



INTER
FACES
CIENTÍFICAS

HUMANAS E SOCIAIS

ISSN IMPRESSO 2316-3348

E-ISSN 2316-3801

DOI - 10.17564/2316-3801.2018v6n3p37-46

EL MODELO CULTURAL DEL PEQUEÑO AGRICULTOR DE LA PROVINCIA DE MISIONES (ARGENTINA) Y ESTADOS LIMITROFES DE LAS REPÚBLICAS DE PARAGUAY Y BRASIL

THE CULTURAL MODEL OF THE SMALL FARMER IN THE PROVINCE OF MISIONES (ARGENTINA) AND STATES SURROUNDING OF THE REPUBLICS OF PARAGUAY AND BRAZIL

O MODELO CULTURAL DO PEQUENO AGRICULTOR NA PROVÍNCIA DE MISIONES (ARGENTINA) E ESTADOS EM TORNO DAS REPÚBLICAS DO PARAGUAI E DO BRASIL

Raúl Jorge Viana¹

RESUMEN

Hay que profundizar el conocimiento sobre el desempeño de los productores de hortalizas en Misiones-Argentina, a fin de generar ventajas competitivas sustentables. Para planear, organizar, dirigir y controlar pequeños emprendimientos rurales, se elaboran distintas estrategias en cada área funcional. No obstante, es fundamental conocer a los sujetos emprendedores y la percepción que tienen de su realidad, para comprender sus modelos de pensamientos y su cultura organizacional. El objetivo de la Administración

es lograr eficiencia y eficacia mediante una adecuada ejecución de la gestión de los negocios, el presente artículo pretende iluminar como cualquier modelo administrativo está condicionado por el modo de vida del habitante rural.

PALABRAS CLAVES

Administración. Cultura. Agricultura. Minifundios

1 HIPÓTESIS

Es posible identificar las características culturales predominantes que adhieren los pequeños productores agrícolas de la provincia de Misiones y sus alrededores a fin de facilitar la práctica de la Administración.

2 ESTADO ACTUAL

De la exploración en Internet surgen investigaciones relacionadas con la administración de minifundios, con distintos grados de relevancia. En su mayoría asocian al pequeño agricultor con el concepto de subsistencia, dentro de un enfoque social o antropológico. La administración, como ciencia, técnica y arte, puede aportar modelos, herramientas y técnicas que ayuden en el proceso de generación de riqueza como resultado de la gestión de unidades productivas, pero con la premisa existe un ámbito cultural predominante que actuará como condicionante. La importancia de escribir sobre el tema radica en la intervención de la administración para que el colono pase del nivel de subsistencia al de generación de negocios.

3 DESARROLLO

La mayoría de las investigaciones relacionadas con la administración abordan el problema directamente desde la ciencia y sus herramientas, desconociendo que la gestión solo es posible si las personas entienden lo que deben hacer. El canal apropiado para una comunicación y comprensión fructífera, no puede desconocer al individuo y su entorno y, en este sentido, a la cultura le cabe un importante rol. El primero en abordar esta cuestión fue Elton Mayo, uno de los pioneros de la Teoría de las Relaciones Humanas, que reconoce al trabajador como ente que debe satisfacer necesidades psicológicas y sociales, y que el ambiente del grupo al cual pertenece incide en la percepción que éste de la organización (DÁVILA, 1985).

La cultura puede ser tomada como variable externa (del conjunto) o interna (organizacional), permitiendo esta última manejar la organización con fines prácticos (SMIRCICH, 1983). La cultura surge de lo que dicen, hacen o piensan las personas dentro de las organizaciones y implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento durante cierto tiempo. Es un conjunto de valores, creencias, entendimientos y maneras de pensar que se comparten por los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como correctas (MINTZBERG, 2001).

Teniendo en cuenta estas distintas aseveraciones, hay que tener en cuenta que avanzar en nuevas prácticas de negocios, de producción, o de comercialización, requiere investigar las principales acepciones y modelos de cultura, con un resumen somero de sus componentes, en la búsqueda de determinar cuál es el modelo cultural a los que responden los pequeños agricultores de la provincia de Misiones y los estados limítrofes de las repúblicas de Paraguay y Brasil; y en función a ello, conformar el sistema de comunicación adecuada que ayude a capacitar al agricultor en la Administración como ciencia, técnicas y arte a fin de que éste gestione correctamente para obtener beneficios.

4 CONCEPTOS DE CULTURA

Cultura significa cultivo y cultivar, es dar a la tierra y a las plantas las labores necesarias para que fructifiquen. Cicerón (106 – 43 AC), filósofo y orador romano, utiliza el término cultivar el alma (cultura animi), como una forma de promover el desarrollo humano que se enaltece gracias a los conocimientos adquiridos. Las costumbres y la cultura son diferentes dado que el contexto es otro, y las personas se definen y actúan a partir de éste. La cultura puede ser entendida como el gusto por las bellas artes, o como:

- Conjunto de saberes, creencias, y pautas que desarrolla una sociedad en su evolución;

- Conocimiento de todo tipo que posee un individuo;
- Conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a un grupo humano restringido a una organización.

Dentro de un mismo tipo de cultura es posible encontrar posturas válidas antagónicas e irreconciliables. En pintura la rivalidad será Picasso vs. Dalí; en la literatura, Borges vs. Sábato; música clásica vs. reggae; en religión y creencias las opciones serán catolicismo o protestantismo, en teorías del conocimiento se enfrentan Newton con Hooke o Leibniz, y en valores se puede estar a favor o en contra del aborto. Cada parte argumentará con debida razón y justificará su posición. A lo largo de la historia una cultura predomina por encima de la otra, los valores y las costumbres se modifican, evolucionan, cambian y lo que ocurre en una sociedad, también es válido para las organizaciones en general o los ambientes en particular.

5 CULTURA Y ADMINISTRACIÓN

Para la Antropología la cultura es uno de los conceptos centrales que busca explicar todos los fenómenos humanos no ligados a la genética y que tienen dos significados y que son la capacidad humana de representar situaciones, utilizando símbolos, la imaginación y la creatividad; y las distintas maneras en que viven las personas en distintos lugares del mundo. La Sociología, la Psicología y la Administración explican que las teorías planteadas deben contemplar el modelo cultural vigente al momento de su aplicación, o el que tuvo vigencia, a fin de fundamentar resultados o presuponer nuevos modelos culturales para aportar nuevos conocimientos. En Administración, presuponemos la existencia de organizaciones, y ligado a este último concepto aparece la denominada Cultura Organizacional.

6 LAS ORGANIZACIONES

El término Organización tiene distintas acepciones y abarca desde la disposición de los órganos en el cuerpo animal o vegetal hasta la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Ampliando el último concepto, organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas que cooperan, actúan y se comunican a fin de obtener un objetivo común. La familia, las entidades con o sin fines de lucro y el estado (o imperio, o reino) son organizaciones. En cada uno de estos niveles, existen dos o más personas que conforman organizaciones, familiar, empresarial, corporativo o estatal. La organización está en todas partes, y, cabe agregar que para que exista organización debe haber administración, que separa entre organización formal e informal y proporciona elementos, métodos, técnicas y herramientas que permitan que las organizaciones puedan ser administradas, en contraposición a la desorganización y al caos. Dentro de los elementos básicos para administrar adecuadamente, se propone el estudio de la denominada cultura organizacional, pues las personas en forma consciente o inconsciente están insertas en algún modelo cultural predominante que condiciona estrategias y toma de decisiones.

7 MANIFESTACIONES DE LA CULTURA

Existen elementos clave a considerar:

- los modos de pensar, que está estrechamente relacionado con la filosofía y que comprende desde cuestiones existenciales, hasta el conocimiento y la sabiduría, influenciadas por la ciencia, la religión y la política;
- los modos de sentir, entendido como experimentar o percibir sensaciones producidas por causas externas o internas a través de los sen-

- tidos, asociado a los estados de ánimo, consecuencia de emociones que desembocan en amor, odio, placer, indiferencia etc.;
- los modos de percepción y que son consecuencia de estímulos cerebrales logrados a través de los cinco sentidos, que mezclados, permiten formar una comprensión (cierta o errada) del entorno para generar o rechazar un proceso adaptativo;
 - el lenguaje, que es la capacidad biológica que posee el ser humano para comunicar sus pensamientos, emociones o experiencias a través de una lengua determinada;
 - las formas de comunicación, verbal y no verbal, oral (inmediata, económica, abierta, gestual, efímera) y/o escrita (mensaje retenido en el espacio y el tiempo, que puede llegar a varios destinatarios etc.);
 - las formas y convenciones sociales, que consiste en procedimientos o actitudes consideradas como verdaderas por los usos y costumbres y que rigen el comportamiento social y de la persona, y por último;
 - los ideales a los que se apunta y que son representaciones mentales que se relacionan con la realidad, y pueden ser humanos, religiosos, económicos etc.
- los valores, cualidades que adopta una organización y condicionan acciones y comportamientos de los que interactúan en ella. Son considerados valores la honestidad, la lealtad, la responsabilidad, el respeto, la tolerancia etc. Aquellos que no lo observan, son excluidos;
 - las normas, reglas que siguen las personas para lograr una buena convivencia; Las organizaciones las establecen, escritas o no, y el incumplimiento o transgresión generan la recriminación o rechazo social. Son ejemplos desde la vestimenta, aseo, vicios, cumplir con el horario etc.;
 - los personajes, que por determinadas situaciones se convierten en ejemplos o modelos a seguir y motivan a los miembros de la organización. Son ejemplos: Bill Gates y Microsoft, Steve Jobs y Apple, Henry Ford etc.;
 - los mitos y las leyendas, fábulas, narraciones, relaciones de diversos grados de creencia, referido a acontecimientos del pasado que transmiten enseñanzas y que tienen como función conservar y transmitir valores. Por ejemplo, si nos aferramos a los óleos existentes, José de San Martín cruzó los Andes montado en su caballo blanco, pero la historia cuenta que en realidad gran parte del trayecto lo hizo en camilla, tosiendo, producto de su asma crónica;
 - los símbolos y ritos, procedimientos, técnicas, acontecimientos y ceremonias destinadas a exponer y glorificar los valores de la cultura o cultura misma. Exhiben los valores, reafirmar su vigencia y premia los cumplimientos. Por ejemplo, en la iglesia Católica, el rito de la misa resalta el símbolo de la eucaristía (comunión), cuestión clave para el practicante de dicha religión;

8 ELEMENTOS DE LA CULTURA

Son los que permitan transformar y/o mantener un estilo de vida. Pueden ser materiales, de organización, de conocimiento, simbólicos, emotivos etc. Y que se resumen en:

- los cambios, a los que toda organización está expuesta y que son generados por sí misma o provocados por el accionar del entorno. Los problemas que acarrear los cambios no pueden evitarse, lo que obliga a encontrar soluciones. Las organizaciones deben adaptarse a los cambios en el contexto, o estarán destinadas a desaparecer. El cambio se hace por evolución gradual, o por revolución, instalando este último generalmente un nuevo paradigma.

9 CARACTERÍSTICAS COMUNES A LAS POBLACIONES RURALES EN GENERAL

La población rural tiene como actividad principal la agricultura y ganadería con el fin de abastecimiento. En los minifundios, la característica es el desarrollo de las mismas actividades pero con fines de subsistencia y un determinado sobrante para comercializar. La densidad poblacional varía entre 15 a 60 habitantes por km². Tienen una cultura arraigada, fortalecida por las tradiciones y el transcurso del tiempo, influenciada por la religión, costumbres comunitarias, supersticiones etc. El grado de estrés de las personas es distinto, pues el ritmo de las actividades no depende generalmente de horarios estrictos, salvo en situaciones asociadas con la acción de la naturaleza (sequías, inundaciones etc.).

Los caminos son terrados, con mantenimiento costoso y por lo tanto escaso, lo que dificulta salir de la unidad productiva. No existe una amplia disponibilidad de servicios de salud, educación, entretenimientos etc. La telefonía móvil e internet mejoró la comunicación e información. Los niños en ocasiones acompañan a sus padres en las tareas productivas, lo que produce una menor asistencia a las escuelas, que pese a estar a gran distancia del hogar, sirve como contención en alimentación (comedor escolar) y salud (planes vacunatorios). En la República Argentina, la Asignación Universal por Hijo (AUH) se concede a padres que deben cumplir con el requisito de enviar

a sus hijos a la escuela y completar el calendario de vacunación.

10 LA CULTURA DEL MINIFUNDISTA DE LA PROVINCIA DE MISIONES Y SUS ALREDEDORES

La provincia de Misiones en Argentina, al igual que los Departamentos de Itapúa, Misiones y Alto Paraná en Paraguay y los estados de Paraná y Santa Catarina en Brasil, estuvo poblada por los pueblos originarios, siendo el primer europeo que arriba a la región Sebastián Gaboto en el año 1527. En el año 1541 Alvar Núñez Cabeza de Vaca llega a las cataratas del Iguazú para seguir viaje hasta Asunción del Paraguay. En el año 1609 se produce la primera fundación de las misiones de la Compañía de Jesús (Jesuitas), en San Ignacio Guazú, Misiones, Paraguay. Los pueblos fundados fueron 30 en total, y dentro del ámbito de la Provincia de Misiones, Argentina, se asentaron 11, siendo la primera Nuestra Señora de Loreto en el año 1610.

Este acontecimiento histórico adquiere una relevancia en distintos aspectos en el desarrollo de los habitantes locales (pueblos indígenas). En lo social, adoptan el sedentarismo, en lo religioso se los inculca en el cristianismo, en lo económico comienzan a practicar la agricultura y como consecuencia de ello, en lo tecnológico se incorporan las nuevas máquinas y herramientas como así también nuevos conocimientos y habilidades. Las distintas reducciones jesuíticas estuvieron bajo el asedio constante de los bandeirantes provenientes de la región de San Pablo (Brasil), cuya misión era la de capturar indígenas para transformarlos en esclavos, dado que resultaban más baratos que traerlos desde África. Se destaca que los indios guaraníes bajo el entrenamiento de los jesuitas eran reconocidos por su capacidad de integrarse socialmente y por su elevada productividad.

En el año 1754, por orden de Cédula Real de España se decide la entrega de pueblos misioneros a los portugueses. En febrero del año 1756 las misiones jesuíticas se despoblaron y los indios tuvieron que volver a los montes para salvar sus vidas y, pese

a la resistencia que ofrecían algunas tropas, en el mes de junio de ese año, se da por terminada la guerra. En el año 1767, España decide expulsar a la Compañía de Jesús de todos sus dominios, incluidos los de ultramar, quedando las reducciones bajo la custodia de franciscanos, dominicos y mercedarios. En lo referente a la administración, el período descrito muestra la inserción de una nueva cultura a dicho territorio, la conformación de una sociedad autóctona sustentable, con conocimientos y habilidades agregados, y el desarrollo de la agricultura planificada (HEGUY, 2009).

Se produce un blanco en la historia hasta el año 1876. Durante ese período, la provincia estaba habitada por correntinos, paraguayos, y aborígenes. El gobierno argentino de elite conocido como la generación de los 80 ideó un modelo de país basado en el trabajo de extranjeros puesto que consideraba a los nativos como no aptos. Ello da lugar al proceso de inmigración europea sin precedentes en la Argentina con el fin de poblar especialmente tierras quitadas a los indios en el sur, o territorio inexplorados como los que actualmente componen la provincia de Misiones, donde habitaban (según el concepto de ellos), gente ignorante que hablaban un idioma mezcla de guaraní, español y brasilero. Esa apreciación ya bastaba para determinar la inexistencia de una cultura local, que debía ser construida en valores como esfuerzo, trabajo, progreso, entre otros, todas cualidades que poseían los europeos.

La llamada ley de Colonización impulsada por el gobierno del presidente Nicolás Avellaneda, en 1876, ofrecía a los europeos condiciones inmejorables para el progreso como, por ejemplo, la entrega de tierras aptas para el cultivo (MUCHNIK, 2015). A Misiones arribaron personas provenientes de Alemania, Ucrania, Polonia, España, Rusia, Italia, República Checa, Japón, Suiza, Portugal, Francia, Arabia, entre las principales colectividades, siendo una de las provincias que ha recibido la mayor diversidad de inmigrantes. La ruta de los inmigrantes involucra a las localidades de Apóstoles, Concepción de la Sierra, Oberá, Eldorado, Montecarlo, entre otras, sumado a los Departamentos

de Itapúa, Misiones y Alto Paraná en Paraguay y los estados de Paraná y Santa Catarina en Brasil ya que la corriente migratoria europea se dirigió a toda esta zona geográfica.

Era gente de trabajo, pese a que sus características y conocimientos sobre la labranza de la tierra no se adecuaban ni a la tierra ni al clima subtropical húmedo (BARTOLOMÉ, 1982). No obstante, el valor preponderante en su cultura era el trabajo y la constancia, aspectos que podían garantizar el progreso. No escatimaban esfuerzo y sacrificio, comprendiendo que la naturaleza impone reglas y normas. Respetaban las leyendas autóctonas, pero se aferraban a su religiosidad. Coexistían el cristianismo, el protestantismo, el pombero, y el yasí. Transformaron la selva en pueblos y ciudades, y sus unidades productivas eran atendidas por la familia a los que se agregaban los peones, generalmente criollos argentinos, brasileros, o paraguayos.

En agosto del año 1897 arriban a la antigua reducción jesuítica de San Pedro y San Pablo el primer contingente de ucranianos que fundaron la localidad de Apóstoles y se esforzaron por mantener y trasladar a sus hijos las costumbres, tradiciones, y creencias religiosas, al punto de crear capillas y escuelas, que contaban con un doble sistema de educación: por la mañana se dictaba la primaria argentina, y por la tarde la primaria ucraniana. También en el sur de la provincia arribaron contingentes provenientes de Polonia, mientras que el norte fue colonizado por alemanes y el centro por escandinavos y rusos (tumisiones.com – diario digital, 2014).

En otras zonas se afincaron suizos, japoneses, franceses, junto con los brasileros en la zona costera del río Uruguay y los paraguayos en la zona costera del río Paraná. Es así que se conformó una conjugación de distintas culturas donde los valores eran compartidos y similares, donde el esfuerzo y el trabajo a la tierra los igualaba. El común denominador era la familia y la unión (cooperativismo), sumado al deseo de progreso. Desde entonces, existe una sana convivencia en esa diversidad cultural, que respeta identificadores particulares como ser tipos de comida, música, religiosidad, y costumbres.

11 CULTURA Y PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

Hasta la primera ola inmigrante a Misiones, los propietarios de las tierras se dedicaban a la cosecha de la yerba y a la tala de árboles para madera, mientras que los recién llegados trasladaron la experiencia milenaria de la práctica de la agricultura adaptándose al clima subtropical y a lo que el tipo de suelo podía producir. La Provincia de Misiones es conocida por la calidad de la yerba mate y además destina gran cantidad de hectáreas a la plantación de té, ambos considerados productos tradicionales, a los que se suma el tabaco. En algunas ocasiones se ha apostado a productos alternativos con distintos grados de éxitos y fracasos como el cultivo de soja, tung, durazno y ananá. Un informe elaborado por el Ministerio de Agroindustria, muestra la superficie relativa de los estratos en selva misionera.

La gráfica indica que al año 2002 eran 440 mil las hectáreas las tierras destinadas a la actividad forestal, un 36,6% del total, mientras que la superficie destinada a la agricultura representa un 29,6%, es decir unas 250 mil hectáreas (MINISTERIO, 2011). De análisis de la actividad agrícola, se destaca que el precio de la yerba depende de laudos y conciliaciones que no siempre se adecuan a los costos reales; los teales en su mayoría son plantaciones viejas que producen hojas de mala calidad; y la rentabilidad del tabaco depende del fondo especial del tabaco (FET) cuyo objeto es reemplazar el tabaco por otros cultivos. En el año 2012 se produjo el auge de la mandioca o yuca con destino a almidón, pero ya en el año 2014 el precio en góndola del almidón importado de Tailandia es inferior a lo que tendría que valer el producto local.

En síntesis, siempre habrá una explicación convincente que justifique la crisis del sector, donde la variable de ajuste ha sido y será el agricultor, que sin embargo sigue apostando a la chacra. En el año 2002, mi tesis de maestría trató sobre la horticultura como una de las actividades que permitirán salir de un modelo

improductivo y pasar a otro sustentable, superando la barrera de la subsistencia y considerando a cada emprendimiento como una Unidad de Negocios (UE). En la actualidad, el programa Ferias Francas, solo en la ciudad de Posadas se recibe a 400 pequeños agricultores que tienen un trato directo con los clientes consumidores (ASOCIACIÓN, 2015).

12 CULTURA — TEORÍA Y REALIDAD

En el marco teórico se hizo mención de las manifestaciones de la cultura, que comprenden las formas en que ésta se expresa. Las personas ligadas a la práctica de la agricultura en general y la horticultura en particular, tienen una ascendencia inmigrante donde los valores representados son: esfuerzo, trabajo, familia, unión y cooperación. Si relacionamos los elementos claves con la realidad, se puede arribar a las siguientes conclusiones:

- Modos de pensar: personas que plantean las cuestiones existenciales, el conocimiento, y la sabiduría de manera sencilla, influenciadas por la ciencia, la religión y la política;
- Modos de sentir: tienen emociones que desembocan en amor, odio, placer, indiferencia, etc. pero manifiestan una alta adhesión a la naturaleza, privilegiando su forma de vida. En las ferias francas, preguntado a los feriantes si vivirían en la ciudad, prácticamente todos están satisfechos en el ámbito rural. Un dato relevante es que desde el año 2002 se incrementan en 100 alumnos por año la inscripción en las Escuelas de Formación Agrícola (EFA) en Misiones y que son un total de 22 en toda la provincia. La cantidad de alumnos inscriptos en el año 2016 supera los 3 mil estudiantes (UNEFAM, 2015);
- Modos de percepción: respeta las características del habitante rural. Naturaleza, vida sana,

tranquilidad, orientan a los individuos rechazando el ruido, la multitud, el estrés. El medio contribuye significativamente para aceptar o rechazar;

- Lenguaje: es coloquial, enriquecido por cuestiones culturales propias (como la mezcla de idiomas) y por el sistema educativo (aunque en la escuela se enseñe castellano ellos pueden mantener en uso la lengua madre dentro de la casa). Son cerrados en cuestiones culturales muy propias, pero abiertos al entramado social cuando éste lo exige;
- Formas de comunicación: la verbal y no verbal. El registro que utilizan para la interacción cotidiana es mayormente el oral. Presentan la misma variedad lingüística propia de la región rural, con sus características particulares como producto de la mezcla del castellano con el portugués o paraguayo, y del polaco o ruso o alemán. La mayoría habla la lengua de sus ancestros. En el trato social demuestran transparencia y respeto por las otras lenguas;
- Formas y convenciones sociales: respetan las del entramado social, pero tienen arraigado la cultura ancestral, la que se manifiesta en acontecimientos y fiestas populares presentadas como lo típico de cada origen;
- Ideales a los que se apunta: manifiestan un respeto a sus semejantes, a lo religioso, y a los principales elementos culturales (familia, trabajo etc.).

En cuanto a los elementos que trascienden de la manifestación, se puede resumir en lo siguiente:

- Valores esenciales: familia, trabajo, unión y cooperación, esfuerzo, progreso, honestidad, humildad. Aquellos que no observan estos valores, son excluidos;

- Normas: cumplen reglas escritas o no y que refieren al cumplimiento de tareas y horarios asignados a cada integrante de la familia o grupo social al que pertenecen;
- Personajes: existen ejemplos a los que buscan imitar, como por ejemplo el alemán Adolfo Julio Schwelm, colono fundador de la localidad de Eldorado; o, el también alemán, Carlos Culmey, colonizador de las localidades de Montecarlo, Capioví, Ruiz de Montoya y Puerto Rico; o los franceses Constantín, Blanchard y Bruel, quienes junto a los noruegos Qvinding y Bogh, a los suecos Ekström y Kallsten, y a los alemanes Hashtrasser y Rudel fundaron la localidad de Oberá. Todos ellos son recordados en distintas fiestas y homenajes como colonos agricultores ejemplos de tesón, esfuerzo, trabajo, y sacrificio (Gallero & Kraustofl, 2010);
- Mitos y leyendas: las leyendas y mitos misioneros vienen de por lo menos hace 300 años, y son atribuidas a los nativos. El Pombero (amigo o enemigo del hombre), el Yasy Yateré (secuestrador de niños), el Curupí (ataca a mujeres solas), o que la yerba mate fue regalo de Tupá (Dios) en recompensa de la buena hospitalidad de una familia. Estas leyendas locales son compartidas en el entramado social, motivo de conversación de grandes y chicos, nativos o escendientes de inmigrantes (Visitemos Misiones, 2016);
- Símbolos y ritos: desde el mate ofrecido como signo de amistad o reunión familiar hasta las fiestas comunitarias donde se escucha música típica de las distintas nacionalidades, son considerados acontecimientos y ceremonias destinadas a exponer y glorificar los valores de la cultura o cultura misma;
- Cambios: las ferias francas son un ejemplo de cómo los agricultores son propensos a todo cambio que presuponen un beneficio propio y

comunitario. Lo que comenzó como una idea del Movimiento Agrario Misionero, es hoy día una realidad que cuenta con 55 espacios en toda la provincia, donde oferta y demanda de hortalizas se encuentran personalmente, disminuyendo los costos de intermediación, y por lo tanto, precios menores a los consumidores y mayor ingreso al agricultor (Secretaría de Estado de Agricultura Familiar, 2015);

- Por su trascendencia, éste cambio puede considerarse estructural, con impacto positivo en la economía regional, además de contribuir al freno del éxodo rural.
- El éxito de las ferias francashortícolas sirvieron de aliciente para la práctica de actividades productivas en espacios reducidos, tales como los feedlot (engorde a corral), la piscicultura (acuicultura de peces), la avicultura (cría de aves domésticas) y la apicultura (fabricación de miel), entre otras;
- Probablemente dentro de pocos años se marque el proyecto Ferias Francas como el inicio de un nuevo paradigma de desarrollo en minifundios.

13 DISCUSIÓN

- Las propuestas de desarrollo de los minifundios contemplan a la cultura como elemento condicionante en la toma de desarrollo. En mi opinión, no se tiene en cuenta este aspecto. Se desarrollan modelos teóricos desde confortables oficinas urbanas;
- Es posible encontrar un patrón común en los aspectos culturales relevantes de los horticultores de la provincia de Misiones, Argentina y sus alrededores, que permita construir modelos administrativos que ayuden al desarrollo

de las unidades de negocio. En mi opinión, sí es posible, en la medida que exista el acompañamiento en la formulación, el desarrollo y la evaluación en el campo de aplicación.

14 CONCLUSIONES

El contexto cultural actual de los minifundistas en la provincia de Misiones presenta aspectos culturales relevantes que condiciona el modelo de aprendizaje, la capacitación, la adquisición de habilidades, y la incorporación de tecnología dura (máquinas) y blanda (conocimiento).

La elección de distintas herramientas administrativas dependerá de las circunstancias y características culturales de cada región, interpretando la percepción de la realidad de los sujetos que moran en ese ámbito.

El administrador en el proceso de formación o transferencia, debe contemplar la sencillez y la utilización de un lenguaje comprensible y adaptado, pero sin desconocer las habilidades y capacidades de los colonos.

Con esa premisa se puede explicar, formular, desarrollar y evaluar:

- La cadena de valor de Michael Porter;
- Distintos programas de capacitación;
- Realizar junto al colono un análisis FODA;
- Planear (proyectar a futuro);
- Organizarse de manera consciente (manual de funciones);
- Dirigir (tipos de liderazgo), y
- Controlar (factores claves a tener en cuenta para el éxito del negocio).

En resumen, se identifican valores esenciales como familia, trabajo, unión y cooperación, esfuerzo, progreso, honestidad, humildad, y que deben tenerse en cuenta al momento de gestionar. Esto facilitará la práctica de la Administración, mejorando las probabilidades de éxito en el proceso productivo y comercial.

REFERENCIAS

ASOCIACIÓN de **Ferias Francas de posadas. Ferias francas de posadas.** Padrón de feriantes. Posadas, Misiones, Argentina, 2015.

BARTOLOMÉ, L.J. **Colonias y colonizadores en Misiones.** Posadas. UNAM, 1982.

DÁVILA, C. **Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico.** México: Mc Graw Hill, 2001.

GALLERO, M.; KRAUSTOFL, E. **Proceso de poblamiento y migraciones en la Provincia de Misiones,** Argentina (1881-1970). Scielo, 6-8

HEGUY, S. **Misiones Jesuíticas y Guaraníes.** Buenos Aires: Cúspide, 2009.

MINISTERIO de Agroindustria – República Argentina (2011). **Subsecretaría de Desarrollo Foresto Industrial.** Disponible en: <<http://forestoindustria.magyp.gov.ar/archivos/informacion-por-region/misiones.pdf>>. Acceso en: 30 mayo 2017.

MINTZBERG, H. **Diseño de organizaciones eficientes.** Buenos Aires: El Ateneo, 2001.

MUCHNIK, D. **Inmigrantes 1860-1914.** Buenos Aires: Sudamericana, 2015.

TUMISIONES.COM – diario digital (27 de Agosto de 2014). **Tumisiones.com.** Disponible en: <https://apostoles.tumisiones.com/noticia/114486>>. Acceso en: 19 mayo 2017.

UNEFAM. (2015). **Unión de Escuelas de la Familia Agrícola de Misiones.** <www.undefam.org.ar: <https://undefam.org.ar/listado-de-efas/>>. Acceso en: 30 mayo 2017.

VISITEMOS MISIONES. **www.visitemosmisiones.com.** 2016. Disponible en: <<https://www.visitemosmisiones.com/noticias/recomendaciones/leyendas/>>. Acceso en: 30 mayo 2017.

Recebidoem: 5 de Julho de 2016
Avaliadoem: 16 de Maio de 2017
Aceito em: 18 de Junho de 2017

1 Doctorando – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones; Licenciado en Administración de Empresas; Magister en Administración Estratégica. E-mail: rjviana@fce.unam.edu.ar