

MODELO CUALITATIVO DE DIAGNÓSTICO Y MEJORA DE GESTIÓN AGROPECUARIA.

REINA, R.; DURANTE, M. & DIAZ, H.⁸

Resumen: El trabajo forma parte un proyecto de investigación acreditado desde hace varios años en la Facultad de Agronomía, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. La unidad de análisis para el trabajo son las empresas agropecuarias de la región de Azul, provincia de Buenos Aires, aplicándose el denominado Modelo SER H4 de diagnóstico empresarial desde la perspectiva cualitativa y de consideración de intangibles (capacidad de gestión) como modelo innovador de utilización en la gestión empresarial. El trabajo persigue como objetivo general la aplicación y desarrollo del Modelo SER H4. En su primera parte, plantea una breve descripción del Modelo SER H4 utilizado en el diagnóstico situacional y la mejora del desempeño integral de las empresas desde un enfoque sistémico y complementador de los actuales modelos de diagnóstico cuantitativo. En la segunda parte, se exponen los resultados de la aplicación del modelo a las empresas en estudio, describiendo la situación empresarial evidenciada y arribando a conclusiones.

Palabras claves: Modelo, Gestión, Tecnología, Cultura, Diagnóstico.

Introducción: El enfoque tradicional de gestión en las empresas del sector

⁸ Facultad de Agronomía, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires
Correo Electrónico: rreina@faa.unicen.edu.ar

agropecuario regional se sustenta fundamentalmente en técnicas, herramientas y metodologías que permiten la determinación de resultados numéricos posibles de comparar y derivar en diagnósticos, desde la perspectiva productiva, económica y financiera. Entendemos que la etapa de diagnóstico es una instancia de gran importancia en el proceso de administración agraria. La consideración de variables endógenas y exógenas a analizar en esta fase, implica un sentido amplio y de complejidad en virtud del gran número de elementos desde un enfoque cuantitativo y cualitativo.

Creemos que el análisis e interpretación de los aspectos cualitativos agrega valor a la gestión empresarial, cumpliendo con una función de complementación respecto al enfoque tradicional de análisis numérico. La perspectiva cualitativa, involucra dentro de varios elementos a los denominados intangibles que, si bien son difíciles de detectar a simple vista, están presentes en las empresas formando parte de su cultura.

En el marco de lo intangible, se propone un Modelo de diagnóstico y mejora empresarial no convencional. El denominado Modelo SER H4⁹, tiene una

⁹ Modelo SER H4, es un modelo de análisis organizacional basado en un enfoque sistémico y de intangibles (capacidad de gestión). MAG. Lorenzo Carlos Alberto; MAG. Lorenzo, María Natalia; MAG. Reina, Rubén José, Artículo denominado "MODELO SER 4 DE DIAGNÓSTICO Y MEJORA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS AGROINDUSTRIALES" presentado y publicado en el IVº Jornada de Administración del NEA y IIº Encuentro Internacional de Administración de la

visión integradora de las personas desde su existencia, emociones, racionalidad, intuición y equilibrio psicofísico como espiritual. Estos elementos contribuyen a definir una cultura organizacional determinada que configuran una identidad empresarial única. Al mismo tiempo, como variable directriz, la cultura organizacional se vincula no solo con el proceso de toma de decisiones y dirección empresarial, sino también con dimensiones y diversos factores que dan forma a un sistema de funcionamiento de empresa coherente con su entorno mediato e inmediato, con el que interactúa en un proceso de constante intercambio.

Se plantea como objetivo general, aplicar y desarrollar el Modelo SER H4 de diagnóstico y mejora de gestión para un grupo de empresas agropecuarias de la región de Azul, provincia de Buenos Aires. Los objetivos específicos buscan: 1) Relevar datos de campo que permitan conocer el estado de situación de las empresas agropecuarias de la región; 2) Procesar y analizar los datos relevados por medio del modelo SER H4, adecuándolo a las particularidades de las empresas del sector en estudio; 3) Identificar y rediseñar, en caso de ser necesario, variables y dimensión del modelo en su ejecución.

La metodología utilizada involucra diferentes aspectos a describir. La temática forma parte de un trabajo de investigación acreditado en la Facultad de Agronomía perteneciente a la Universidad

Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA).

La unidad de análisis para el trabajo, son las empresas agropecuarias de la región de Azul, zonas de influencia de la Facultad de Agronomía. En la misma, se involucran principalmente empresas destinadas a las producciones primarias agrícolas y pecuarias extensivas.

Sobre la base de un grupo de 26 empresas agropecuarias regionales, se desarrolla la investigación, contemplando que las empresas cuentan con más de 5 años de trayectoria en la actividad empresarial.

El instrumento operativo para materializar la teoría, concretando la recolección de datos en el campo experimental, son guías de relevamientos diseñadas con los principales aspectos en cada etapa de avance de aplicación del modelo.

Desde el enfoque teórico se desarrollan los principales aspectos temáticos de investigación en la gestión empresarial del sector agropecuario alcanzados por el Modelo SER H4.

El Modelo SER H4 es un modelo de diagnóstico y mejora organizacional estructurado por ocho variables (Liderazgo, Cultura, Comunicación, Poder, Recursos, Estrategia, Estructura, Contexto) que se aplican sistémicamente y sobre la base personas (directivos, colaboradores) cuyo comportamiento y decisiones se analizan integradamente por sus aspectos espirituales, racionales y emocionales, en relación con el cuerpo biológico. Consideración viable a nivel individual, grupal y a nivel organizacional.

El modelo contempla cuatro tipologías culturales en relación con las dimensiones de análisis. Estas tipologías culturales tienen su origen en la cultura de las organizaciones, analizadas a partir de los paradigmas culturales, elaborados por Edgar H. Schein (1988). Las cuatro tipologías culturales que forman el Modelo SER H4 se describen como: SER H4, SER, ABIERTA, y CLÁSICA. Siendo la tipología SER H4 la más desarrollada desde el enfoque humano integral, ayudado por los aspectos intangibles de la organización. Encontrándose en el otro extremo, la tipología CLÁSICA con sustento en un enfoque conservador, basado en la experiencia y en el interés (tangibles). Cabe destacar, que cada tipología cultural presenta diferencias que son posibles de evidenciar en relación a las dimensiones de estudio.

Dentro del Modelo SER H4, se vincula los diversos tipos de Sistemas Políticos con las cuatro Tipologías Culturales definidas, dando lugar a las siguientes relaciones: tipología de Sistema Político denominada Poder-Visión relacionada con la tipología Cultural SER H4; la tipología Poder-Misión relacionada con Cultura SER; la tipología Poder-Estrategia relacionada con la tipología Cultural denominada Sistema Abierto, y la tipología Poder-Táctica relacionada con la tipología Cultural Clásica.

El Modelo contempla los denominados Metaproceso que permiten procesar sistémicamente las disfunciones o problemáticas de las empresas, y por medio de los cuales se desarrollan programas de mejoras, que habrán de

canalizarse por medio de los procesos internos de las empresas.

Desarrollo: En lo referente a La cultura organizacional, veintiuna (21) empresas agropecuarias regionales relevadas evidencian tipologías culturales dominantes ABIERTA, en tanto que las restantes cinco (5) empresas cuentan con un tipo de Cultura SER. Las características principales responden a que son organizaciones que fluctúan acorde a las situaciones socioeconómicas del sector, a los cual se adiciona la variable medio ambiental (fundamentalmente el clima) como limitante natural de la actividad productiva que actúa como elemento situacional emergente y con incidencia en los resultados productivos. El desarrollo de sus actividades, se relaciona íntimamente con las capacidades y habilidades de sus miembros en los diferentes órdenes jerárquicos (tanto desde la dirección como en los niveles operativos). El éxito o fracaso de de la gestión se mide por medio de resultados cuantitativos, lo que se relacionan con los premios y castigos para el personal de las distintas áreas de trabajo. Se adiciona, la necesidad constante de planificación y medición del riesgo, y la vinculación con el entorno se realiza selectivamente con contemplación de las variables que se identifican como importantes para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En cuanto al poder y sistema político, las empresas agropecuarias mayormente cuentan con una tipología política Poder-Estrategia (más del 81% de los casos). En menor proporción (el 19%),

disponen de una tipología política Poder-Misión. Esta situación, responde a las características propias de un entorno de dinámico y de constante cambio, que ayudado por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) conllevan a evoluciones con un ritmo de mayor aceleramiento.

Reflexiones finales: Las empresas agropecuarias analizadas desde el enfoque sistémico y desde lo intangible (capacidad de gestión), requieren de modelos de diagnóstico que permitan contemplar la integridad. Si bien es posible exponer que no existe un único modelo de análisis, se cree conveniente, complementar modelos de diagnóstico y mejoras cuantitativos con modelos cualitativos como el abordado en el trabajo (Modelo SER H4). Esta consideración comprende dos grandes perspectivas, que permiten la identificación y el conocimiento de disfunciones o problemáticas por medio de la detección de variables claves. Una perspectiva, es la productivo-económica, en términos de indicadores de producción agrícola-ganaderos, eficiencia, rotación, uso de los recursos, etc. Y la otra perspectiva, es la de los aspectos cualitativos, donde el ser humano (propietario, directivos, operarios, etc.) desarrollando actividades dentro de la empresa expresa su comportamiento en función de emociones, racionalidad y el sentido espiritual de la persona, dándole forma a la cultura de las empresas. Esta cultura es posible de evidenciarla como la identidad de la empresa que las hace únicas e irrepetibles, siendo esta situación percibida en las diferencias en el

desempeño y en los resultados al comparar empresas de un mismo sector productivo (por ejemplo, sector agrícola regional), llegando al extremo de diferencias entre empresas agropecuarias contiguas.

Esta visión cualitativa y de intangibles del Modelo SER H4, le confiere la particularidad de un desarrollo tecnológico importante para las empresas relevadas del sector agropecuario regional, siendo posible de replicar en otras regiones empresariales bajo la consideración de las características propias que pueden revestir.

Bibliografía:

AGUIRRE BAZTÁN, A. (2004). "La Cultura de las Organizaciones", Editorial Ariel.

DRUKER, P. (1986). "La Innovación y El Empresariado Innovador", Editorial Sudamericana.

GARCÍA, R. (2006). "Sistemas Complejos: Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria", Editorial Gedisa, Buenos Aires.

GORE, E. (2012). "El próximo management: acción, práctica y aprendizaje", 1ra edición. Editorial Granica, Buenos Aires.

HURST, D. (1998). "Crisis & Renovación: Cómo Enfrentar el Desafío del Cambio en las Organizaciones" Edit. Temas.

KLEINER, A. & ROTH, G. (2000). "El Cambio Basado En El Aprendizaje". Oxford Press.

LOW, J. & KALAFUT, P. (2004). "La ventaja invisible: cómo impulsan los

intangibles el rendimiento empresarial”, Ediciones Urano, Nuevos paradigmas, Empresa Activa, Barcelona.

PFEFFER, J. (1993). “El Poder en las Organizaciones: política e influencia en una empresa”, McGraw-Hill. Madrid.

SCHEIN, E. (1988). “La cultura empresarial y el liderazgo”. Plaza y Janes Editores, Barcelona.

SCHVARSTEIN, L. (1998); “Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas”. Paidós. Buenos Aires.