

DIVERSIDAD Y COMPLEJIDAD DE LOS MODELOS DE TOMA DE DECISIONES Y ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA EN EL SECTOR AGROPECUARIO DEL NORESTE PAMPEANO.

APORTES PARA LA MEJORA DE LA EXTENSIÓN Y EL DESARROLLO RURAL.

Autores: **Roberto Torrado Porto**¹ - **Marcelo Enrique Sili**²

e-mail: torradoporto.roberto@inta.gob.ar

RESUMEN

En la actualidad, en el sector agropecuario argentino, conviven distintos paradigmas productivos y modelos de organización sobre los cuales se estructuran y co-existen distintas lógicas de funcionamiento gerencial o de toma de decisiones. Por ello, es de gran utilidad comprender como se estructuran las actuales lógicas gerenciales e identificar cuáles son las formas o modelos que utilizan los productores agropecuarios para tomar decisiones a nivel de sus unidades productivas.

Este es el tema central de abordaje en esta investigación, pues lo que interesa identificar, conocer, comprender y analizar son las diversas formas de toma de decisiones y organización productiva del sector agropecuario, entendiendo sus lógicas de funcionamiento en relación a la composición y trayectoria familiar, la edad, el nivel educativo, el acceso a la información y la dotación de recursos que poseen los productores, con el fin de detectar si algunos modelos son más efectivos que otros, en términos de generación de ingresos y rentabilidad de las empresas agropecuarias.

Pero, más allá de la comprensión de los modelos de toma de decisiones, este trabajo se inserta en una problemática más amplia vinculada a los sistemas de extensión rural de la Argentina.

Por ello, también interesa indagar si cada modelo de toma de decisiones se corresponde con un sistema específico de extensión y transferencia de tecnología, público o privado, lo cual permitiría pensar que un cambio en las modalidades y estrategias de extensión podría influir sobre los modelos de toma de decisiones y, por ende, incidir en los resultados económicos - productivos de las explotaciones agropecuarias.

En función de estas hipótesis, el objetivo del presente trabajo es identificar, caracterizar, analizar y definir los modelos de toma de decisiones y organización productiva en el sector agropecuario, como aporte para la mejora de la gestión de los SER y TT, en particular, el del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

PALABRAS CLAVE: Decisiones – Organización – Gestión – Modelos

¹ Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) – EEA “Ing. Guillermo Covas” (Anguil – La Pampa – Argentina) – Gerencia de Planificación (DNA de Investigación, Desarrollo y Planificación).

² Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de las últimas décadas, el sector agropecuario argentino tuvo un fuerte cambio de paradigma techno-productivo y organizacional, avanzando sobre la implementación y difusión de un nuevo paquete tecnológico centrado en un conjunto de innovaciones de producto, de proceso y de organización (Bisang, Anlló & Campi, 2008; 2010). Este nuevo paradigma productivo impulsó un fuerte crecimiento de la producción y del comercio de bienes agropecuarios, todo ello bajo la nueva lógica del agronegocio (Gras & Hernández, 2013), que se caracteriza por la creciente importancia del capital financiero en los procesos productivos ligados a la exportación de *commodities* (Cáceres, 2015). Estos cambios se acompañaron con la presencia creciente de nuevos agentes económicos, nuevas formas de relacionamiento, instrumentos y marcos regulatorios (Bisang, Anlló & Campi, 2008; 2010; Gras & Hernández, 2009; 2013). Es claro que esta transformación generó tensiones: mientras que el sector productivo “antiguo y consolidado” se encuentra bajo tensión, el sector “nuevo y emergente” goza de un claro dinamismo (Bisang, Anlló & Campi, 2008; 2010).

Buena parte del análisis sobre el cambio de paradigma radica en un aspecto clave que se ha modificado: la forma de organización del agro (Bisang, 2008; Bisang, Anlló & Campi, 2010). Previamente, el modelo predominante era el de integración vertical, en el cual el productor era dueño de la tierra, controlaba los procesos productivos con escaso efecto multiplicador y dinamismo tecnológico, asumía riesgos, gerenciaba su explotación agropecuaria (EAP) y tomaba decisiones. En el paradigma emergente, el agro se fue estructurando hacia una nueva forma de organización y gerenciamiento. Se observa así una escisión entre los propietarios de la tierra y las empresas agropecuarias. Estas se involucran en el agronegocio (Gras & Hernández, 2009 y 2013), prescindiendo de la propiedad de la tierra y como un eslabón de una red productiva, de servicios, de insumos, financiera, etc. Esta nueva forma de organización, incorpora una gran diversidad de agentes económicos que se entrelazan, entre sí, bajo un modelo de organización en red (Bisang & Kosakoff, 2006; Bisang, 2008; Bisang, Anlló & Campi, 2010) en el cual prima el control y gerenciamiento de activos, tales como la información, el financiamiento y el acceso al conocimiento (Bisang, Anlló & Campi, 2010). Adicionalmente, se des-localiza y re-localiza la renta, ingresan una gran cantidad de nuevos agentes económicos y crece notablemente la complejidad en el sector agropecuario. En esta complejidad, el productor se encuentra ante un dilema de adaptación al nuevo contexto productivo: debe decidir entre mantenerse en el tradicional modelo de integración vertical o tener intereses en el agronegocio (Gras & Hernández, 2013) y entender su lógica, para integrarse y posicionarse en el modelo de organización en red (Bisang, 2008). Desde este dilema, se puede afirmar que en el sector agropecuario argentino actual conviven dos modelos de organización de la producción: el de integración vertical del sector y el de organización en redes productivas. Por ende, en este marco de convivencia, se evidencia que co-existen y se estructuran distintas lógicas de funcionamiento gerencial o de toma de decisiones (TD) en las unidades productivas (UP).

El sector agropecuario del Noreste de la Provincia de La Pampa (Argentina) no es ajeno a esta situación, pues aquí también conviven el nuevo y viejo paradigma productivo, situación que se evidencia al observar la co-existencia de la EAP tradicional y el agronegocio, de nuevos y viejos actores y agentes económicos (Sili, 2005), del tradicional modelo de integración vertical del sector y del nuevo modelo de organización en redes productivas. Pero también, en la región conviven distintas formas gerenciales (Thornton, 2005) y distintos estilos de TD (Thornton, 2005; Robbins, 2004), vinculados a los distintos modelos de organización del agro (Bisang, 2008).

Teniendo en cuenta este contexto, el objetivo de este trabajo es identificar, caracterizar, analizar y definir los modelos de TD existentes en el Noreste de la Provincia de La Pampa poniendo énfasis, también, en la relación que existe entre los modelos de TD y la composición y trayectoria familiar, la edad y el nivel educativo de los productores, el acceso a la información y la dotación de recursos que posee el productor, con el fin de detectar si algunos de estos modelos son más efectivos que otros, en términos de generación de ingresos y rentabilidad de las empresas.

1. MARCO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

1.1. Acerca de la toma de decisiones y sus procesos

Las decisiones, con mayor o menor incidencia, se presentan en todos los niveles de la sociedad e implican “una acción para realizar acciones” conducentes a alcanzar un determinado objetivo propuesto, explícito o implícito (Aguiar, 2004). Por ello, es de gran utilidad conocer cómo son los procesos de TD, que acciones se aplican en los mismos, a qué conducen y cuáles son las formas o modelos que se utilizan para tomar decisiones que resulten efectivas. Para ello, se requiere que los individuos realicen una selección racional (Simon, 1977), para lo cual primero deben tener en claro el

objetivo que quieren alcanzar, las distintas alternativas posibles y evaluar cada una de ellas desde sus ventajas y limitaciones, para luego adoptar la que se considere más apropiada con el fin de conseguir el objetivo propuesto. Al respecto, Simon (1977) afirma que, constantemente, se optará por el curso de acción que se considere lo "suficientemente bueno", a la luz de las circunstancias dadas en ese momento. Así, tomar la decisión es el primer paso para elegir y dar paso a un plan de acción. Es por esto que en las empresas y organizaciones, el trabajo central de los propietarios o gerentes es decidir qué hacer, delegar tareas, justificar por qué, para qué, cuándo y cómo debe hacerse y administrar y optimizar los recursos disponibles, para alcanzar los objetivos y resultados propuestos.

A los fines del presente trabajo, es posible trasladar este planteamiento general al ámbito del sector agropecuario, al momento de considerar y dar cuenta que los productores, de diversas maneras, planean, organizan, conducen y controlan los procesos técnicos-productivos, económicos-financieros y comerciales de sus UP, conformando así distintos modelos de organización y formas de TD. Para ello, a continuación, se plantean ideas y conceptos en torno a la TD, que si bien no provienen de las ciencias agropecuarias, son conceptos abordados por las ciencias de la administración y la teoría de la decisión, factibles de ser transpolables a los procesos, contextos y dinámicas que caracterizan al sector agropecuario.

1.2. Antecedentes conceptuales y empíricos

Herbert Simon (1977) considera que si se quiere analizar el verdadero proceso de decisión en el hombre, hay que suponer que éste no es ni demasiado racional, como lo definen los economistas clásicos, ni está del todo afectado por el medio ambiente, como lo plantean los psicólogos norteamericanos de la corriente "conductista" (Borea, 2008).

Siguiendo a Simon (1977) en Borea (2008), en todo tipo de organización, cualquiera fuera su perfil, hay que considerar al hombre con una conducta racional, pero limitada y condicionada por el entorno. Al respecto, bajo esas condiciones, Borea (2008) afirma que toda decisión encierra elementos de "hecho" o proposiciones fácticas, que son afirmaciones acerca del mundo que podemos ver y su manera de operar y elementos de "valor" o proposiciones éticas, que abordan la cuestión de si las decisiones pueden ser correctas o incorrectas, es decir, tienen un significado basado puramente en los valores, la personalidad y la experiencia del individuo. Desde esta posición, puede llamarse "objetivamente racional" a una decisión si, en la realidad, es el comportamiento correcto para maximizar unos valores dados ante una determinada situación (Borea, 2008). En definitiva, una decisión racional es aquella que se adecua a los objetivos. Pero, retomando a Simon (1977), la racionalidad tiene límites prácticos, que dependen del hombre y de las características del medio ambiente en el cual desarrolla sus acciones. En la misma línea Borea (2008), revisando a Simon (1977), observa que los límites de la racionalidad humana están dados por los elementos que componen el proceso de TD y a la decisión en sí misma, tales como: el escenario futuro al que se aspira; la comprensión del comportamiento de las variables que pueden afectar el proceso de TD y la decisión a tomar; las técnicas y herramientas con las que cuenta el decisor y el factor humano, es decir, las condiciones individuales, personales, socio-afectivas y culturales que influyen en aquel que toma la decisión.

Este marco de referencia de base empírica, es abordado por dos teorías que se modelizan para poder ser interpretadas en la realidad: la teoría prescriptiva o normativa y la teoría descriptiva (Aguiar, 2004; Borea, 2008; Páez Gallego, 2015). La teoría prescriptiva, es un método normativo que define y trata de explicar la forma en que se deben tomar las decisiones y qué condiciones se han de cumplir en ellas. Esta teoría, ha sido modelizada por economistas, analistas y matemáticos quienes consideran que el hombre es completamente racional y coinciden con la descripción del "hombre económico" de la teoría económica clásica, en cuanto a que este optimiza la elección y selección de la decisión; está completamente informado; es sensible a los cambios del contexto; hace elecciones completamente racionales y lineales; conoce el conjunto alternativas y las consecuencias; ordena, jerarquiza y selecciona las alternativas según sus preferencias sobre las consecuencias, teniendo siempre en cuenta las características de la situación.

Por su parte, la teoría descriptiva, se ocupa de describir cómo se toman en realidad las decisiones y cómo influyen la personalidad del individuo o la presión por la situación. Esta teoría, ha sido modelizada y desarrollada por la psicología. Considera y caracteriza al "hombre administrativo" (Simon, 1960) y tiene en cuenta, principalmente, los fenómenos empíricos en la TD. Bajo esta teoría, el hombre administrativo toma decisiones fundamentadas en una racionalidad limitada (Simon, 1977), donde intervienen hechos y valores. Es racional cuando escoge alternativas; busca solo resultados satisfactorios; persigue fines o metas que conducen hacia los objetivos generales; tiene que descubrir o buscar las alternativas y necesita poder prever o anticipar las consecuencias y las limitaciones de la alternativa elegida para compararla con las de las otras.

A partir de lo revisado, en la realidad, la forma en que las personas deberían llegar a tomar una decisión y la forma en que lo hacen finalmente, pueden ser muy diferentes. Por ello, Bórea (2008) considera que las formas en que se toman las decisiones están íntimamente ligadas, entre otros elementos, a: la estructura de la organización y su esquema de división del trabajo; los tipos de decisiones (programadas o no programadas); la influencia de la cultura; las relaciones de poder; la confianza; el estilo de liderazgo; la capacidad de negociación; el trabajo en equipo y el contexto.

Thornton (2005), toma tácitamente estos elementos en su estudio sobre las UP de tipo familiar del sector agropecuario argentino. Al respecto, afirma que las personas muestran una tendencia natural hacia un cierto estilo de TD, el cual conjuga elementos que definen las formas de tomar decisiones de acuerdo al estilo de conducción gerencial. De igual forma, el autor afirma que los estilos hacen a la gestión y las decisiones de gestión gobiernan el uso fundamental de los factores de producción.

Por otro lado, otras formas empresariales agropecuarias de mayor nivel de organización, en general, tienen y persiguen la lógica del “negocio agrícola”, donde los perfiles y roles en la TD se caracterizan, fundamentalmente, por gestionar diversos factores (Grosso, 2010; Guibert et. al., 2011). Para este tipo de empresas, el agronegocio es una lógica de producción o un modelo productivo (Gras & Hernández, 2013), que evolucionó en dos niveles paralelos de análisis: el estudio de la coordinación entre los participantes verticales y horizontales de la cadena alimentaria (economía de los agronegocios) y el estudio de la TD en estructuras de gobernanza alternativas de la cadena alimentaria (gestión de los agronegocios) (Arbeletche Favat & Hernández, 2012; Gras & Hernández, 2013). Desde estos niveles paralelos de análisis, es posible realizar una aproximación y diferenciar los distintos estilos de TD gerenciales a partir de dos dimensiones: la forma de pensar del individuo y su tolerancia a la ambigüedad (Robbins, 2004). Estas dos dimensiones están íntimamente vinculadas a la lógica y la forma de procesar la información para la TD. Por ello, para Robbins (2004), algunos tomadores de decisiones son más racionales y lógicos al procesar la información, es decir estudian la información en orden y se aseguran que sea lógica y congruente antes de tomar la decisión, mientras que otros tomadores de decisión son creativos e intuitivos.

Los creativos cuentan con información restringida, parcializada o poco predecible. Por su parte, los intuitivos no necesitan procesar la información en cierto orden, sino que prefieren analizarla en su conjunto. Para ambos casos, Robbins (2004) afirma que el proceso de TD es inconsciente y prima la experiencia, el juicio personal del decisor, su creatividad y su poder de innovación.

Para ordenar las ideas y conceptos revisados, en la Tabla 1 se presentan los modelos de TD identificados y definidos por los distintos autores y sus respectivas diferencias.

Tabla 1: Los modelos de TD y sus diferencias

Modelo	Supuestos	Proceso de decisión	Resultados
Racional económico (Becker, 1993)	Información perfecta. Racionalidad perfecta. Capacidad cognitiva. Disponibilidad de tiempo. No afectan las preferencias individuales.	Secuencia lógica lineal con la identificación de los problemas, finalizando con la implantación de la solución.	Maximización de la utilidad (Hombre económico)
Racionalidad limitada (satisfactorio) (Simon, 1980)	Información imperfecta. El poder afecta las decisiones. Las preferencias personales afectan las decisiones. Capacidad cognitiva limitada. No disponibilidad de tiempo. Complejidad de los problemas. Incertidumbre del entorno.	Los responsables de las decisiones intentan actuar de manera lineal, pero la racionalidad está limitada o restringida.	Satisfacción (Hombre administrativo)
Político (Vitt, Luckevich & Misner, 2003)	Divergencia en la definición del problema y de las metas. Divergencias en la elección de las alternativas o soluciones. Conflictos. Negociación o poder.	Los responsables de las decisiones tienen poder e inducen, influyen o negocian en el proceso definiendo la estructura del mismo.	Según metas

Intuitivo (Robbins, 2004)	Alto nivel de incertidumbre. Variables poco predecibles. Información escasa y poco relevante. Diversidad de soluciones argumentadas. Tiempo limitado. Presión.	Proceso inconsciente con base en la experiencia y el juicio personal del decisor.	Según metas
Creativo (Robbins, 2004; Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005)	Escaneo de ideas en forma inconsciente. Prima la intuición y la percepción de acuerdo a como se suceden los hechos en el proceso. Información restringida, parcializada o poco predecible	Prima la creatividad y la innovación inconsciente del decisor.	Según metas

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión bibliográfica

Por otro lado, en la misma línea y retomando los aportes de Robbins (2004), en la Tabla 2 se presentan las principales características de los cuatro estilos de TD gerenciales identificados y definidos por el autor en las empresas vinculadas al sector agropecuario.

Tabla 2: Estilos de TD en empresas agropecuarias

Estilo de TD	Descripción del Perfil	Características Típicas	Manejo de la información y definición de alternativas
Directivo	Toleran poco la ambigüedad y toman decisiones rápidas. Se centran en el corto plazo.	Racionales Eficientes Lógicos Decisivos	Toman decisiones con mínima información y evalúan pocas alternativas
Analítico	Tienen capacidad para adaptarse o enfrentar situaciones únicas. Toleran la ambigüedad mucho más que los tipos directivos	Racionales Cuidadosos Adaptativos Jerárquicos	Siempre necesitan más información y consideran varias alternativas.
Conceptual	Se enfocan en el largo plazo. Buscan encontrar soluciones creativas a los problemas.	Perspectivos Creativos Intuitivos Flexibles	Procesan mucha información y analizan muchas alternativas
Conductual	Trabajan bien con los demás. Se interesan en los logros de los otros. Aceptan sus sugerencias Tratan de evitar los conflictos. Toleran muy poco la incertidumbre	Intuitivos Receptivos Participativos Integradores Sistémicos	Procesan mucha información de distintas fuentes y analizan muchas alternativas

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Robbins (2004)

2. MATERIALES Y MÉTODOS

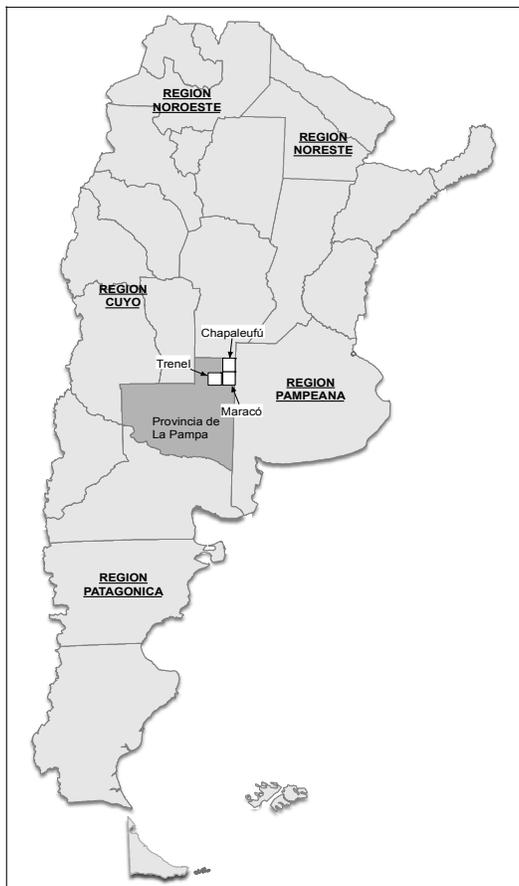
Vasilachis de Gialdino (1992), considera que la práctica de la investigación muestra que la realidad sólo es posible de ser abordada con la utilización simultánea de una pluralidad de métodos. Por su parte, Aguilar Idañez & Ander Egg (1994), expresan que las perspectivas y métodos cuantitativos y cualitativos, lejos de ser excluyentes, son complementarios. Por lo tanto, la elección o el énfasis de la investigación, en un momento dado, debe regirse por criterios de conveniencia de acuerdo al objeto a investigar.

Teniendo en cuenta estas premisas, este trabajo apela a una metodología de investigación hipotético – deductiva, apoyada en una estrategia metodológica cuantitativa, con el fin de generar información de

base que, una vez sistematizada y analizada, fuera factible de ser contrastada con los marcos teóricos revisados.

El universo de análisis son las UP del Noreste de la Provincia de La Pampa, en particular las correspondientes a los Departamentos Chapaleufú, Trenel y Maracó (Figura 1).

Figura 1: Ubicación geográfica del área bajo estudio



Fuente: Elaboración propia.

Se considera UP a cualquier empresa, organización no empresarial o persona que realiza actividades agropecuarias de interés económico a partir de la organización de los recursos disponibles y su gerenciamiento.

Para la identificación de las UP se revisaron el Censo Nacional Agropecuario 2012 (CNA, 2012), el Registro Provincial de Producción Agropecuaria 2014 (REPAGRO, 2014) y la Base de Datos de Productores del año 2014 facilitada por el Centro Regional La Pampa – San Luis del Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA). Luego de la definición del objeto de estudio, se planificó la metodología cuantitativa, se definió la cobertura temática y se diseñó una encuesta semiestructurada como instrumento de relevamiento de datos, la cual se centró en las siguientes variables: características socio-económicas del productor y su familia; características de la EAP; condiciones de empleo; características de la producción agropecuaria; mecanismos de comercialización de insumos y de la producción; mecanismos de adquisición de información y asesoramiento productivo y criterios y características para la TD técnico-productivas, económico-financieras y para la TD en general.

Paralelamente al proceso de construcción de la encuesta, se elaboró y definió el diseño muestral, aplicando la técnica de muestreo estratificado con afijación proporcional a las UP de los departamentos de Chapaleufú, Maracó y Trenel (La Pampa). La elaboración de la muestra contempló la siguiente secuencia:

- 1) Determinar los estratos teniendo en cuenta el tamaño de la EAP (superficie).
- 2) Determinar el tamaño de la muestra.
- 3) Distribución de la muestra por estratos con un criterio de afijación proporcional.

4) Extracción aleatoria de la cuota de muestra por estrato y departamento.
A nivel de detalle, en las Tablas 3, 4, 5 y 6 se presentan los productos y resultados de cada momento de la secuencia del proceso de construcción de la muestra.

Tabla 3: UP por estrato según tamaño

has	UP	%
0 - 50	312	11,9
51 - 200	789	30,1
201 - 500	870	33,2
501 - 1000	380	14,5
más de 1000	268	10,2
Total	2.620	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SENASA

Tabla 4: Fórmula y parámetros de la muestra

Fórmula	$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{[(d^2 * N) + (Z^2 * p * q)]}$
Parámetros	Valor
Población total (N)	2.620
Confianza (Z)	95%
Error (d)	7%
p=q	0,5
Tamaño de la muestra (n)	180

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Distribución de la muestra por estratos (Criterio de afijación proporcional)

Estratos	UP		Muestra	Estratificación
	Cantidad	%		
0 - 50	312	11,9	180	22
51 - 200	789	30,1		54
201 - 500	870	33,2		60
501 - 1000	380	14,5		26
más de 1000	268	10,2		18
Total	2.620	100,0		-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Distribución de las encuestas por estrato y departamento

Estrato	Muestra total (EAP)	Muestra por departamentos (EAP)		
		Chapaleufú	Maracó	Trenel
0 - 50	22	9	9	4
51 - 200	54	19	15	20
201 - 500	60	21	18	21
501 - 1000	26	11	10	5
más de 1000	18	7	9	2
Total	180	67	61	52

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SENASA

Definida la muestra y la correspondiente distribución de encuestas por estrato y departamento, se pasó a organizar y realizar el relevamiento, el cual se operativizó entre el 10 de marzo de 2016 y el 18 de abril de 2017, aplicando modalidades telefónicas (69,7%) o presenciales (30,3%), según el caso.

El producto del relevamiento en cuanto a la cantidad de encuestas, realizadas y respondidas, se corresponde y establece una muy buena aproximación al tamaño muestral establecido, alcanzando un 95,55 % de la muestra total, cuya distribución por estrato y departamento se detalla en la Tabla 7.

Tabla 7: Cantidad de encuestas realizadas por estrato y departamento

Estrato	Muestra total (EAP)	Muestra por departamentos (EAP)		
		Chapaleufú	Maracó	Trenel
0 - 50	21	8	9	4
51 - 200	47	12	17	18
201 - 500	58	14	17	27
501 - 1000	24	11	7	6
más de 1000	22	11	9	2
Total encuestas realizadas	172	56	59	57
Total encuestas sin realizar	8	6	2	0
Total	180	62	61	57

Fuente: Elaboración propia

Luego, para sistematizar la información generada a través de las encuestas, se diseñó y construyó una base de datos a partir de la matriz de operacionalización de variables, la cual se procesó utilizando el *software SPSS – statistics*. A partir de este paquete estadístico, se realizaron correcciones sobre inconsistencias observadas en la carga de los datos de las encuestas, la validación de los mismos y su control de consistencia.

Seguidamente, sobre la base de datos definitiva, se procedió a analizar los resultados obtenidos para cada variable y sus respectivos cruzamientos, con el fin de caracterizar cada una de las dimensiones del objeto de estudio. Para ello, el análisis de los resultados de las encuestas se abordó según “actividad principal agrupada” (APA). Esta posición de análisis se definió en el momento que, desde el relevamiento, se evidenció una alta dispersión de las actividades u ocupaciones principales que declaraban los encuestados, algunas de las cuales se presentaban como casos únicos y poco representativos. Por tal motivo, se tomó la decisión de agrupar las actividades principales declaradas por los 172 encuestados, a partir de la intensidad del vínculo o la correspondencia entre la actividad principal declarada y el sector agropecuario. Desde ese marco, se definieron tres grupos:

- **Productores agropecuarios (PA):** son aquellos cuya actividad principal declarada es la propia producción o actividad agropecuaria. El vínculo es directo, ya que los ingresos familiares provienen únicamente o mayoritariamente de la EAP. Este grupo está representado por el 80% de los encuestados.
- **Otros agropecuarios (OA):** son aquellos cuya actividad principal declarada es la prestación de servicios al sector agropecuario. El vínculo que se establece es indirecto con la producción agropecuaria, ya que los ingresos familiares provienen, principalmente, de la prestación de servicios al agro. Este grupo está integrado por el 7% del total de encuestados.
- **Otros no agropecuarios (ONA):** son aquellos donde la actividad principal declarada es ajena o no se corresponde con el sector agropecuario. No existe vínculo directo, ya que los ingresos familiares provienen de la actividad principal declarada y no de la EAP o de alguna actividad productiva. Este grupo lo conforman el 13% del total de encuestados y está integrado por comerciantes, empleados no agropecuarios, profesionales no agropecuarios; empresarios no agropecuarios, prestadores de servicios no agropecuarios y docentes.

Finalizado el análisis de las variables de caracterización de los productores agropecuarios y de las EAP, desde la misma lógica y sobre los resultados de las encuestas, se procedió a realizar el correspondiente análisis de las variables explicativas de las decisiones y los procesos de TD de los productores agropecuarios sobre sus UP, con el fin de caracterizar la dimensión e identificar situaciones modales según APA.

Paralelamente, se comenzó a identificar posibles correspondencias entre las distintas variables de caracterización de los productores y de las EAP y a cruzar, entre sí, las variables explicativas que caracterizan los distintos componentes de las decisiones y los procesos decisorios en las UP, con el fin de identificar posibles tipologías de TD. Al respecto, para identificar, caracterizar y definir los posibles modelos de TD en el sector agropecuario del Noreste de la Provincia de La Pampa, se aplicó la

metodología de análisis de clasificación o de “clúster”, cuyo fin es clasificar una serie de objetos u observaciones en grupos homogéneos llamados conglomerados (*clúster*) que responden a algún criterio de selección predeterminado. El objetivo fundamental de esta metodología es generar grupos (conglomerados) similares internamente (con alta homogeneidad interna) y diferentes con respecto a los otros grupos (con alta heterogeneidad externa), situación que permite consolidar características que perfilan tipologías.

3. RESULTADOS

3.1. Caracterización general del productor y su grupo familiar

A partir de los grupos definidos a partir de la APA, se procesó la información generada por las encuestas para caracterizar la situación socioeconómica y familiar de cada uno de los grupos de productores. Para ello, se procesaron y sistematizaron datos correspondientes a: localización de la EAP y lugar de residencia del grupo familiar; edad; nivel de estudios; composición familiar; cantidad de integrantes de la familia que dependen de los ingresos familiares (índice de dependencia); tipo de sucesión y principal fuente de ingresos familiares.

A modo de síntesis de la sistematización y análisis de los datos relevados, en las Tablas 8 y 9, se presenta la situación modal de cada una de las variables de caracterización de la situación socioeconómica y familiar para cada uno de los grupos encuestados.

Tabla 8: Situación modal de la relación entre la ubicación de la EAP y la residencia del grupo familiar según APA

APA	Ubicación de la EAP			Residencia grupo familiar		
	Chapaleufú	Maracó	Trenel	En el depto.	En otros deptos.	Fuera de la provincia
PA	29%	23%	28%	61%	19%	0%
OA	3%	3%	1%	5%	2%	0%
ONA	1%	8%	4%	10%	3%	0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Situación modal de las variables de caracterización de la situación socioeconómica y familiar de los productores según APA

APA	Variables de caracterización					
	Rango de edad	Nivel máximo estudios	Promedio composición familiar	Índice de dependencia	Tipo de sucesión	Principal fuente de ingresos
PA	40-64	Primario	4,37	68,6 %	Garantizada	De la EAP
OA	40-64	Secundario	4,41	90 %	Incierta	De Servicios Agropecuarios
ONA	40-64	Secundario	4,31	96,5 %	Incierta	Otros

Fuente: Elaboración propia

3.2. Caracterización general de la EAP

Por otra parte, se analizó el estado de situación general de las EAP, respecto a sus condiciones físicas, de disponibilidad de recursos, productivas y comerciales a partir del relevamiento de variables tales como: promedio de la superficie total de las EAP; sistema de producción prevaleciente; forma en que se estructuran las EAP; posesión y/o uso de la maquinaria y de la infraestructura; tipo de empleo y relación de dependencia; tipo, nivel y origen del financiamiento; nivel de endeudamiento; formas de

comercialización; fuentes de acceso a la información para el manejo de las EAP; origen y tipo del asesoramiento técnico para el manejo de las EAP y acceso al asesoramiento técnico del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

Desde esta posición, la sistematización y consolidación de los datos relevados permiten identificar, según APA, las condiciones físicas modales que prevalecen en las EAP (Tabla 10), así como también respecto a los recursos disponibles y las condiciones de producción y comercialización (Tabla 11).

Tabla 10: Situación modal de las variables de caracterización físicas de las EAP según APA

APA	Variables de caracterización (físicas)				
	Promedio superficie total EAP (has)	Sistema de producción	Estructura EAP	Posesión y/o uso maquinaria	Posesión y/o uso infraestructura
PA	641	Mixto ganadero	EAP Familiar que depende del productor	Propia y terceriza algunas labores	Toda la necesaria
OA	414	Mixto (ganadero o agrícola)	EAP Familiar que depende del productor	Terceriza todas las labores	Básica
ONA	530	Ganadería	EAP Familiar que depende del productor	Propia y terceriza algunas labores	Básica

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Situación modal de las variables de caracterización productivas, comerciales y de disponibilidad de recursos de las EAP según APA

APA	Variables de caracterización (producción, comercialización y recursos)						
	Empleo	Financiamiento	Endeudamiento	Comercialización	Información manejo EAP	A.T. EAP	A.T. INTA
PA	Permanente no familiar remunerado	No	No	Local	Proveedores de insumos y servicios	Privado	No
OA	Transitorio familiar remuneración determinada	No	No	Local	Empresas privadas	Privado	No
ONA	Permanente no familiar remunerado	No	No	Local	Proveedores de insumos y servicios	Privado	No

Fuente: Elaboración propia

3.3. Caracterización general de los procesos de TD

Para comprender la lógica de los procesos de TD, es necesario identificar y caracterizar cada uno de los componentes que intervienen y, obviamente, como se conjugan entre sí.

Para ello, a partir de los resultados de las encuestas, se identifican, caracterizan y analizan los componentes de los procesos de TD, tanto en lo técnico – productivo (TP) como lo económico – financiero (EF), considerando como variables explicativas: la responsabilidad sobre la TD; su localización; el tipo de decisiones; su planificación y la flexibilidad ante la TD.

La situación modal alcanzada, por la consolidación de la información relevada, según APA, puede observarse en la Tabla 12.

Tabla 12: Situación modal de las variables explicativas de la TD según APA.

APA	Variables explicativas									
	Responsabilidad		Localización		Tipo		Planificación		Flexibilidad	
	TP	EF	TP	EF	TP	EF	TP	EF	TP	EF
PA	Con la familia	Solo	EAP		Tradicionales		Planificadas		Flexibles	
OA	Solo		EAP		Tradicionales		Planificadas		Flexibles	
ONA	Con asesores	Solo o con la familia	EAP	Otros lugares	Innovadoras	Tradicionales.	Planificadas		Flexibles	

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, de la misma forma, se relevaron las variables categóricas de las decisiones en general, en lo que respecta a los objetivos y las formas que utilizan los productores, según APA, para la TD. Al respecto, en la Tabla 13 se presenta la situación modal observada sobre las variables categóricas para cada grupo de productores.

Tabla 13: Situación modal de las variables categóricas de la TD según APA.

APA	Objetivos	Formas
PA	Aumento de la producción	Busca información y/o consulta
OA	Aumento de la producción	Analiza la situación, el contexto y las alternativas para luego proceder
ONA	Aumento de la producción	Busca información y/o consulta y analiza la situación, el contexto y las alternativas para luego proceder

Fuente: Elaboración propia

3.4. Cruzamientos de variables.

El análisis de los resultados observados hasta este momento, permiten realizar inferencias, aproximaciones o marcar tendencias, pero no identificar y definir posibles modelos de TD. Por tal motivo, luego de realizar distintas pruebas, se consideró que la mejor manera de abordar el análisis de la información y alcanzar el objetivo del presente trabajo, desde un componente estadístico, era aplicando la metodología de análisis de clasificación o de *clúster*. Para la aplicación de esta metodología fue necesario: determinar las variables a incluir en el análisis, seleccionar una medida de similitud y elegir el procedimiento de aglomeración.

Para ello, después de un nuevo análisis de los datos, para determinar las variables a incluir en el análisis de clasificación, se decidió prescindir de la variable "localización" de las decisiones, ya que se observó que la eliminación de dicha variable dotaba de mayor robustez estadística a la conglomeración y permitía generar tipologías más concretas para analizar los *clúster* bajo la teoría de la TD.

Seguidamente, para seleccionar una medida de similitud para el análisis, se aplicaron medidas de correlación, medidas de distancia y medidas de asociación. Las dos primeras se utilizaron sobre variables cuantitativas y la tercera en variables categóricas.

Por último, a partir del análisis de las distintas pruebas, se eligió trabajar sobre un procedimiento de aglomeración bi-etápico. Este método realiza un procedimiento jerárquico de manera exploratoria, a fin de determinar el número de *clúster* o grupos a conformar y, paralelamente, genera valores de referencia que sirven de puntos medios para proceder a la clasificación de las observaciones empleando la agrupación por *K-medias*.

Desde esta posición metodológica, luego de aplicar el análisis bi-etápico, a partir de la frecuencia de las respuestas se procedió a la clasificación de los productores en 4 estratos, los cuales quedaron compuestos de la siguiente manera: Grupo 1: 24% de los productores; Grupo 2: 34% de los productores; Grupo 3: 18% de los productores y Grupo 4: 24% de los productores. Desde este agrupamiento, para dar cuenta de la identidad de las tipologías obtenidas, se realizó la distribución porcentual de las variables explicativas originales en cada uno de los aglomerados construidos, la cual se presenta en la Tabla 14.

Tabla 14: Desempeño de las variables explicativas en cada uno de los grupos

Variables explicativas		1	2	3	4	
TP	Responsabilidad sobre las decisiones técnico-productivas	Ud. solo	38%	27%	3%	85%
		Ud. con la familia	8%	64%	80%	5%
		Ud. con los técnicos asesores	54%	9%	17%	10%
	Tipo de decisiones técnico-productivas	Innovadoras	92%	49%	50%	0%
		Tradicionales	8%	51%	50%	100%
	Planificación en las decisiones técnico-productivas	En forma muy espontánea y a corto plazo	3%	76%	0%	59%
		Pensadas en el mediano y largo plazo	97%	24%	100%	41%
	Flexibilidad con respecto a las decisiones técnico-productivas	Es flexible y puede cambiar sus decisiones según las condiciones	100%	73%	100%	100%
Respeto la decisión tomada y no cambia sus planes		0%	27%	0%	0%	
EF	Responsabilidad sobre las decisiones económico-financieras	Ud. solo	69%	27%	0%	95%
		Ud. con la familia	0%	73%	100%	0%
		Ud. con los técnicos asesores	31%	0%	0%	5%
	Tipo de decisiones económico-financieras	Innovadoras	85%	16%	27%	0%
		Tradicionales	15%	84%	73%	100%
	Planificación en las decisiones económico-financieras	En forma muy espontánea y a corto plazo	5%	78%	0%	64%
		Pensadas en el mediano y largo plazo	95%	22%	100%	36%
	Flexibilidad con respecto a las decisiones económico-financieras	Es flexible y puede cambiar sus decisiones según las condiciones	97%	65%	93%	100%
Respeto la decisión tomada y no cambia sus planes		3%	35%	7%	0%	

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, se procedió con las variables categóricas las cuales alcanzan, para cada *clúster*, la distribución porcentual expresada en la Tabla 15.

Tabla 15: Desempeño de las variables categóricas para cada tipo o *clúster*

Variables categóricas		1	2	3	4
Objetivos que privilegia	Aumento de la Producción	18%	21%	12%	15%
	Conservación de Recursos	2%	6%	2%	5%
	Reducción de Riesgos	4%	7%	3%	4%
Formas de tomar decisiones	Busca la información y/o realiza las consultas necesarias	10%	10%	8%	10%
	Se basa en la tradición y la experiencia	4%	15%	5%	11%
	Analiza la situación, el contexto y las alternativas para luego proceder	10%	9%	6%	3%

Fuente: Elaboración propia

Desde estos resultados, es factible describir las características que predominan en cuanto a cómo estructuran, cuáles son sus objetivos y que formas utilizan para tomar decisiones los productores agropecuarios del Noreste de la Provincia de La Pampa. En este sentido, a modo de síntesis, las situaciones prevalecientes que caracterizan a cada *clúster* identificado para la zona bajo estudio se presentan en la Tabla 16.

Tabla 16: Características prevalecientes de la TD que caracterizan a cada *clúster*

Clúster	Responsabilidad	Tipo	Planificación	Flexibilidad	Localización	Objetivos de las decisiones	Formas de tomar decisiones
1	Con participación externa	Innovadoras	Proyectada	Flexibles	Mixto con tendencia a otros lugares	Económicos	Con información y análisis
2	Con participación familiar	Mixtas	No proyectada	Importancia inflexibles	Mixto con tendencia local	Económicos	Desde la tradición y experiencia con información
3	Familiar	Mixtas	Proyectada	Flexibles	Mixto con tendencia local	Económicos	Con información y algo de análisis
4	Unipersonal	Tradicionales	No proyectada	Flexibles	Mixto con predominancia local	Económicos	Desde la tradición y experiencia con información

Fuente: Elaboración propia

4. DISCUSION

Al contrastar las características prevalecientes que perfilan a cada *clúster* con el marco conceptual de referencia, se observan ciertas correspondencias, pero también se identifican ciertas condiciones que son producto de lo que realmente ocurre en el sector agropecuario del Noreste de la Provincia de La Pampa. Por ello, la discusión entre la teoría y la realidad se abordará tomando como base las características prevalecientes producidas por el relevamiento para cada *clúster* y, desde allí, se buscará la existencia o no de correspondencias con los modelos y estilos conceptuales de TD revisados. Desde esta posición de análisis, como punto de partida de la discusión, en la tabla 17 se sintetizan las características prevalecientes relevadas que perfilan cada *clúster* y los modelos y estilos de TD que, desde el marco conceptual revisado, se corresponden con dichas características.

Tabla 17: Características prevalecientes relevadas, modelos y estilos de TD que caracterizan a cada *clúster*

Clúster	Características prevalecientes (resultados del relevamiento)	Modelo	Estilo
1	Responsabilidad decisoria con participación externa Planificación proyectada Innovación Flexibilidad	Racional Económico Limitado / Creativo	Conceptual
2	Responsabilidad decisoria con participación familiar Planificación no proyectada Tradición Flexibilidad situacional	Racional Económico Limitado / Intuitivo	Directivo - Conductual
3	Responsabilidad decisoria familiar Planificación proyectada Innovación Experiencia Flexibilidad	Racional Económico Limitado / Creativo / Intuitivo	Conceptual - Conductual
4	Responsabilidad unipersonal concentrada Planificación no proyectada Tradición Flexibilidad	Racional Económico Limitado / Intuitivo	Directivo

Fuente: Elaboración propia

Desde este marco, como primera consideración para la identificación de los distintos modelos conceptuales de TD que caracterizan a cada *clúster*, se observa que la “racionalidad económica” se presenta como una condición transversal que caracteriza a todos los conglomerados, al momento que la misma se manifiesta, en términos de “aumento de la producción”, como el objetivo prevaleciente que privilegian los productores en la TD sobre sus UP. Esta posición “racional” coincide con la descripción del “hombre económico” de la teoría económica clásica y, en principio, considerando como única variable de análisis el objetivo que privilegian los productores para la TD en sus UP, se corresponde con los supuestos abordados por la teoría prescriptiva de la TD. Pero dicha racionalidad económica es limitada, por la influencia de distintos fenómenos empíricos que actúan sobre la TD (Simon, 1960) y porque intervienen hechos y valores (Bórea, 2008) que impulsan la búsqueda de resultados satisfactorios (“hombre administrativo”), en lugar de soluciones óptimas de carácter netamente económico (Simon, 1977). Esta posición es abordada por la teoría descriptiva de la TD, la cual considera que la racionalidad y la conducta del decisor se encuentran limitados por elementos de hecho y de valor, por las características psicológicas del sujeto y por su capacidad de procesamiento y uso de la información, como elementos que condicionan el proceso de TD.

Siguiendo a Simon (1977), en el caso de la realidad del sector agropecuario del Noreste de la Provincia de La Pampa, entendiendo que el “aumento de la producción” es el objetivo o la situación futura que privilegian los productores, las limitantes a la racionalidad económica están dadas por: las condiciones físicas de la EAP y las condiciones de disponibilidad de recursos productivos, comerciales y de acceso a la información con que cuentan los productores agropecuarios. Pero, desde la posición de Bórea (2008), la potestad sobre la responsabilidad de la TD en las UP, la localización de las decisiones, los tipos de decisiones (innovadoras o tradicionales), la planificación de las decisiones, la actitud sobre las decisiones en términos de flexibilidad sobre las mismas y la necesidad de búsqueda, procesamiento, análisis o uso de información para la TD, son condiciones propias que caracterizan los procesos decisorios hacia el interior de cada *clúster* que, según la situación, pueden actuar como limitantes o no de la racionalidad.

Así, desde Simon (1977), los cuatro *clúster* asumen, desde el objetivo de la toma de decisiones como única variable de análisis, un modelo racional económico, el cual se encuentra limitado según el comportamiento de las variables físicas que caracterizan a las EAP, así como también por las condiciones productivas, comerciales y de disponibilidad de recursos de las UP con que cuenta el productor agropecuario.

Sin embargo, desde la lógica metodológica desarrollada en este trabajo, los resultados de las pruebas estadísticas sobre los cruzamientos entre las variables de caracterización de los productores agropecuarios y de sus UP con cada uno de los *clúster* y, por ende con el modelo de TD racional económico que asumen, permiten observar que no existe una relación causal entre la APA, el porcentaje de ingresos generados por la EAP, la estructura de tenencia de la tierra y la ubicación departamental de la UP, con el modelo racional económico que caracteriza a los cuatro *clúster*. Esto significa que cada una de dichas variables, por sí solas, no permiten explicar por qué los productores asumen el modelo racional económico, por ende, no actúan como limitantes de la racionalidad. En cambio, desde los resultados estadísticos de los cruzamientos, condiciones tales como la edad del productor y su nivel de estudios, el total de ingresos familiares, la superficie total de la EAP y el anclaje local de la renta, se comportan como variables que establecen una relación causal con el modelo de racionalidad económica que caracteriza a los cuatro *clúster*. Así, dichas variables, más allá de caracterizar a cada *clúster*, de acuerdo a su comportamiento actúan como limitantes de la racionalidad. Por otra parte, cuando el análisis de los resultados de las encuestas se hace desde la posición de Bórea (2008), cada *clúster* adquiere, a partir de las variables explicativas de la TD, condiciones que son propias y particulares que caracterizan distintos procesos decisorios, pero que también pueden actuar como limitantes situacionales al modelo racional económico.

Por ello, como ya ha sido observado, la racionalidad está condicionada por el contexto, pero también está limitada por las situaciones que se presentan durante el desarrollo del proceso decisorio, lo que implica que los productores agropecuarios deben buscar respuestas a las limitantes a su racionalidad para mantener su objetivo, por lo cual asumen, se proyectan o adoptan características propias de otros modelos de TD.

En este sentido, los productores del *clúster* 1, para compensar o superar las limitantes a la racionalidad económica, asumen tomar decisiones innovadoras, por lo cual se proyectan sobre un modelo de TD creativo (Robbins, 2004; Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005).

Por su parte, en el *clúster* 2, cuando se presentan situaciones que limitan su racionalidad, los productores se proyectan sobre un modelo de TD intuitivo (Robbins, 2004), ya que basan el proceso decisorio en la tradición y experiencia con escasa búsqueda de información.

En el caso del *clúster* 3, ante limitantes situacionales en la racionalidad, los productores asumen un modelo mixto de TD de tipo creativo – intuitivo (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005; Robbins, 2004), buscando alcanzar un equilibrio entre lo tradicional y lo innovador para la TD, por lo cual toman una posición u otra según las situaciones que se presenten.

Por último, ante situaciones que limiten la racionalidad en el *clúster* 4, al igual que en el *clúster* 2, los productores proyectan sus procesos decisorios sobre un modelo de TD intuitivo (Robbins, 2004), ya que este grupo, individualmente y culturalmente, manifiesta un fuerte posicionamiento a tomar decisiones desde la tradición y la experiencia con escasa necesidad de acceso o uso de información.

Por otra parte, cuando el análisis se realiza desde los estilos de TD definidos por Robbins (2004), las características típicas de cada estilo, el manejo de la información, la forma en que se definen las alternativas y el perfil de los tomadores de decisiones, son las condiciones que permiten contrastar los estilos conceptuales con la realidad y las características prevalecientes relevadas en el sector agropecuario del Noreste de la Provincia de La Pampa.

En este sentido, las condiciones de creatividad, de necesidad de buscar información y analizar el contexto para luego tomar decisiones y la proyección de las mismas sobre el largo plazo, que caracterizan al *clúster* 1, permiten identificar y establecer, desde los resultados de las encuestas, que el aglomerado asume un estilo conceptual de TD (Robbins, 2004).

Por su parte, por su carácter intuitivo, la falta de planificación a largo plazo, la TD con mínima información y la evaluación de pocas alternativas, el *clúster* 2 asume un estilo directivo de TD (Robbins, 2004), pero dada la participación de la familia sobre la responsabilidad de la TD, el estilo directivo se proyecta sobre el conductual (Robbins, 2004).

En cambio, el *clúster* 3 asume un estilo mixto conceptual – conductual, al momento que se observa que tanto la creatividad como la intuición son características que prevalecen en este grupo, condiciones que caracterizan al estilo conceptual. Pero, por otra parte, el estilo conductual está dado porque la responsabilidad sobre la TD recae en la familia, dichas decisiones se planifican a largo plazo y manifiestan la necesidad de buscar información y analizar muchas alternativas para tomar decisiones.

En el *clúster* 4 se da una situación particular. Aunque la intuición se presenta como característica típica del grupo y proyecta la racionalidad económica sobre un modelo de TD intuitivo, el alto peso de la tradición y la experiencia como forma de tomar las decisiones, el carácter netamente tradicional de las mismas y la escasa necesidad de buscar información, hace que los productores de este grupo se caractericen por ser, predominantemente, racionales, lógicos y decisivos (Robbins, 2004). Por ello, asumen un estilo de TD netamente directivo, donde la intuición es asumida como actitud racional y lógica para el abordaje, desde la tradición y la experiencia, de los problemas y las decisiones.

Como ya se ha expresado, a los fines de la presente investigación y como producto de la misma, los modelos y estilos de base conceptual pueden y necesitan ser reinterpretados y redefinidos a partir de la lectura y el análisis conjunto de las características particulares de cada *clúster* identificado en el área bajo estudio. Para ello, es necesario identificar condiciones conjugadas que prevalecen hacia el interior de cada *clúster* y, desde las mismas, redefinir los distintos modelos de TD y adecuarlos, para una mejor interpretación y caracterización, desde las situaciones modales que se manifiestan como propias del sector agropecuario del Noreste de la Provincia de La Pampa. En este sentido, se observa que en el área bajo estudio coexisten, se pueden definir y caracterizar cuatro modelos de TD:

- Modelo de TD “innovador en red”: se corresponde con las características del *clúster* 1. Es un modelo racional económico limitado, creativo y organizado en redes que asume un estilo conceptual de TD.
- Modelo de TD “familiar – tradicional”: se corresponde con el *clúster* 2. Es un modelo racional económico limitado, intuitivo y de integración vertical con un estilo de TD directivo – conductual.
- Modelo de TD “familiar – empresarial”: se corresponde con el *clúster* 3. Es un modelo racional económico limitado, creativo – intuitivo y de integración vertical con un estilo de TD conceptual – conductual.
- Modelo de TD “directivo – administrativo”: se corresponde con el *clúster* 4. Es un modelo racional económico limitado, intuitivo y de integración vertical, caracterizado por un estilo de TD directivo.

5. CONCLUSIONES

De la discusión se desprende que, desde el contraste entre los resultados del análisis de las variables explicativas y categóricas de los procesos de TD y el marco conceptual de referencia, se alcanzó el objetivo del presente trabajo en cuanto a identificar, caracterizar y definir los distintos modelos de TD y organización productiva del sector agropecuario del Noreste de la Provincia de La Pampa. De igual forma, para cada uno los modelos de TD y organización productiva identificados y caracterizados, se logró comprender las lógicas de funcionamiento y la relación con la composición y trayectoria familiar,

la edad y nivel educativo de los productores, el acceso a la información y la dotación de recursos que poseen los productores para gestionar y decidir sobre sus UP.

Desde estas consideraciones, se evidencia que las resultantes del análisis permiten dar cuenta del posicionamiento de los productores sobre uno u otro modelo de TD pero, sobre todo, permiten descubrir hallazgos relevantes respecto a condiciones y conceptualizaciones que asumen para, desde allí, posicionarse en uno u otro modelo de TD. En este sentido, es claro que el modelo de TD “familiar”, en sus acepciones tradicional o empresarial, se manifiesta como prevaleciente en el sector agropecuario del área bajo estudio. En el caso del modelo “familiar – tradicional”, el productor participa a la familia en el proceso de TD, pero solo en forma consulta, ya que sus decisiones se apoyan, principalmente, en la tradición y en su experiencia personal. En este modelo, se percibe que la UP solo adquiere una connotación de espacio físico, como lugar donde se desarrollan actividades productivas que generan los ingresos que demanda la familia para sus compromisos cotidianos. Por su parte, en el caso “familiar – empresarial”, la familia del productor interviene activamente en el proceso decisorio y, logrados los acuerdos, el productor es parte de la ejecución de la decisión tomada en el seno familiar. Esto significa que la familia tiene poder decisorio sobre la EAP y concibe la misma como una empresa pero, principalmente, la considera como un proyecto de vida, presente y futuro, para el desarrollo familiar.

Por otro lado se observa que, en ambos tipos de modelos, lo “tradicional” y lo “innovador” se encuentran en permanente equilibrio en términos TP, pero el peso de la posición “tradicional” sobre el componente EF, la forma en que se planifican las decisiones al respecto y el rol que juega la familia en los procesos, terminan definiendo la posición familiar “tradicional” o “empresarial” que adopta el productor y su familia como modelo de TD en su UP.

Siguiendo sobre lo “tradicional”, la posición más extrema se ve reflejada en los productores que asumen un modelo de TD “directivo – administrativo”, donde el único responsable del proceso decisorio es el propio productor, el cual procesa escasa información y basa su proceso decisorio, únicamente, desde su trayectoria y experiencia personal y/o toma como referencia la de sus pares. En este caso el productor, desde su condición sobre la propiedad de la UP, se sitúa y revaloriza como “dueño” de una EAP y, desde esa posición, establece su espacio de poder, el cual mantiene ajeno a su estructura familiar, pero que utiliza para dialogar, horizontalmente, con otros productores con similares condiciones o para negociar con otros actores de la cadena productiva sobre la cual se integra verticalmente.

Otro punto que se manifiesta como un hallazgo relevante y producto de este trabajo, es la conceptualización de la “innovación”. Al respecto, la innovación se indagó como la “introducción de cambios considerables que impactan en la EAP en el corto y mediano plazo”, posición muy limitada conceptualmente, pero que permitió comprender que quienes asumen, en forma prevaleciente, decisiones innovadoras TP y EF se consideran parte de una “trama socio – técnica” (Thomas, 2008), que adopta una configuración organizada en redes, sectoriales y/o regionales, donde prima la creatividad. Para ello, interaccionan con otros actores, recurren y le dan una alta importancia al asesoramiento y la asistencia técnica, a los cuales hacen parte y les asignan un rol preponderante en sus procesos de TD. Este es el caso de quienes adoptan el modelo de TD identificado y definido como “innovador en red”.

Por su parte, quienes asumen modelos de TD “familiares”, conceptualizan la innovación como una respuesta situacional TP, que será parte de las decisiones y de los procesos decisorios según las circunstancias o el contexto que se presente, siempre y cuando no existan o deban asumirse riesgos importantes. En cambio, para la TD EF se manifiestan preponderantemente tradicionales.

Por último, los productores que adoptan un modelo “directivo – administrativo”, como deciden desde su trayectoria y experiencia al frente de la EAP, conceptualizan y entienden la innovación como un cambio que implica riesgos que no están dispuestos a asumir, por lo cual no la conciben como posible elemento o estrategia de su proceso decisorio. Desde esa posición, a pesar que los productores que adoptan este modelo privilegian el aumento de la producción como objetivo de sus UP, los decisores limitan su racionalidad económica y se proyectan sobre un estado satisfactorio (hombre administrativo), bajo una lógica de TD tradicional, tanto en lo TP como en lo EF, que dominan y consideran única para la obtención de resultados que satisfagan sus expectativas. Sin embargo sorprende que, desde esa posición, manifiesten una actitud totalmente flexible cuando deben tomar decisiones, ya sean TP o EF. A partir de lo consignado, respecto a lo “tradicional” y lo “innovador” en los procesos decisorios, se puede inferir que aquellos modelos de toma de decisiones donde priman posiciones tradicionales, desde la racionalidad económica que los caracteriza pero que se presenta limitada, aspiran a alcanzar resultados que les resulten, al menos, satisfactorios. Por su parte, aquellos modelos donde predominan decisiones innovadoras o las respuestas innovadoras son situacionales, en sintonía con la racionalidad económica, persiguen optimizar los recursos para alcanzar y, en lo posible, superar los resultados económicos de sus UP, por lo cual no consideran el estado satisfactorio como componente al que

aspira la gestión de sus UP. Las limitantes a la racionalidad en estos modelos están dadas, principalmente, por externalidades contextuales.

Desde estas consideraciones, los hallazgos sobre las condiciones y conceptualizaciones que influyen en los procesos decisorios de los productores, se corresponden con lo observado por Bórea (2008), cuando afirma que es necesario tener un conocimiento o aproximación a los elementos que componen y estructuran el proceso de TD y a la decisión en sí misma, pero, sobre todo, comprender las condiciones individuales, personales, familiares y culturales que influyen en quien toma las decisiones. Al respecto, este trabajo brinda los elementos necesarios para comprender la estructura de los procesos y las lógicas decisorias que caracterizan a cada modelo de TD identificado y definido para el sector agropecuario del Noreste de la Provincia de La Pampa pero, a pesar de realizar aproximaciones, la información relevada se presenta limitada o necesita profundizarse para indagar y detectar si algunos de los modelos de TD son más efectivos que otros, en términos de generación de ingresos y optimización de la rentabilidad de las EAP.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AGUIAR, F. **Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos**. Revista de Metodología de Ciencias Sociales, número (8), 139 -160. Disponible en <http://revistas.uned.es>. 2004.
- AGUILAR IDAÑEZ, M.; ANDER - EGG, E. **Evaluación de servicios y programas sociales**. Buenos Aires, Argentina: Ed. Lumen. 1992.
- ARBELETCHÉ FAVAT, P.; CIVIDANES HERNÁNDEZ, J. L. **Análisis del agronegocio desde la perspectiva de la gestión empresarial: el caso de Uruguay**. XIV Reunión de Economía Mundial. Internacionalización en tiempos de crisis. Universidad de Jaen, España. Disponible en <http://xivrem.ujaen.es> . 2012.
- BISANG, R. **Nuevas Formas de Organización del Agro. De las producciones integradas a las redes de producción**. 1° Encuentro Uruguayo de la Soja (pp. 1-14). Montevideo, Uruguay: CEPAL. 2008.
- BISANG, R.; KOSAKOFF, B. **Las redes de producción en el agro argentino**. XIV Congreso anual AAPRESID. Rosario. Santa Fe. Argentina. Disponible en <http://www.cedet.edu.ar> . 2006.
- BISANG, R.; ANLLÓ, G.; CAMPI, M. **Una revolución no tan silenciosa. Claves para repensar el agro en la Argentina**. Revista Desarrollo Económico, volumen (48), 190-191. CEPAL. Disponible en <https://www.researchgate.net>. 2008.
- BISANG, R.; ANLLÓ, G.; CAMPI, M. **Organización del Agro. La transición de un modelo de integración vertical a las redes de producción agrícolas**. Buenos Aires: Facultad de Agronomía - Universidad Nacional de La Plata. Disponible en <http://aulavirtual.agro.unlp.edu.ar>. 2010.
- BOREA, F. **La Toma de Decisiones. Un modelo de análisis integrador**. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Matanza. Disponible en <http://cienciared.com.ar/ra/usr/4/26/m0.pdf>. 2008.
- CÁCERES, D. **Tecnología agropecuaria y agronegocios. La lógica subyacente del modelo tecnológico dominante**. Mundo Agrario, 16 (31). Disponible en <http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar> . 2015.
- GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA. Ministerio de la producción. Dirección general de estadísticas y censos. **Registro Provincial de Producción Agropecuaria 2014 (REPAGRO 2014)**. Disponible en <http://www.estadistica.lapampa.gov.ar>. 2014.
- GRAS C.; HERNÁNDEZ, V. **El Agro Como Negocio. Producción, sociedad y territorios en la globalización**. Buenos Aires, Argentina: Biblos. 2013.
- GRAS, C.; HERNÁNDEZ, V. **La Argentina rural. De la agricultura familiar a los Agronegocios**. Buenos Aires, Argentina: Biblos. 2009.
- GRAS, C.; HERNÁNDEZ, V. **Los pilares del modelo "agribusiness" y sus estilos empresariales**. En Gras y Hernández (Ed), El agro como negocio: producción, sociedad y territorios en la globalización (pp. 17- 46). Buenos Aires, Argentina: Biblos. 2013.
- GROSSO, S. **Impactos de los pools de siembra en la estructura agraria. Una aproximación a las transformaciones de los espacios centrales de la Provincia de Santa Fe**. Revista de Estudios Regionales, volumen (6) 115-138. Disponible en <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar> . 2010.

- GUIBERT, M.; GROSSO, S.; ARBELETCHÉ, P.; BELLINI, M. **De Argentina a Uruguay: espacios y actores en una nueva lógica de producción agrícola.** Revista Pampa, volumen (7), 13-38. Disponible en <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar>. 2011.
- HELLRIEGEL, S.; JACKSON, J.; SLOCUM, W. **Administración: un enfoque basado en competencias.** México: Cengage Learning Editores. 2005.
- INDEC. **Censo Nacional Agropecuario.** Disponible en <http://www.indec.gob.ar>. 2012.
- PÁEZ GALLEGU, J. **Teorías normativas y descriptivas.** Revista Opción, volumen 31(2) 854-865. Disponible en <http://www.redalyc.org> . 2015.
- ROBBINS, S. **Comportamiento organizacional.** Madrid, España: Pearson Educación. 2004.
- SILI, M. **La Argentina Rural. De la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo territorial.** Buenos Aires, Argentina: Ediciones INTA. 2015.
- SIMON, H. **The New Science of Management Decision.** Nueva Jersey, U.S.A.: Prentice-Hall. 1960.
- SIMON, H. **Administrative behavior: a study of decision - making processes in administrative organization.** Nueva York, U.S.A.: Free Press. 1977.
- THOMAS, H. **Estructuras cerradas vs. Procesos dinámicos: trayectorias y estilos de innovación y cambio tecnológico.** En Thomas y Buch (Coords.), Actos, actores y artefactos. Sociología de la tecnología, Bernal. Buenos Aires. Argentina: Universidad Nacional de Quilmes. 2008.
- THORNTON, R. **La Empresa Familiar Agropecuaria en la Era Posmoderna.** Buenos Aires, Argentina: Editorial De los Cuatro Vientos. 2005.
- VASILACHIS DE GIALDINO, I. **Métodos Cualitativos I: Los problemas teóricos-epistemológicos.** Buenos Aires, Argentina: Centro Editor América Latina. 1992.
- VITT, E.; LUCKEVICH, M.; MISNER, S. **Business Intelligence: Técnicas de análisis para la toma de decisiones importantes.** Madrid, España: McGraw - Hill. 2003.