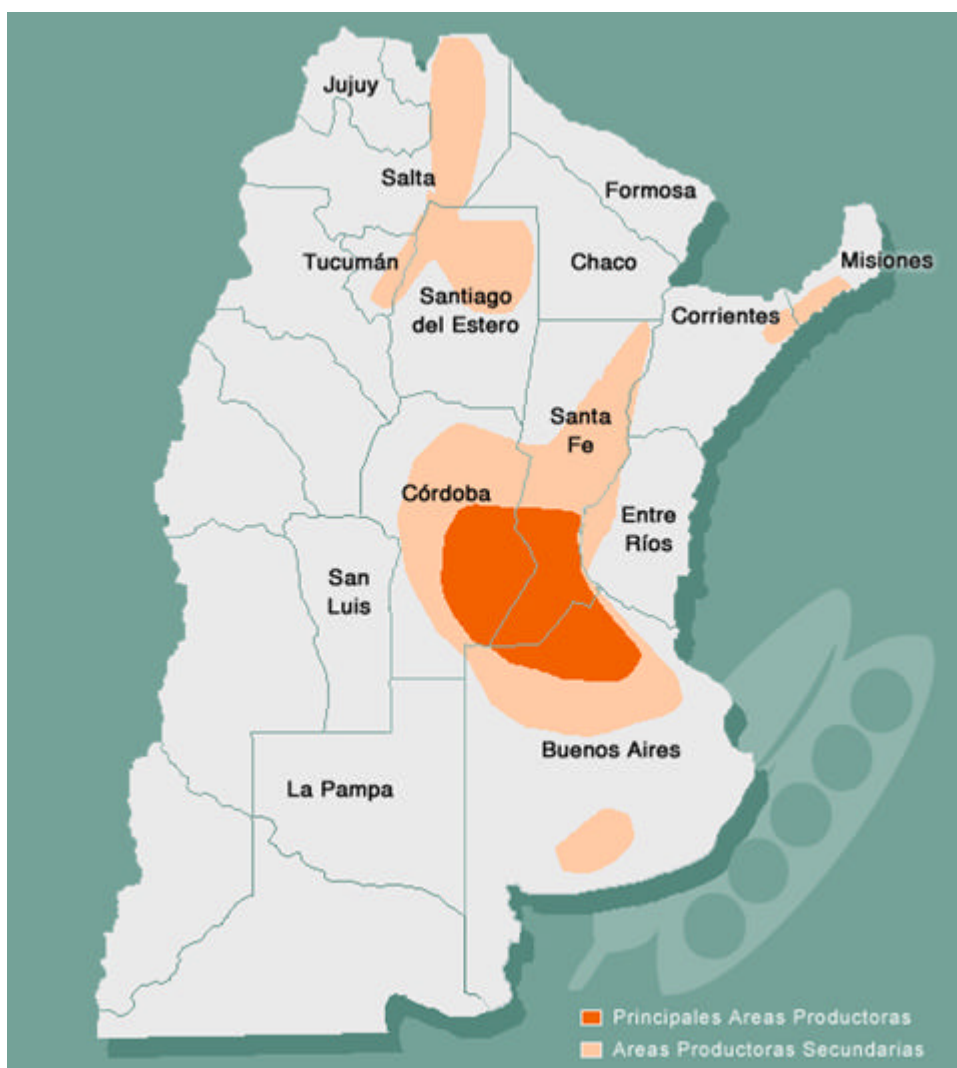
MAPA 1. Areas de cultivo de Maíz en Argentina .....	51
MAPA 2. Areas de cultivo de Soja en Argentina .....	52
MAPA 3. Areas de cultivo de Trigo en Argentina .....	53
CUADRO 1. Categorías para el estudio de la cultura organizacional.....	54
CUADRO 2. Características de la cultura organizacional en las empresas seleccionadas.....	55
Formulario de las Entrevistas realizadas.....	56

## MAPA 1. Areas de cultivo Maíz – Argentina



Fuente: <http://www.intagro.com/mapas>  
Fecha de consulta: 20/07/2011

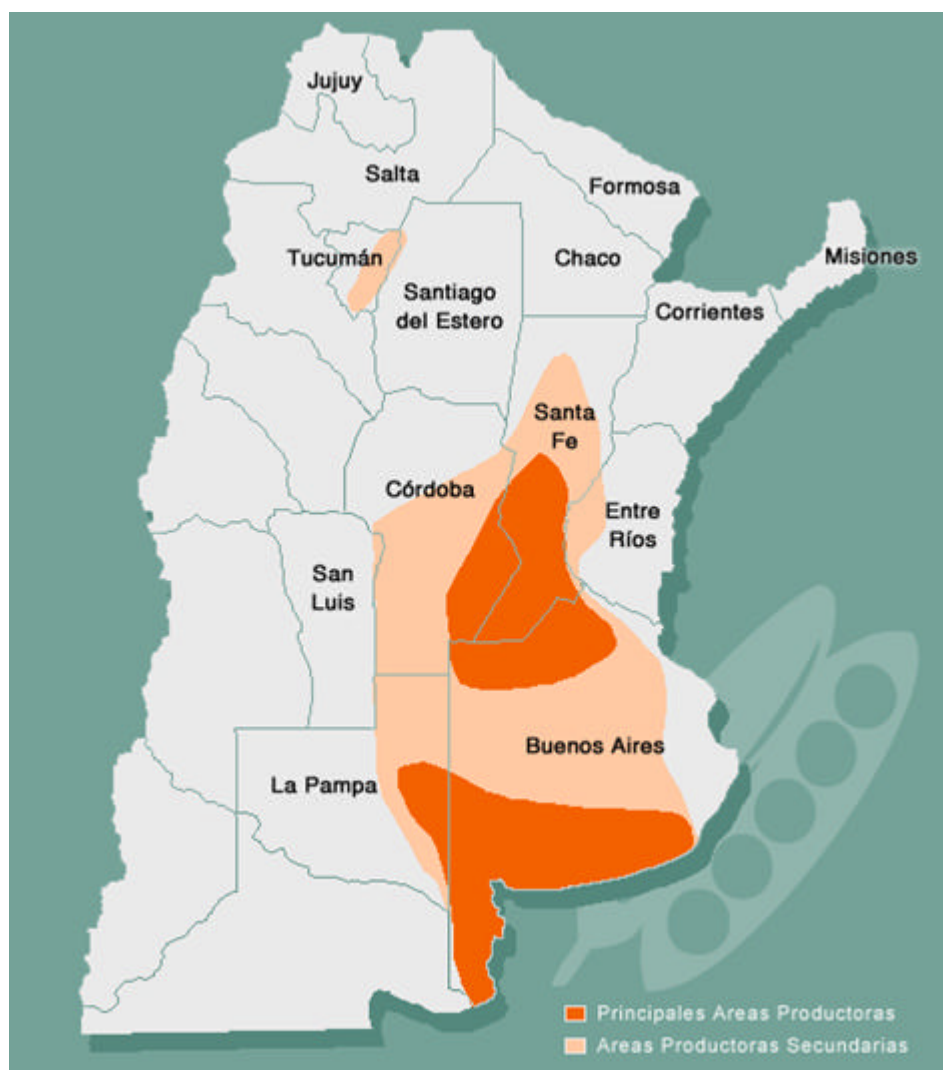
## MAPA 2. Areas de cultivo Soja – Argentina



Fuente: <http://www.intagro.com/mapas>  
Fecha de consulta: 20/07/2011



### MAPA 3. Areas de cultivo Trigo – Argentina



Fuente: <http://www.intagro.com/mapas>  
Fecha de consulta: 20/07/2011

# **ANEXO**

**CUADRO 1**

### Categorías para el estudio de la cultura organizacional

<u>CULTURA ORGANIZACIONAL</u>	
<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>
Toma de decisiones	Centralizado Descentralizado
Visión	Visión de futuro Enfoque en el negocio Enfoque en la creación de resultados deseables
Control	Logro de metas y resultados Objetivos, estrategias y acciones Utilización de tecnologías.
Recursos humanos	Integración Evaluación del desempeño Capacitación
Comunicación	Capacidad para comunicar ideas, visiones Capacidad de delegar Respeto hacia las ideas de los demás
Motivación interna	Energía interior, dedicación, entusiasmo Ambiciones de toda la organización Capacidad para motivar por parte de los líderes

Elaboración propia.

### CUADRO 2

### Características de la cultura organizacional en la empresas seleccionadas

	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Identidad</b>	<b>Tolerancia al riesgo</b>	<b>Perfil hacia medios o fines</b>
<b>Denis</b>	Participan todos los integrantes	Todos se sienten identificados con la organización	Alta	Hacia los fines
<b>Marito</b>	Generalmente solo Mario	El hijo no se siente parte de la explotación, solo hace su trabajo	Baja. Casi nula	Hacia los medios
<b>Adrian y Cristian</b>	No participan todos	Se sienten identificados con la organización pero los hermanos tienen posturas diferentes.	Media	Hacia los fines
<b>Jorgito</b>	Participan todos	A pesar de tener c/u su profesión se sienten identificados con la organización al igual que su empleado.	Media	Hacia los fines
<b>Martín</b>	Ahora participan todos. Antes solo el padre.	Ahora que no está el padre, el personal y Martín se sienten más parte de la empresa	Antes nula. Ahora leve	Hacia los medios. Ahora buscan perfilarse hacia las metas.

Elaboración propia

### **Formulario Guía para las entrevistas.**

- 1- ¿Cuántos años tiene la empresa?
- 2- ¿Cómo está compuesta?
- 3- ¿Se dedica únicamente a la explotación agropecuaria?
- 4- ¿Cómo surgió la organización? ( Se heredó, se compró campos, se alquila campos, se asoció ...)

- 5- ¿Qué cantidad de personal no familiar trabaja en la empresa?
- 6- ¿Qué tipo de sociedad es?
- 7- ¿De los integrantes de la organización existe algún miembro que posea algún título más allá del secundario?
- 8- ¿Cómo circula la información en su centro de trabajo?
- 9- ¿Con que frecuencia se sientan a charlar sobre nuevas ideas?
- 10- ¿Están determinados los roles que desempeñan cada uno?
- 11- ¿Quién toma las decisiones?
- 12- ¿Participan todos en las decisiones o sólo los familiares?
- 13- ¿Cómo se establecen las metas a desarrollar?
- 14- ¿Se realizan actualizaciones a nivel de recursos humanos, es decir, cursos, seminarios u otros?
- 15- ¿Buscan anticiparse a los cambios o más bien se adapta a ellos?
- 16- ¿Qué papel juegan las normas de la empresa en la práctica laboral cotidiana?
- 17- ¿De qué forma guían la realización de las tareas?
- 18- Principalmente, ¿en qué se sustentan sus capacidades laborales?
- 19- ¿Qué garantías le da a su desempeño laboral la educación formal que recibió?
- 20- ¿Se utilizan los datos de productividad, costos y otros datos de control?

