

CULTURA ORGANIZACIONAL: SU RELACIÓN E INFLUENCIAS EN LA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

CECILIA GELABERT¹; II. CETRÁNGOLO² y G. MOZERIS³

Recibido: 23/11/06

Aceptado: 02/02/07

RESUMEN

El sector vitivinícola argentino sufrió cambios estructurales en la última década, asumiendo las comunidades rurales y sus formas organizativas la reformulación e implementación de los nuevos procesos tecnológicos, gerenciales y estructurales. Los factores culturales de las organizaciones se presentan como insumos centrales en la generación de ventajas competitivas. El presente trabajo, identifica los factores de la cultura organizacional y su vinculación con las ventajas competitivas a través del estudio de caso de la Cooperativa Vitivinícola Mendocina Ing. Giagnoni. Se desarrolló una investigación exploratoria y una Triangulación Metodología Simultánea (Morse, 1991). El abordaje de la cultura organizacional se realizó a través del método propuesto por Schein (1982), donde se identificaron los factores culturales más representativos y se desarrolló una matriz que vincula las relaciones entre los factores de la cultura organizacional y las fuentes de ventajas competitivas.

Palabras clave. Cultura organizacional, Cooperativas, Sector vitivinícola, Estrategias competitivas.

ORGANIZATIONAL CULTURE: RELATION AND INFLUENCE ON THE GENERATION OF COMPETITIVE STRATEGIES

SUMMARY

The Argentine vitiviniculture sector underwent structural changes in the last decade assuming the rural communities and their organizational forms for the reformulation and implementation of the new technological, managerial and structural processes. The cultural factors of the organizations appear as central supplies in the generation of competitive advantages. This paper identifies the factors of the organizational culture and their entailment with competitive advantages through the case study of the Cooperative Vitivinícola Mendocina Ing. Giagnoni. It was developed an exploratory investigation and a Triangulation Simultaneous Methodology (Morse, 1991). The boarding of the organizational culture was made through the method proposed by Edgar Schein (1982), where the representativest cultural factors were identified and a matrix that ties the relations between the factors of the organizacional culture and the sources of competitive advantages was developed.

Key words. Organizational culture, cooperative, competitive strategies, vitiviniculture sector.

INTRODUCCIÓN

El sector vitivinícola argentino se caracterizó en la última década por los notables cambios que se han producido a lo largo de toda la cadena agroindustrial (Cetrángolo, 2006). Las modificaciones se asocian a diversos procesos tecnológicos, comerciales y organizacionales que van desde la reconversión de las

^{1, 2 y 3} Cátedra de Sistemas Agroalimentarios, Facultad de Agronomía, UBA, Av. San Martín 4453 (1417). Buenos Aires.

variedades cultivadas por otras de mayor calidad, hasta la búsqueda de mercados externos para afrontar la disminución del consumo doméstico de vinos, pasando por las formas organizativas que permiten implementar estos cambios.

Sin embargo, la evolución en los procesos de cambio tecnológico y organizativo no ocurrió de forma homogénea entre los diversos productores vitivinícolas generando resultados económicos diferentes, hecho que se evidencia con la gran reducción en el número de viñedos menores a cinco hectáreas, por ser éstos menos competitivos.

El sistema cooperativo, ha realizado grandes esfuerzos para organizar a los pequeños productores y revertir la situación (Cetrángolo, 2006). La forma en que los procesos de gestión, organización e incorporación de nuevas tecnologías se ejecutan, resulta clave para el desarrollo de ventajas competitivas en cada cooperativa en particular y del sector vitivinícola en general, siendo los factores culturales insumos centrales para la construcción de modelos internacionalmente competitivos.

El objetivo de este trabajo es identificar los factores de la cultura organizacional y su vinculación con las fuentes de ventajas competitivas en el sector vitivinícola (Mozeris, 2002). Para ello se analizará, a través de un estudio de caso, la cooperativa vitivinícola mendocina Ing. Giagnoni, por responder ésta de forma exitosa a los cambios ocurridos en el sector.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología empleada consistió en un Estudio de Caso Único (Yin, 1993, 2003) de la Cooperativa Ingeniero Giagnoni, de la provincia de Mendoza, Argentina.

La información recabada ha requerido para su análisis la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, por lo que se realizó una Triangulación Metodológica Simultánea (Morse, 1991), con el fin de obtener diferentes visiones sobre el objeto en estudio.

El abordaje de la cultura organizacional se realizó a través del método propuesto por Schein (1982). Si bien el autor propone un análisis de tres niveles: 1) artefactos visibles, 2) valores y 3) supuestos inconscientes, este trabajo analiza sólo el tercer nivel porque a través de él se puede inferir los factores que conforman la cultura de la organización (cooperativa).

Para el análisis de los supuestos inconscientes, se utilizaron las cinco dimensiones que Schein (1982) propone para el tercer nivel de análisis, relevando información sobre los siguientes puntos:

Dimensión 1. RELACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON EL AMBIENTE EXTERNO

- a. Reconstrucción y análisis de la historia de la organización.
- b. Identificación de las acciones de la gerencia en cada momento de crisis o problemas enfrentados.
- c. Identificación de patrones y temas comunes en los diferentes períodos.
- d. Verificación de los supuestos considerados para la toma de decisiones.

Dimensión 2. NATURALEZA DE LA REALIDAD Y EL AMBIENTE

- a. Identificación de las decisiones estratégicas tomadas.
- b. Descripción de los sistemas y procedimientos utilizados por la organización para la toma de decisiones.

Dimensión 3. NATURALEZA HUMANA

- a. Identificación de líderes dentro de la organización y el tipo de liderazgo ejercido.
- b. Identificación de las normas de aceptación de nuevos socios.
- c. Identificación de los valores reconocidos por los integrantes de la organización.
- d. Análisis de los sistemas de reconocimiento y evaluación de las acciones.

Dimensión 4. NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD HUMANA

- a. Identificación del conjunto de problemas enfrentados en la organización y las estrategias para resolverlos.

Dimensión 5. NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS

- a. Identificación de los grupos formales e informales dentro de la organización.
- b. Descripción de las formas de relación existentes, evaluando principalmente las instancias de participación.

Basándose en cada uno de estos puntos se diseñaron las entrevistas que luego se realizaron a miembros clave en la organización (dirigentes actuales, socios fundadores y otras personas que fueron mencionados en las entrevistas como actores destacados dentro de la organización). Se realizaron doce entrevistas.

Para cada dimensión se identificaron los factores culturales más representativos y con ellos se desarrolló una matriz de doble entrada que vincula las relaciones entre los factores de la cultura organizacional y las fuentes de ventajas competitivas. Esta matriz tiene como objetivo presentar un análisis de las interacciones vinculantes entre ambas variables de forma gráfica y sintética. La relación entre cada variable fue valorada a través de una escala cualitativa, de acuerdo con los siguientes niveles: relación baja, relación media y relación alta.

Posteriormente se identificaron las estrategias competitivas desarrolladas por la cooperativa y se determinó su relación con los resultados obtenidos en la matriz.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con la información relevada a través de las entrevistas y el trabajo de campo, se realizó el análisis del nivel de los supuestos inconscientes, de acuerdo a las cinco dimensiones de Schein (1982) aplicadas a este caso y se infirieron los factores culturales que se desprenden de estas dimensiones.

Factores culturales identificados en la Dimensión 1.**RELACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON EL AMBIENTE EXTERNO**

Se desprenden los siguientes factores de la cultura organizacional:

Misión y relación con la sociedad: este factor describe de forma directa la razón de ser de la cooperativa y en los principios en los que ella se basa. A partir de ello se definen los objetivos básicos de la organización.

Aprendizaje del contexto, percepción de las tendencias y realidades: la capacidad de percepción del medio en el cual la cooperativa se desarrolla está fuertemente ligada a la cultura organizacional. La actitud

abierta y atenta de los miembros de la organización hacia las tendencias en el ámbito nacional e internacional, le permite percibir los cambios que se producen en el sector vitivinícola.

Alianzas con otros actores: la capacidad de apertura de la cooperativa, permite entrar en contacto con otras organizaciones y/o instituciones y así poder realizar acuerdos con actores externos.

Factores culturales identificados en la Dimensión 2.

NATURALEZA DE LA REALIDAD Y EL AMBIENTE

A través de esta dimensión se identificaron los factores culturales relacionados con las reglas comportamentales, sobre las que se basan los criterios para la toma de decisiones. Estos se resumen a continuación:

Definición de objetivos comunes: una definición clara de los objetivos comunes permite definir claramente acciones o estrategias y es la forma en que se justifican las decisiones tomadas o bien las mismas pueden ser discutidas con mayor sustento.

Priorización de las relaciones humanas: el grado de valorización que se le otorgue a los socios y clientes influirá sobre las decisiones estratégicas y operativas de la cooperativa afectando la toma de decisiones.

Participación y compromiso: el nivel de participación y compromiso de los integrantes de la organización define si las decisiones se centralizan según el criterio de una o más personas.

Apertura al cambio: una predisposición al cambio, por ejemplo a través de la incorporación de nuevas tecnologías, amplía el espectro de decisiones a tomar y tienen una influencia decisiva en los resultados.

Cumplimiento de acuerdos: en el mediano plazo, la forma en la que se cumplen los acuerdos determina el tipo de relación con otros actores de la cadena. Cuando los acuerdos están basados en la confianza mutua, como ocurre en este caso entre los productores con la cooperativa y de esta cooperativa con la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FeCoVitA), se facilita el proceso de toma de decisión.

Crecimiento y desarrollo: este factor marca una tendencia en las acciones a ser tomadas, con una influencia decisiva en los resultados futuros.

Factores culturales identificados en la Dimensión 3.

NATURALEZA HUMANA

Tipo de liderazgo: si bien este factor está vinculado con las características personales del líder, también guarda relación con las características y valores de la organización en la cual desarrolla su liderazgo.

Cooperativismo: es el principal valor en el que se sustenta la organización y del cual se desprenden todos los demás.

Aceptación de nuevos socios: tanto la decisión de ingreso, como las normas de aceptación de nuevos socios, definen la eficiencia y eficacia de la organización.

Factores culturales identificados en la Dimensión 4.

NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD HUMANA

Aquí se reflejan las diferentes tareas o actividades que realiza la organización y la concepción de estas. Es por ello, que el trabajo ha identificado aquellas actividades consideradas como las más importantes, las que se señalan a continuación.

Comercialización
Administración y gestión
Asesoramiento técnico
Capacitación
Financiamiento

Factores culturales identificados en la Dimensión 5.

NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS

Este punto analiza la forma en que se desarrollan las relaciones entre los miembros de la organización, razón por la cual que se seleccionaron los siguientes valores como sustento de las relaciones entre los miembros:

Confianza
Transparencia

Luego, para evaluar la vinculación entre los factores culturales y la estructura sectorial (Porter, 1996) se formuló la siguiente pregunta:

¿De que manera la estructura del sector influye en la materialización de cada uno de los factores culturales presentados anteriormente?

Y para establecer la relación entre los factores culturales y el desempeño empresarial (Porter, 1996) se definió le siguiente interrogante:

¿Existe una relación alta, media o baja entre los factores culturales identificados y la estructura de costos e ingresos?

En la Figura 1 se presenta la matriz que se ha desarrollado para determinar el tipo vinculación entre los factores culturales y las fuentes de ventajas competitivas.

		Estructura Sectorial	Desempeño Empresarial	
			Ingresos	Costos
Relación con el medio externo	Misión y relación con la sociedad			
	Aprendizaje del contexto, percepción de las tendencias y realidades			
	Alianzas con otros actores			
Naturaleza de la realidad y la verdad	Definición de objetivos comunes			
	Priorización de relaciones humanas			
	Participación y compromiso			
	Apertura al cambio			
	Cumplimiento de acuerdos			
	Crecimiento y desarrollo			
Naturaleza humana	Cooperativismo			
	Tipo de liderazgo			
	Aceptación de nuevos socios			
Naturaleza de la actividad humana	Asesoramiento técnico			
	Capacitación			
	Financiamiento			
	Administración y gestión			
	Comercialización			
Naturaleza de las relaciones humanas	Confianza			
	Transparencia			

Baja	
Media	
Alta	

FIGURA 1. Matriz desarrollada para determinar el tipo de vinculación entre los factores culturales y las fuentes de ventaja competitiva.

A fin de identificar los resultados más relevantes que se desprenden de la matriz se confeccionó el Cuadro 1 donde se presenta el grado de vinculación de los factores de la cultura organizacional identificados para la cooperativa bajo estudio y su respectiva justificación.

CUADRO 1. Grado de vinculación de los factores culturales identificados con el desempeño empresarial.

DIMENSIÓN		RELACIÓN	
Relación con el medio externo	Misión y relación con la sociedad	Media	Determina de forma indirecta cuales son las estructuras organizativas más eficientes y convenientes y los objetivos que estas definen.
	Aprendizaje del contexto, percepción de las tendencias y realidades	Alta	El sector vitivinícola ha intervenido en forma positiva generando instancias participativas que han favorecido el intercambio de saberes y experiencias entre los distintos actores,
	Alianzas con otros actores	Alta	brindando un contexto de aprendizajes conjunto.
Naturaleza de la realidad y la verdad	Cumplimiento de acuerdos	Baja	Estos tres factores están relacionados al tipo de organización y a los miembros que la integran.
	Priorizar relaciones humanas	Baja	
	Participación y compromiso	Baja	
	Apertura al cambio	Alta	Un sector poco dinámico dificultará todas las iniciativas de cambio como también la posibilidad de crecimiento y desarrollo.
	Crecimiento y desarrollo	Alta	
Naturaleza humana	Cooperativismo	Media	La necesidad de desarrollar estructuras cooperativas surge de la problemática que enfrentan los productores, para este caso fue la necesidad de integrar la producción primaria con la elaboración de vinos.
	Aceptación de nuevos socios	Media	Se relaciona con la situación sectorial dado que se asocia con el incremento de la producción y la posibilidad de colocación del producto.
	Tipo de liderazgo	Bajo	El tipo de liderazgo depende de la estructura donde el líder se desenvuelve y las características personales del mismo.

Estas relaciones determinan que en esta cooperativa se generan importantes ventajas competitivas en función de su cultura organizacional. Ahora bien, luego del análisis teórico, se planteó el siguiente interrogante: ¿de qué manera esta fuente de ventaja competitiva es aprovechada? Para su respuesta fue necesario reconocer y definir las estrategias empleadas por la cooperativa:

En este sentido, **las estrategias principales** desarrolladas por la institución:

- Coordinación vertical: coordinación de la producción primaria con la elaboración de vinos a través de la cooperativa.
- Coordinación vertical: coordinación a través de FeCoVitA del fraccionamiento y la comercialización de la producción.
- Disminución de costos a través de compras conjuntas, mejoramiento de la tecnología aplicada y aceptación de elaboradores terceristas.

Las estrategias de coordinación guardan relación clara con la misión y razón de ser de la cooperativa y a partir de ello surgen otros factores relacionados con los principios cooperativos.

En cuanto a la estrategia de disminución de costos, la misma concuerda con el tipo de producto elaborado, dado que el mayor volumen comercializado por la cooperativa, es de vinos comunes y es así como también determinadas actividades apuntan a alcanzar este objetivo, entre las que se pueden mencionar el asesoramiento técnico, el financiamiento para la realización de mejoras tecnológicas, etc., todos ellos tendientes a la disminución de costos

Estrategias secundarias

- Diferenciación de productos, por medio de la mejora de la calidad, a acceder a certificaciones y desarrollar nuevas marcas.

Las estrategias de diferenciación desarrolladas por la cooperativa están asociadas a los cambios del tipo del producto demandado por el consumidor local y externo y la fuerte relación de la cooperativa con el medio externo, que le permite percibir las nuevas tendencias.

CONCLUSIONES

A través del análisis de la matriz que vincula las fuentes de ventajas competitivas con los factores culturales de la Cooperativa Vitivinícola Ing. Giagnoni se pudo identificar las relaciones que guardan los resultados de dicha matriz con las estrategias desarrolladas por la cooperativa.

De esta manera, se observa que las estrategias de *coordinación vertical* entre los productores y la cooperativa, como así también de la cooperativa con FeCoVitA se basan principalmente en los factores culturales comprendidos en la Dimensión I (Schein, 1982). Es así como la **misión y relación con la sociedad** sumado a la realización de **alianzas con otros actores** facilita el desarrollo de esta estrategia que resultó muy importante.

En cuanto a la **definición de objetivos**, si bien pertenece a la Dimensión 2, guarda vinculación a la misión y razón de ser de la cooperativa; y el **cumplimiento de acuerdos**, factor esencial en las estrategias de coordinación.

En cuanto a la estrategia de *disminución de costos*, ésta se relaciona con los factores culturales de las Dimensiones 3 y 4. Los factores que comprenden estas dimensiones tienen que ver con la **naturaleza humana y sus actividades**. Así como el **cooperativismo**, el **tipo de liderazgo**, la **confianza**, la **transparencia** y las **actividades** desarrolladas, como **capacitación**, **asesoramiento técnico y financiamiento**, disminuyen los costos por un aumento de la productividad.

Al mismo tiempo todos estos factores también se relacionan estrechamente con los ingresos, dado que generan un aumento en la confiabilidad de los compradores que se traduce en una mayor preferencia del producto e incremento de las ventas.

Al respecto de las estrategias secundarias, *diferenciación del producto*, los factores que se vinculan con la misma son aquellos que forman parte de la **relación con el medio externo**. Entre ello se puede mencionar al **aprendizaje del contexto**, **percepción de las tendencias y realidades** y la **alianza con actores externos** y otros que si bien pertenecen a la Dimensión 2 guardan relación con el medio externo, como es el caso de **apertura al cambio y crecimiento y desarrollo**.

Por lo expuesto hasta aquí se puede concluir que los factores de la cultura organizacional identificados en este trabajo influyen en el desarrollo de fuentes competitivas e intervienen en la definición de las estrategias competitivas a desarrollar.

BIBLIOGRAFÍA

- CETRÁNGOLO, H. 2006. Análisis comparado de las estrategias competitivas de las bodegas argentinas que exportan vinos de calidad al Reino Unido. Tesis de Doctorado presentada en el Universidad Politécnica de Madrid. España. 338 p.
- MORSE, J. 1991. Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research* 40(2), 120-123 pp.
- MOZERIS, G. y I. MARTINEZ MARTINEZ. 2003. Análisis de los Factores que afectan la competitividad de las cadenas agroalimentarias. Material de estudio de la Maestría Agronegocios y Alimentos, dictada por el Programa de Agronegocios y Alimentos de la Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires. 25 pp.
- PORTER, M. 1996. Competição. Estratégias Competitivas Essenciais. Brasil. Ed. Campus. 286 p.
- SCHEIN, E. 1982. Psicología de la Organización. 3ª Ed. Mexico. Prentice Hall. 189 p.
- YIN, R.K. 1993. Applications of case study research. London SAGE Publications. 192 p.
- YIN, R.K. 2003. Case Study Research: Design and Methods. 3 Ed. London SAGE Publications. 192 p.