



**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Doctorado En Estudios Organizacionales**

**“MODERNIDAD EN LA ORGANIZACION PRODUCTORA, BENEFICIADORA Y
EXPORTADORA DE CAFÉ ROMA DE LA REGION DE COATEPEC,
VERACRUZ.”**

T E S I S

**Que para obtener el grado de
Doctor en Estudios Organizacionales**

Presenta

José Manuel Mávil Aguilera

Director

Dr. Héctor Rogelio Núñez Estrada

Jalapa, Ver.

2007

INDICE.

INTRODUCCION

CAPÍTULO 1.

Diseño de la investigación.....4

1.1 Planteamiento del problema.....5

1.1.1 Preguntas de investigación.....17

1.2 Estado del Arte.....31

1.3 Mapa conceptual.....34

1.3.1 Organización.....34

1.3.2 Cambio organizacional.....38

1.3.3 Modernidad.....45

1.4 Justificación con los estudios organizacionales.....51

1.5 Objetivos.....56

CAPÍTULO 2.

Marco teórico.....58

2.1 La organización.....60

2.2 La organización tradicional.....67

2.3 Cambio organizacional.....81

2.4 Visión de los estudios organizacionales sobre la modernidad.....101

2.5 La organización moderna.....110

CAPÍTULO 3.

Problemática del café.....132

3.1 Contexto internacional.....135

3.2 Contexto nacional.....146

3.3 Contexto regional.....	172
CAPÍTULO 4.	
Estudio de caso de la productora, beneficiadora y exportadora Roma de la región de Coatepec, Veracruz.....	202
4.1 Diagnóstico de organización Roma tradicional.....	206
4.2 Proceso de transición.....	221
4.2.1 Primer periodo de 1908 a 1918.....	222
4.2.2 Segundo periodo de 1918 a 1928.....	224
4.2.3 Tercer periodo de 1928 a 1945.....	229
4.2.4 Cuarto periodo de 1945 a la 1989.....	233
4.2.5 Quinto periodo de 1989 a la fecha.....	242
4.3 Propuesta de organización Roma moderna.....	250
Consideraciones Finales.....	264
Referencias.....	267
Anexos.....	282

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS.

CAPÍTULO 1.

Cuadro 1.1

Exportaciones mexicanas de café.....6

Cuadro 1.2

Superficie cultivada de café en 2005.....8

Figura 1.1

Sistema agroindustrial del café en México.....11

Figura 1.2

Totalidad, dimensiones e interrelaciones globales.....16

Figura 1.3

Totalidad y ángulo de la investigación.....18

Figura 1.4

Dimensiones de análisis y preguntas de investigación.....19

Figura 1.5

Preguntas y conceptos de la investigación.....20

Figura 1.6

Variables de las proposiciones y ejes de investigación.....22

Cuadro 1.3

Definición de variables.....23

Figura 1.7

Dimensiones de análisis y unidades de observación.....25

Figura 1.8

Dimensiones de análisis, unidades de observación e instrumentos metodológicos.....29

Figura 1.9

Mapa conceptual.....50

Figura 1.10

Organización Roma: De totalidad a dimensiones.....51

CAPÍTULO 2.

Figura 2.1	
Dimensiones estructurales y contextuales de la organización.....	66
Figura 2.2	
Similitud entre el fayolismo y taylorismo.....	68
Figura 2.3	
Modelo de tres círculos y modelo evolutivo tridimensional.....	78
Cuadro 2.1	
Administración tradicional en Roma.....	80
Figura 2.4	
El cambio en la evolución de la teoría de la organización.....	85
Cuadro 2.2	
Diferencias entre cultura corporativa y cultura organizacional.....	93
Cuadro 2.3	
Tipos de cultura relacionados con la organización Roma.....	96
Cuadro 2.4	
Administración moderna en Roma.....	112
Figura 2.5	
Niveles del actuar laboral.....	115
Figura 2.6	
Espacios de transformación.....	116
Figura 2.7	
Modelo de transfiguración.....	129

CAPÍTULO 3.

Cuadro 3.1	
Producción internacional de café en miles de sacos.....	140
Cuadro 3.2	
Consumo interno de café en países exportadores en miles de sacos.....	142

Cuadro 3.3	
Consumo per capita de café en el mundo.....	143
Cuadro 3.4	
Exportadores de café en 2004.....	144
Cuadro 3.5	
Importadores de café en 2004.....	145
Cuadro 3.6	
Estados productores de café en 2005.....	151
Figura 3.1	
Mapa cafetalero.....	152
Cuadro 3.7	
Planta de beneficios.....	153
Cuadro 3.8	
Variedades de café cultivadas en México.....	154
Cuadro 3.9	
Proceso de cultivo cosecha y beneficiado del café.....	157
Cuadro 3.10	
Organizaciones mexicanas comercializadoras de café y sus marcas.....	159
Figura 3.2	
Localización del municipio de Coatepec, Veracruz.....	173
Cuadro 3.11	
Rendimiento por hectárea sobre el volumen de la producción en toneladas de café en los distritos agrícolas de Veracruz.....	176
Cuadro 3.12	
Productores y hectáreas por regiones de estado.....	177
Figura 3.3	
Zonas productoras de café del estado de Veracruz.....	178
Cuadro 3.13	
Producción de café del municipio de Coatepec.....	181
Cuadro 3.14	

Sistema de clasificación del café Veracruz.....	190
Figura 3.4	
Comercialización del café en Coatepec.....	193
Cuadro 3.15	
Organizaciones cafetaleras que operan en la región de Coatepec.....	198
Capítulo 4.	
Cuadro 4.1	
Familias cafetaleras de Veracruz.....	204
Cuadro 4.2	
Propietarios de las haciendas de la región de Coatepec en 1922.....	205
Figura 4.1	
Árbol genealógico de la familia Fernández López.....	209
Cuadro 4.3	
Concentrado de instrumentos de información.....	215
Cuadro 4.4	
Dimensiones principales de la organización Roma tradicional.....	218
Cuadro 4.5	
Remuneraciones en Roma para 1929.....	227
Figura 4.2	
Sistema agroindustrial del café en México antes de julio de 1989.....	241
Figura 4.3	
Sistema agroindustrial del café en México después de julio de 1989.....	249
Figura 4.4	
Modernidad en Roma.....	251
Figura 4.5	
Comercializadora de cafés de altura S.A. de C.V.....	257
Figura 4.6	
Reacciones a cambios en el tamaño de la organización Roma.....	258
Cuadro 4.6	

Expectativas de las dimensiones principales de la organización Roma moderna.....260

La cafecultura es una actividad tan noble y sencilla que requiere para aprenderse de solamente 100 lecciones, lo complicado es que cada lección necesita de un año para comprenderse.

Dominio del contexto cafetalero de la región.

A Dios por permanecer en todo momento a mi lado.

A mi esposa Yolanda y mi hijo José Manuel por ser parte importante en el desarrollo de esta aventura.

A mis padres y demás miembros de mi familia por su apoyo.

A mi asesor Dr. Héctor Núñez Estrada por su compromiso y dedicación durante la conducción de este trabajo.

A mi jurado conformado por la Dra. Marcela Rendón Cobian y el Dr. Manuel Efrén López Echeverría por sus comentarios y recomendaciones.

A la Universidad Autónoma Metropolitana y a la Universidad Veracruzana por consolidar este programa.

A Gilberto López Orozco por luchar contra viento y marea para la realización del programa.

A mis compañeros Julio, Beatriz, Dolores, Leonora, América, Lydia, Marina y María Luisa de la sede Veracruz por compartir parte de sus vidas en estos tres años.

A la Comercializadora de cafés de altura S.A. de C.V por permitir el desarrollo de la investigación.

A mis amigos Isaías, Carlos, Jerónimo, Héctor, Luis Arturo y Daniel por creer y colaborar en el logro exitoso de este proyecto.

INTRODUCCION.

El sector agropecuario en nuestro país, ha representado para la economía nacional un generador de empleos y divisas por exportación, sin embargo, su constante decaída, ha provocado que su importancia económica y social se desvanezca y pierda competitividad. Una de las actividades agropecuarias que han resentido mayormente esta situación en todos lugares donde se practica, es la cafeticultura, la cual, se ha convertido en una parte esencial de la vida humana, (Alcraft, R., 2006). En la actualidad, el café se produce abarcando una superficie sembrada de casi 796 mil hectáreas, (Martínez, E., 2005); no obstante, a pesar de ser un país de productores, las compañías transnacionales importan café para posteriormente aumentar su penetración en el mercado a través de extensas cadenas de cafeterías que se distinguen en la diferenciación de sus servicios y los tipos de café que utilizan. El sector cafetalero ha enfrentado numerosos problemas originados dentro y fuera de las fronteras nacionales, entre ellos, se destacan la caída de los precios internacionales del grano, las condiciones sociales adversas y la disminución en el apoyo gubernamental a la cafeticultura.

El problema de investigación que abordo en este trabajo se centró en conocer y analizar los elementos organizacionales, económicos, tecnológicos, y sociales que han impulsado el proceso hacia la modernidad de la organización productora, beneficiadora y exportadora de café Roma, ubicada en la cuenca cafetalera de Coatepec, en la zona central de Veracruz., Abordar lo que representa la modernidad dentro del contexto cafetalero implica contemplar elementos tanto estructurales como tecnológicos de tal manera que les permitan establecer una mayor flexibilidad ante las exigencias de su entorno. Durante muchos años, el café significó un producto generador de una gran cantidad de divisas, lo que representaba un pilar económico para el propio país, para el estado mismo y por supuesto para las regiones cafetaleras, en este momento, la situación general que guardan tanto los productores como beneficiadores resulta muy lamentable, orillando a algunos de ellos a reorientar sus esfuerzos hacia otras actividades

económicas, su reactivación representa la generación de empleos tanto directos como indirectos y el fortalecimiento de la propia economía al generarse divisas con las exportaciones del grano, entre otros aspectos favorables. La situación que guardan actualmente las organizaciones cafetaleras de esta región, se contextualiza dentro de un proceso diferenciado de transición hacia su modernidad y desarrollo donde diferentes factores económicos, sociales, tecnológicos y culturales se ven involucrados.

El marco conceptual de la investigación se enfoca desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, puesto que se destaca la relevancia actual de las estructuras flexibles, los efectos organizacionales de la incorporación de nuevas tecnologías, la toma de decisiones en las pequeñas organizaciones, la planeación estratégica y el diseño y cambio organizacional. Para comprender esta perspectiva, resulta necesario partir de la evolución que se ha presentado sobre la Teoría de la Organización, sin ella, no es posible visualizar la evolución hacia los Estudios organizacionales y poder explicar a través de ellos, el desarrollo, constante y acelerado, en cuanto a la formulación de los marcos conceptuales relacionados con la intención de percibir el acontecer de las organizaciones modernas y de solucionar sus problemáticas que enfrentan actualmente.

La problemática del sector cafetalero no puede verse solamente desde la perspectiva nacional, ante la apertura comercial, se ha promovido la entrada de organizaciones transnacionales con granos de menor calidad, impactando desfavorablemente en la producción y exportación de las cafetaleras del país. Sin duda alguna, entre los principales elementos que imposibilitan el crecimiento de la actividad cafetalera se tiene que considerar la insuficiencia de apoyos, el bajo desarrollo de la infraestructura, la falta de asistencia técnica, los escasos niveles de desarrollo y la escasa adopción de tecnología de punta, además de carecer de esquemas mayormente flexibles por parte de las organizaciones cafetaleras. En este contexto, es factible considerar que la probabilidad de que las organizaciones cafetaleras mexicanas, altamente impregnadas de elementos tradicionales,

enfrenten de manera exitosa a la apertura comercial y a las reglas de competitividad del Tratado de Libre Comercio con América del Norte, depende definitivamente de que desarrollen un proceso que les permita modernizarse.

Por consiguiente, la propuesta de la estructura capitular en que presento la investigación parte de un primer capítulo, en el cual, esta encaminado a presentar el diseño metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación; mientras que en el segundo apartado se construye el marco teórico, dentro de la Teoría de la organización y fundamentalmente dentro de los Estudios Organizacionales, que permita una explicación conceptual a la problemática planteada para esta investigación, para lo cual, se afronta de manera amplia y profunda la teorización del proceso de cambio, crecimiento y desarrollo de las organizaciones, incluyendo sus implicaciones esenciales, como es la representación de los aspectos integrantes de la cultura organizacional, la apropiación de nuevas tecnologías y el propio rediseño organizacional, dentro del ámbito que conduce hacia la modernidad de las organizaciones cafetaleras; para el tercer capítulo, se aborda la problemática tanto histórica como actual que afronta el sector cafetalero en nuestro país; finalmente, en el cuarto capítulo, se realiza el desarrollo del estudio de caso dentro de la Organización Roma, y que permite presentar la información obtenida y procesada de la cual se desprende la propuesta de diseño organizacional.

La aportación que efectúo dentro de esta investigación, se centra en la propuesta del diseño de modelo organizacional para la productora, beneficiadora y exportadora de café Roma, dentro del cual, se ven conjuntados aspectos estructurales, tecnológicos y culturales, ubicados dentro de un contexto organizacional altamente tradicional, y en donde se requiere, ante todo, una participación más comprometida por parte de su cuerpo directivo, con la intención consolidar el proceso de transición hacia la modernidad, aunada al cumplimiento de una serie de exigencias del modelo propuesto, sin olvidar el entorno que envuelve a esta organización cafetalera de origen familiar.

CAPITULO 1
DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El punto de partida para llevar a cabo cualquier investigación dentro del ámbito de las ciencias sociales, consiste en identificar y determinar de manera específica la problemática a resolver. La cafecultura históricamente ha jugado un papel relevante dentro de la vida económica y social del país, de igual forma, ha motivado la realización de innumerables estudios, los cuales, han sido abordados desde distintas aristas, no obstante, la perspectiva asumida por esta investigación se concentra en el proceso de transformación hacia la modernidad asumido por algunas organizaciones cafetaleras de la región de Coatepec, Veracruz, preocupadas por desarrollar niveles de competitividad aceptables. Para definir correctamente el problema de esta investigación, resulta conveniente profundizar en la información que permita contextualizar la situación que caracteriza al entorno tradicional cafetalero de la región de Coatepec, en la zona central del estado de Veracruz. Hoy en día, los principales nombres comerciales a nivel de mayoristas son Coatepec, Córdoba, Jalapa, Hamburgo, Huatusco, Oaxaca, Orizaba, Pluma y Tapachula, (González, P., 2004).

La producción y exportación del café ha representado un papel relevante dentro del mercado internacional, convirtiéndose en el segundo generador de divisas por exportaciones para nuestro país, alcanzando cifras superiores a los 800 y 700 millones de dólares para los años de 1997 y 1998, (Aguilar, A., 2006), ubicándolo dentro de los diez primeros productos con mayor valor comercial. En 1971 el café representó el 21.4% del valor general de las exportaciones agrícolas ocupando el tercer lugar entre los artículos del ramo, (González, P., 2004). Para 1986 se obtuvieron 862 millones de dólares por la exportación de 3.7 millones de sacos, mientras que en 1989, se alcanzó un nivel de 531 millones de dólares por exportar 3.8 millones de sacos, (Sáenz, A., 1990). Conforme a datos oficiales obtenidos del desaparecido Consejo Mexicano del Café el valor económico alcanzado por las exportaciones de café en los últimos años se muestra detenidamente en el Cuadro 1.1.

CUADRO 1.1
EXPORTACIONES MEXICANAS DE CAFÉ

PERIODO	PRODUCCIÓN (Miles de sacos de 60 Kg.)	EXPORTACION (Miles de sacos de 60 Kg.)	% DE LA PRODUCCIÓN EXPORTADA	VALOR DE LAS EXPORTACIONES (Miles de dólares)
1989-90	5,150	4,359	84.6	422,954
1990-91	4,586	3,506	76.5	384,545
1991-92	5,159	3,119	60.5	266,030
1992-93	4,421	3,061	69.2	271,585
1993-94	4,116	3,150	76.5	437,200
1994-95	4,159	3,257	78.3	678,043
1995-96	5,300	4,579	86.4	663,843
1996-97	5,100	4,381	85.9	858,364
1997-98	4,801	3,882	80.9	770,731
1998-99	4,750	4,105	86.4	553,253
1999-00	6,193	5,137	82.9	668,978
2000-01	4,800	3,621	75.4	316,586
2001-02	4,200	2,673	65.1	226,503
2002-03	4,196	2,564	61.1	244,054

FUENTE: CONSEJO MEXICANO DEL CAFÉ

Para nuestro país, el 80% de su café de la mejor calidad es exportado a los países altamente consumidores, mientras que su mercado interno presenta aún grandes posibilidades de desarrollo. A nivel internacional, México, ocupaba para el año 2004 de acuerdo a la Organización Internacional del Café, el sexto lugar como productor de café, después de Brasil, Vietnam, Colombia, Indonesia e India igualmente el quinto lugar por la superficie de cultivo, con alrededor de 750 mil hectáreas, el noveno lugar por su rendimiento y el primer lugar en la producción de

café orgánico certificado, (Martínez, E., 2005). Sin embargo, para (Ramírez, S. 2006), a causa del huracán Stan en el mes de octubre del 2005, su posición se vio afectada con una disminución en su posición dentro de la esfera mundial, de tal forma que para el inicio del año 2006, México descendió al séptimo lugar como productor de café a nivel internacional.

Durante varias décadas las divisas generadas por las exportaciones de café, lamentablemente, para la mayoría de los productores, con extenuantes jornadas de trabajo en las fincas e insuficientes apoyos gubernamentales, no han significado los suficientes beneficios para los más de 283 mil pequeños productores de café, distribuidos en 56 regiones de 15 estados del país, cuya situación se presenta cada vez más precaria para el 69% de los productores al ser poseedores de menos de dos hectáreas, lo que representa más del 32% de la superficie cultivada con cafetos a nivel nacional, por lo que se ven obligados a completar sus ingresos mediante el cultivo de algunos frutales o maíz para autoconsumo, así como empleándose en otros predios o emigrando hacia las zonas urbanas o la frontera norte del país.

La cafecultura en nuestro país asume una importancia económica y social considerable históricamente, que tiene sus cimientos a finales del siglo XVIII, cuando ya se habían registrado las primeras exportaciones del grano provenientes de Córdoba. Durante la época del presidente Porfirio Díaz, el principal productor del grano fue el estado de Veracruz, seguido de Colima, Chiapas, Guerrero, Michoacán, Morelos, Oaxaca y Tabasco. Durante esta misma época, su cultivo se extendió a otros estados como Jalisco, Tamaulipas, Durango, México, Nayarit, Sinaloa y Coahuila, (González, P., 2004). Actualmente, de acuerdo con el Padrón Nacional Cafetalero del Sistema Producto Café actualizado al mes de febrero del 2006, (ServiAlimentos, Año 14, No. 3, 2006: 33), el orden de importancia con base a la superficie cultivada correspondiente a cada entidad se presenta en el Cuadro 1.2:

CUADRO 1.2
SUPERFICIE CULTIVADA DE CAFÉ 2005.

ESTADO	HECTÁREAS
Chiapas	253 528
Oaxaca	188 142
Veracruz	145 999
Puebla	73 700
Guerrero	50 944
Hidalgo	36 065
San Luis Potosí	22 655
Nayarit	16 004
Jalisco	4 362
Colima	2 450
Tabasco	1 039
México	523
Querétaro	300
Morelos	109
Michoacán	14
	FUENTE: MARTINEZ, E.

La posición que guarda México como primer productor en el grupo de los cafés suaves y ante la apertura establecida para este producto agrícola desde sus orígenes en el Tratado de Libre Comercio con América del Norte, en el cual, se ubica el primer consumidor de café del mundo, permiten una posición de relativa ventaja frente a los demás países, especialmente con quienes compite de manera más cercana en Centroamérica y Colombia. Sin embargo, el sector cafetalero también ha tenido numerosos problemas originados dentro y fuera de las fronteras nacionales. Entre los cuales se destacan, la caída de los precios internacionales del grano, condiciones sociales adversas, la disminución en el apoyo gubernamental a la cafecultura, y la sobreproducción de café generada en países

como Vietnam y Brasil colapsaron hoy día a muchos de los mercados internacionales, provocando la paulatina baja de los precios gestando el origen de una nueva crisis mundial del aromático. Esta crisis, que aseguran los expertos es originada por el exceso de oferta mundial que desencadena fluctuaciones e inestabilidad de precios, ha provocado el surgimiento de nuevas alternativas de producción, así como el traslado de áreas de producción a lugares con mejores ventajas climáticas.

A partir de la caída de los precios internacionales de este grano, la desaparición del Instituto Mexicano del Café, y por ende, el retiro de los apoyos gubernamentales y la sobrevaluación del peso ocasionaron que el ingreso por quintal se redujera hasta 70% en términos reales. Para 1994, los precios internos mejoraron notablemente por el incremento registrado en el mercado internacional, además de que a fines de ese año se registró una fuerte devaluación de nuestra moneda. Para 1995, con la entrada de Vietnam al mercado internacional del café, hubo un nuevo reajuste que por desgracia afectó nuevamente los esfuerzos de recuperación. Las fuerzas del mercado marcan también a este sector, basta mencionar que más de 80 por ciento de la producción se exporta y nos sujeta a los vaivenes de los precios mundiales.

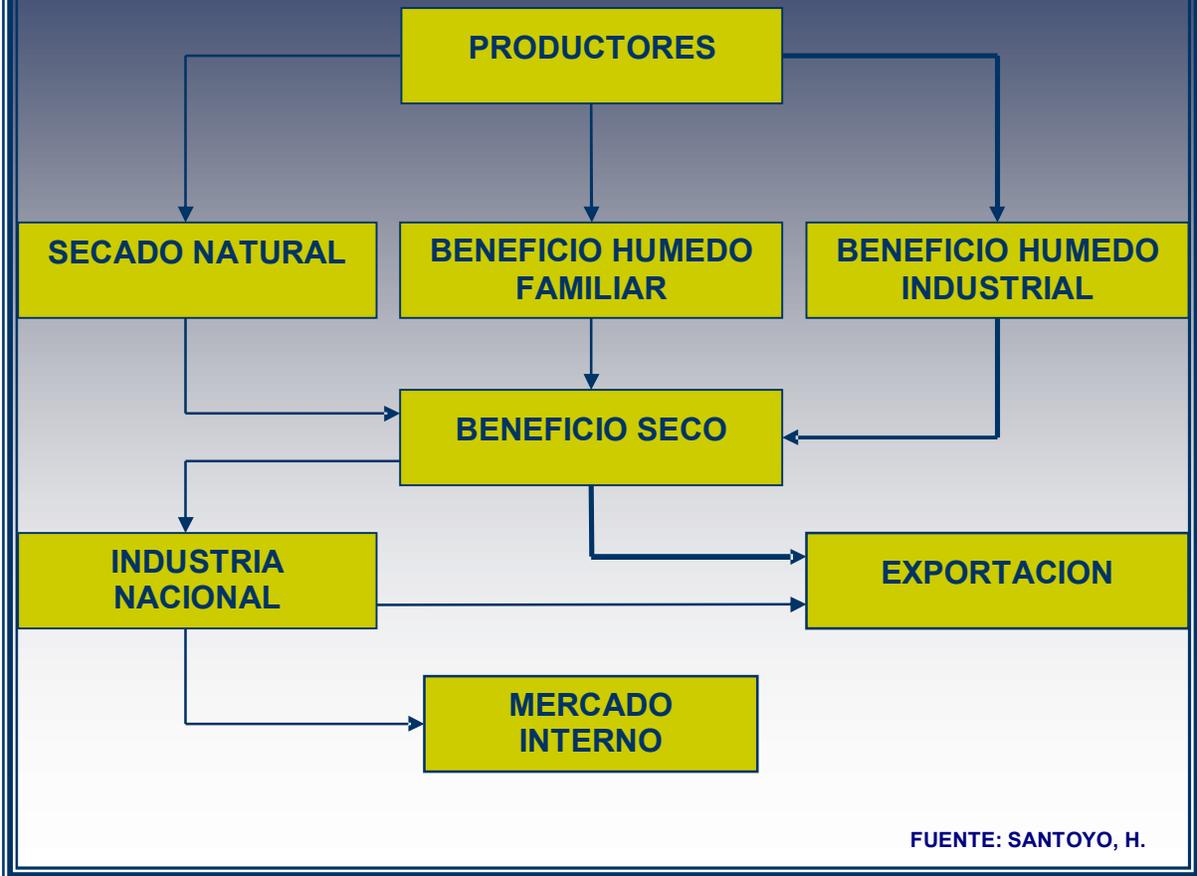
Ante estas circunstancias, se presenta una política internacional totalmente contraria a los esfuerzos empeñados por la asociación de países productores de café por mejorar los precios a los que tienen que vender sus cosechas, pretender incrementar la cultura del consumo interno, eficientar los recursos para el fomento de la producción, contando con una escasa asistencia técnica y reducido apoyo a las organizaciones de productores. En 2001, como en años anteriores, muchos productores dejaron perder su cosecha, y cientos de toneladas se perdieron, mientras los más afectados buscan en la migración una alternativa de supervivencia a su pobreza progresiva. Por desgracia, esta es una de las principales actividades agrícolas de nuestro país, sobre todo en el sureste. De ella dependen miles de personas, casi la mitad indígenas. Así, se entiende que los

ingresos que genera la venta del café se hayan convertido en vitales para el sostenimiento de más de 4500 comunidades.

En el estado de Veracruz, la situación se asemeja al contexto nacional, ya que el impacto económico de esta crisis está ocasionando, anualmente, pérdidas en la actividad cafetalera, pobreza extrema de los productores de fincas marginales, el abandono de las mismas y el imparable fomento de la migración en busca de mejores condiciones de vida que ofrece la modernidad. La superficie sembrada en el estado representa alrededor del 18% a nivel nacional lo que lo ubica en tercer lugar de los estados productores, mientras que para la región de Coatepec, la cafecultura ha representado históricamente una actividad emblemática a nivel nacional, colocándolo en el mapa cafetalero con un alto prestigio basado en las condiciones de clima que han contribuido a su calidad.

En este sentido, para comprender más a fondo la problemática que enfrentan las organizaciones cafetaleras de nuestro país, no basta con analizar las características de la forma en que ha venido operando el sector agrícola, es necesario abordar la cafecultura desde la perspectiva de diferentes relaciones complejas que se presentan dentro de las principales funciones del sistema agroindustrial, (Santoyo, H., 1996). Este sistema incluye las actividades ligadas a la producción, pero también las etapas industriales o comerciales, como el proceso de beneficiado y la torrefacción. Además de advertir la forma en que se ha presentado la participación del sector público a través de sus políticas y de analizar los factores del mercado que inciden en las diferentes etapas del sistema, sin pasar por alto la actuación de los diversos actores organizacionales que lo integran y las relaciones de trabajo formales que influyen en el ámbito administrativo de estas organizaciones, la integración de dichas relaciones se muestra en la Figura 1.1 que se esquematiza a continuación:

**FIGURA 1.1
SISTEMA AGROINDUSTRIAL DEL CAFÉ**



Una parte sustancial de las redes de la agroindustria cafetalera se encuentra relacionada con los beneficios, patios de secado, caminos y comunicaciones, que revisten cierta importancia, ya que en conjunto son un buen indicador del grado de transformación que los productores otorgan a su café, y que conlleva a esperar un pago más equitativo por el mismo. Así, entre menos procesamiento tenga el café, más alejado se encuentre el productor del lugar donde se compra el grano, menor sea la información de mercado y más escasa la competencia entre compradores, el precio que recibirán los productores es menor. En contraste, cuando se tiene la posibilidad de procesar el aromático, las vías de comunicación son adecuadas, aunque las distancias sean mayores y existan varios compradores, el pequeño productor podrá obtener mejores precios por su cosecha, situación que se refleja

en la concentración del 90% del total de los beneficios del país en los estados de Veracruz, Chiapas, Puebla y Oaxaca, (Rubio, B., 2004).

La preferencia por vender el café en su calidad de fruto recién cosechado, como cereza, es consecuencia de la dificultad para llevar a cabo la transformación del producto, de ahí la necesidad de recurrir a los intermediarios que se ocupan de la transportación del mismo a los lugares de acopio para posteriormente comercializarlo a los beneficiadores. En general, los compradores operan bajo un esquema de comisión, además de recibir de los beneficiadores recursos financieros para la compra, báscula, costales y transporte del café acopiado. De esta manera, las redes de comercialización van más allá de la simple relación comercial, pues implican ir de pequeñas localidades rurales de difícil acceso, a localidades mayores cercanas a zonas urbanas, y de ahí al mercado internacional. Se trata de una verdadera red de dependencia económica en la que los intermediarios y beneficiadores no sólo acaparan y transforman el café, sino también influyen en la vida económica de su región.

Cuando los productores alcanzan a vender su grano, es posible observar como se presenta una gran diferencia en la ganancia que reciben dependiendo del grado de procesamiento que hayan proporcionado al aromático. Para el Sr. Miguel Cervantes, productor y propietario del beneficio El Fundador ubicado en Coatepec, considera que el beneficiado de café es importante debido a dos situaciones: primero, porque el precio del café beneficiado es superior al que recibe el café en cereza y en segunda por estrategia comercial, ya que permite al productor almacenarlo por algún tiempo, en espera de las cotizaciones más atractivas del mercado. En este sentido conviene aclarar que dicha afirmación se aplica solamente a medianos y grandes cafecultores, pues dentro de esta investigación se observó que los pequeños productores constantemente necesitan de recursos tanto para cuidar sus parcelas y para el corte de café, como para sus necesidades familiares durante el año, lo que no les permite guardar su grano por un periodo muy prolongado.

Por lo que corresponde al proceso de transformación agroindustrial, al cual es sometido el aromático, la situación que guardan los beneficios que actualmente se encuentran en funcionamiento, es lamentable, puesto que apenas alcanzan a recibir solo el 40% del café cultivado, ya que 60% de los productores procesa su cosecha por medios artesanales al interior de sus unidades familiares, (Rubio, B., 2004). Apenas un tercio de los productores tiene la posibilidad de poseer su propia infraestructura para el beneficiado húmedo, empleando para ello cuando menos alguno de los siguientes elementos: como son despulpadoras, tanques de fermentación y planillas para el secado. No obstante, en la mayor parte de los casos, la maquinaria y el equipo, que es operado de manera manual, presenta condiciones características del paso del tiempo, mientras que no todos cuentan con planillas de cemento para el secado y en el menor de los casos con tanques de fermentación, lo que representa una posibilidad no del todo favorable para los productores. Resulta conveniente puntualizar que de manera semejante a lo que ocurre en la producción agrícola, en la que el nivel de las técnicas y procedimientos utilizados en el cultivo es inferior al promedio nacional, el nivel del equipo y tecnología empleada en el beneficiado de café se ubica igualmente por debajo de dicho promedio, lo que repercute sustancialmente en el proceso de transformación del café.

El proceso agroindustrial utilizado por los beneficiadores tradicionales en gran parte del país, constituye uno de los principales focos de contaminación de las cuencas fluviales existentes en el territorio nacional, consecuencia de los vertimientos de desechos líquidos y sólidos que este proceso produce, (Rodríguez, A., 1998). A las consecuencias dañinas a la flora y fauna fluviales producidas por los vertimientos emanados por los beneficios de café en los ríos, se debe sumar el quebrantamiento de la salud de los habitantes que viven cercanos a los ríos contaminados, quienes, ven afectada su calidad de vida como consecuencia de los fétidos olores que despiden las aguas contaminadas con los desechos del beneficiado de café. Estas aguas se ven fuertemente disminuidas tanto en su

capacidad ecológica como en su idoneidad para ser utilizadas para fines agrícolas, pecuarios y de consumo humano en el curso bajo de los ríos.

Tomando en cuenta que el beneficiado húmedo tradicionalmente ha requerido grandes cantidades de agua, la tendencia actual va encaminada hacia el menor consumo de agua posible. Los beneficios antiguos, se ubicaban cerca de los ríos debido a que anteriormente su tecnología utilizaba mucha agua para la producción. Independientemente del beneficiado que se realice, el secado del grano se hace en patios de cemento en los que se tiende el café por un periodo de aproximadamente cinco días, durante los cuales se le mueve a intervalos regulares para evitar un secado desigual. En casos excepcionales también se recurre a secadoras que funcionan con base a diesel o gas, lo que reduce significativamente el tiempo de secado y los inconvenientes climáticos de la zona.

Para gran parte de los beneficios de esta región, la baja productividad de los campos cafetaleros se ve reflejada sustancialmente en su desempeño y aprovechamiento, en la medida en que no se utiliza en su totalidad su capacidad instalada. Por otra parte, el hecho que en las áreas de influencia de los beneficios, se tenga un número elevado de variedades de café, tiene implicaciones en el procesamiento y en la calidad del producto final. Resulta evidente, conceptualizar a los beneficios como organizaciones altamente tradicionales, donde la práctica del beneficiado se lleva a cabo fundamentalmente como se diseñó desde sus orígenes, es decir, a través de una maquinaria y equipo obsoletos y que resulta con consecuencias que afectan su medio ambiente, alejándose de aspiraciones de sustentabilidad y competitividad.

El estudio sobre proceso hacia la modernidad de Roma conduce a una aproximación ideográfica dentro de la metodología de investigación, en donde la naturaleza ontológica del problema de investigación resulta seriamente compleja. Este trabajo de tesis se ubica en el paradigma subjetivo, o de acercamiento a la realidad social, que permite aceptar ontológicamente que existe un proceso de

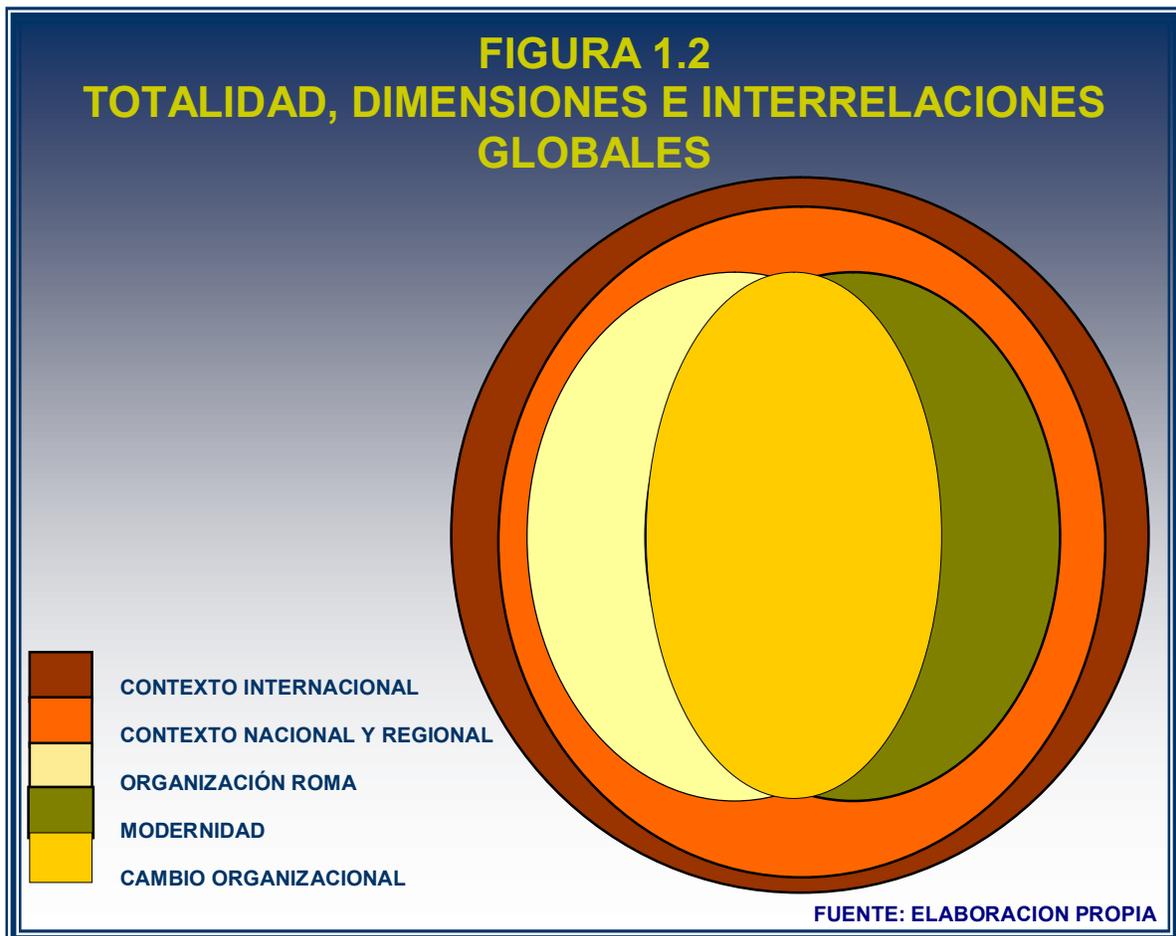
construcción social de la realidad, donde la comprensión de los procesos sociales cobra mayor importancia que la búsqueda de leyes o regularidades. Los procesos sociales pueden ser analizados a partir del conocimiento de primera mano y de la observación en la organización.

En el campo metodológico, se ha discutido sobre la racionalidad con la que se pretende explicar el problema de investigación; polemizando sobre una crisis de la racionalidad que se manifiesta en lo cultural y lo científico, así como en la propia experiencia social, se cuestiona la racionalidad clásica, la cual, se muestra incapaz de permitir el desarrollo de creación del conocimiento. Desde la perspectiva de marxista, dentro de su crítica al método de la economía política se plantea el espiral concreto real-abstracto-concreto pensado, considerando el concreto real como la relación social de praxis-conocimiento entre sujeto y objeto, mientras que el concepto de totalidad es interpretado por (De la Garza, E., 1983):

La totalidad concreta, desde el punto de vista metodológico, no es un modelo teórico sino un conjunto de criterios epistemológicos acerca de la explicación en la perspectiva marxista. La totalidad concreta no es el objeto real sino un enfoque sobre la realidad. (De la Garza, E., 1983: 27).

La visión metodológica de la totalidad permite determinar el hecho social a investigar y la pregunta sensorial que se le hace a la realidad social, formalizando un acercamiento con el fenómeno social correspondiente, y facilitando la ubicación del ángulo de investigación junto con las diferentes dimensiones que se relacionan con el problema de investigación, profundizando en las preguntas, los conceptos y proposiciones. La estrategia metodológica de esta investigación, considera a la totalidad integrada por varias dimensiones partiendo de la situación que enfrenta un contexto internacional del café, el cual, a pesar de regirse por los precios fijados en la bolsa de valores de Nueva York, presenta una competencia que asume las características de un oligopolio bilateral tanto en la oferta como en la demanda,

representada por un gran número de organizaciones transnacionales que ofrecen un café que no siempre cumple con las normas de calidad, (Villafuerte, D., 2000). Por lo que respecta al contexto nacional las organizaciones cafetaleras enfrentan por un lado un mercado de competencia desleal y por otra parte una baja cultura del consumo de café, aunado a la penetración de las transnacionales, lo que limita seriamente a emprender esfuerzos de transformación. A nivel regional, el desarrollo que ha alcanzado la organización Roma, le ha permitido participar en un proceso de transformación hacia la modernidad de manera significativa dentro de la complejidad de este fenómeno social y que se ve sustentado con la intervención de diversos elementos estructurales, tecnológicos y sociales, dentro de procesos que se encuentran interrelacionados y que dan pauta a que la aproximación hacia el fenómeno requiera una visión multidimensional, situación que puede ser observada en la Figura 1.2:



Bajo esta argumentación es posible reflexionar que la organización productora, beneficiadora y exportadora Roma ha estado presente en el ámbito cafetalero coatepecano desde principios del siglo XX, marcando desde entonces una posición de liderazgo que le ha permitido hasta nuestros días mantenerse vigente e inclusive con serias pretensiones de aspirar a una modernidad dentro del entorno en el que se encuentra. El problema de investigación consiste en conocer y analizar los diferentes aspectos que le han permitido promover el proceso de cambio hacia la modernidad, así como aquellos elementos que han significado una limitante para su transición, para posteriormente cimentar un modelo integral que avale la consecución del cambio organizacional.

1.1.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

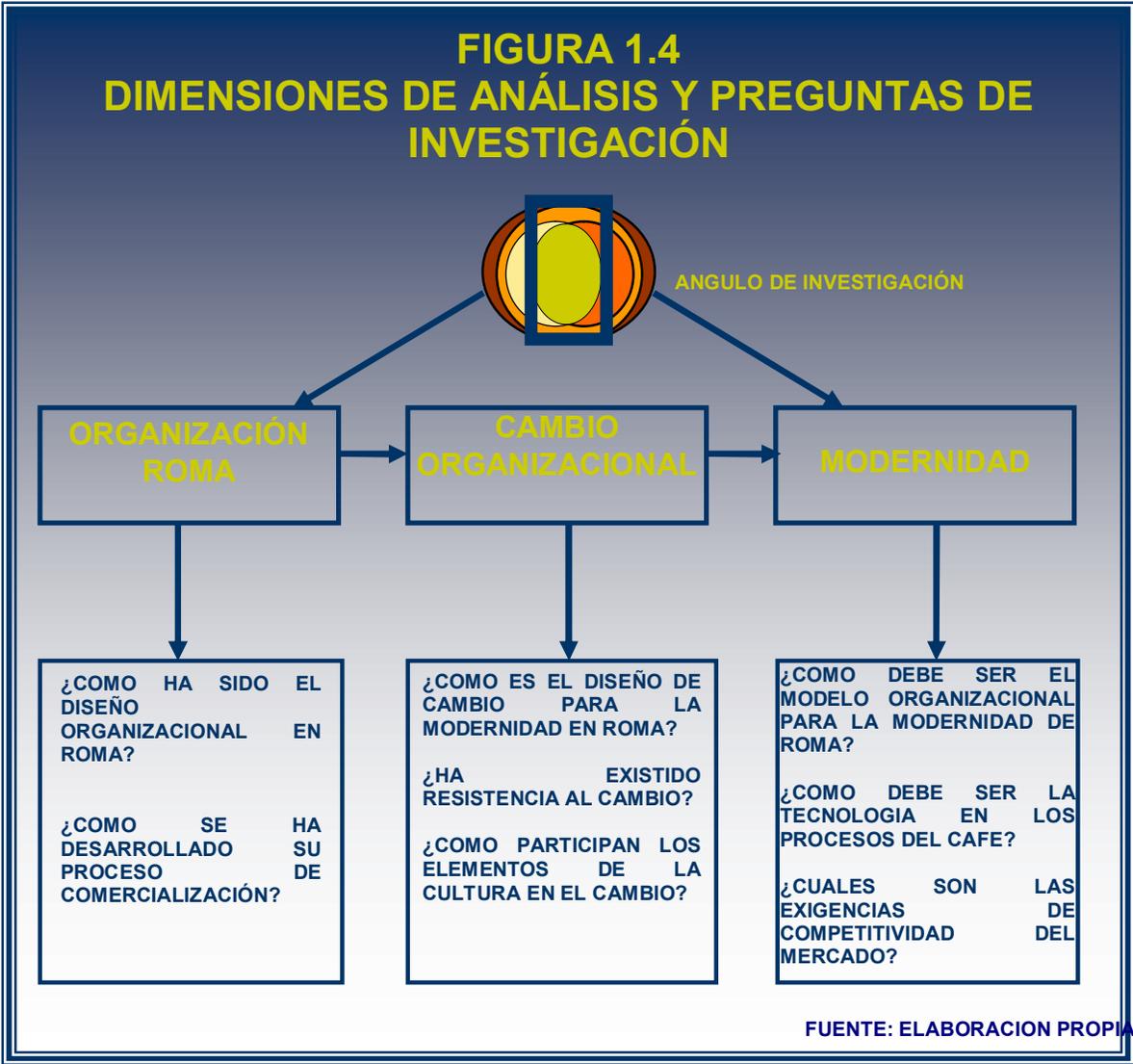
Retomando el concepto de totalidad dentro del proceso hacia la modernidad de la organización cafetalera Roma, es conveniente fijar el ángulo de investigación, el cual, integra las diferentes dimensiones que están directamente relacionadas con el problema planteado. Esta delimitación, se fundamenta en las características propias del fenómeno social estudiado, las dimensiones propias del problema de investigación, los principales procesos y elementos de cada dimensión, las articulaciones interdimensionales y la articulación entre la naturaleza del problema y su contexto general, (Páramo, T., 1999). El ángulo de la investigación es considerado como la perspectiva metodológica que ayudará a detectar el eje del problema, sus dimensiones, procesos y elementos correspondientes a cada dimensión; las articulaciones de los problemas entre su naturaleza y su contexto social. Para el estudio de caso de esta investigación se determinaron como dimensiones de análisis a la organización familiar Roma con características tradicionales, su proceso de cambio y al mismo tiempo la perspectiva hacia la modernidad de la misma organización Roma. A partir de estas dimensiones, se desprenden tanto la pregunta central como las específicas para cada una de las dimensiones de análisis.

La problemática que se pretende profundizar con la realización de este trabajo de investigación se centra en el estudio de los aspectos que inciden sobre el proceso hacia la modernidad de esta organización productora, beneficiadora y exportadora de café, en este sentido, las preguntas planteadas deben facilitar el análisis de la forma en que las condiciones actuales de apertura de los mercados han venido impactando dicho proceso de transición hacia su desarrollo y transformación donde diferentes factores estructurales, económicos, sociales, tecnológicos y culturales se ven involucrados. El planteamiento de la pregunta central de la investigación se ve insertado dentro del ángulo de la investigación que se presenta en la Figura 1.3.



De manera integral al ángulo de la investigación y a la pregunta central, la

realización de este estudio requirió que de las unidades de análisis: organización Roma, cambio organizacional y modernidad, se desprendieran las preguntas secundarias. Estas interrogantes contribuyeron a generar el conocimiento sobre el diseño organizacional, la tecnología y aspectos culturales, acordes para posibilitar el desarrollo y modernidad de la organización Roma junto con otras organizaciones cafetaleras de la región, a fin de que amplíen su visión sobre los ámbitos organizacionales. Las preguntas de investigación relacionadas con sus dimensiones correspondientes se observan en la Figura 1.4



Dentro de cada sistema de preguntas, resulta conveniente desprender un

número de conceptos teóricos, los cuales, emergen de las preguntas de la investigación y cuya función metodológica es transformar las preguntas del estudio a los términos de la investigación. Esta situación permite distinguir los conceptos consistentes que pueden ser útiles dentro de la conformación del marco teórico del estudio. La definición de los conceptos relacionados con sus preguntas se presenta a detalle en la Figura 1.5.



Una vez planteados los cuestionamientos relacionados a cada una de las dimensiones de la investigación, el siguiente paso consiste en considerar los

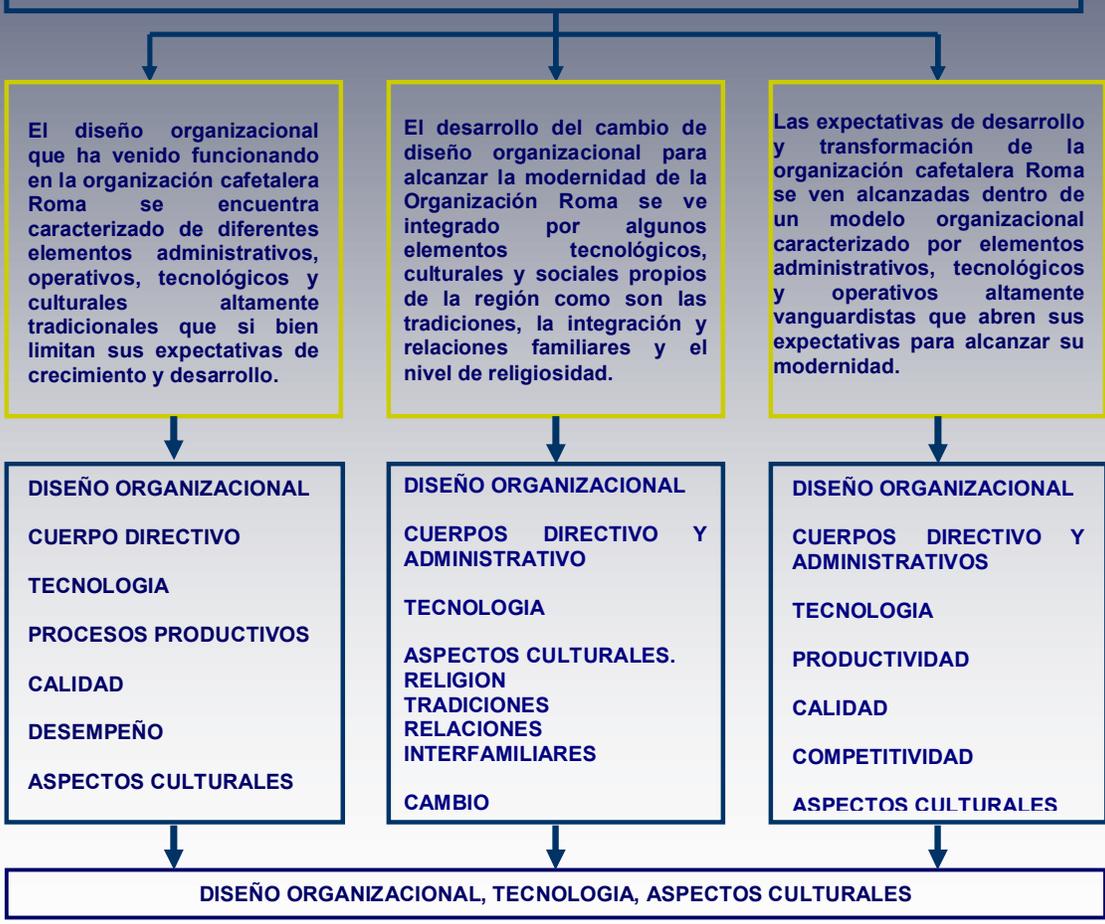
conceptos teóricos que permita definir las proposiciones de investigación, y así contribuir a encontrar la respuesta a la pregunta principal del estudio, dentro de la particular perspectiva de cada una de las dimensiones definidas y de la relación entre ellas delimitada por el ángulo de investigación. Las proposiciones relacionadas con el estudio de caso destacan la intervención del diseño organizacional, la tecnología y aspectos sociales y culturales, que representan una amalgama en donde se entrelazan e intervienen definitivamente para alcanzar un cierto nivel de desarrollo hacia la modernidad de la cafetalera Roma.

- El diseño organizacional que ha venido funcionando en la organización Roma se encuentra caracterizado de diferentes elementos administrativos, operativos, tecnológicos y culturales altamente tradicionales que han limitado sus expectativas de crecimiento y desarrollo.
- El desarrollo del cambio de diseño organizacional para alcanzar la modernidad de la Organización Roma se ve integrado por algunos elementos tecnológicos, culturales y sociales propios de la región como son las tradiciones, la integración y relaciones familiares y el nivel de religiosidad.
- Las expectativas de desarrollo y transformación de la organización Roma se ven alcanzados dentro de un diseño organizacional caracterizado por elementos administrativos, tecnológicos y operativos altamente vanguardistas que abren sus expectativas para alcanzar su modernidad.

De estas proposiciones es posible sustraer un número amplio de variables específicas, las cuales, conforme a su naturaleza, se integran dentro de las siguientes tres dimensiones de análisis de la investigación: organizacional, tecnológica y cultural; considerando el peso de su intervención durante el proceso de cambio organizacional hacia la modernidad y las cuales son presentadas dentro de la Figura 1.6.

FIGURA 1.6 VARIABLES DE LAS PROPOSICIONES Y EJES DE INVESTIGACIÓN

¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS ORGANIZACIONALES, ECONÓMICOS, TECNOLÓGICOS Y SOCIALES QUE HAN IMPULSADO EL PROCESO HACIA LA MODERNIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PRODUCTORA, BENEFICIADORA Y EXPORTADORA DE CAFÉ ROMA DE LA REGIÓN DE COATEPEC, VERACRUZ?



FUENTE: ELABORACION PROPIA

El siguiente paso facilitó la desagregación de las variables contenidas en las dimensiones de la investigación: una dimensión de Roma tradicional que encierra aspectos de diseño organizacional, procesos productivos, tecnología y aspectos

organizacionales, otra dimensión que tenga que ver con los elementos que intervienen en el proceso de desarrollo, y una tercera dimensión sobre modernidad, en donde se consideran aspectos culturales como son religión, tradiciones, relaciones intrafamiliares, entre otros; presentándose esta desintegración dimensional en sus diferentes variables en el esquema que se muestra en el Cuadro 1.3

CUADRO 1.3 DEFINICION DE VARIABLES		
DIMESIONES	PREGUNTAS	VARIABLES
Organización Roma	¿Como ha sido el diseño organizacional en Roma? ¿Como se ha efectuado la distribución del café en el mercado nacional y extranjero?	Estructura orgánica. Definición de funciones Autoridad y responsabilidad. Coordinación y comunicación. Conformación de cuerpos directivos. Alcances de objetivos. Medición del desempeño. Rotación de personal.
Cambio Organizacional	¿Como es el diseño de cambio para la modernidad en roma? ¿Ha existido resistencia al cambio? ¿Como participan los elementos de la cultura en el cambio?	Tipo de tecnología Capacidad instalada Nivel de producción Calidad de producción
Modernidad	¿Como debe ser el modelo organizacional para la modernidad de Roma? ¿Como debe ser la tecnología en los procesos del café? ¿Cuales son las exigencias de competitividad del mercado?	Estructura orgánica. Definición de funciones Autoridad y responsabilidad. Coordinación y comunicación. Conformación de cuerpos directivos. Alcances de objetivos. Medición del desempeño. Rotación de personal. Competitividad Aspectos culturales Organización informal Relaciones interfamiliares

FUENTE: ELABORACION PROPIA

De acuerdo con (Sierra, R., 1998), las unidades de observación, constituyen el conjunto de las realidades que son estudiadas, significan el objeto global de investigación de donde se obtienen datos empíricos que contrastan las proposiciones con la realidad. Las unidades de observación deben ser estudiadas en función de ciertas variables que sean determinantes con respecto al objeto específico de investigación; asimismo representan las fuentes de información que van más allá de los hechos concretos vistos de forma independiente. De igual manera, las unidades de observación pueden asumir categorías como son individuos, grupos sociales, instituciones y objetos culturales obra del hombre.

El objeto de estudio de esta investigación se coloca dentro del entorno que encierra a la organización Roma, la cual, fue seleccionada fundamentalmente debido a su presencia histórica dentro de la actividad económica de la región, a sus niveles de producción y al impacto del desarrollo alcanzado ha representado para el sector cafetalero de la región; para el caso del proceso hacia la modernidad de esta organización cafetalera se consideró que la información necesaria se obtendrá de los principales protagonistas del sector cafetalero a través de las siguientes unidades de observación:

- Consejo Regulador del Café Veracruz, A.C.
- Asociación Agrícola local de productores de café de Coatepec, A.C.
- Asociación de beneficiadores de café de la cuenca de Coatepec, A.C.
- Asociación de exportadores de café de Jalapa A.C.
- Museo del café de Cuauhtemoc Apan de Coatepec.
- Dueños, cuerpo directivo, trabajadores y familias pertenecientes a la cafetalera Roma.

Estas unidades de observación tienen que ser vinculadas con sus correspondientes dimensiones de análisis de la investigación, esta relación es presentada dentro de la Figura 1.7:



Dentro del campo de la investigación social se han manejado dos corrientes teóricas fundamentales, por un lado se tiene el positivismo y por otro la perspectiva fenomenológica, así mismo, los métodos cualitativos han estado presentes en las investigaciones prácticamente desde la historia escrita; entre algunos de los rasgos característicos de este tipo de métodos se tienen a la inducción, el contexto, el naturalismo, la realidad, el humanismo, el descubrimiento, la validez, la indiscriminación de los fenómenos y el sentido artístico de la propia investigación.

Su marco teórico se concentra en la perspectiva fenomenológica tal y como lo argumentan (Taylor, S. J. y Bogadan R., 1987):

Para el fenomenólogo, la conducta humana, lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo. La tarea del fenomenólogo y de nosotros, estudiosos de la metodología cualitativa, es aprender este proceso de interpretación. Como lo hemos subrayado, el fenomenólogo intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas. (Taylor, S. J. y Bogadan R., 1987: 23).

Un importante elemento dentro del campo de esta perspectiva interpretativa, es el estudio de caso, si bien cuestionado por cierta corriente de investigadores por su falta de precisión y rigor científico, se convierte en una fuente extensa de información, sobre todo por que el acceso a ciertas experiencias y documentaciones en la mayoría de las organizaciones no resulta tan sencillo. El estudio de caso se convierte entonces en una estrategia de investigación, la elección de cualquier estrategia de investigación depende del tipo de cuestionamientos requeridos por la propia investigación, el grado de control sobre los acontecimientos y las opiniones encontradas sobre los incidentes a estudiar, (Yin, R., 1994). Un caso de estudio es una inequidad empírica sobre los fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real y que no se encuentra suficientemente evidenciada. Uno de los cuestionamientos más severos que se tiene que hacer el investigador va en relación con el paradigma de la validez, la confiabilidad y el muestreo dentro de la investigación cualitativa en la opinión de (Álvarez-Gayou, 2005):

Más adecuado me parece que en la investigación cualitativa se hable de la necesidad de lograr y asegurar la obtención de la situación real y verdadera de las personas a las que se investiga y, en este sentido, será preferible y más descriptivo hablar de la

necesidad de autenticidad, más que de validez. Esto significa que las personas logren expresar realmente su sentir. Por otro lado, la confiabilidad desde el paradigma cuantitativo se refiere a reducir el error de la medición al mínimo posible. En la investigación cualitativa no interesa la representatividad; una investigación puede ser valiosa si se realiza en un solo caso (estudio de caso), en una familia o en un grupo cualquiera de pocas personas. (Álvarez-Gayou, 2005: 31-33).

Bajo este contexto, la validez y la confiabilidad de la investigación cualitativa se encuentran a través del concepto de la triangulación, (Stake, R., 1994), basado en la utilización de múltiples métodos, de materiales empíricos, de perspectivas o de investigadores para agregar rigor, amplitud y profundidad a cualquier investigación. Esto implica utilizar diversos métodos para verificar los resultados, o bien incluir la opinión de uno o más investigadores en la interpretación de los propios resultados. Los métodos cualitativos parten del supuesto de que el mundo social implica la construcción de símbolos y significados, (Ruíz, J. I., 1999), sin que la generalización sea un compromiso del método cualitativo, ni mucho menos de la técnica empleada en esta investigación: el estudio de caso.

Dentro del trabajo de investigación presentado por (Barba, A., 2002), al hacer referencia en cuanto a la pertinencia metodológica del estudio de caso señala:

...se destaca la gran importancia del uso del estudio de caso, como un método articulador del dato y la teoría, ya que a través de este, se puede intentar crear una serie de hipótesis, que en otros contextos concretos deben verificarse, lo que permite establecer un planteamiento maduro teóricamente, al mismo tiempo que adecuado en cuanto a los datos empíricos correspondientes. (Barba, A. 2002: 255).

La utilización de la estrategia del estudio de caso puede ser considerada como una forma de análisis que consigue asumir diferentes perspectivas, ya que se vale, tanto de los puntos de vista de los individuos actuantes, así como de la interacción de los grupos a los que pertenecen, por otra parte, este método representa uno de los aspectos menos desarrollados dentro del campo de la investigación de las ciencias sociales, permaneciendo el compromiso de presentar la evidencia de diversas formas, para el investigador, fundamentalmente debido a que las relaciones entre el concepto teórico y los datos empíricos son limitados y generalmente inexactas, por lo que asumen un gran peso sus interpretaciones basadas en su experiencia. La recolección de evidencia para el estudio de caso, puede provenir de fuentes diversas como son la revisión de documentos, de archivos grabados, a través de observación directa, de observación participante y también de objetos físicos, por otro lado, resulta altamente conveniente considerar ciertos principios para efectuar la recolección de datos, como es en primer término el que se refiere a la recomendación de contemplar diferentes fuentes de evidencia y en segunda instancia la creación de bases de datos como la mejor intención de organizar y documentar los datos recolectados para los casos de estudio y por último el que se relaciona con mantener siempre latente la posibilidad de algún cambio de evidencias.

En la actualidad, resulta apropiado considerar que la estrategia de investigación es multimetodológica, lo que representa, que los métodos de estudio deben ser seleccionados en función a cada dimensión de análisis y a sus propias características, (Páramo, T., 1999). De acuerdo con las características de las dimensiones de análisis definidas previamente y de las unidades de observación relacionadas con su correspondiente dimensión, se seleccionaron para el desarrollo de la investigación los consecuentes instrumentos metodológicos que se exponen en la Figura 1.8:

FIGURA 1.8 DIMENSIONES DE ANÁLISIS, UNIDADES DE OBSERVACIÓN E INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS



FUENTE: ELABORACION PROPIA

Los instrumentos considerados para la obtención de la información fueron la observación ordinaria de los procesos para el cultivo, beneficiado y comercialización del café, la entrevista estructurada orientada a los dueños de la organización, así como al gerente y encargados de las áreas funcionales, finalmente la entrevista no estructurada dirigida a los trabajadores operativos de fincas y beneficios. Igualmente, el estudio al vincularse a los aspectos culturales y simbólicos, obligó a llevar a cabo una observación de la cultura organizacional así como de los aspectos ideológicos dentro de la organización apoyándose también a través de la serie de entrevistas ya comentadas.

La observación, constituye una técnica muy útil para documentar de primera mano los fenómenos que estudiamos; que al combinarse con la entrevista y el

análisis de fuentes documentales y artefactos físicos es capaz de proporcionar un material de estudio cualitativamente relevante, (Padua, J., 1972). La observación, por otra parte, resulta útil también para la triangulación o procedimientos que utilizan múltiples referentes de información orientados al análisis de un problema. Al mismo tiempo, a través del método biográfico, (Rodríguez, G., 1996), de las confesiones verdaderas, (Schwartz y Jacobs, 1984), o de la intimidad y colectividad del relato de vida, (Enriquez, E., 2002), se pretende mostrar el testimonio subjetivo de una persona en la que se recojan tanto los acontecimientos como las valoraciones materializadas en una historia de vida, como la que se encuentra atrás del Sr. Justo Fernández, precursor de la organización Roma.

La validez y confiabilidad de acuerdo a (Latiesa, M., 2000), se encuentran íntimamente relacionadas, de forma que las variaciones en alguna de ellas repercute en la otra, sin que necesariamente dicha relación tenga un comportamiento homogéneo o proporcional, una investigación será válida si representa las características del fenómeno que intenta describir, estudiar o teorizar. Para asegurar la validez de esta investigación se debe verificar que los resultados de la investigación no estén influenciados por otros factores ajenos a la realidad que quiere analizar. Este problema es resuelto a través de un diseño adecuado de multidimensionalidad, ángulo de investigación, y de comprobar que los resultados miden efectivamente la realidad a la que se refieren de manera significativa a través de una evaluación o verificación. Respecto a la confiabilidad es necesario preguntarse hasta qué punto los datos o resultados que se obtuvieron son creíbles, es decir si se apegan a la realidad que se observa, relacionándose con la capacidad de medición y reproducción de un mismo fenómeno en otro momento del tiempo.

Dada la complejidad que se presenta invariablemente al abordar los aspectos culturales que se encuentran inmersos en el proceso hacia la modernidad, la estrategia metodológica debe aprovecharse para diagnosticar la relación que guardan entre sí y la forma como se articulan con los elementos del

entorno organizacional, (Rodríguez, D., 1999). Para el caso de esta investigación se proyecta la utilización de una estrategia metodológica que permita examinar la naturaleza del fenómeno, compleja y multidimensional, y asegura la validez al triangular la información. Este escenario se observa en el conocimiento de las condiciones de la organización y del trabajo que se desarrollan en la cafetalera Roma, logrando identificar los elementos necesarios para poder hacer un análisis y llegar al final a una propuesta que facilite el proceso de cambio.

1.2 ESTADO DEL ARTE.

Al llevar a cabo una exploración a profundidad de las diferentes orientaciones sobre la temática del café, es conveniente destacar que dentro de los contextos de las principales naciones de América y Asia que fueron investigadas y que se encuentran relacionadas con la cultura del café, este concepto es abordado desde una amplia diversidad de enfoques, considerando el profundo misticismo que históricamente ha simbolizado la bebida por si misma, sobre todo en los países orientales, donde tiene sus orígenes, pasando por estudios altamente técnicos vinculados con el proceso productivo del grano, hasta profundos y especializados estudios sobre la actividad económica que representa la producción y comercialización internacional del grano.

Dentro del material bibliográfico y hemerográfico consultado, es digno de destacarse la corriente que aborda la sensible situación que guardan los productores, quienes si bien son los primeros dentro de la cadena productiva, lamentablemente también son los más vulnerables ante las limitantes que enfrentan para procesar ellos mismos su propia producción y así darle un valor agregado al grano, de esta manera, los productores se ven obligados con esto, a comercializar el café bajo las condiciones económicas impuestas por los beneficiadores o peor aún por los intermediarios, al respecto se destaca la aportación que efectúa Villalobos, A., quien dentro del prólogo en El café en México, (González, P., 2004), menciona que:

El compromiso social que esto implica se ve implícito en el buen juicio de los que de alguna manera generan expectativas de mejoramiento, para preservar su cultivo y fomentar la cultura de la buena calidad, que se traduzca en un mejoramiento integral para los productores. (González, P. 2004: 11).

Dentro de la literatura referente a la actividad cafetalera, estas expectativas se pueden encontrar bajo el esquema de un sistema agroindustrial y que prácticamente se ubican en la mayoría de los estudios o investigaciones originadas dentro de los propios contextos de los agentes protagonistas, es decir, productores, beneficiadores y comercializadores del grano, en cuyo horizonte se vislumbra como alternativa una integración horizontal de los diversos sectores participantes y al mismo tiempo por una organización interna de cada sector como una real posibilidad para atenuar las circunstancias que enmarcan su precaria situación.

Un ejemplo de esto, se observa en países productores de Centroamérica, como es el caso de Costa Rica, que se han venido preocupando por la demanda actual de cafés especializados por parte de los mercados internacionales, lo que ha promovido un creciente interés en el sector productor cafetalero, por conocer del avance y resultados generados a través de la investigación, sobre la posibilidad de establecer sistemas de cultivo utilizando tecnologías que contribuyan a lograr los objetivos de alcanzar buenas cosechas y contribuir también a la conservación del medio ambiente. Esta situación ha generado estudios sobre sistemas de cultivo que permitan mantener buena expectativa productiva, pero que consideren el manejo de tecnologías más favorables para mantener y mejorar las condiciones del ambiente de la plantación y el suelo, están siendo desarrollados por los técnicos costarricenses.

Dentro del ámbito científico, la cafecultura mexicana se ve fortalecida con la participación de diferentes instituciones de educación superior preocupadas por

realizar investigaciones vinculadas al desarrollo sustentable del medio ambiente como es el Instituto de Ecología A.C. en la ciudad de Jalapa, Veracruz, o que de manera específica se encuentran orientadas a buscar soluciones a la problemática general de la actividad cafetalera como es la Universidad Autónoma Chapingo, al haber puesto en marcha un Módulo de Procesamiento Integral, Manejo de Subproductos y Control de Calidad del Café en las instalaciones de esa Universidad en el municipio de Huatusco de la región montañosa central de Veracruz. Posteriormente, el Centro Nacional para la Investigación y el Desarrollo de las Regiones Cafetaleras, creado a finales del mes de febrero del año 2000, se desarrolla con el firme propósito de alcanzar como metas fundamentales con la reducción significativa de la afectación de los cuerpos acuíferos provocada por el beneficiado húmedo, el aumento de la calidad del café de la región y el desarrollo de los subproductos necesarios para su mejor aprovechamiento.

Situaciones similares se perciben en otros entornos como los de Colombia, Brasil o Asia, en donde los estudios se centran principalmente en el proceso de cultivo, cosecha y comercialización del café, además de las implicaciones laborales, sociales y económicas que conllevan. Simultáneamente a esta investigación, dentro del mismo programa de doctorado en la sede de la Universidad Autónoma de Chiapas se encuentran en desarrollo cinco trabajos de tesis relacionados con la temática del cultivo del café en esa entidad, y cuyas perspectivas están orientadas hacia las relaciones de poder, identidad, cultura, desempeño y sustentabilidad. Este último aspecto ha propiciado la profundización de estudios sobre café orgánico como una alternativa de desarrollo para los pequeños productores. No obstante estas aproximaciones, no se encontró algún tipo de análisis organizacional que permita reunir información necesaria sobre la manera en que la organización cafetalera pueda transformar su modelo organizacional buscando un aprovechamiento eficiente de sus recursos, mejorando sus procesos y volviéndose realmente competitivas.

Este tipo de estudios representan una valiosa posibilidad de conocer y

analizar la problemática, desde la perspectiva de los estudios organizacionales, que aqueja a estas organizaciones enmarcadas dentro de un contexto plenamente local, con la expectativa de analizar las condiciones que faciliten su proyección hacia otro contexto globalizado en el cual pudieran participar de una forma más eficiente al tratar de incursionar en los mercados internacionales haciendo posible visualizar en términos académicos las relaciones que se presentan entre las organizaciones productoras, beneficiadoras y aquellas que se dedican a la comercialización del café.

1.3 MAPA CONCEPTUAL.

Un elemento que resulta imprescindible en cualquier estudio formal dentro del campo de investigación de las ciencias sociales, corresponde a la construcción adecuada del marco teórico que permita abordar suficientemente el problema de investigación y esclarecer conceptualmente la comprensión del estudio de caso. Al someter la teoría a una confrontación con su aplicación a una realidad concreta, y en caso de que no corresponda se pueda reelaborar. De ahí que la teorización sea el punto de partida del proceso de interacción con el problema de investigación, para el caso de este estudio se ubica a la organización cafetalera Roma dentro de un contexto global sin descuidar la realidad local que ofrece la región de Coatepec, Veracruz, distinguiéndose como dimensiones centrales, por un lado, las características de la organización cafetalera, por otro, la modernidad como resultado del proceso de cambio al que es sometida la cafetalera Roma y que le permite establecer sus posibilidades de crecimiento, desarrollo y transformación.

1.3.1. ORGANIZACIÓN.

Un elemento crucial de esta investigación se centra en la generación del conocimiento válido y confiable para las pequeñas y medianas organizaciones, sin embargo, al ubicarse en la organización objeto de estudio el cuestionamiento principal recae en la posibilidad de generalizar las observaciones, sobre todo si

consideramos su constante evolución, y las marcadas diferencias entre ellas, hablar de las pequeñas y medianas organizaciones conduce hacia una enorme abstracción, no obstante, la situación que guardan en nuestro país permite asumir retos específicos que le dan un valor de utilidad práctico mediante el empleo de estudios de caso. Dentro del contexto de liberación comercial, de acuerdo con Bianchi y Miller dentro del artículo de (Suárez, T., 2001), pueden realizar la doble función de promover tanto el crecimiento económico contra la estabilidad social, tal efecto proviene de que: promueven el desarrollo económico, ampliando el número y la variedad de los agentes económicos; contribuyen a la estabilidad social a través de toda la economía, multiplicando los centros independientes de producción y distribución de riqueza, e interrelacionan el progreso económico y social, mediante la creación de economías de aglomeración, basadas en la modernización de áreas urbanas, y representando la mayor proporción en cuanto a la generación de riqueza y de empleos.

La economía se enfrenta a una nueva dinámica que ha modificado la manera de concebir la interrelación entre los agentes productivos, en donde se requiere una diversidad de reformas económicas para poder igualar los niveles de bienestar en nuestro país y un área fundamental, en lo productivo, que hoy sigue mostrando una gran desarticulación. Es necesario repensar la integración productiva ahora con una visión horizontal, debido a que el gigantismo vertical ha tenido que reestructurarse para enfrentar el reto de la eficiencia, la eficacia, la productividad, la innovación y la competitividad (Rodríguez, J., 2002). Buscar la caracterización de las pequeñas y medianas organizaciones ha sido una de las principales preocupaciones de la investigación social actual en México, la cual, pretende encontrar marcos de referencia que ayuden a definir las bases de operación que regirán sus programas de desarrollo.

Fundamentalmente, las desventajas que presentan las pequeñas y medianas organizaciones se deben a razones de tipo económico, como son la inflación y las devaluaciones, viven prácticamente al día con sus ingresos,

presumen un terrorismo fiscal, carecen de posibilidades de financiamiento, por lo tanto se les dificulta crecer y ponen en peligro su existencia, (Ramírez, C., 2002). Para el caso de las medianas empresas, padecen los mismos problemas que las pequeñas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero, sus desventajas, también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, no obtiene ganancias extraordinarias, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos, etc., todo esto, derivado de su problemática de altos costos. Esta situación, se vuelve más complicada cuando las pequeñas y medianas organizaciones incursionan en mercados internacionales, puesto que, el hecho de que pretendan exportar bienes o servicios, no cambia su entorno general, sólo afecta su situación relacionada con los procesos productivos y con las exigencias en el cumplimiento de cierta normatividad de calidad.

Prácticamente la mayor parte de las pequeñas y medianas organizaciones las caracterizan una estructura orgánica de tipo familiar, lo que conforma un ambiente propicio para adquirir hábitos, valores, actitudes y conocimientos, así como para desarrollar el espíritu emprendedor; las organizaciones familiares constituyen un alto porcentaje de la actividad económica del país, dentro de la economía formal, y también como parte de la economía subterránea. El valor que se le otorga a la familia en México es una característica cultural relevante, lo que se refleja en sus organizaciones en forma de perspectivas sociales, valores, premisas y aspectos tangibles; por otra parte (Belausteguigoitia, I., 2003), retoma el término de organización familista que representa el lado oscuro de la organización familiar, convirtiéndose en una extensión de la familia la actividad empresarial, rigiéndola por valores y estructuras familiares características de la organización no profesional.

Si bien, se suelen tener más presentes las debilidades de las

organizaciones familiares que sus fortalezas. Entre las principales debilidades se destacan el nepotismo, el enfeudamiento, la autocracia y el paternalismo, la parálisis directiva y la resistencia al cambio, la manipulación, la contratación de profesionales poco calificados, y la falta de seguridad; mientras que por el lado de las fortalezas se pueden mencionar las relaciones de afecto, el compromiso, el servicio, la visión de largo plazo, la vocación, la rapidez en la toma de decisiones, y la estabilidad de los ejecutivos.

Por lo que respecta a las tareas administrativas, estas, se basan en los intereses y conexiones familiares, estructuras organizacionales muy complejas, distancias entre los niveles jerárquicos, promociones por relaciones más que por desempeños, centralización de autoridad y decisiones en posiciones de poder, énfasis en la posición y la imagen administrativa, trabajo individual y una desconfianza franca para trabajar en equipo, visión localista y pasiva en el tiempo, bajo sentido de planeación, énfasis a corto plazo, especulación informativa, productividad basada en el volumen, baja conciencia de calidad, comunicación directa y cerrada entre los niveles jerárquicos, desinterés en el desarrollo y aprendizaje del personal, aislamiento de actividades y procedimientos, falta de seguimiento a planes, baja orientación hacia el mercado, falta de conocimientos objetivos, desconfianza y temor al cambio, (Kleiner, A., 2000).

La organización debe ser considerada como una entidad social, creada intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales como tecnología, equipo, infraestructura; disponiendo de una estructura que obedece a un modelo específico donde predominan las interrelaciones entre sus principales componentes: los individuos, (Dávila, C., 2001). De ahí la relevancia de profundizar en el desarrollo de nuevos modelos que se amolden a las necesidades actuales de las organizaciones, tal y como lo destaca Solís. P., dentro de su artículo en (Ortega, R., 1993), donde puntualiza el sentido que encierran las líneas de trabajo en relación con el análisis y diseño de nuevos modelos organizacionales, en los que se incluyen una

novedosa conceptualización de términos como son sistemas, competencia, toma de decisiones, manejo de bases de conocimiento, y modelos organizacionales dentro de perspectivas más sociales y culturales; los cambios tecnológicos y modificaciones mayores a las formas organizacionales de las empresas son dos fenómenos presentes en proceso de aceleración histórica que vivimos actualmente, donde el mundo no cesa de transformarse en sus dimensiones materiales, sociales y culturales. La modernización de la economía y de las sociedades supone, entre otras cosas, la presencia de los procesos de transferencia de diversas tecnologías.

En el caso de México, se requiere entender en primera instancia algunos aspectos relevantes de nuestra cultura para conocer las características de las organizaciones modernas, las cuales, se han venido fundamentando en tres componentes principales: estrategia, estructura y sistemas, los cuales les dan fortaleza, consistencia y resistencia, como características de las organizaciones burocráticas. Solamente para dar una idea acerca del trabajo que se lleva a cabo en nuestro país en la creación de burocracias, las organizaciones modernas mexicanas están basadas en el modelo que considera a la organización como una máquina, conceptualización que viene desde el Taylorismo, donde el estudio de tiempos y movimientos funcionaba como efectivo dispositivo disciplinario al romper los límites a la productividad impuestos por los trabajadores en el taller, (De la Garza, E., 1998).

1.3.2. CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Abordar el concepto de cambio, resulta una tarea compleja, primero, por la dificultad natural de introducir el cambio en un sistema resistente, atrayendo la atención de los estudiosos del tema (Sexton, 1977), pero además, por el grado de profundidad y complejidad con el que se puede representar. En los últimos años se ha venido presentando la oportunidad de evaluar tanto la velocidad como el impacto de los cambios en nuestra sociedad, de tal manera que se ha convertido

en una frase muy desgastada, sin que esto, distraiga la atención que merece y mucho menos la importancia que representa, con frecuencia percibimos el cambio como una amenaza, principalmente porque no somos capaces de estimar sus consecuencias con la menor incertidumbre posible. Las organizaciones constituyen la interfase trascendental entre los niveles individuales y sociales, de hecho constituyen el medio para generar riqueza y bienestar dentro de cualquier sociedad, nuestra calidad de vida, como empleados, empleadores o consumidores, resulta profundamente afectada, hoy en día, con las experiencias de las recesiones globales y considerando la existencia de las realidades locales su existencia, parece aún más frágil o de cierta forma más sensible.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran bajo una serie de presiones, las cuales necesariamente conducen hacia algún tipo de transformación, que se hacen sentir tanto en el nivel micro como en el macro, situación propia de una aldea global como lo indica (Ward, M., 2002), la noción del cambio como un efecto ocasional esta siendo remplazada como una forma de vida, generando con esto imperativos que desvirtúan y distraen las operaciones cotidianas, la importancia que asume la influencia del ambiente y la tecnología en el desempeño de las organizaciones, les ha permitido reorientar esfuerzos, con el propósito de garantizar políticas pertinentes de equidad social y cultural, de reforma de la educación, de desarrollo del conocimiento, de producción y distribución, de tecnologías de gestión adecuadas, de trabajadores multifuncionales y de satisfacción de las verdaderas necesidades de clientes y usuarios, (Gutiérrez, A., 2004).

Si bien resulta incuestionable, que las organizaciones han alcanzando un grado de alta complejidad, que quienes están encargados de administrar y tomar decisiones en el seno de ellas, deben comprender que tienen frente a ellos desafíos de grandes proporciones, con los cuales, deben aprender a coexistir permanentemente; es apropiado señalar que el punto primordial, se fundamenta en pronosticar en cuánto tiempo y con qué intensidad se presentarán dichos desafíos,

lo que hay que tener muy presente es que los mercados se caracterizan por su inestabilidad, las tecnologías sufren modificaciones constantemente, los consumidores se han transformado en individuos infieles, activos y cambiantes en sus preferencias, la novedad y la creatividad adquieren una relevancia impensable en todas las esferas de la sociedad y los mercados internacionalizados han llevado al límite la competencia.

Por otra parte, es posible distinguir que las organizaciones: por un lado se pueden encontrar en periodos de crisis y por otro se pueden considerar modernizadas, ubicándolas dentro de un plano de su modelo socio-organizacional de desarrollo, en donde se manifiestan dos posibles trayectorias de cambio, en la primera se genera un contenido empírico en la distinción entre cambio adaptativo y cambio transformador, en la segunda, se refiere a una reestructuración de un modelo de regulación alternativo, distinguiéndose la existencia o no de procesos de mediación suficientes para poder emprender los aprendizajes sociales nuevos. De esta manera, las investigaciones empíricas y sobre todo con una noción de trayectoria para tratar de identificar los lugares, los sectores, los tipos de organización y los actores que promueven la innovación social para poder alcanzar un proceso de transformación socioeconómica.

Es muy común hablar de crisis, sin embargo, no es fácil descubrir oportunamente cuando las organizaciones se encuentran en tal situación, lo que bien puede entenderse como la presencia de ciertos postulados que se han agotado y que ciertos modos de afrontar la vida ya no responden a las nuevas cuestiones, lo que significa necesariamente afrontar ciertas transformaciones, las cuales, se convierten en necesidades indiscutibles, resulta innegable que las posibilidades de llevarlas a buen puerto se complican a medida que el entorno organizacional va complicando circunstancialmente el proceso, (González, E., 1995). Este proceso se puede visualizar bajo las etapas de diagnóstico de la situación insatisfactoria, la planificación de la acción, la ejecución de la acción y su correspondiente evaluación, (Collerette, 2001). Mientras que por su parte, (Kras,

E., 2001), retoma el modelo de cambio organizacional de Lewin en donde se contraponen dos tipos de fuerzas: las fuerzas restrictivas que se reflejan en apatía, pasividad, hostilidad y en general el pobre desempeño laboral y las fuerzas motrices positivas tales como la competencia en la productividad y calidad, las presiones del superior, el uso de programas de incentivos y la iniciativa hacia la modernidad.

Transformar una organización en su totalidad no es una situación que se presente en serie, intentar modificar su manera de efectuar negocios, sus actitudes y su estructura organizacional no es una tarea sencilla, antes que nada, se requiere dar respuesta a ciertas interrogantes tales como el tiempo de transición, el grado de autonomía de los trabajadores, la manera de afrontar situaciones de crisis y al mismo tiempo prepararse mejor para épocas mejores, o hasta donde puede adentrarse una iniciativa de cambio en el corazón y la mente de los empleados (Kleiner, 2000). En la opinión de (Hall, R., 1996) las organizaciones son participantes activos de la sociedad, de forma paradójica, tanto propician como se convierten en obstáculos del cambio social; los cambios organizacionales internos afectan la estructura social en dos corrientes: la primera se exterioriza mediante alteraciones en la distribución de tipos de individuos que la integran, la segunda forma se ostenta a través de la alteración de los patrones de trabajo y con otras relaciones sociales. De hecho se puede considerar que las organizaciones se convierten en activos participantes en el proceso de cambio social, ya que cuentan con la capacidad distintiva de convertir a los miembros de una asociación voluntaria en agentes políticos disciplinados y movilizables.

El aspecto cultural innegablemente requiere ser abordado en cualquier proceso de transición hacia la modernidad, cabe apuntar que una cultura organizacional regularmente se encuentra conformada por las relaciones de poder, conflicto y comunicación, sin olvidar la posibilidad de que estén presentes ciertas subculturas dentro de las propias organizaciones; el desarrollo económico se relaciona con cambios culturales hasta cierto punto previsible, la industrialización

promueve un cambio en el orden de los valores desde una visión tradicional a otra racional, mientras que el alcance de la sociedad postindustrial genera un cambio hacia valores de mayor confianza, tolerancia y bienestar, (Greiner, L., 1990). La influencia de los valores tradicionales es improbable que desaparezca, ya que los sistemas de creencias exhiben una admirable durabilidad y elasticidad, el incremento de la sociedad industrial esta ligada con los cambios culturales coherentes muy lejanos de los tradicionales sistemas de valores y el incremento de la sociedad postindustrial se encuentra vinculado con un alejamiento de normas y valores absolutos hacia un síndrome de valores racionales, tolerantes, confiables y postindustriales.

En concordancia, el desarrollo industrial da margen a dos dimensiones principales de una diferenciación cultural intercruzada: una primera dimensión vinculada con la industrialización temprana y al resurgimiento de la clase laboral, y una segunda dimensión que refleja los cambios vinculados con las condiciones afluentes de las sociedades industriales avanzadas y con el incremento en los sectores de servicios y conocimientos. Uno de los cuestionamientos más comunes al abordar el tema de modernidad es la persistencia o no de los valores, o más aún la posibilidad de sufrir una convergencia de valores tradicionales y modernos, lo que implica una relación hasta cierto punto previsible en los cambios culturales.

La afectación que frecuentemente padece la dinámica organizacional, al ser revisada por (Alvarado, S., 2006), señala que las organizaciones se ven precisadas con base a estructuras y comportamientos que les permiten sortear con éxito los embates de dichas fuerzas institucionales:

Así, las estructuras organizacionales buscan la adaptación correspondiente, no solamente guiadas por los requerimientos de un medio ambiente económico o técnico, sino también por aquellos establecidos por un contexto institucional del que se derivan presiones que pueden conducir a la cancelación de las posibilidades

de supervivencia organizacional. (Alvarado, S., Contaduría y Administración, No. 219, 2006: 12).

De la acción de llevar a cabo adaptaciones estructurales buscando concordancia con el contexto institucional, es factible desprender que las organizaciones se desvían de su misión formal. Por tal motivo, resulta incuestionable que la organización conserve una dimensión simbólica, la cual, se encuentra expresada en forma de reglas y procedimientos institucionalizados que tienden a ser incompatibles con la eficiencia organizacional y con el desempeño efectivo de las funciones. De igual manera, las organizaciones se observan representando un papel activo en la construcción del entorno al lado de sus propias identidades, acercando a las organizaciones al éxito, en muchos aspectos el proceso de organizar coincide con la realización de identidades, pero algunas de ellas probablemente resultan mas fuertes y sólidas que otras, (Morgan, G., 1998). Resulta relevante señalar que la temática relacionada con el cambio organizacional ha sido una de las que mayores preocupaciones analíticas esta provocando constantemente a los estudiosos de las organizaciones.

Un aspecto significativo dentro de esta teoría de la modernidad recae en el cambio organizacional, el cual, desde la perspectiva de la visión racional normativa del propio cambio, es considerado como un resultado del diseño de las estrategias propuestas para el mejoramiento y conservación del modelo organizacional taylorista burocrática, (De la Garza, E., 1998). Una segunda perspectiva al respecto, se centra en el papel del entorno como elemento medular para alcanzar el cambio organizacional, no obstante, resulta insuficiente la acción de transformar solamente los procedimientos internos, puesto que el objetivo debe orientarse a perseguir la institucionalización del cambio, para (Barba, A., 2002):

Entre las enseñanzas que se pueden rescatar desde la segunda perspectiva se pueden mencionar:

- *El cambio organizacional como institución, plantea la flexibilidad estructural como condición substantiva para el nuevo modelo organizacional.*
- *El cambio considerado como acción colectiva contribuye a la construcción de la identidad organizacional.*
- *El cambio organizacional se constituye socialmente y no es un acto unipersonal.*
- *El cambio es más factible en medio de la ambigüedad y la fragmentación.*
- *El cambio organizacional no es igual para todas sus unidades, pues varía en velocidad, intensidad y amplitud.*
- *El cambio implica el orden y el desorden, lo formal y lo informal, el conflicto y los compromisos, la incertidumbre y el conocimiento. (Barba, A., 2002: 54-55).*

Ante estas consideraciones propuestas sobre las implicaciones del cambio, en mi opinión, resulta altamente controvertible de que forma la ambigüedad y la fragmentación se puedan convertir en elementos que contribuyan a la factibilidad de la consecución del cambio, sobre todo, si se sostiene bajo el esquema de la existencia de un esfuerzo planeado y de la integración de al menos un grupo de trabajo que asuma la responsabilidad de desarrollar el proceso de transformación, esto quiere decir, que el cambio organizacional igualmente debe considerarse como un esfuerzo deliberado, que a partir de la realización de un diagnóstico, se encuentra orientado a modificar un escenario que resulta poco alentador, a través de la ejecución de una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistemático de la situación en cuestión, llegando a un

concepto que sea entendido como un cambio planificado, (Collerette, 2001).

1.3.3. MODERNIDAD

La modernidad representa un movimiento de apertura mundial que empuja a la sociedad, a las organizaciones y por lógica al individuo a integrarse a un entorno de constantes cambios estructurales, caracterizados por un incremento en los servicios y la producción automatizada, fuertemente influenciados por el desarrollo de nuevas tecnologías, lo que ha propiciado la aparición de formas estructurales flexibles y mayores exigencias de competitividad. El proceso hacia la modernidad también puede visualizarse en el quehacer cotidiano de las organizaciones, bajo un esquema de globalización, las regiones, para muchos, se ven excluidas o aplastadas dentro de los flujos que quiebran fronteras o límites que, tradicionalmente existían. Bajo este perfil, se comprende el paso entre lo tradicional y lo que representa la modernidad, es decir, la consolidación de los procesos típicos hacia el modelo de la organización moderna que bajo la óptica de (Barba, A., 2002) está:

...fundada en la organización científica del trabajo y en la estructura burocrática, como base para el desarrollo de la sociedad contemporánea. Sin embargo, este modelo no ha permanecido estático, por el contrario ha evolucionado hasta alcanzar una transformación que lo diferencia substancialmente del modelo que le precedió. El nuevo modelo, conocido como organización postmoderna, se sustenta en el cuestionamiento del carácter disciplinario de la producción y la rigidez de la burocracia, por lo que postula la flexibilidad en la producción y la cuasidemocratización de sus procesos, a partir de la apertura de espacios de participación y la estimulación de decisiones colectivas. (Barba, A., 2002: 45).

De esto, se desprende como puede entenderse la presencia de la

coexistencia en nuestras sociedades de tradición y modernidad, como parte de una articulación que redefine nuestros marcos más añejos de intentar comprender a la región ya no en forma evolutiva, o por transformaciones como consecuencia de reformas, estabilizaciones agrarias, ocurrencia de revoluciones o profundizaciones autoritarias, linealmente. El concepto de modernidad se ha considerado como noción llena de ambigüedad, (Barba, A., 2002), donde argumenta que la modernidad es la confianza en la razón, accesibilidad a la verdad, a la certeza del progreso en todos los órdenes de la vida, proceso con avances, retrocesos y recaídas.

Si bien resulta asombrosa la capacidad de reacción de las comunidades o localidades tradicionales ante los ciclos de modernidad científico-tecnológica-neoliberales, es consecuencia de una reflexión de los actores allí localizados que recusan a los efectos no deseados de estas formas de organización de los recursos, su distribución, su control y consumo privatista. Las organizaciones irrumpen redefiniendo, con su acción, el campo de imposición global que afecta sus vidas, tradiciones y valores de convivencia o desarrollo deseado. El caso es que, el rechazo a estas formas globalizadas de reestructuración, supone una intersección entre las formas de organización y las culturas que deben y tienen que ser analizadas e interpretadas como el problema teórico central que se afronta en esta investigación.

Al cuestionarse el significado de modernidad, se debe de remontar al final del siglo XVII en la Europa del norte cristalizándose al final del siglo XVIII, en donde, las connotaciones de la era de la ilustración, la caracterizaban por instituciones como el Estado, y los aparatos administrativos modernos. Los teóricos enfatizan en dos rasgos fundamentales, por un lado, la autorreflexión, es decir, que la modernidad es el primer momento en la historia donde el conocimiento teórico o experto se retroalimenta sobre la sociedad para transformar tanto a ella misma, como al conocimiento. La modernidad empieza cuando el espacio y el tiempo se separan de la práctica vital y entre sí, pueden ser teorizados como categorías de

estrategia y acción mutuamente independientes, cuando dejan de ser aspectos entrelazados y apenas discernibles de la experiencia viva, unidos por relación de correspondencia estable y aparentemente invulnerable, (Bauman, Z., 2002).

La modernidad se ve caracterizada por la descontextualización, que resulta de apartar la vida local de su contexto, siendo cada vez más influenciada por lo translocal, lo que permite remover la vida local de su lugar. Muchos de los teóricos parten de que la globalización no es una etapa nueva, distinta a la modernidad; argumentan que simplemente es una radicalización y universalización de la modernidad, cuando esta, ya no es solamente un asunto de los países modernos occidentales europeos, sino que, precisamente, la globalización ocurre cuando la modernidad logra universalizarse o globalizarse, (Ianni, O., 2004). Lo que quiere decir que el control de occidente sobre la modernidad se ve fortalecido, precisamente, porque ya occidente ha alcanzado a abarcar todo el resto del planeta.

La modernidad es una nueva era y una nueva mentalidad, la cual privilegia la razón como el principal parámetro de las actividades humanas y da la capacidad a los seres humanos para pensar por si mismos, como el principal motor de un progreso humano ilimitado y los convierte en los maestros del universo. La racionalidad es capaz de desarrollar sistemas organizacionales perfectos, y el modernismo en las organizaciones se identifica con la noción de tiempo mecánico, donde la mentalidad lineal permitió reconocer eventos pasados para proyectar escenarios futuros, y más tarde, cuando se aceleraron los procesos de cambio, se requirió de una mentalidad exponencial para entender las diferentes variables de las tendencias. Las organizaciones modernas tienen la intención de racionalizar los flujos y procesos de trabajo a través de la diferenciación de funciones y tareas específicas, siempre buscando el crecimiento cuantitativo medido en términos de logro de resultados en dinero, influencia, poder, etc. Esta modernidad racionalista también es expresada en la separación de los establecimientos de trabajo y familiar para evitar conflictos potenciales entre los dos medios ambientes. Desde la

perspectiva de (Simon, 1980), sostiene que la racionalidad de las organizaciones en tales áreas como la toma de decisiones, está limitada por las pequeñas capacidades y las pocas habilidades de la mente humana para la formulación y solución de problemas complejos. La noción del comportamiento racional resulta fundamental para la existencia de la estructura de la organización, en cuanto a la condición de la presencia de límites de racionalidad, y de elementos de la situación que deben ser o no de hecho tomados como datos, y que no entran en los cálculos racionales como factores potenciales estratégicos.

Desde la perspectiva antropológica se pone énfasis en el análisis sobre el inicio del aspecto tradicional, mientras que los funcionalistas dedican especial interés en el estado final de la modernidad. Este proceso de transición entre tradición y modernidad se visualiza a través de situaciones de diferenciación e integración. El estudio de la modernidad requiere evidentemente de un análisis macro social, no obstante, el acceso a los espacios organizacionales se ha venido ampliando al volverse una exigencia. Para el caso del entorno organizacional mexicano, (Montaño, L., 2004), considera que la serie de cambios que implica la modernidad, marcan la entrada a una etapa plena de incertidumbre para una parte importante de la población, puesto que:

La modernización mexicana es también un proyecto de exclusión que radicaliza aún más las enormes distancias sociales existentes en el país. (Montaño, L., 2002: 28).

Una situación absurda resulta que mientras en México y en los demás países de América Latina se habla de la posibilidad de alcanzar la modernidad, mediante la industrialización y la homogeneización de la sociedad, en los países avanzados parecen considerar que ambos procesos son tareas ya cumplidos. En efecto, en los países desarrollados ya no se habla de modernidad, sino de una sociedad posindustrial, caracterizada por el predominio de las tecnologías de la información y el trabajo tecnificado en la industria, el crecimiento del sector de los

servicios y las culturas postmodernas, es decir, la cultura del hastío, del aislamiento y de la búsqueda constante de la novedad que permite a cada ser moderno sentirse diferente de los demás. Sin embargo, la prescripción racionalista de separar las situaciones de trabajo y de la familia, no ha sido seguida enteramente por las organizaciones mexicanas, las cuales pueden apreciar el alto valor cultural que dan a los temas familiares. De igual manera, las organizaciones modernas mexicanas consideradas como un medio para la optimización y racionalización de los recursos y las operaciones, no siempre han obtenido resultados satisfactorios.

La modernidad se convierte en un proceso específico del desarrollo de la sociedad, y que es determinado fundamentalmente por la industrialización, no obstante, en opinión de (Alter, D., 1970), el fenómeno de la modernidad es posible visualizarlo desde una posición más general:

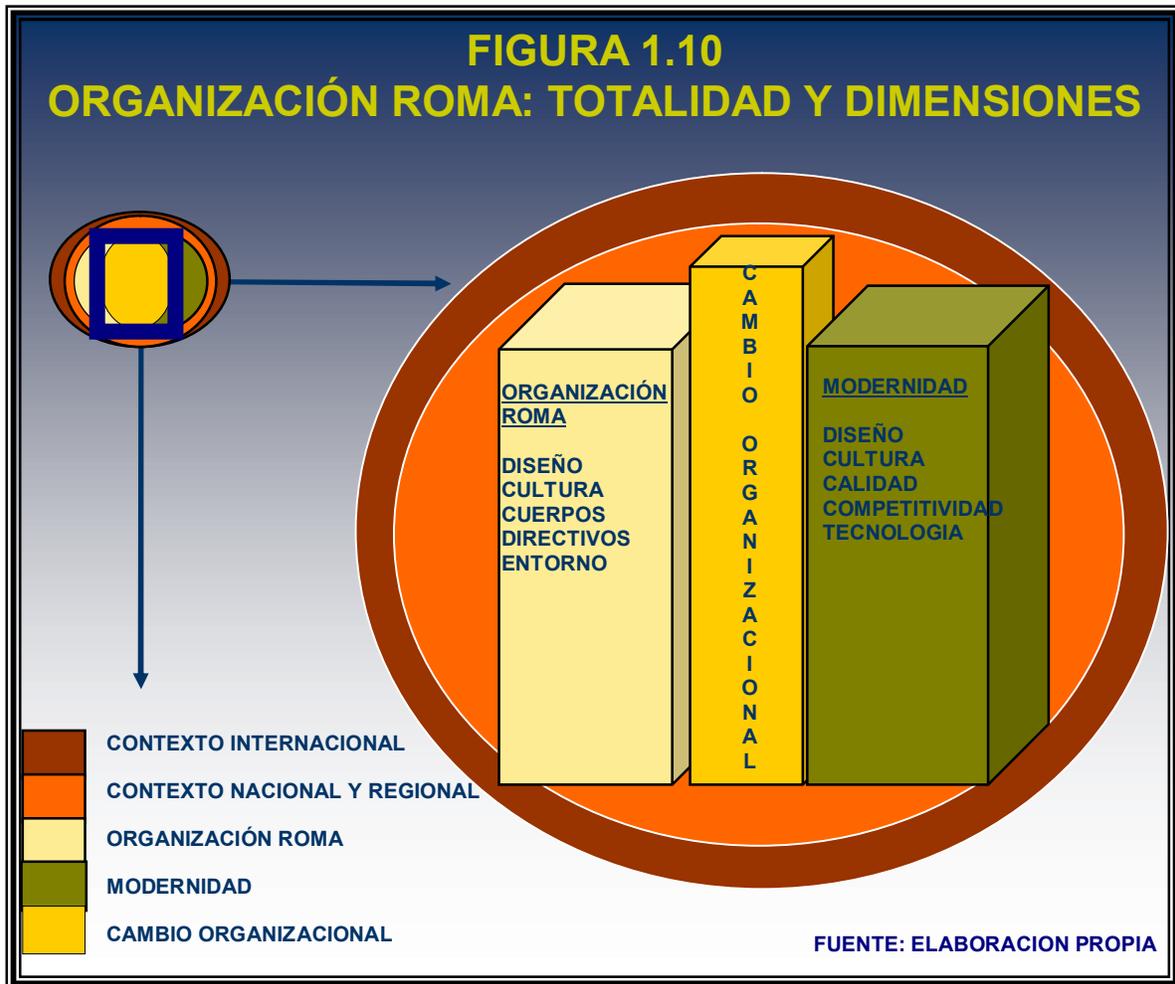
En este contexto empleamos primordialmente la modernización con respecto a la difusión y al uso de roles de tipo industrial en medios no industriales. Podemos advertir que la relación entre sociedad tradicional y sociedad moderna es tal que la segunda surge a expensas de la primera. Pero no tiene sentido seguir el mismo procedimiento con referencia a la relación entre sociedad moderna y sociedad industrial. En otras palabras, no es posible afirmar que la sociedad moderna desaparece a medida que surge la industrial. Por el contrario, ambas se fusionan en una sola. De ahí que la relación entre desarrollo, modernización e industrialización constituya una progresión lógica que da como resultado la decadencia del tradicionalismo, siendo la modernización consecuencia de la industrialización. (Alter, D., 1970: 289-290).

Esta perspectiva se distingue en el desarrollo de la organización Roma en donde se presenta un proceso cuyo punto de partida es una sociedad caracterizada por su apego a las tradiciones, y su meta, se ve representada por la

difusión de roles originados en sociedades con infraestructura industrial. Esta condicionante abre las puertas a la consideración del grupo de poder que controle y regule dicho cambio, es decir, la modernidad es causa directa de la falta de ajuste entre los factores normativos, estructurales y conductuales, en donde se ve manifestado el poder de decisión del grupo directivo, cuyo criterio de racionalidad, eficiencia administrativa y productividad, ha venido fomentando los criterios normativos de los modelos burocráticos. El mapa conceptual correspondiente a esta investigación se presenta a continuación en la Figura 1.9.



El proceso hacia la modernidad de la organización cafetalera Roma, forma parte de un cambio organizacional, en la cual, se ven involucrados aspectos tecnológicos, sociales y sobre todo culturales. Las dimensiones a partir de la totalidad entre tradición y modernidad en la Organización cafetalera Roma se presentan en forma detallada en la Figura 1.10:



1.4 JUSTIFICACION CON LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES.

Veracruz, al igual que el resto del país, ha venido padeciendo la recesión económica, las antiguas imágenes que mostraban a la entidad plena de riqueza y políticamente estable han devenido con el pasar del tiempo. La distribución

espacial de la industria en varios polos regionales, con una multiplicidad de actividades agropecuarias dispersas por casi todo su territorio y el acceso a la tierra para muchos campesinos. La otrora orgullosa agricultura veracruzana ha destacado a nivel nacional por ocupar el primer lugar en la producción de azúcar, naranja, limón persa, vainilla, hule, piña y varias variedades de mango, así como el segundo lugar en café y arroz, (Dante Delgado Rannauro en su Sexto Informe de Gobierno 1992).

La agroindustria cafetalera ha padecido una profunda crisis debida a la caída de los precios internacionales y al súbito desmantelamiento del Instituto Mexicano del Café en 1989. El movimiento campesino más importante en el estado fue el de los productores de café de la zona central en 1982 con la conformación de la Unión de Productores de Café de Veracruz, llegando a agrupar a casi 10000 productores lo que fortalece a la cuenca de Coatepec. Posteriormente, diversos grupos ensayaron la vía de la autogestión campesina, entre ellos se tienen la Red de Organizaciones cafetaleras Autónoma, la Central independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos, La Unión General Obrera, Campesina y Popular y la Federación Regional de Productores de Café de la Confederación Nacional Campesina.

El cultivo del café ha representado para la región un emblema de trabajo y desarrollo a nivel nacional, así como una forma de vida para gran parte de su población, esta situación se ha venido modificando en las últimas décadas con la apertura comercial a partir del Tratado de Libre comercio con América del Norte y el ingreso de las organizaciones trasnacionales, afectando directamente a las organizaciones de productores, beneficiadores y exportadores. En la integración del entorno cafetalero de esta región se distinguen ciertas características, que básicamente tienen que ver con las dimensiones de sus predios, la antigüedad de los cafetales, la tecnología que utilizan, su productividad, la calidad del producto y también por la forma en la que participan en su comercialización en el extranjero. En un extremo se sitúan pequeños productores, que desarrollan una cafecultura

sencilla, y que son los más numerosos; en el otro, las empresas integradas verticalmente, las cuales, además de explotar sus cafetales, desarrollan actividades de beneficio, comercio e incluso exportación. Si bien la producción de café en los últimos años se ha comportado de cierta manera estable, esto no se ha reflejado en un mejor nivel vida para los productores lo que ha desencadenado en un desaliento generalizado.

La gran demanda y aceptación que el café coatepecano ha ostentado tanto dentro del país como en el extranjero, el buen precio que alcanzó y consecuentemente las ganancias que el cultivo reportó, originaron la expansión y desarrollo de las fincas cafetaleras, tanto los inversionistas locales como de otros estados advirtieron perspectivas de evolución en esta actividad económica, al grado de considerar al café como el distintivo o emblema de su Feria Nacional que desde 1948 se lleva a cabo y cuya finalidad se manifestó en la difusión de su aromático y productos derivados tanto a nivel estatal como nacional, (García, S., 2003). Este auge cafetalero se fue desvaneciendo, una situación de desencanto desde hace más de 30 años ha repercutido hasta hoy en día en donde las fincas no lucen sus mejores momentos, donde los cortadores ya no abandonan sus actividades normales en la época de cosecha por asistir al corte de café y los beneficios parecen simplemente grandes bodegas donde el tiempo se asume se ha detenido.

Precisamente, debido a la relevancia que representa la función de beneficiado, dentro de la agroindustria del café, puesto que permite agregarle valor al grano en su proceso de transformación, resulta lamentable que dicho proceso sea llevado a cabo en beneficios que mayormente operan en condiciones altamente tradicionales, situación que conlleva a analizar la manera en que han venido operando los dos tipos de procesos de transformación que existen: uno a base de agua denominado húmedo y otro por el contrario llamado seco, en ambos, se requiere de implementar cierta tecnología específica, la cual, representa desde hace varias décadas un punto neurálgico en la necesaria transformación en gran

parte de las unidades beneficiadoras de esta región.

Dentro del marco de los Estudios Organizacionales una de las temáticas con mayor incidencia al debate es el de proceso de transición de lo tradicional hacia la modernidad organizacional, tal y como lo plantea (Montaño, L., 1993) dentro de su artículo en (Ortega, R., 1993): Una aproximación al Estudio de las realidades locales, en el cual se plantea la eficiencia vista desde la óptica de la racionalidad instrumental, la introducción de la visión japonesa sobre la calidad, ubicándose en los contextos locales y regionales; si bien el camino de la modernidad conlleva hacia un nuevo orden de adaptación por parte de las personas hacia las necesidades de las organizaciones, de acuerdo con (Pfeffer, J., 1997), el grado de dicha adaptación, es en parte, consecuencia de los esfuerzos organizacionales por los individuos mediante procesos de socialización y aculturación, y puede no reflejar la interacción de rasgos estables individuales y situaciones organizacionales.

La elección de un paradigma teórico y metodológico permite un acercamiento con el objeto de estudio, en donde la naturaleza del problema y la referencia al diseño de la metodología, permiten definir el objetivo de la investigación, los conceptos, las preguntas, las unidades de observación, el trabajo de campo y las variables, de igual manera, la forma de efectuar la operatividad de los datos obtenidos durante la construcción del estudio de caso. El planteamiento que se hace para este estudio tiene como propósito fundamental efectuar un análisis de los aspectos involucrados con el proceso hacia la modernidad por parte de la organización cafetalera Roma en la región de Coatepec, Veracruz, estacionando de manera pertinente, confiable y válida esta investigación dentro del ámbito de los Estudios Organizacionales, es decir, desde un enfoque multidisciplinario.

Los fenómenos del ámbito social se ven integrados por variables que difieren de los fenómenos de carácter natural o físico, esto permite que sean

visualizados, desde la perspectiva del rigor metodológico que los Estudios Organizacionales requieren, ya sea, para su explicación o para la discusión de las evidencias encontradas durante el desarrollo de la investigación. Los Estudios Organizacionales se definen por la necesidad de llevar a cabo una mayor cantidad de trabajos empíricos, debido a que los conocimientos existentes, hasta el momento, no explican del todo los complejos y multidimensionales fenómenos que afloran en la vida cotidiana organizacional. Conviene recordar el aspecto temporal que tienen los modelos organizacionales para hacer uso de las herramientas administrativas y cumplir con los estándares que se exigen para el cumplimiento de las acciones.

De acuerdo con la necesidad actual de enfatizar sobre la generación y aplicación del conocimiento a partir de la realización de análisis sobre realidades complejas y dinámicas orientado al análisis de la problemática de las organizaciones, este proyecto de estudio se ubica dentro de la segunda línea de investigación del programa de Doctorado en Estudios Organizacionales denominada Estructuras, decisiones y diseño organizacional, particularmente contemplada en las siguientes áreas prioritarias:

- Estructuras flexibles y cambio organizacional.
- Efectos organizacionales de la incorporación de nuevas tecnologías.
- Estructuras y toma de decisiones en la pequeña y mediana empresa.
- Planeación estratégica y diseño organizacional.

En concordancia con estas áreas del conocimiento organizacional, se puede destacar en este trabajo de investigación la realización de un análisis profundo de la manera en que se ha venido desarrollando el proceso de transformación de Roma, y en donde se propone un diseño organizacional conforme a las

características de esta región cafetalera, al mismo tiempo a las exigencias de un entorno de alta competencia y sobre todo a las propias necesidades de esta organización cafetalera, de tal forma que le permitan asumir una flexibilidad estructural necesaria para alcanzar el cambio relacionado con la incorporación de tecnología y por consiguiente del nuevo diseño estructural.

Por otra parte, la pertinencia y relevancia requeridas para efectuar esta investigación, la cual, se encuentra basada en un estudio de caso, se concentran en el desarrollo de un análisis de los factores que en cierta manera pueden incidir en el proceso hacia la modernidad de la organización productora, beneficiadora y exportadora Roma; la cual se selecciono como objeto de estudio por considerarla que integra las características esenciales para pretender conocer como se puede desarrollar una organización moderna dentro de esta actividad cafetalera, enfocándose en efectuar un análisis del proceso de transición de una organización tradicional hacia una moderna, considerando diferentes ángulos dependiendo de los actores involucrados en dicha organización e inclusive aspectos propios de la región y de esta forma poder encontrar algunas propuestas a la problemática que se presenta.

1.5 OBJETIVOS.

Para este apartado, resulta imprescindible definir con claridad y precisión que resultados se pretenden alcanzar con el desarrollo del estudio de caso en Roma, con la finalidad de disminuir la posibilidad de que se presenten desvíos durante el proceso de la investigación, los objetivos definidos deben ser susceptibles de ser alcanzados y al mismo tiempo mantenerse presentes durante todo el desarrollo de la investigación, los objetivos son los siguientes:

- Analizar los factores que integran el entorno social, cultural, tecnológico, económico y político de esta organización y que inciden en su desarrollo.

- Analizar los componentes del modelo organizacional que actualmente funciona en esta organización.
- Analizar las necesidades tecnológicas acordes con las expectativas de la organización hacia su transformación.
- Determinar los cambios organizacionales necesarios para el proceso hacia la modernidad de la organización Roma.

En concreto, con este trabajo de investigación se pretendió examinar a profundidad los diferentes componentes que se encuentran vinculados al diseño organizacional de la cafetalera Roma, en donde se han destacado las relaciones de poder que históricamente se manifiestan dentro del entorno familiar tanto hacia adentro de la organización como hacia al gremio de productores y exportadores al que pertenecen los propietarios, las formas de organización del trabajo que se han presentado en sus procesos productivos aplicados en fincas y beneficios, la introducción de nuevas tecnologías en dichos procesos, además del predominio de diversos aspectos culturales y sociales, todo esto encaminado para analizar en qué medida estas transformaciones han impactado en sus niveles de productividad y competitividad. Es decir, el interés primordial de este estudio consistió en desarrollar una propuesta del diseño de un nuevo modelo organizacional para la productora, beneficiadora y exportadora de café Roma que posibilite una perspectiva lo suficientemente sólida que le permita reactivar esta actividad productiva y reposicionarse con el liderazgo organizacional que la caracterizaba en otros tiempos, considerando finalmente las exigencias propias del contexto globalizado en el que imperativamente tiene que moverse dicha organización en busca de alcanzar exitosamente su proceso hacia la modernidad.

CAPITULO 2
MARCO TEORICO

2. MARCO TEORICO

En este segundo capítulo, se planteó como propósito central llevar a cabo una construcción sólida del sustento teórico que responda de manera confiable, dentro del ámbito de los Estudios Organizacionales, a la problemática presentada en esta investigación, en donde se determinaron las dimensiones de Organización, Cambio organizacional, Modernidad de la cafetalera Roma. Esta intención, implicó ante todo, tener que incursionar en el entorno de las organizaciones, en primera instancia, pensando en la búsqueda de un conocimiento científico por medio de la práctica de la gestión organizacional, posteriormente, enfocando estos conocimientos desde la perspectiva de la Teoría de la Organización, la cual, ofrece marcos conceptuales e instrumentos de análisis y el diseño de nuevas organizaciones, basados en conocimientos con enfoques multidisciplinarios, donde cada disciplina tiene su visión particular del mundo. La Teoría de la Organización se ha constituido en la base conceptual que tiene como finalidad obtener una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio.

Partiendo de esta conceptualización, resulta muy conveniente subrayar que las organizaciones pueden ser representadas desde diferentes posiciones, como en el caso de (Barba, A., 2002), que las considera como unas formas sociales, y al mismo tiempo como procesos:

...la articulación entre forma social y proceso ha constituido por si misma una visión organizacional que ha contribuido a la creación y consolidación de un campo de conocimiento específico denominado Estudios organizacionales. Esta articulación, encierra una gran complejidad que se contempla a través de la diversidad de los modelos organizacionales, que se han diferenciado y evolucionando en tiempo y espacio. (Barba, A., 2002: 45).

El estudio de las organizaciones se convierte en una imperativa necesidad

para alcanzar el acceso a la era de la modernización, no tan solo por lo que representan todas la repercusiones económicas, sociales, humanas, políticas, tecnológicas y culturales, ya justificadas profundamente en el primer capítulo de este trabajo, sino también, por el cambio sustancial del modelo de organización requerido por el entorno actual que resulta complejo y sobre todo altamente competido. Una vez que se ha comprendido este punto de partida, el paso siguiente deberá consistir en desmenuzar a profundidad tanto sus diferentes componentes, así como sus relaciones entre ellos, que persisten dentro de estas unidades sociales de estudio, que al mismo tiempo son dinámicas y que se conocen como organizaciones.

2.1 LA ORGANIZACIÓN.

Unos de los cuestionamientos fundamentales que le otorgan puntualidad a esta investigación se refieren a comprender ¿porqué estudiar a las organizaciones? y ¿desde que aristas analizarlas? Las organizaciones prácticamente han estado presentes desde que el mismo hombre se interrelacionó con otros individuos para satisfacer sus necesidades primarias, en la actualidad, se puede afirmar que no existe actividad humana que no tenga un nivel mínimo de relación con el quehacer mismo de algún tipo de organización. El trabajo, la educación, el deporte, la religión, la salud, la seguridad, la exportación, la producción son solo algunos de los ámbitos donde las organizaciones se vuelven algo tan natural que parecieran pasar inadvertidas por una supuesta simplicidad, de igual manera, (Pfeffer, J., 2000) señala que:

El campo de los estudios sobre la organización, desarrollado para entender estas entidades sociales omnipresentes, comprende un enfoque interdisciplinario en: a) el efecto de las organizaciones sociales en el comportamiento y en las actitudes de los individuos que las forman; b) los efectos de las características y los actos individuales en la organización, con énfasis especial en la eficacia

e, incluso, la posibilidad de la influencia de individuos poderosos (por ejemplo, mediante el liderazgo) en los sistemas organizacionales, c) el desempeño, éxito y supervivencia de las organizaciones; d) los efectos recíprocos de los entornos, incluidos los ambientes de recursos y tareas, políticos y culturales, en las organizaciones, y viceversa, y e) las inquietudes respecto de la epistemología y los métodos que apuntalan la investigación de cada uno de estos temas. (Pfeffer, J., 2000: 2-3).

Esta orientación permite facilitar la comprensión de lo que significan las organizaciones desde una perspectiva integral y sobre todo interdisciplinaria, abarcando aspectos conductuales, culturales y de desarrollo, no obstante, conviene hacer una revisión más profunda y compleja al respecto, por lo que resulta apropiado analizar la perspectiva organizacional desde la perspectiva de otros autores como (Hall, R., 1996) estima que:

Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea...Las organizaciones tienen la capacidad de hacer mucho bien o mucho mal...Las organizaciones tienen resultados. (Hall, R., 1996: 1).

Esta posición, permite observar el valor instrumental que asumen las organizaciones, lo que sin duda las convierten en auténticos centros de poder; por su parte, (Clegg, S., 1990), asume una visión de las organizaciones desde la perspectiva de la modernidad:

Si las organizaciones son la forma de nuestra condición moderna, no es ayuda pero denota que esto es frecuentemente representado menos como un fenómeno oportuno o benevolente y mas como algún sometimiento el cual es restringido y represivo. (Clegg, S., 1990: 2).

Esta posición de considerar a la organización como representación de una sociedad moderna cuestiona el papel que históricamente han jugado todos aquellos organismos en la vida del ser humano. Por su parte (Mintzberg, H., 1989), distingue a las organizaciones como característica esencial de nuestro mundo:

La nuestra se ha convertido, para bien y para mal, en una sociedad de organizaciones. Nacemos dentro de organizaciones para que luego podamos trabajar dentro de organizaciones. Al mismo tiempo, las organizaciones nos abastecen y nos entretienen, nos gobiernan y nos agobian (a veces simultáneamente). Finalmente nos entierran organizaciones. (Mintzberg, H., 1989: XIII).

De lo anterior se puede comprender que para que se de la existencia de las organizaciones se requiere de la integración de individuos y de metas compartidas, esto implica entre otras cosas, la división de las actividades entre los individuos, la definición de sus límites tanto individuales como organizacionales y la visualización de la organización como un sistema. Un objetivo, que de manera general se puede identificar en el planteamiento de la mayoría de las organizaciones, es el de la supervivencia, siendo esto considerado, similar al crecimiento y desarrollo; en la medida que el grado de involucramiento y compromiso por parte de sus miembros, sea mayor, las posibilidades de que se generen las condiciones para producir un interés colectivo que desencadene en la perpetuación de las organizaciones, también serán mayores; conforme a esta visión, la sobrevivencia de las organizaciones requiere de un equilibrio entre compensaciones y contribuciones, de tal forma que las compensaciones a su disposición sean suficientes para producir las contribuciones voluntarias de participación y esfuerzo necesarias para mantener a la organización.

Bajo la perspectiva de (March y Simon, 1980), las organizaciones tienen un significado de instituciones sociales donde:

...son un conjunto de personas que actúan unidas y son los conjuntos más grandes en nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinador central. ...la detallada especificación de la estructura y la coordinación de las organizaciones en contraste con las relaciones difusas y variables entre las organizaciones y entre individuos no organizados, señalan a la organización concreta como una unidad sociológica comparable en su significado al organismo individual en biología. (March y Simon, 1980: 4).

Bajo esta configuración, se subraya que las organizaciones deben considerarse como un conjunto complejo de relaciones tanto formales como informales, en donde las manifestaciones sobre el comportamiento asumen incuestionable relevancia en relación a la participación de los individuos dentro de la consecución de los objetivos organizacionales. Como se observó durante la realización del estudio de caso, se destacan los argumentos sobre el comportamiento humano, los cuales, se encuentran representados en la forma en que las influencias del medio ambiente hacen impacto en los trabajadores, así como sus respuestas a tales influencias hacia la organización.

El estudio sobre las organizaciones recientemente se ha orientado en las formas en que se presentan las interrelaciones de cualquiera de sus componentes, las cuales, se basan en diversos razonamientos como es la satisfacción de sus propias necesidades y las necesidades de las personas que tratan de conocer las organizaciones, que las organizaciones pueden ser dirigidas hacia una configuración con el objeto de lograr coherencia en sus características internas, para crear sinergia entre sus propios procesos de trabajo y establecer acoplamiento con el contexto, y que tiene un mayor sentido que las organizaciones cambien de una configuración integrada a otra por medio una adaptación continua y gradual hacia una transición favorable. De esta manera, la configuración interna

se puede mantener, aún a expensas del desajuste externo, y el alto precio y la confusión del cambio organizativo se puede concentrar en breves periodos. Esta posición resulta altamente controversial, sobre todo por el grado de sensibilidad y de reacción de las organizaciones ante los cambios que presenta su medio ambiente, no obstante, para (Mintzberg, H., 1989), estas configuraciones promueven la aproximación a la teoría organizacional:

La razón principal por la que los museos de la teoría organizacional han estado tan vacíos es que la mayoría de los escritos le piden al lector que haga eso exactamente investigue los atributos de las organizaciones de uno en uno sin jamás ofrecer el todo. (Mintzberg, H., 1989: 109-113).

Si bien es cierto que las organizaciones han venido sufriendo una serie de transformaciones, consecuentemente los estudios e investigaciones respectivas resultan evidentes, sobre todo en los siguientes aspectos: En primer lugar, se observan cambios en cuanto a la creciente exteriorización de la relación laboral y el establecimiento de un nuevo contrato laboral; un segundo punto, se observa en la distribución del tamaño de las organizaciones, la cual resulta importante porque su dimensión se relaciona con numerosas características de la organización, tales como formalización, complejidad, diferenciación de los puestos y aspectos restrictivos de la propia organización; en tercero, otro cambio considerable en el contexto organizacional resulta de la influencia cada vez mayor de los mercados externos de capital en el gobierno y en la toma de decisiones organizacionales, lo que trae como consecuencia la correspondiente disminución de la autonomía gerencial; y por último, se ha venido presentando un cuarto cambio vinculado con la creciente desigualdad en los salarios dentro de las sociedades de los países industrializados, bajo un modelo de participantes en la organización con implicaciones sociales profundas.

Un elemento invariable que se encuentra presente en las organizaciones

son los elementos humanos, condición que provoca la complejidad de las mismas, desde el preciso momento en que las personas se reúnen y colaboran en ciertas actividades, es necesario tener en cuenta, fundamentalmente, el proceso de división de dichas actividades, la determinación de sus fronteras de actuación y la búsqueda de metas compartidas, lo que facilita una mejor comprensión de la concepción de organización por parte de (Hodge, A., 1998), al considerarlas como sistemas humanos de cooperación y coordinación integrados dentro de límites definidos con la finalidad de alcanzar metas compartidas.

Otra posición, reconoce que las organizaciones, también pueden ser consideradas como unidades abstractas, vagas y en ocasiones dispersas en diferentes ubicaciones físicas, lo que promueve que en ocasiones sean difíciles de observar con precisión, no obstante, lo evidente es que las organizaciones están integradas por individuos que interactúan para desempeñar funciones esenciales para alcanzar tanto metas generales como específicas; en la opinión de (Daft, R., 1998), las organizaciones son unidades sociales dirigidas hacia metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculados con el ambiente externo. Al concebir a las organizaciones a través del enfoque de sistemas, se abren las opciones para advertir las dimensiones que describen rasgos específicos de diseño de la organización.

Estas dimensiones organizacionales corresponden a dos tipos esenciales, las estructurales y las contextuales; las primeras, proporcionan etiquetas para distinguir características internas de la organización, creando una plataforma que facilite su proceso de medición y comparación; mientras que las segundas, caracterizan a toda la organización, incluso en su tamaño, tecnología, ambiente y metas, describiendo el marco organizacional que influye y modela las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden resultar causas de cierta confusión porque representan tanto a la organización como a su medio ambiente, siendo representadas como un conjunto de elementos superpuestos bajo estructuras y procesos de trabajo de una organización. Esta relación propuesta por

(Daft, R., 1988) destaca principalmente los componentes estructurales como elementos de análisis ante la influencia del entorno de la organización y que se expone más claramente dentro de la Figura 2.1.



Las relaciones que propone Daft sobre las dimensiones estructurales y contextuales dentro de las organizaciones, facilitan ubicar los elementos de estructura, cultura y tecnología, como los ejes centrales de esta investigación dentro de la organización Roma, permitiendo contrastar el marco teórico construido con la realidad encontrada. Cabe reconocer, que la organización objeto de estudio, si bien se caracteriza por un diseño organizacional de bajo nivel de complejidad y por una administración impregnada de elementos tradicionales y familiares, también es cierto que las interrelaciones que se presentan entre sus diferentes integrantes le otorgan un elemento digno de interés para la investigación.

2.2 LA ORGANIZACIÓN TRADICIONAL.

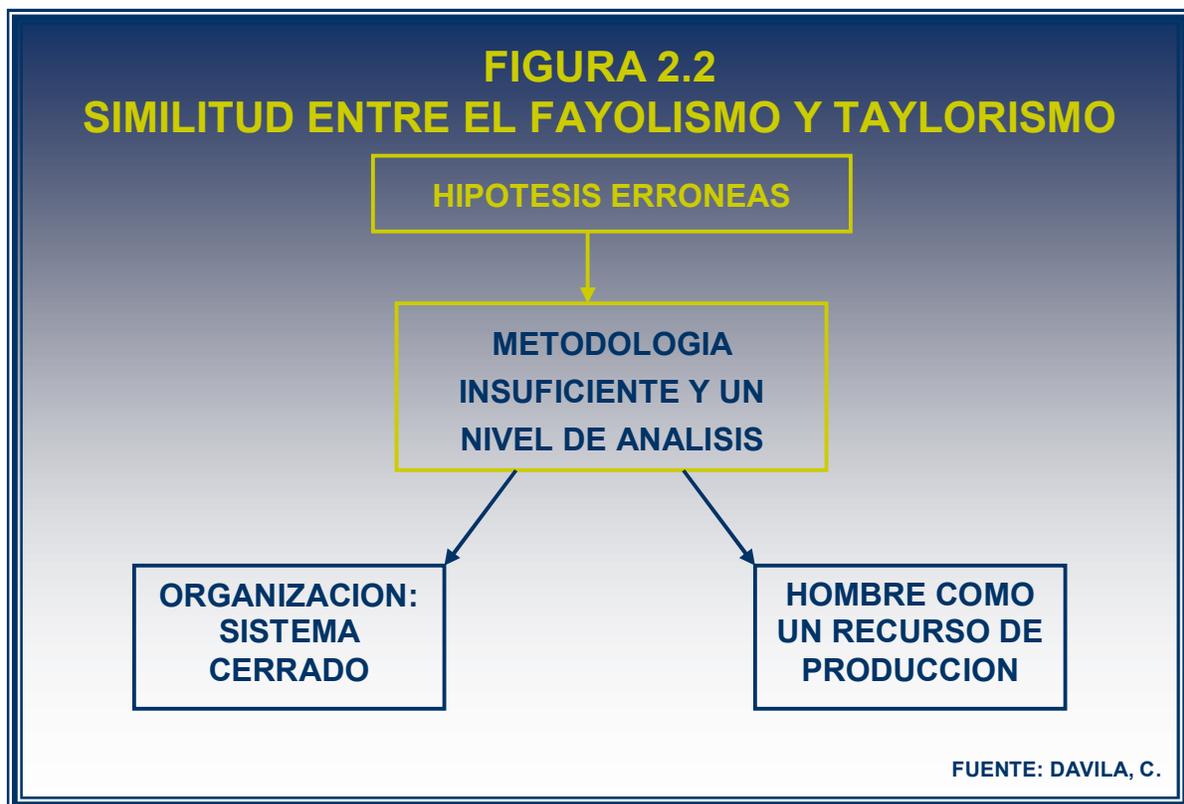
Los primeros conceptos tendientes a explicar aspectos relacionados con las organizaciones se remontan desde las antiguas China y Grecia, propiamente, en el Antiguo Testamento se hace ya mención de términos como división de trabajo y delegación, sin embargo, un primer acercamiento sobre la forma de explicar a las organizaciones fue la de Smith, en (Marx, K., 2005), quien demostró la gran eficiencia de la división y especialización del trabajo, favoreciendo la percepción del espíritu del sistema fabril y la diferenciación de la manufactura y la automatización, lo que permitió la contribución de investigaciones posteriores desarrolladas por teóricos industriales como Taylor y Fayol. La organización científica del trabajo incide fundamentalmente por medio de tres mecanismos: un modo mejor de hacer las cosas con base a la descomposición del trabajo en tareas precisas y cronometradas, separación de las funciones de gestión y ejecución, enfatizando en el ideal del bienestar de los trabajadores y la sociedad. El paso inicial en el desarrollo de la Teoría de la Organización se remonta a las aportaciones de Taylor, enfocadas a las actividades físicas relacionadas con la producción, destacándose su famoso estudio de los tiempos y movimientos, investigó el uso efectivo de los individuos en la industria, analizando la interacción entre los seres humanos y sus ambientes sociales y de trabajo creados por las organizaciones.

Al tiempo, Fayol, H., en (Hodge, 1998), concentraba sus esfuerzos en explicar el funcionamiento de los niveles administrativos dentro de las organizaciones, y formular un conjunto de principios universales para mejorar las prácticas directivas. Fayol, consideró dos funciones directivas esenciales: la coordinación y la especialización, ambas enfocadas a resaltar la aplicación de un modelo racional orientado a que la alta dirección fortalezca el control de las actividades, ejerciendo el poder de manera entretrejida en la realidad. Dentro de esta perspectiva clásica los primeros autores sobre la doctrina administrativa buscaban la mejor manera de hacer las cosas, por medio de una serie de principios

para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones, proponiendo sus áreas operativas, en donde los miembros de la organización eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de reglamentos racionales. Al desarrollar su crítica sobre las aportaciones efectuadas por Taylor y Fayol, (Dávila, C., 2001), argumenta:

A diferencia del taylorismo, al que con ligereza se le considera como obsoleto, a la teoría fayolista se le ha dado una cierta perennidad: los embates críticos que autores muy agudos le hicieron hace casi 40 años han pasado desapercibidos. También debe destacarse que a diferencia de Taylor quien tomaba al individuo como unidad de análisis, Fayol consideraba la organización. (Dávila, C., 2001: 69-70).

Esta crítica esquematizada en la Figura 2.2, se tiene en la organización Roma, en donde el hombre es solo un recurso dentro de un sistema productivo:



Siguiendo dentro de la misma perspectiva clásica, Weber en (Hodge, 1998), pionero en el desarrollo de la teoría de la organización burocrática, puntualizaba que el desarrollo pleno de las organizaciones, se caracterizaba en primer término por la especialización de las tareas, también, por los nombramientos basados en los méritos, tercero, por la generación de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera en la organización, lo rutinario de las actividades y un ambiente impersonal y racional en la organización, a lo que él la designó como burocracia. Weber apostaba por la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

Dentro del pensamiento de Weber, el tipo ideal constituye un componente muy importante de la metodología utilizada en sus investigaciones sobre las diferentes formas de autoridad y dominación, el tipo ideal se logra mediante la acentuación parcial de uno o algunos puntos de vista puestos de manifiesto parcialmente y que se ordenan en una imagen unitaria de pensamiento. El tipo ideal no es una representación de lo real, más bien, es una proporción de los medios significativos de expresión para su representación. En otras palabras, es una estructura de ideas que tiene la significación de un concepto puramente ideal de delimitación por medio del cual la realidad se mide con el propósito de clarificar ciertos elementos o factores.

Esencialmente, la discusión sociológica de que se vale Weber (Sexton, W.

2002) en función de su método reúne tanto la confrontación histórica de diversas formaciones sociales como la capacidad en la búsqueda de términos comparativos que permiten identificar, equiparar o diferenciar las estructuras políticas de dominación, su análisis se expande, por un lado, a la comparación y dinámica de la distribución del poder entre los grupos y sectores sociales, y por el otro, al significado de la autoridad carismática que las comunidades engendran en su propio seno, sea en periodos conflictivos de exaltación masiva, sea como reacción contra la presunta impersonalidad de la disciplina y la organización burocrática. Weber presenta un análisis comparativo que permita distinguir entre las características de los tipos de autoridad, así como la relación que se puede dar entre ellas:

Este primer tipo es lo que Weber denomina autoridad legal-racional. En este caso, el orden en cuestión consiste en un conjunto de reglas generalizadas, lógicamente coherentes en el caso típico,... El segundo tipo principal de que se ocupa Weber es el que denomina autoridad tradicional. La denominación no resulta acertada puesto que su tradicionalismo no es más que uno entre la combinación bastante compleja de criterio que Weber atribuye a ese tipo;... El contraste entre la autoridad legal-racional y la tradicional lo asocia Weber con el que existe entre la racionalidad formal y la sustantiva. Un sistema de autoridad legal-racional es muy favorable al desarrollo de un sistema legal formalizado, mientras que el de la autoridad tradicional favorece dos tipos de normas éticas sustantivas: las ligadas tradicionalmente, encarnadas en preceptos tradicionales concretos y las ejercidas dentro de la esfera de la voluntad personal arbitraria del jefe. (Sexton, W., 2002: 67-72).

Dentro del pensamiento del campo sociológico actual, la tradición ha sido por lo general, considerada como un conjunto de características propias de la

cultura y modos de vida de pueblos y civilizaciones previos a la irrupción de la modernidad, o como ciertos obstáculos socioculturales a la implantación de formas de vida modernas. Sin embargo, recientemente se ha reflexionado acerca de como las sociedades olvidan, destruyen pero también reconstruyen, modifican e inventan tradiciones. El estudio de la tradición y de las cuestiones con ella relacionadas, en principio, implica sociedades acerca del tiempo y el espacio, a la vez que ideas más o menos explícitas acerca del papel de la distancia, la herencia, la geografía, la identidad, los rituales y las costumbres. La noción de tradición que se ha manejado dentro del campo de las ciencias sociales, y particularmente desde la percepción de la sociología, donde la tradición es la oposición a la modernidad le permite afirmar a (Girola, L., 2005) que:

...la tradición, o más bien, lo tradicional, es también un constructo conceptual que identifica a todo aquello que no solo no es moderno sino que se opone a lo moderno. (Girola, L., 2005: 25).

Este argumento negativo plantea a lo tradicional como un conjunto de características irracionales que deben superarse e incluso erradicarse en aras del progreso y la adecuación necesaria a las exigencias de un mundo globalizado. Sin embargo, durante el estudio de caso en la organización Roma, se identificó la dificultad de suprimir los elementos tradicionales que han venido moldeando su funcionamiento tanto operativo como administrativo y se distinguió la necesidad de ser amalgamados con iniciativas de innovación que deben contemplarse en su proceso de transformación, para alejarse de su concepción de organización tradicional, definida por (Barba, A., 2000) señalando:

...que en términos generales, era una sola unidad operativa, dirigida por una persona o un grupo reducido de personas desde una oficina, ocupada de una sola función económica, comerciando con una sola línea de productos y operando en un área geográfica específica. El mercado y los precios orientaban las actividades de las empresas

tradicionales y eran dirigidas personalmente por sus propietarios.
(Barba, A., 2000: 14-15)

Posteriormente, otra visión sobre organización se orienta al estudio de las personas a través de la corriente de las relaciones humanas, que se conforman de un conjunto heterogéneo de autores que promueven la creación de la psicología organizacional, la cual, da inicio con una etapa experimental en la investigación de la Hawthorne en Western Electric, conducida en un inicio por Fritz Roethlisberg y William Dickson y culminada por Mayo, Hodge (1998), y que considera al sujeto dentro de su individualidad e historicidad, (De Gaulejac, V., 2002). Resaltando el papel de los grupos de trabajo informales dentro de las organizaciones al visualizarse como sistemas sociales en armonía, en donde la influencia del clima social en el rendimiento de las personas, con estas teorías se oculta y suavizan los efectos de la dominación que se presenta dentro del proceso industrial a través de la maquinaria, (De la Cruz, R., 1987).

La perspectiva organizacional explicada desde las relaciones humanas se centra en la necesidad de investigar nuevas formas que permitan incrementar la productividad de los trabajadores, cuyo rasgo característico se centra en la estrecha interrelación entre el sector académico y las grandes corporaciones. Sus investigaciones propiamente caen en el empirismo, siendo las unidades de análisis fundamentales el individuo y pequeños grupos, donde la conducta humana es observada de forma enriquecida por aspectos irracionales y emotivos minimizando el papel de la conciencia, donde la cooperación e integración de intereses entre los trabajadores y los patrones resulta factible, aún dentro de las grandes organizaciones.

Más adelante, a través del enfoque racional-productivista, florece la independencia del mito y el rápido desarrollo de la organización marca intensamente la racionalidad, efectividad y eficiencia. Entra en juego el análisis organizacional y las explicaciones en torno a procesos y estructuras. El mito se

racionaliza por medio de la utilización que hace el funcionalismo, que parte de las consideraciones de (Weber, M., 2004), en cuanto a las formas de lo legítimoracional y la caracterización de los cuadros administrativos y de la burocracia, y que pueden ser enfocadas a las condiciones de trabajo que han caracterizado a la finca y beneficio Roma, en donde los trabajadores o jornaleros duermen en barracas, que no son de su propiedad, junto con sus familias y encontrándose bajo la supervisión estricta de capataces o mayordomos que dependen directamente del administrador o de los propietarios:

No es necesario presentar pruebas especiales para mostrar que la disciplina militar es el modelo ideal de la empresa capitalista moderna, como lo fue en la antigua plantación. Pero al contrario de lo que sucede en la plantación, en la empresa capitalista la disciplina en la organización se basa en un fundamento enteramente racional... Tanto en la empresa como en cualquier otro lugar, este proceso de racionalización, así como el aparato estatal burocrático, va unido a una concentración de los medios materiales de la organización bajo la autoridad del mandatario. (Weber. M, 2004: 87-88).

Otra participación significativa en esta esfera del conocimiento recae en la estructuración macro social de Parsons, T., en (Montaño, L., 1992), la cual, se encuentra respaldada en la Teoría General de la Actuación a través de su paradigma dominante del estructural-funcionalismo. Dicho teórico profundiza primordialmente, a partir de una determinada visión de la teoría de sistemas, en la articulación de la organización con el resto de la sociedad y en la estructura que permite el cumplimiento de su finalidad primaria. Concibe a la organización como un sistema social que procesa insumos para la producción de resultados que son necesarios al sistema social más amplio. Por otra parte, una perspectiva diferente de análisis de las organizaciones tiene que ver con el movimiento conductista promovido por (March, 1980), el cual, se fundamenta en las concepciones de

Barnard, C., y Simon, H., específicamente en su teoría de motivación que se encuentra relacionada directamente con la situación de equilibrio por parte de los trabajadores de la organización:

El equilibrio refleja el éxito de la organización al establecer compensaciones para sus participantes, apropiadas para motivar su participación continua.

...una declaración de las condiciones bajo las cuales la organización puede inducir a sus miembros a continuar su participación y así asegurar la supervivencia de la organización.

(March 1980: 91-92),

Esta teoría le permitió a Barnard, partiendo de las apreciaciones sobre las funciones del gerente, reorientar el estudio de la organización de un nivel macro social para centrarse en su estructura y propiedades internas, y pretendió además, entender el proceso de la toma de decisiones, como categoría que justifique el comportamiento humano en las organizaciones. El proceso de toma de decisiones tendrá como pauta una racionalidad limitada. Este importante concepto le permite intentar circunscribir la incertidumbre, que siempre existe en mayor o menor grado, por la búsqueda de la información que llevará a tomar una decisión satisfactoria. Todo ello no cuestiona los fines organizacionales y se restringe a analizar los medios más adecuados para alcanzarlos.

Bajo la apreciación limitada que mostraba Simon, en relación con el contenido de los objetivos organizacionales, (Cyert, R. y March, J., 1980), trabajaron sobre los postulados de la Teoría del equilibrio, con la finalidad de incorporar a la problemática elementos relacionados con el poder y conflicto en las organizaciones. Para estos autores:

Las organizaciones que funcionan en un medio ambiente benigno pueden satisfacer sus objetivos explícitos sin llegar a un gasto

completo de energía de organización. Como resultado de ello, una parte sustancial de las actividades están dirigidas a la satisfacción de los objetivos individuales o de subgrupo. El relajamiento de la organización así engendrada tiene varias consecuencias. (Cyert, R. y March, J., 1980: 138-139).

Estos elementos facilitan cierto nivel de aflojamiento en las organizaciones, que permite vislumbrar a las organizaciones como la integración de una gran coalición. Con las aportaciones de (Crozier, M., 1963), basadas en el análisis de las relaciones de poder en las organizaciones, la organización es un sistema de acción concreta dotado de una estructura, y que al mismo tiempo, se encuentre orientado hacia la solución de problemas específicos dentro de un ambiente caracterizado por la presencia de cierto nivel de incertidumbre. Este autor propone dos maneras de llevar a cabo el razonamiento, en primer término un tipo estratégico, que parte del sujeto para llegar al sistema, y en segundo el de tipo sistémico, que parte del sistema para llegar al sujeto. La integración de ambos se lleva a cabo por la teoría de los juegos, en donde se da por supuesta una cierta libertad de sus miembros, condicionada por los marcos organizativos.

Igualmente, afirma que la racionalidad del actor organizacional no es una racionalidad con respecto a sus fines, sino en cuanto a oportunidades de obtener recursos disponibles para acrecentar su libertad por sobre la de los demás actores. Ahí se centra la búsqueda del poder, en la posibilidad de controlar, en determinado momento y en cierto grado, la incertidumbre, que siempre esta presente en el proceso de toma de decisiones, se convierte en una considerable fuente de poder. Esta incertidumbre se puede manifestar en cuatro áreas: la primera, en el dominio de cierta habilidad y especialización; la segunda, en la relación que guarda la organización con los integrantes de sus diversos contextos; la tercera, relacionada con el control del fluido de la comunicación e información, y por última, la existencia de reglas organizativas generales que permitan preservar el orden y el equilibrio. Bajo este panorama, en el caso de Roma se observó que las áreas de

incertidumbre tienen relación con la conformación de su estructura y con la participación de su cuerpo directivo.

La participación de los cuerpos directivos respecto de lo que sucede hacia el interior de las organizaciones, representa un gran reto dentro de diferentes ámbitos del análisis organizacional, dentro de este espacio, recientemente se ha cuestionado la participación de diversos aspectos simbólicos, como lo es la cultura dentro del quehacer cotidiano en las organizaciones. Por un lado se consideraba que la cultura representaba un obstáculo para el desarrollo tanto individual como colectivo, mientras que para la posición económica el comportamiento individual se veía como una posibilidad de mejoramiento. Estas dos posiciones se ven entremezcladas al considerar la relación, hasta cierta forma perversa, entre la familia y la organización, en donde por un lado se pretende conservar una cultura tradicional y por otro se pretende superarla a través de la representación de esquemas de tipo racional, entremezclándose de esta manera, en una relación que resulta altamente complicada.

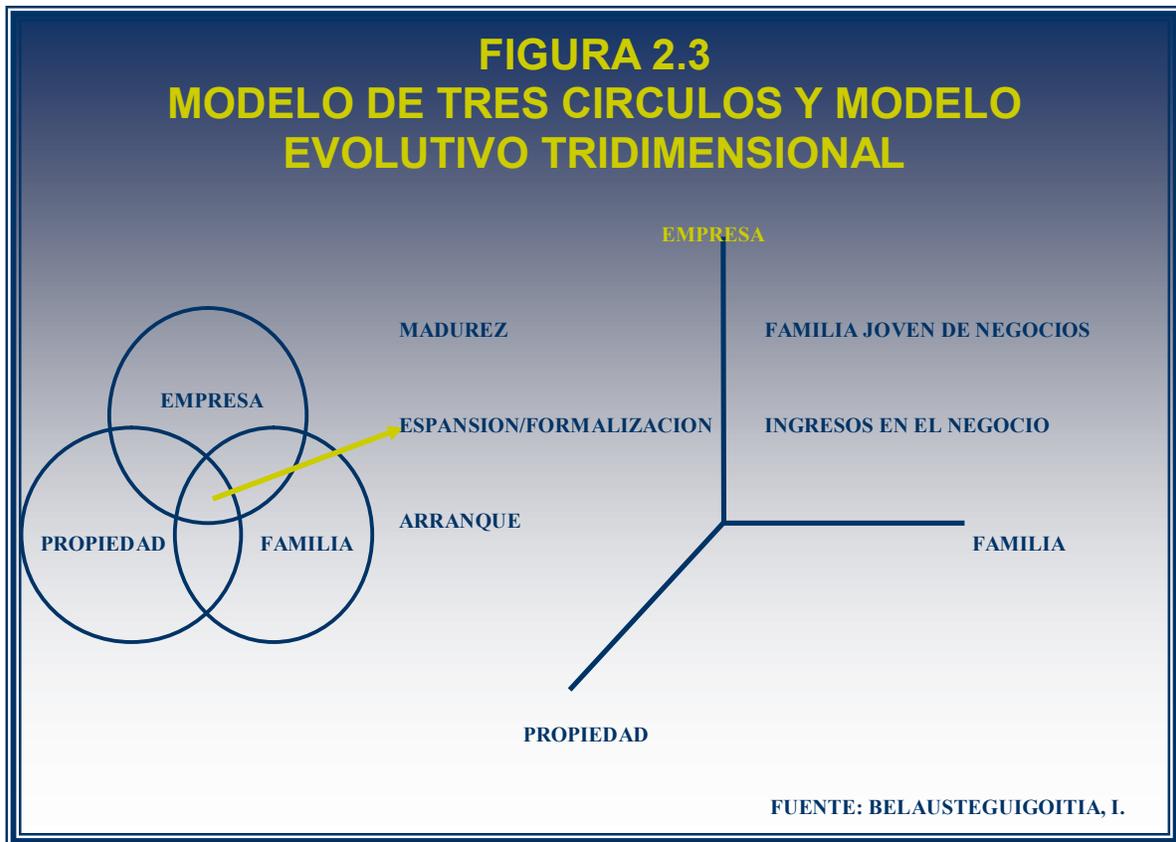
El valor que asume la familia en México muestra una característica cultural relevante, e incluso una de las más importantes, en donde los niños se desarrollan sintiéndose queridos, protegidos y apegados emocionalmente a la familia. Esta conducta suele transmitirse hacia la organización, en la que se prefiere contratar a los miembros de la familia y amigos cercanos, en consecuencia, el trabajo tiende a ser una extensión del hogar, en la que el dueño juega, como autoridad moral, el papel de padre, sufriendo cambios estructurales importantes al crecer, pero estas modificaciones no le restan importancia a los lazos familiares. Las organizaciones familiares mexicanas alcanzan ciertos atributos particulares y distintivos que las distinguen de las de otras naciones de nuestro continente, fundamentado en gran medida por las características propias de las familias mexicanas: en primer término, el aspecto numeroso de los integrantes de las familias, y en segundo, la fortaleza e integración de sus relaciones internas.

La función de la cultura dentro del quehacer diario de la organización familiar, en nuestro país, juega también un papel decisivo en la determinación de su superación o fracaso, y en donde intervienen aspectos tanto tangibles, relacionados con tecnología, generación de recursos, mercado; como intangibles, entre los que pueden mencionar a las perspectivas sociales compartidas, los valores y los supuestos básicos que rigen la integración y conducta grupales. De acuerdo con las impresiones de (Kras, E., 2001):

El valor que se le da a la familia en México es probablemente su característica cultural más importante. La familia es la base de la sociedad y de ahí se extienden los lazos de confianza, responsabilidad, fuerte afiliación y apoyo emocional, que le da valor y propósito a la vida. En general, los niños se desarrollan sintiéndose queridos, protegidos y apegados emocionalmente a la familia. Estas afiliaciones se llevan al lugar de trabajo donde se muestra una gran preferencia por contratar a parientes y amigos cercanos de la familia de los dueños y empleados de confianza. Como resultado, el trabajo tiende a ser una extensión del hogar ya que el dueño o director general que sustituye la figura paterna como autoridad moral. Los subordinados aceptan y obedecen sus órdenes. (Kras, E. 2001: 29-30).

Estas condiciones siguen siendo contempladas de forma natural dentro de algunas pequeñas organizaciones familiares, tal y como se observó en el caso de Roma, en donde persisten de manera significativa los lazos familiares y sobre todo se destaca la lealtad de los trabajadores hacia la propia familia y por ende hacia la organización. Entre los aspectos fundamentales a considerar en el funcionamiento de las organizaciones familiares se exterioriza la forma en que ha venido evolucionando con el transcurrir del tiempo la percepción de la propiedad familiar, así como el plan patrimonial ha evolucionado dentro del modelo de organización, denominado propiedad y familia, promovido por Taguiri y Davis y que retoma

(Belausteguigoitia, I., 2003) y (Müller, E., 2005). Esta representación contempla tres subsistemas: la familia de origen, la estructura del negocio y el patrimonio, así como cuatro áreas de intersección que ilustran los diversos papeles que pueden desempeñar y en donde interactúan los miembros de la organización en forma simultánea, y que permite dar lugar al modelo evolutivo tridimensional que se esquematiza en la Figura 2.3.



Esta tridimensionalidad, resulta incuestionable al momento de incursionar en el seno de la organización cafetalera Roma, y que se presenta ampliamente en el cuarto capítulo de esta investigación, y en donde se observó que la preocupación medular de los dueños, históricamente, radicó en evitar al máximo el ingreso al grupo controlador de personas diferentes a la familia, aunado esto, a la práctica ineludible de pretender incrementar el capital del grupo. La validez de estas pretensiones, difícilmente puede ser cuestionable, sin embargo, lo que si es discutible, definitivamente tiene que ver con algunas debilidades que han dado al

traste, con cualquier buena intención por alcanzar el éxito de estos organismos en México, entre dichas debilidades aparecen el nepotismo, el enfeudamiento, la autocracia, el paternalismo, la parálisis directiva, la resistencia al cambio, la manipulación familiar, la contratación de profesionales poco calificados, y la inseguridad de las decisiones, entre otras.

No obstante, se puede hacer mención sobre algunos aspectos significativos que circunstancialmente consiguen convertirse en fortalezas para las organizaciones familiares mexicanas, entre los más sobresalientes se pueden referir a las relaciones de afecto, a la generación del compromiso, a la devoción por el servicio, la visión a largo plazo, la vocación, la oportunidad en la toma de decisiones y la estabilidad en los directivos, (Belausteguigoitia, I., 2003). En el caso del grupo cafetalero al que pertenece la finca y beneficio Roma, hábilmente varios de estos elementos fueron llevados a la práctica y aprovechados ampliamente, lo que ha permitido verse reflejado en su desarrollo histórico, circunstancias que también permitieron observar como su cuerpo directivo a pesar de seguir conservado mayormente prácticas administrativas tradicionales; los resultados alcanzados le permitieron en cierto momento de su vida, al consorcio cafetalero significarse como uno de los más importantes del país.

Esta administración tradicional que se sigue manifestando en Roma se caracteriza fundamentalmente por la alta concentración de la autoridad y la centralización de la toma de decisiones, situación que limita mucho la creatividad del cuerpo directivo cuya representación principal se encuentra en el gerente, el cual, enfrenta y resuelve los conflictos en una instancia operativa y que se relacionan de manera directa con los aspectos de producción, quedando para el dueño lo correspondiente a la comercialización del café. La utilización de técnicas o herramientas administrativas vanguardistas que le permitan eficientar sus funciones prácticamente nunca se han puesto en práctica, esto, debido básicamente a un desconocimiento por parte del gerente y a una visión limitada por parte de los dueños, estas condiciones administrativas palpables en Roma se

presentan a detalle en el Cuadro 2.1

CUADRO 2.1	
ADMINISTRACION TRADICIONAL EN ROMA	
Planeación	Objetivos a corto plazo, individual y sin documentar
Organización	Delegación funcional centralizada, relación lineal
Control	Inconsistente
Evaluación del gerente subordinado	Lealtad, disposición y obediencia
Promoción del gerente subordinado	Amistad, pertenencia a la familia, lealtad
Desarrollo del recurso humano	Conforme a la ley
Supervisión	Basada en ordenes
Trabajadores	Capacitados inconsistentemente
Responsabilidades	Individuales de cada área
Relación con el superior	Respeto, miedo y admiración
Actitud de la gerencia hacia sus funciones	Fuente de estatus y poder
Actitud de la gerencia hacia el cambio	Resistencia
Actitud del gerente hacia el conflicto	La gerencia gana el subordinado pierde
FUENTE: BARBA, A. BASADO EN UN ESTUDIO DE KRAS. E.	

Los nuevos rumbos en la teoría de la organización promueven desde este enfoque tradicional, caracterizado por mejorar el desempeño organizacional, donde se ejerce un control con mayor eficacia en los lugares de trabajo y se busca la eficiencia del trabajo de la gerencia, hacia un proceso de transformación dentro de la organización tradicional. Estas circunstancias que caracterizan al diseño organizacional que prevalece actualmente en Roma, deben ser contempladas a la luz del propio proceso que esta viviendo, en el cual, se efectúa la búsqueda de ideas que resulten originales y sobre todo factibles, dentro de un ámbito lleno de modificaciones constantes, y que presenta un panorama muy heterogéneo cuya explicación se dirige a estudios de fenómenos muy específicos y que finalmente pretenden ser vistos bajo una visión de cierta regularidad.

2.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Para poder entender lo que esta aconteciendo, o lo que esta por sobrevenir en relación a la vida del ser humano dentro de su sociedad, se debe determinar el grado en que la situación actual difiere de la correspondiente a las sociedades anteriores. Debido a la creciente razón sobre las diferentes transformaciones que se han presentado en las sociedades, en la actualidad genera y afronta más que nunca las crisis sociales y ambientales con mayor rapidez, las cuales son capaces de generar conflictos y desordenes en la sociedad (Heydebrand, W., 1989), lo que implica proponer nuevas formas organizacionales que se alejan de la racionalidad y de una división de trabajo rígida y que se sustenten en el siguiente conjunto de seis variables: el tamaño de la fuerza de trabajo, el objeto de trabajo, los medios de trabajo, el control del trabajo, la división del trabajo, las modalidades de la propiedad y el control.

Desde la visión futurista de Toffer, A., en (Rodríguez, M., 1998), se viene hablando de los impactos que ofrece el enfrentamiento con el futuro, no obstante, de acuerdo con el propio Rodríguez, se debería interpretar más bien sobre como el futuro ejerce una seducción sobre la realidad:

Se palpa un frenesí por la novedad, por el cambio, por un progreso que se cree adivinar allá adelante, detrás del horizonte visible. (Rodríguez, M. 1998: 3).

Siguiendo con la misma visión que caracterizó a Toffler, A., dentro de su obra el Shock del Futuro, (Ackoff, 1992) argumenta que la impericia de las sociedades para poder adaptarse a la razón creciente de los cambios, representa el problema más crítico que en la actualidad enfrenta la sociedad, además puntualiza que:

La terrible verdad es que, por lo que respecta a la tecnología, nadie es responsable. (Ackoff, 1992: 4).

Al recapacitar sobre el cambio tecnológico, invariablemente se enlaza con la idea de desarrollo o al menos de crecimiento, sin embargo, la historia nos ha enseñado que los recursos no siempre son necesariamente equitativos, dificultando la aplicación de la ciencia a la producción para encontrar la forma de hacer que la tecnología facilite el uso eficiente de los demás recursos. Al respecto (Gerstein, M., 1988) estima que:

...contamos con un potencial sin paralelo para organizar el trabajo según modos que no sólo son mejores para las personas, sino que también son impresionantemente más eficaces y eficientes. Este hecho no se limita a aumentar el vigor de la necesidad de examinar los factores organizacionales y humanos, sino que también replantea la cuestión: los efectos de los recursos organizacionales y humanos no son consideraciones puramente de ejecución; son estratégicamente tan importantes como lo es la propia tecnología. (Gerstein, M., 1988: 6).

En esta época de riesgos e incertidumbres para las organizaciones, en donde se relacionan con los cambios que ellas mismas demandan, intentar profundizar en el estudio del cambio organizacional representa uno de los grandes temas y al mismo tiempo uno de los términos más gastados y complejos de la actualidad, no obstante, al revisar las concepciones de diversos autores se dispone de un panorama más amplio, homogéneo y enriquecedor sobre el significado del cambio organizacional desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales. Para (Ward, M., 2004), el cambio puede expresarse como la experiencia de diferencias significativas; por su parte, para (Marlott, M., 2001), el proceso de cambio son una serie de acciones que resultan en transformaciones, mientras que (Barba, A., 2002) considera que:

...a partir de la perspectiva del cambio, ya sea implícita, como en el caso de la visión normativa del cambio, representada principalmente por las propuestas orientadas a la formalización instrumental intraorganizacional, o explícita como es la visión de la institucionalización del cambio organizacional como proceso propio de la acción colectiva, a partir de la flexibilidad innovadora en el marco de las relaciones interorganizacionales. (Barba, A., 2002: 53).

Desde mi perspectiva, el cambio organizacional se puede entender como la capacidad de adaptación, a través del aprendizaje, que tienen las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, y que al mismo tiempo conforman un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Misma posición que asume (Rodríguez, M., 1998), al señalar que:

Una empresa no puede atenerse a la creatividad espontánea de sus miembros, lo mismo que un entrenador olímpico que no se atiene a las dotes deportivas de sus pupilos. Para algo son los ejercicios y los entrenamientos. (Rodríguez, M., 1998: 79).

Así, la creatividad que se requiere dentro de las organizaciones, no es un elemento simple, sino por el contrario resulta una realidad sumamente compleja, fruto de la interacción de varios factores que deben estar integrados a una infraestructura, que se caracterice de participación, de aceptación mutua, de libre expresión, de entusiasmo, de apertura a la innovación, de intensa acción, de efectividad, de diversidad y, en cierta medida, de adversidad, que siempre amenazan la armonía existente. Así también, los cambios surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más favorable, dentro de este proceso de transformación en un principio como ya se argumentó, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Las visiones que implican la concepción del cambio organizacional han venido presentando un estado de evolución desde la percepción de un proceso formal, racional, y planeado, para moverse hasta la posición del debate actual que implica un punto de vista del cambio como la visión colectiva de significaciones, tal situación es abordada en su artículo por Magallón, M. en (Montaño, L., 2004), quien analiza la forma en que ha venido evolucionando la Teoría de la Organización hasta encontrar la perspectiva actual. En este recorrido, dentro de la expectativa reciente (Simon, H., 1980), analiza como los límites de conocimiento de la racionalidad afectan a los procesos de cambio en la organización, lo que se relaciona con el procedimiento de resolución de problemas en primera instancia en el nivel individual y posteriormente en el ámbito organizacional, ahora bien, hablar sobre los procesos de innovación, necesariamente involucra una transición profunda hacia nuevos modelos que la organización debe contemplar dentro de una orientación basada en la planificación del proceso.

Por otra parte, la propuesta de (Ackoff, 1992) se centra en el concepto de revolución que nos rodea en referencia a la posibilidad de diseñar el futuro y

mejorar la calidad de vida, en donde se debe determinar el grado en que la situación actual difiere de la correspondencia a las sociedades anteriores. El cambio parte de una construcción que tiene como objetivo la adecuación de la estructura, la cual se convierte al mismo tiempo en instrumento y en barrera para alcanzar la transformación, de ahí que la Teoría del cambio de manera simultanea se vuelve una teoría de las limitantes estratégicas y una teoría del desplazamiento de estas limitantes; este análisis se plasma de manera gráfica en la Figura 2.4.



Una de las posiciones mas recientes que permite analizar los cambios y problemas organizacionales es el enfoque de la teoría contingencial integrativa, la cual, pretende ofrecer un análisis comprensivo de la interrelación existente entre los componentes principales de una organización y los elementos de su medio ambiente. Esta teoría es conformada dentro del marco conceptual de los investigadores japoneses Kagono y Nogata, siendo secundada por Solís, P. dentro de su artículo en (Ortega, R., 1992), señalando que:

Entre las ventajas de utilizar el enfoque contingencial están las siguientes: a) proporciona una estructura comprensiva y facilita el establecimiento de relaciones interdependientes entre una extensa variedad de fenómenos organizacionales; b) permite la incorporación de diferentes hechos empíricos, y c) en una teoría que se encuentra en la base de varios modelos de planeación y evaluación de las organizaciones. (Ortega, R., 1992: 142).

En este quehacer de búsqueda de nuevos modelos organizacionales que se adapten a la nueva realidad en donde las conexiones entre segmentos dentro de la organización no son constantes en cuanto a la fuerza, a lo que Weick (Montaño, L., 2004) denomina acoplamiento flojo, y por consiguiente, el cambio puede verse de manera compleja al poder presentarse solo en alguno de los segmentos de la organización sin afectar el resto de ellos. De igual manera se puede hablar de ambigüedad proveniente de ciertas fuentes como la intención plasmada en los objetivos de la organización, la comprensión observada en la relación entre acciones y sus consecuencias, la historia manejada desde diferentes aristas y por último, la participación y atención dentro de la propia organización. La teoría de las anarquías organizadas emplea el concepto de ambigüedad para expresar la compleja red de relaciones que se producen en torno y dentro los procesos organizativos.

Las anarquías organizadas se caracterizan por manifestar ambigüedad en los objetivos, contar con una indefinición en su tecnología empleada y fundamentalmente por un constante flujo de participantes en el proceso decisorio. En relación a dicho proceso, Cohen, March y Olsen (Montaño, L., 2004) proponen un modelo que estudia la correspondencia entre el comportamiento individual, la acción organizada y las reacciones del medio; al mismo tiempo introducen el concepto metafórico de cesto de basura donde acciones del contexto se mezclan con los de otros participantes, con otros problemas, soluciones y situaciones de

decisión, sin priorizar los alcances de la organización. La teoría de las anarquías organizadas resalta el papel que juega el contexto en que se enmarquen, reflejado en la dependencia que se tiene con el sistema social, los rasgos representativos de la organización y las situaciones específicas de participantes, problemas y soluciones en que se lleva a cabo la decisión.

Bajo esta perspectiva, las nuevas formas organizacionales apuestan por la continua renovación estratégica de la organización, en donde los nuevos paradigmas del cambio se caracterizan fundamentalmente por retener solo las actividades de alto valor agregado e intensivas en conocimiento, proveer de total autonomía a los cuerpos directivos que mantengan un contacto frecuente con los clientes, operando bajo un orden con cierta flexibilidad jerárquica y utilizando una red de información tanto formal como informal que mantenga la unidad en la organización, (Garizurieta, M. y Sangabriel, I., 2004). Resulta entendible, debatir sobre transformaciones fundamentales, como la profundización en los requisitos ecológicos exigidos para los productos y proceso productivos, la difusión a gran escala de las nuevas tecnologías, la modificación de los principios que rigen la organización de la técnica y el trabajo, la transformación de las relaciones laborales y sociales, lo que invariablemente impacta en la composición del personal de las organizaciones, además de la ampliación del conocimiento y la modificación de las estrategias por parte de los cuerpos directivos.

Estas nuevas posiciones sobre el análisis de las organizaciones están prestando una mayor prioridad a sus recursos intangibles, ya que estos, se basan en diferentes formas de conocimiento y los consideran un factor clave para aumentar la productividad. Por tanto, la forma en que las organizaciones adquieren conocimientos, los protegen, despliegan y renuevan con el fin de desarrollar nuevos productos y servicios, sin duda constituirá el nuevo elemento de gestión que las diferenciará dentro de un entorno económico cada vez más competitivo. Se han presentado muchos esfuerzos de transformación que han fracasado en las organizaciones, en gran parte debido a la falta de una planificación y un liderazgo

efectivo, lo que ha generado el deterioro en sus funciones y que cuestiona la búsqueda de acciones que permitan ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad, (Leonard, G., 1998).

En contraparte, se han contemplado situaciones que se ven asociadas con el ejercicio de algún estilo de dirección del trabajo y con el establecimiento de condiciones organizativas favorables para alcanzar los procesos de transformación organizacional, distinguiéndose la manera en como se han eludido aspectos coyunturales como la profundización de la cultura organizacional, desestimando lo estratégico que constituye el hecho que si no hay una visión integral, difícilmente se generará el suficiente significado para transformar a la organización. Los cambios son, en parte, productos de la entremezcla de las culturas nacional y regional, en donde se distinguen elementos que se relacionan con el papel protagonista de la cultura en las organizaciones como componente psicosocial, cohesionador, identificativo y diferenciador de las mismas.

El estudio de las organizaciones a través de su cultura permite acercarse a su esencia, la cual, esta conformada por elementos que necesitan ser identificados para comprender la vida organizacional. Al descubrir la cultura de las organizaciones en su forma más elemental, se puede también describir su influencia en los procesos organizacionales, ya que son esos procesos los que los miembros de la organización viven cotidianamente, y los que, además, proyectan al medio ambiente con el cual interactúan, convirtiéndose la cultura en el medio por el cual se dan a conocer. No obstante, no representa una tarea fácil conocer la cultura de una organización, el investigador social necesita adentrarse en los rincones de la conciencia de los actores, estudiar como suceden los procesos, seguir a los actores y a los procesos hasta que pueda alcanzar una comprensión profunda de su forma esencial.

El estudio de la cultura organizacional no representa un espacio de disertación novedoso dentro del ámbito de la Teoría de la organización, de hecho,

sienta sus bases desde la escuela de las relaciones humanas en la administración, no obstante, no fue sino hasta hace dos décadas cuando el concepto de cultura organizacional fue ampliamente identificado como tal dentro del entorno organizacional, debido fundamentalmente a las exigencias de competitividad del contexto contemporáneo y por un factor de cambio paradigmático del entorno académico, tal y como lo refuerza el sentir de (Dávila A., 1999):

a) Un factor asociado a los cambios económicos y sociales, entre los que destaca la preocupación netamente pragmática por la efectividad y el control organizacional como respuesta a la producción de los países asiáticos, y la preocupación ante la transformación de los papeles sociales en la mayor parte de las sociedades; b) un factor relacionado con el rompimiento con los supuestos y métodos tradicionales de investigación. (Dávila A., 1999: 20).

Las organizaciones representan la expresión de una nueva realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, encerrarse en el marco de sus demarcaciones formales, lo cual, invariablemente significaría sucumbir tarde o temprano. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un cúmulo de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. Palpablemente, la cultura organizacional sirve de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo los individuos deben conducirse dentro de ésta.

En ocasiones las expresiones de la cultura resultan tan evidentes que se puede observar como cambia la conducta de las personas en el momento mismo en que traspasa los umbrales de la organización. No obstante, a veces el comportamiento de la gente puede confinar diferentes factores recónditos que hacen complejo su explicación, para (Barba, A., 1997):

El análisis de la cultura dirige su atención al significado simbólico, e incluso mágico, de muchos de los aspectos “racionales” de la vida cotidiana de las organizaciones. Por lo tanto, esta perspectiva del análisis de la organización permite el estudio de sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados. Las metáforas mecanicista y organicista han enfatizado en el diseño de la organización y de sus procesos, en tanto que la metáfora cultural apunta a la comprensión de las prácticas de los grupos humanos en la organización a partir de influencia del lenguaje, de las ideologías, de los valores, credos y ceremonias, abriendo paso a la reinterpretación de conceptos y procesos tradicionales en la dirección de las organizaciones. (Barba A., 1997:38).

Las diferentes interpretaciones sobre las tendencias que presentan los directivos en un entorno de incertidumbre, genera que cada organización se convierta en una forma de expresión específica, una manifestación de la conciencia humana y que se distinga por su peculiar estilo de ser dirigida, lo cual se traduce en una integración de los tipos de cultura organizacional propiciando diversas apropiaciones e interpretaciones de las posibles oportunidades y amenazas en relación con las tradiciones de las que provienen los integrantes de la organización. Esto significa el reconocimiento de la expresión de las interacciones cotidianas entre los individuos, lo que consiste en la compleja y persistente intercomunicación de significados altamente rutinarios que conforman el mundo de cada individuo y su reproducción cotidiana hacia el exterior, tanto como en las evoluciones de larga duración o interrupciones de corta duración que puedan producirse.

Ciertamente, el fenómeno cultural se halla en el centro de lo que se investiga y discute actualmente en la antropología, la sociología y los estudios sobre comunicación; de igual forma ocupa a historiadores del arte y la literatura, que

trascienden el estilo habitual de las humanidades y, utilizando las herramientas de las ciencias sociales, redefinen los objetos de sus disciplinas. La cultura también es revalorada por la administración cuando ésta se reconstruye, al reconocer la necesidad de entender a la organización desde un punto de vista integral, esto es, atender la mayor complejidad del fenómeno organizacional apoyándose, para su comprensión, en los avances de disciplinas como las antes citadas.

Dentro de la relación entre cultura y análisis organizacional debe de limitarse considerar a la cultura como una variable más dentro de la organización, más bien, como algunos investigadores coinciden en observar a las organizaciones como culturas, las perciben como algo que es en sí misma y no se limitan a observar la cultura como un simple elemento más de la organización, concibiéndola como una forma de manifestación de la conciencia humana, expresada mediante aspectos simbólicos. Todo esto conduce a comprender, el desarrollo de un tipo especial de inteligencia que trascienda el pensamiento lineal y racionalista en favor de un enfoque integral y humanista, de tal suerte que se evidencie una nueva cultura, sin olvidar el aspecto relacionado con el poder. Desde el enfoque de las organizaciones familiares, se considera habitual reconocer que el poder se ejerce de manera no participativa, los trabajadores evaden las estructuras de poder prevalecientes en las organizaciones pues las denuncias de usos y abusos de poder pueden afectar su principal objetivo, la perpetuidad.

El debate que actualmente los estudios organizacionales enfrentan, tiene su punto de partida muy a menudo desde una posición de la cultura como una característica indefinida e inherente de todo sistema social, que influye en el comportamiento organizacional y actúa como un poderoso factor de contingencia que determina y condiciona su funcionamiento. Para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno, resulta factible hacerse ciertos cuestionamientos tanto del sistema organizativo como de la cultura, y al mismo tiempo, impulsar a su revisión de tal manera que se pueda mantener el equilibrio necesario para la supervivencia y la integridad de la propia organización. Apoyándose en los diferentes modelos e

investigaciones existentes sobre las implicaciones que guarda la cultura en relación a los diferentes procesos de cambio tendientes a alcanzar el desarrollo de las organizaciones.

De hecho, se puede distinguir a la organización como una forma de expresión cultural, reconociendo por lo tanto que cada organización posee características que la hacen diferente a cualquier otra, lo que hace imperativo llevar a cabo un análisis periódico de la cultura organizacional y en consecuencia, promover un enfoque en que la organización fuera no sólo el objeto, sino el lugar de investigación. Hasta ahora, dado que no existe una visión integral del trabajador como individuo inmerso en una organización particular que irá conformando una cultura cuyo reflejo inmediato se dejará sentir en la productividad, todos los modelos de cultura organizacional que se pretenden ideales para una organización productiva tienen que ver con la eficacia, la destreza, la velocidad y la eficiencia, que le otorgan una orientación dentro de la perspectiva económica y lineal a la cultura organizacional.

Dentro de la esfera de acción que representa la organización, se pretende descifrar el comportamiento de los individuos a partir del análisis de los componentes culturales. No obstante, el quehacer organizacional ha propiciado el manejo indistinto, pero al mismo tiempo erróneo, de lo que representa la cultura organizacional y la cultura corporativa. Sobre este escenario, (Rendón, M., 2003), puntualiza, que la cultura corporativa se caracteriza por tener una forma de expresión altamente explícita y específica, y que se encuentra relacionada con una posición controladora del desempeño y sancionada de manera formal, mientras que la cultura organizacional se caracteriza por ostentar una forma de expresión más espontánea e informal, con cierta dificultad para concretizarse por su propia relación con la vida social de los individuos, y en consecuencia proporcionando un significado a sus acciones. Esta diferenciación, se puede apreciar de una manera más clara y específica en el Cuadro 2.2.

CUADRO 2.2
DIFERENCIAS ENTRE CULTURA CORPORATIVA Y
CULTURA ORGANIZACIONAL

CONCEPTO	CORPORATIVA	ORGANIZACIONAL
Fecha de inicio	A finales de los setentas	Durante los setentas
Disciplina que la estudia	Administración, teoría de la organización	Estudios organizacionales
Actores principales	Los cuerpos directivos	Los miembros de la organización
Integración	Misión, visión, código de ética	Costumbres, creencias, valores y símbolos
Objetivo	Establecer un mayor control social e incrementar la eficiencia	Interpretar el comportamiento de los miembros
Formas de expresión	Formal y explícita	Informal e implícita
Métodos y técnicas de investigación	Cuantitativos	Cualitativos
Desempeño	Controlable, cuantificable y manipulable	Observable y explicativo
Tipos	Homogénea y de cohesión social	Diversa, fragmentada y contradictoria
Identidad	Única y tendiente hacia lo formal	Diversa y orientada hacia la comunidad
Organización	Estática	Dinámica
Visión	Estructural funcionalista	Simbólica
Dominio	Interno	Interno y externo

FUENTE RENDON, M.

De igual manera, (Rendón, M., 2003), propone una consideración sobre los

diferentes cambios que resultan más relevantes y que permiten reorientar y justificar los nuevos esquemas que persigan la competitividad de las organizaciones que se encuentran inmersas o que aspiran a estar dentro del ámbito de la modernidad:

- a) *El aumento de fusiones y adquisiciones de grandes empresas, proceso en el cual cada una de ellas posee, supuestamente, su propia cultura.*

- b) *La globalización o creciente transnacionalización de grandes empresas, lo que provoca la presencia de culturas diferentes sobre un mismo terreno organizacional.*

- c) *La alta competitividad de la empresa japonesa, que motivó, a partir de la década de los setenta, que los estudiosos de las organizaciones investigaran las razones de su auge económico, encontrando en la cultura una explicación verosímil.*

- d) *En fechas recientes, los grandes flujos migratorios dirigidos hacia los países industrializados en busca de mercados laborales, tal y como sucede en los Estados Unidos, en donde se aprecia una variedad cultural proveniente de los continentes latinoamericano, europeo y asiático.*

- e) *El discurso organizacional exige que el individuo sea más competitivo. La cultura corporativa facilita la interiorización de ese discurso para lograr que los miembros adopten comportamientos más leales y eficaces. (Rendón, M., 2003: 125).*

Por su parte (Montaño, L., 2003), fracciona su apreciación sobre la cultura a

partir de tres perspectivas: la cultura corporativa, la nacional o regional y la organizacional; en cuanto a lo concerniente a la cultura corporativa, considera que esta, corresponde a la búsqueda de una nueva espiritualidad, coherente con los requerimientos funcionales de la organización, resultando fundamental para el desempeño y sirviendo de respaldo para la formulación de la misión, visión, objetivos y códigos de conducta que respalden la interiorización de los valores correspondientes con el desempeño en el trabajo. Por otra parte, argumenta que la cultura nacional o regional se circunscribe a un espacio social más amplio que se encuentra limitado geográficamente y que incide en el comportamiento de sus miembros a partir de creencias, valores y actitudes entre otros y que absorbe el sentido de interpretación de cada miembro de la colectividad. Finalmente, Montaña, asume que el sustento de la cultura organizacional hace referencia al sentido que los integrantes de una organización le conceden a sus acciones específicas dentro del marco de su vida cotidiana.

Al pretender comprender de una manera más profunda lo que enclaustra la representación de cultura organizacional, resulta apropiado efectuar una integración de diferentes aspectos vinculados con la interiorización como son el poder, la comunicación, la toma de decisiones, además del reconocimiento del papel relevante que juegan las subculturas y por consiguiente sus correspondientes tradiciones presentes dentro de las organizaciones. Dentro del ejercicio cotidiano de las organizaciones estas representaciones de la cultura se manifiestan de una forma entrelazada, lo que invariablemente, produce diversos resultados que se manifiestan en los heterogéneos acercamientos orientados hacia la modernidad por parte de las organizaciones y que se pueden distinguir de una manera más detallada dentro del Cuadro 2.3, al mismo tiempo es posible señalar que las características encontradas durante la investigación efectuada en la cafetalera Roma, la colocan como una organización mediana, altamente tradicional y que se encuentra ubicada en una localidad rural cercana a las zonas urbanas de La Estanzuela y Pacho Nuevo, de donde absorben parte de la cultura regional, aunada a la que aportan los trabajadores temporales de otras regiones.

CUADRO 2.3			
TIPOS DE CULTURA RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN ROMA			
CORPORATIVA	NACIONAL O REGIONAL	ORGANIZACIONAL	TIPOS DE ORGANIZACIÓN
Búsqueda de competitividad y legitimidad.			Organizaciones grandes y modernas en grandes ciudades
	Costumbres y tradiciones regionales.		Organizaciones medianas, pequeñas y tradicionales, en centros rurales. CAFETALERA ROMA
		Interiorización de proyectos sociales, delimitación de jerarquías, clima organizacional, comunicación.	En función al tipo de organizaciones, a lo complejo del entorno, al tipo de actividad, etc.

FUENTE: LUIS MONTAÑO EN IZTAPALAPA 55

Los aspectos contenidos dentro de la cultura organizacional se encuentran altamente ligados a la reorientación y justificación de nuevos esquemas interpretativos, que no pueden visualizarse de manera separada de la intencionalidad de encontrar el camino hacia la modernidad que las organizaciones en la actualidad persiguen bajo el contexto de la tan anhelada competitividad. Dentro de estos cambios esencialmente se pueden subrayar: el aumento de los fusionamientos entre grandes organizaciones, el crecimiento de las grandes transnacionales, la alta competitividad de las organizaciones japonesas, así como

los altos flujos migratorios hacia los países industrializados. Para (Arnold, M., 2003), dentro del ámbito de la administración se puede señalar:

Que el trasfondo cultural de las organizaciones contribuye a explicar las disparidades que pueden observarse entre las metas y los resultados. Del mismo modo, se supone que las prácticas culturales hacen posible comprender la productividad, o de adopción de innovaciones, cuando no existen grandes variaciones entre las estructuras organizacionales. (Arnold, M., 2003: 103).

Este autor, conceptualiza a la cultura organizacional como el conjunto de esquemas distintivos, que surgen de la reflexión y comunicación de las experiencias que caracterizan la forma de ser organizacional, refiriéndose a diseños cognitivos, estructuras interpretativas y conocimientos, los cuales actúan como guías potenciales de las redes de relaciones de trabajo. Lo que significa, que la cultura organizacional es una construcción social que, como premisa, afecta directamente todas las operaciones decisionales; bajo esta perspectiva, considero que el estudio de la cultura organizacional es uno de los paradigmas más importantes entre los profesionales del análisis de la organización. La cultura organizacional resulta el corazón de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, determinando la forma como funciona, reflejándose en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

El éxito de los procesos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto (Deal, T. y Kennedy, 1986) ven a la cultura organizacional como la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada bajo la dinámica del proceso de aprendizaje.

De esta manera, el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea, en donde la cultura social proporciona información sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura, lo que promueve la creación de culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Mientras que (Siliceo, A., 1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para proporcionar apoyo a los programas orientados a construir y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas. Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas.

Ante las condiciones que se encontraron en la cafetalera Roma, en gran parte causadas por las condiciones estructurales de producción y comercialización del mercado, se pueden añadir otros elementos, desde el ámbito cultural, que pretendan sustentar las pocas alternativas con las que los propietarios cuentan para empezar a revertir esas tendencias. La comunidad de Roma conformada por los trabajadores tanto temporales como fijos de esta organización presenta profundos niveles de pobreza, donde sus ingresos económicos sólo sirven para satisfacer parcialmente las necesidades más básicas. Por otra parte, se presenta el fenómeno de migración por gran parte de los habitantes jóvenes hacia zonas urbanas cercanas, mientras que por su parte, la población adulta mantiene pocas expectativas de crecimiento personal pero manifiesta gran lealtad hacia la organización y es muy apegada a establecer lazos afectivos con los demás habitantes de la comunidad.

Una de las herramientas que se vincula con el cambio organizacional, y que proyecta mantener la competitividad empresarial es la innovación tecnológica, esta transformación tecnológica se puede presentar de diferentes maneras, como un cambio que permite realizar más eficientemente alguna tarea, producir un nuevo producto o servicio o como un cambio en las relaciones de trabajo, pero la utilización de nuevas tecnologías más que cambios y nuevos desarrollos, resultan una necesidad a la que se ven comprometidas las organizaciones. El proceso de cambio tecnológico envuelve una serie de actividades y una secuencia de eventos, tanto al interior como al exterior de la organización que comienzan con una idea y terminan con la adopción o abandono de la innovación. La implantación de nuevas tecnologías encierra cambios para la organización, y dichos cambios impactan invariablemente en el diseño estructural y en los individuos de la propia organización.

Precisamente, el cambio dentro del ámbito tecnológico representa otro de los ejes centrales de esta investigación; en el caso de la actividad cafetalera, se establece una fuerza productiva que se advierte incrementada por la división del trabajo, característica propia de un esquema de cooperación simple, no obstante, con la incorporación de nuevas tecnologías, las condiciones de trabajo se transforman, dentro de la actividad de la cafecultura nacional, basada en la división del trabajo, la utilización de nuevas tecnologías permiten la sustitución de ciertos procesos, mientras que otros si bien se conectan con ellos interrumpen la secuencia mecánica y requieren del trabajo humano no sólo para la vigilancia del proceso mecánico sino también para la producción misma. La incorporación de nueva maquinaria no siempre puede ser percibida de manera favorable, como en el caso de (Marx, K., 2005), en donde argumenta:

El apareamiento de la maquinaria es negativo para el modo de producción que se basa en la división del trabajo manufacturera y para las especializaciones de la capacidad de trabajo producidas sobre la base de esta división del trabajo. Desvaloriza la capacidad

de trabajo especializada de esta manera: de una parte, la reduce a capacidad de trabajo abstracta, simple, de otra, produce sobre sus propias bases una nueva especialización de la misma cuya característica es la subordinación pasiva al movimiento del mecanismo, la adaptación total a las necesidades y exigencias de éste. (Marx, K., 2005: 40).

Los cambios tecnológicos en la actualidad, tienen que ser concebidos como una área de oportunidad para el desarrollo, en donde los trabajos especializados se han sustituido por el trabajo en equipo y multidisciplinario, sin embargo, en el caso de nuestro país debido a su heterogeneidad del aparato productivo, se debe ponderar el peso cuantitativo y cualitativo de las organizaciones micro y pequeñas, y reconocer las condiciones de apropiación, adaptación, asimilación, y renovación tecnológicas, sin perder de vista las restricciones financieras para tener acceso a las tecnologías de punta, además de la carencia de una filosofía del cambio tecnológico, (De la Garza, E., 1998). Estas organizaciones están típicamente interpretadas en procesos elementales como: planeación y programación de la producción, el diseño de flujos de proceso, con efectos negativos en su productividad, costo, y capacidad de entrega, en el control y aseguramiento de la calidad, limitándolas a incursionar en los mercados internacionales.

Esta situación se puede contemplar dentro de la actividad cafetalera, donde la adopción de nueva tecnología resulta una decisión altamente compleja; por un lado, tanto la factibilidad económica como técnica regularmente no es la deseable, además, se deben considerar los aspectos socioculturales propios de la realidad local de las organizaciones cafetaleras, que han contribuido a desvalorizar tan noble y tradicional actividad. No obstante, resulta innegable considerar que actualmente, estas organizaciones no pueden mantenerse ajenas a la necesidad de enfrentar una realidad que conduce invariablemente a un proceso de cambio, el cual, se ve condicionado a la adopción de nuevas tecnologías y al rediseño del modelo estructural, bajo un aprendizaje organizacional continuo y una búsqueda de

las mejores prácticas para alcanzar resultados favorables, con la intención de buscar una mayor y mejor competitividad, y que de ninguna manera, debe considerarse bajo una perspectiva aislada, que no se valore en correspondencia a otras organizaciones inmersas en la actividad cafetalera y a los aspectos propios que caracterizan a cada comunidad donde interactúan las organizaciones.

En el caso de Roma, se comprobó que la tecnología no se ha generalizado en sus diferentes áreas, ya que se entremezcla maquinaria y equipo con cierta antigüedad como de reciente aplicación, buscando una explicación al respecto, se encontró que el cuerpo directivo considera que la implementación de nueva tecnología, por un lado, implica asumir un riesgo en función a la situación que guarda el mercado del café, y por otra, su infraestructura instalada responde sobradamente a la demanda de su mercado. Los cambios tecnológicos más sobresalientes detectados en el caso de Roma se refieren dentro del proceso de beneficiado al equipo de secado, donde el factor tiempo es determinante, sin embargo, en las demás etapas del proceso el nivel tecnológico dista mucho de encontrarse a la vanguardia, debido a las propias necesidades que el mercado correspondiente a la marca de exportación Roma le exige a esta organización, pero que al mismo tiempo la detienen en proceso de transformación y desarrollo hacia la modernidad.

2.4 VISION DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES SOBRE LA MODERNIDAD.

Ante la presencia de diversos, y al mismo tiempo, constantes cambios, que están transformando vertiginosamente a nuestra sociedad, en este momento resulta indiscutible hacer referencia a una modernidad basada fundamentalmente en la reestructuración económica, no obstante, esta visión parece quedarse limitada, ya que esta modificación implica necesariamente transformaciones en el resto de los ámbitos de la vida social. Los cambios mencionados abren la puerta a una nueva época que pretende disminuir los contrastes sociales existentes, los

cuales se observan diferenciados a través de la regionalización, lo que conduce invariablemente a resaltar la forma en que una modernidad fluida con un poder de disolución que ha impuesto a la condición humana, (Bauman, Z., 2002). Ante este escenario, cobra una trascendental relevancia enfocar los esfuerzos en investigaciones orientadas sobre la problemática vigente en nuestras organizaciones, donde se requiere mayores inversiones destinadas al desarrollo científico, tecnológico, y al mismo tiempo, una menor pero efectiva intervención del sector público, sin pasar por alto las consecuencias de la apertura comercial ya existente.

En relación con las organizaciones mexicanas, se destacan algunas características esenciales y comunes que permiten abordar su estudio desde diferentes perspectivas, que pretenden esclarecer su complejidad natural. Entre estos enfoques se destacan la antropología y la sociología. Los trabajos sobre sociología del trabajo han permitido conocer por medio de los movimientos obreros, la caracterización de la estructura productiva y laboral, los efectos de la introducción de nuevas tecnologías en la reformulación del proceso de trabajo, los modelos industriales implementados recientemente, las respuestas sindicales, las transformaciones en los mercados de trabajo, la nueva cultura obrera, la problemática de la mujer en el trabajo, y por consiguiente, las consecuencias sociales en el modelo económico actual y las estrategias de modernización en las organizaciones.

El desarrollo de los Estudios Organizacionales esta relacionado en gran medida con el desarrollo de los estudios de campo que permitan reconocer las modalidades de actuación de nuestros propios organismos, para Naime, A. en (Montaño, L., 2004), la realidad de las organizaciones en América Latina es muy compleja, heterogénea y diversa, producto de una composición multicultural, de costumbres, símbolos y lenguajes que provocan en cada país situaciones muy específicas. Este escenario conduce invariablemente a la profundización de dichas particularidades que ofrecen las realidades locales, observada por medio de la

visión organizacional expresada a través de la compleja diversidad de modelos organizacionales presentes a lo largo de la historia de las organizaciones. La necesidad de estudiar a las organizaciones en América Latina en lo general y particularmente en México abre la posibilidad de comprender profundamente el espacio en el que estas sociedades se desenvuelvan en el contexto del siglo que se esta iniciando, (Ibarra-Puig, I., 1991).

Entender lo que pretenden alcanzar los estudios organizacionales nos conduce invariablemente a considerar a las organizaciones como objetos de estudio donde la interdisciplinariedad se convierte en su elemento esencial que facilite su comprensión, por supuesto sin olvidar la acumulación de conocimiento teórico que esta relacionado con las organizaciones, así como escasa reflexión crítica que permita observar nuestra realidad a través de nuestros propios sentidos. El considerar a las organizaciones dentro del campo natural de aplicación de las técnicas administrativas, con la única finalidad de mejorar su productividad, proporciona una visión limitada y paupérrima que deja de lado la naturaleza propia de la organización. La tarea de desarrollar estudios sobre nuestras organizaciones e intentar dar una respuesta que vincule aspectos teóricos con la generación práctica de conocimiento, parece facilitarse a través de la existencia de una base teórica capaz de solventar la problemática presentada por la realidad organizacional actual.

El desarrollo de la investigación organizacional obliga a definir una relación sólida entre el objeto de estudio con la utilidad derivada de su generación, en donde sin duda alguna, la perspectiva del investigador permite orientar su estudio. Uno de los elementos fundamentales en el estudio de caso de las realidades locales se refiere a las culturas, que de manera diversa impactan en los niveles de autoridad, liderazgo, toma de decisiones, así como en las relaciones. Los estudios organizacionales se convierten en un terreno fructífero para la aportación de investigadores locales capaces de recurrir a los estudios de caso, como fuente interminable de sustento para la generación de nuevos conocimientos teórico-

prácticos, los cuales, deben ser sujetos al debate y a la polémica dentro de su campo de estudio.

La configuración de la modernidad vista a través de los estudios organizacionales, es abordada en este trabajo de investigación partiendo de la necesidad de un cambio en la organización Roma, el cual, debe ser claramente comprendido y alcanzar un fuerte nivel de compromiso entre todos los actores de la organización, no obstante, poder alcanzar esta condicionante generalmente no resulta una tarea sencilla, esto, debido a la dificultad que implica comprender lo que implica el cambio, tal y como lo advierte Magallón, M. dentro de su artículo en (Montaño, L., 2004):

*El cambio es a la vez lo estructurado y lo estructurante, lo objetivo y lo subjetivo, lo implícito y lo explícito, lo certero y lo ambiguo.
(Montaño, L., 2004: 86).*

El cambio dentro de la organización Roma durante casi un siglo ha logrado sortear los embates de un ambiente complejo como lo es el cafetalero, en donde se destaca la representación del individuo dentro de las diferentes dimensiones existentes en la organización, convirtiéndose en un ser que se encuentra inmerso en un entorno saturado de complejas relaciones, entre las que destacan las relaciones de poder integradas a la contribución de las distintas culturas locales mediante su función influyente en el quehacer cotidiano de las organizaciones y sobre todo dentro del proceso de transición que algunas organizaciones, como Roma, han decidido emprender con la intención de alcanzar características propias de modernidad, que el propio medio ambiente les reclama, y que se vuelven condicionantes para su desarrollo.

El término modernidad, fue designado para señalar lo que pertenece a una época reciente y por otra parte separarlo de lo antiguo, otorgándole el sentido de actual o de contemporáneo. Como una primera aproximación, (Giddens, A., 1990),

la modernidad se refiere al modo de vida social o de la organización que emerge en Europa desde el siglo XVII, posteriormente, ese término se impregnó de una connotación positiva, en donde los partidarios de lo moderno parten del supuesto de un progreso de la humanidad. La modernidad, a nivel social e histórico, se ubica en la parte final de la Edad Media y en los orígenes del Renacimiento, en todas las formas de cultura y de existencia del hombre, en un nuevo reparto de la referencia a la tradición, que se hace posible por la constitución de una memoria histórica, filológica y hermenéutica, y la referencia al progreso de las ciencias y de las técnicas, la evolución acelerada del movimiento de las fuerzas productivas al servicio de un dominio sin precedentes de los procesos naturales. Fue también posible por la construcción política del Estado moderno, y la referencia filosófica a los valores del humanismo y de la razón.

La idea de modernidad, en su representación más general, se puede relacionar con la consideración que hace (Touraine, A., 1994), de que el hombre es lo que hace y que, por lo tanto, debe presentarse una correspondencia muy íntima entre la producción, la organización de la sociedad mediante la ley y la vida personal, motivada por el interés de librarse de todo tipo de presiones. Este interés se encuentra sustentado en la racionalidad, como elemento que dispone la adaptación de la vida social a las necesidades individuales y colectivas, remplazando la arbitrariedad y la violencia por el estado de derecho y por el mercado. La posición crítica que asume este autor con respecto a la modernidad la sustenta en el cuestionamiento sobre la racionalidad de la satisfacción de ciertas necesidades personales.

La modernidad desde su proyección inicial, se ubica intrínsecamente ligada a la propuesta de una gran concentración de los medios puestos al servicio de la racionalidad económica y burocrática de Weber, en (Clegg, 1998), en la cual, la burocracia se vislumbra como un elemento componente del paradigma moderno de la organización, y a la que se le suman otros dos elementos sustanciales que aportaron Taylor y Ford:

Puestos de trabajo altamente diferenciados y diseñados concienzudamente, de acuerdo con las habilidades requeridas por la línea taylorista, y un sistema semiautomático en la línea de producción, o fordismo; intensivo en fuerza de trabajo, dividida y articulada entre sí de forma mecánica. (Clegg, 1998: 274-275).

El modelo dominante de la modernidad occidental reduce al mínimo la acción voluntaria orientada por los valores culturales o por objetivos políticos y descarta así la idea de desarrollo, el cual descansa, por el contrario, en la interdependencia de las organizaciones económicas, los movimientos sociales y las intervenciones del poder político, desarrollo que no ha dejado de adquirir importancia frente al modelo puramente capitalista. Esta concepción clásica, filosófica y económica de la modernidad, la define como triunfo de la razón, como liberación y revolución, estableciendo a la modernización como modernidad en acto, como un proceso enteramente endógeno. Los conceptos clásicos a la luz de (Touraine, A., 1994), definen a la modernidad dominante sobre los sectores racionalistas mediante la organización de las unidades productoras:

El pensamiento modernista fue sustentado en la racionalidad de los medios oponiéndose a la mira racional de los valores, lo cual se traduce más concretamente en la oposición de la ética de la responsabilidad, característica del hombre moderno, y de la ética de convicción, que ya no puede intervenir más que en circunstancias excepcionales, lo mismo que la autoridad carismática, en un mundo racionalizado. (Touraine, A., 1994: 95).

Esta modernidad se ve reflejada en las grandes organizaciones, en donde se encuentran inmersas en la búsqueda de distintos sistemas de significados que permitan reorientar y justificar nuevos esquemas interpretativos que otorguen sentido y justifiquen a los senderos de la competitividad. No se puede abordar el

concepto de modernidad desligándolo de la tradicionalidad, de hecho se puede señalar que coexisten dentro de un proceso de transición, tal y como lo puntualiza (Montaño, L., 2003):

El paso de la tradición a la modernidad esta definido por una serie de aspectos sociales –como el desarrollo tecnológico, la partición de los regímenes democráticos, el avance de los centros urbanos, el desarrollo de las grandes empresas- y, entre otras más, por la preponderancia de la explicación científica sobre la religiosa. (Montaño, L., 2003: 17).

Al revisar los diferentes elementos que componen este proceso hacia la modernidad se distingue una revolución del hombre ilustrado en desacuerdo con lo que representa la tradición; proyectando la transformación de la sociedad, la sumisión de la razón a la ley natural. La modernidad en su acepción occidental es la obra de la misma razón, una consecuencia sobre todo de la ciencia, de la tecnología, y de la educación; las políticas sociales de modernidad no deben tener otro fin que despejar el camino de la razón suprimiendo las reglamentaciones, las defensas corporativistas o las barreras aduaneras, creando la seguridad y la previsión que necesita el empresario, la formación de gestores y operadores competentes. Además, la modernidad reproduce un nuevo pensamiento político que pretende sustituir a Dios por la sociedad como principio de un juicio moral.

La idea de que la sociedad es una fuente de valores, en la cual, el bien es lo útil a la sociedad y el mal lo que perjudica su integración y su eficacia, resulta un elemento esencial de la ideología de la modernidad. El pensamiento modernista debe contemplarse bajo un esquema en el que los seres humanos pertenezcan a un mundo gobernado por leyes naturales descubiertas por la razón y a la que ella también está sometida, identificando a la comunidad, como un cuerpo social que funciona también según leyes naturales y que debe desprenderse de formas de organización y de dominios irracionales, que persiguen de manera tradicional

hacerse legitimarse recurriendo a una revelación o a una decisión sobrehumana, situación que se observó en la comunidad de Roma.

La modernidad es ante todo una herramienta crítica, tal y como la percibe la escuela de Frankfurt, dentro de los trabajos realizados por (Foucault, M., 1992)), en los cuales, se pone en evidencia lo contradictoria que resulta la modernidad respecto a la idea de progreso del bienestar, subrayando los procesos de alienación engendrados por las sociedades modernas, en donde prevalecen los dispositivos disciplinarios y sus tecnologías antes de ser reconocidos, originando que el control directo pueda ceder su terreno a la persuasión generando un ambiente que niega aparentemente todo mecanismo coactivo, y en donde las organizaciones se convierten en territorios de lucha por un poder que tanto pueden alentar o limitar a la modernidad. Una idea que regularmente se asocia con la modernidad es la percepción del concepto de liberalismo, el cual, designa una filosofía política fundada en el valor de la libertad individual, describe así mismo un conjunto de principios ideológicos de una serie de instituciones en el mundo occidental e identifica una perspectiva de análisis frente a los mecanismos rectores del funcionamiento de la economía.

Todos estos significados, sin embargo, tienen su fundamento en el llamado liberalismo clásico, característico de una perspectiva de la economía política que se remonta por lo menos hasta Smith, (Tarassiouk, 1997), cuyo criterio se centra en la forma de distribución del producto de acuerdo con las mutaciones que experimenta la distribución del poder patrimonial que se ejerce sobre los recursos productivos. Como en el estudio de caso seleccionado para esta investigación que se refiere a una organización productora y beneficiadora de café, en donde se exterioriza la penetración del capitalismo en esta actividad agroindustrial, lo que da lugar a que el excedente obtenido se reparta entre renta del suelo y las utilidades del grupo de propietarios, situación que desde sus orígenes se ha presentado en la cafetalera Roma.

Tan pronto como la tierra se convierte en propiedad privada, el propietario exige una parte de todo cuanto producto obtiene o recolecta en ella el trabajador. Su renta es la primera deducción que se hace del producto del trabajo aplicado a la tierra. (Tarassiouk, 1997:125).

La realidad que históricamente se ha venido viviendo en México, parece aproximarse significativamente a lo que se ha encontrado como evidencia en la organización Roma, en la que los trabajadores no han podido salir de su situación de nivel de vida, lo que representa una severa contradicción en el camino hacia la modernidad de la cafetalera, sobre todo, si por un lado se pretende un desarrollo sostenido que entreteja la participación de los trabajadores y que vaya en relación con las exigencias del entorno del mercado cafetalero, y por otra parte, se presenta un escenario de estrechez y de pocas expectativas que en su momento fue advertido por (Touraine, A., 1994), al cuestionarse:

¿Puede uno concentrarse con la imagen de la razón que disipa las nubes de la irracionalidad, con la imagen de la ciencia que reemplaza la creencia y con la imagen de la sociedad de producción que toma el lugar de la sociedad de reproducción, visión que conduce a la sustitución del finalismo dado en la imagen de un dios creador y todopoderoso por sistemas y procesos impersonales? (Touraine, A., 1994: 204).

La serie de transformaciones que se han venido presentando en las últimas décadas en prácticamente todo el mundo, no ha sido ajeno a América Latina ni mucho menos a México, manifestándose esto, tanto en la estructura de la producción y el empleo, así como los altos índices de crecimiento tanto en la economía en su conjunto como casi de la totalidad de las actividades, se ha caracterizado lamentablemente por su carácter desigual, palpándose esto, prácticamente en la totalidad de la sociedad y condicionando el futuro de nuestro

país. La distribución de la propiedad, y por lo tanto del ingreso, tanto individual como familiar, ha resultado particularmente de manera desigual y ha presentado cierta tendencia a concentrarse, independientemente de que en algunos periodos esa tendencia haya reducido su ritmo.

2.5 LA ORGANIZACIÓN MODERNA

Para concebir las características que hoy en día deben integrar las organizaciones modernas, se puede partir del ámbito de la administración, en donde sus regulaciones y principios basados en una superioridad puramente técnica de la organización burocrática sobre cualquier otra forma de organización, son sometidos a diversos cuestionamientos sobre la conveniencia de su aplicación, involucrando los aspectos subjetivos, elementos personales, irracionales y emocionales que escapan a los modelos clásicos de la administración, de manera que se satisfagan las exigencias de una sociedad moderna. La visión económica sobre la modernidad en las organizaciones, pretende solventar la insuficiencia de ciertos renglones como son alimentos, educación, salud y vivienda; los cuales, son distribuidos diferenciadamente en la sociedad, provocando una inequidad social y un desarrollo desigual de las diferentes actividades económicas.

De esta manera, el desarrollo de las actividades productivas en el país se ha presentado bajo severas situaciones heterogéneas de tipo estructural que se reproducen en el tiempo y tienden a afianzarse en el espacio, El desarrollo de la economía en México se presenta no sólo en circunstancias de desigualdad sino también diferenciado regionalmente, obedeciendo a realidades locales. El carácter desigual del desarrollo del país se aprecia también en el ámbito espacial, donde la distribución territorial de la población y de la actividad económica presenta agudos contrastes, que se reflejan en los extremos de dispersión y concentración, de pobreza y aparente auge, visualizándose esto entre las zonas rurales, suburbanas y urbanas, y aún entre las propios centros urbanos, sin olvidar las marcadas diferencias que aún prevalecen entre las diferentes entidades federativas de

nuestra nación.

Bajo este contexto, las organizaciones mexicanas han quedado sujetas a las grandes presiones generadas por fuerzas externas dirigidas hacia un desarrollo industrial rápido y vertiginoso, en el que el interés primordial se centra en alcanzar los niveles de la eficiencia que las acerquen a ser productivas y competitivas. El mismo proceso de transición organizacional exige ante las experiencias que han rebasado las fronteras del pensamiento administrativo tradicional, se deban identificar los cambios administrativos que respondan a las condiciones actuales y poder transitar hacia una administración moderna, basándose en los conocimientos de las organizaciones que ya dieron los primeros pasos hacia la transición y que, en algunos casos, han modernizado completamente su estilo administrativo. Para alcanzar al cambio hacia un estilo administrativo mayormente participativo (Kras, E., 2001), hay que entender que:

La transición a una participación real en la administración se ve complicado por un número de factores, entre estos, los más grandes obstáculos son el papel totalmente nuevo que el dueño o director general tiene que desempeñar, los antecedentes educacionales de los empleados de la empresa y la transición del pensamiento del teórico al práctico. (Kras, E., 2001: 9-10)

Dentro del estudio de caso, la organización cafetalera Roma se enfrenta a la frágil intención de su cuerpo directivo de transformar los aspectos administrativos tradicionales que se han venido desarrollando, involucrando la participación de trabajadores con un promedio de antigüedad considerable y que en su mayoría apenas alcanzan el nivel de alfabetización, lo que definitivamente se convierte en potencial obstáculo para su crecimiento y desarrollo. La pretensión hacia un modelo conceptual y operacional moderno sobre la administración que requiere Roma, permite la aportación de (Barba A., 2002) sobre la administración moderna basada en (Kras, E., 2001) y que se presenta en el Cuadro 2.4:

CUADRO 2.4

ADMINISTRACION MODERNA EN ROMA

Planeación	Objetivos a corto, mediano y largo plazo, en equipo y documentada.
Organización	Integración de niveles, facilitando la toma de decisiones.
Control	Comprometido
Evaluación del gerente subordinado	Por resultados
Promoción del gerente subordinado	Conforme a las necesidades
Desarrollo del recurso humano	Considerada como inversión
Supervisión	Basada en la participación en equipo
Trabajadores	Capacitados permanentemente
Responsabilidades	Compartidas entre las áreas
Relación con el superior	Confianza y compromiso
Actitud de la gerencia hacia sus funciones	Visto como posibilidad de desarrollo
Actitud de la gerencia hacia el cambio	Oportunidad de mejorar
Actitud del gerente hacia el conflicto	Oportunidad colectiva para solucionarlo

FUENTE: BARBA, A. BASADO EN UN ESTUDIO DE KRAS. E.

La administración moderna promueve el diseño de políticas, estrategias y

acciones que permiten identificar las actividades que mejoran la habilidad de la organización para generar y adoptar innovaciones que crean ventajas competitivas y que requieren cambios en la manera de dirigir la organización. Los cambios en las organizaciones se enmarcan dentro de la flexibilidad estructural, capacitación del recurso humano y búsqueda de potenciales talentos, alta descentralización del poder, alto nivel de satisfacción en el trabajo, mejor comunicación y acceso a la información, entre otros. La organización moderna rompe esquemas tradicionales e impulsa la creatividad de las personas, el directivo pasa a ser motivador, moderador y concentrador de esfuerzos y visiones que tiene la responsabilidad de encauzar a la gente en la búsqueda y encuentro de los objetivos comunes, además de constituirse en un líder de conocimientos y de la creatividad, procurando que la relación con el entorno sea estrecha y esté alineada con el mercado, además, tiene el compromiso de implementar los cambios y las nuevas ideas sin temor al riesgo.

Las distintas formas que adoptan los procesos de innovación y el creciente carácter informal de las relaciones que manejan los agentes involucrados en la organización, permiten vislumbrar un esquema donde se construye el mercado para responder a las nuevas exigencias de la competitividad internacional. Las condiciones del nuevo contexto exigen a las organizaciones captar y procesar una mayor información sobre mercados y condiciones de competencia tanto nacional como internacional. Hoy en día, las prácticas administrativas que combinan las habilidades productivas con una nueva visión global de negocios plantean a la organización una valoración más integral de la competitividad, como un fenómeno de interacción con el entorno productivo e institucional.

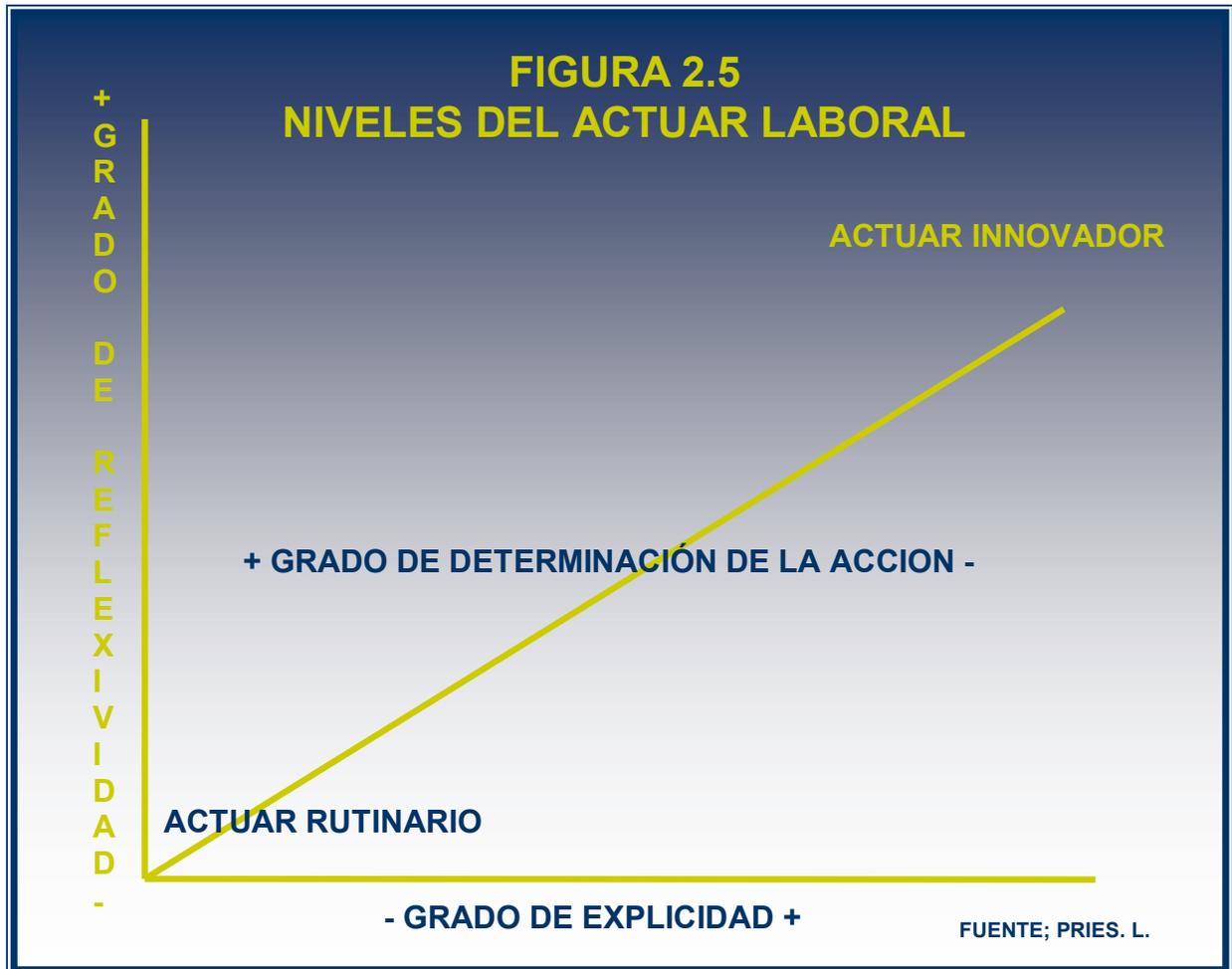
A través del cuerpo directivo, se definen una serie de inquietudes orientadas a saber qué es lo que valora el comprador, la tipificación del producto mediante el diseño de procesos y equipos, el entrenamiento del personal sustentado en el análisis del trabajo que debe realizarse y la determinación de los estándares de calidad, de tal manera que se desarrolle una nueva modalidad en la visión hacia el cliente y que pueda ser entendida por el directivo. La innovación no se relaciona de

manera directa con el tamaño ni con la antigüedad de la organización, el espíritu innovador se centra en descubrir que la producción puede efectuarse de manera diferente o que su demanda se ha hecho tan grande como para crear un nuevo nicho de mercado o considerar la posibilidad de que existe la tecnología que hace posible la conversión de un proceso artesanal en un proceso automatizado.

La condición innovadora de las organizaciones puede abarcar tanto la orientación económica como social, y situarse en cualquier tipo de organismo, sustentándose en raíces culturales que cimienten y solidifiquen su desarrollo, colocándose en la frontera existente entre los valores tradicionales y los modernos. La innovación representa un instrumento específico de la organización moderna, la cual, es concebida como la acción de dotar los recursos con una nueva capacidad de producir patrimonio y generar otros recursos, de hecho, cualquier cambio en el potencial productor de riqueza también es considerado como innovación. La innovación no tiene que ser exclusivamente técnica, ni siquiera tiene que ser algo tangible, en cuanto se introduce una innovación cambia la economía, cambia la mercadotecnia, cambia el servicio, en general cambia todo.

La innovación desde la perspectiva sociológica de (Pries, L., 1995), considera a la organización como una unidad de acción donde acontece la transformación material y social de la realidad. El término de transformación comprende un doble proceso de modificación condicionado a través del actuar laboral de los actores de la organización dentro de su estructura: el actuar rutinario y el actuar innovador. La proporción entre rutina e innovación dentro del actuar laboral varía en el interior de la organización, según el ámbito funcional y el nivel jerárquico, de ahí que se define por su grado de preconstrucción con respecto a los dos extremos ideal-típicos de la rutina y la innovación, esta preconstrucción se caracteriza a la vez por sus tres niveles: primero, por el grado de determinación de las condiciones de la acción; segundo, por el carácter más o menos explícito de las estrategias de acción, y finalmente por el grado de reflexividad del actuar laboral.

El escenario que este modelo pretende evidenciar, se encuentra condicionado por los dos tipos ideales del actuar en la organización: el actuar rutinario y el actuar innovador o crítico, mismos que a su vez, están determinados por el grado de estructuración de las circunstancias y de las estrategias de la acción: mientras más se acerque el actuar laboral al punto de intersección de los tres ejes representados, más corresponderá al actuar rutinario ideal-típico; por el contrario, mientras más se aleje de este punto, más corresponderá al actuar innovador o crítico. El grado específico de reflexividad del actuar laboral, permite visualizar los niveles de transformación. Estos niveles analíticos se explicitan en la Figura 2.5, que se presenta a continuación.



El concepto de transformación que se presenta dentro de la organización de

(Pries, L., 1995), pretende relacionar en forma sistemática el proceso heurístico de elaboración de estrategias con el actuar laboral en la organización. Los distintos espacios de transformación deben concebirse como unidades analíticas, estos espacios se delimitan, mutuamente, por las problemáticas específicas que se tratan en cada uno de ellos y por sus diferentes redes de acción. A través de estos espacios de transformación, las relaciones de la organización con su entorno se disuelven en un gran número de relaciones que se presentan tanto en el entorno interno como en el externo. Los diferentes espacios de transformación de la organización, así como las relaciones existentes a nivel de contenido se presentan en la Figura 2.6.



La comprensión de estos espacios de transformación considera, en primer

lugar, campos de acción para los diferentes grupos de actores, en segundo término, la problemática de la relación interior-exterior no se plantea solo para la organización con su entorno, sino también, desde cierto punto de vista que permite la relación que mantienen los espacios de transformación entre sí, y por último, las rutinas técnicas, organizativas y simbólicas específicas de cada uno de los espacios de transformación, son simultáneamente condición y objeto del actuar laboral en la organización. Estas formas ideal-típicas del actuar laboral en la organización, de acuerdo con el grado de estructuración en el actuar rutinario y el actuar innovador, requieren del desarrollo sistemático de modelos que analicen dichas formas de actuar. Uno de esos modelos es el que aborda (Crozier, 1963), desde la perspectiva del fenómeno burocrático en donde plantea que:

Dos grandes factores, en nuestra opinión, orientan el desarrollo de las de organización de nuestras sociedades modernas, dentro de una dirección que Weber no previó. Estos dos factores, que nos han dejado una sólida influencia, aún cuando nos han discutido medianamente el que una organización consiga imponer la necesaria conformidad, son, por una parte, los constantes progresos en técnicas de planeación en una organización y por otra parte la clarividencia en la sofisticación creciente de individuos dentro de una cultura cada vez más compleja. (Crozier, 1963: 351).

Otro modelo que permite abordar la transformación organizacional es el de la racionalidad limitada de (March y Simon, 1980), donde se distingue: en primer lugar, un actor que rara vez tiene objetivos claros, y menos aún planes coherentes y consistentes, en segundo lugar, el actuar laboral constituye siempre un proceso de exteriorización activa, y no solo de reacciones pasivas a ciertos estímulos dados de antemano, en tercer término, si bien no se tienen objetivos clara y explícitamente formulados, el actuar estratégico constituye no obstante un comportamiento con sentido, tanto desde las oportunidades de acción, como desde el comportamiento de los demás actores, y por último, el actuar estratégico posee

siempre un lado ofensivo, con el aprovechamiento de las oportunidades con vistas al mejoramiento de una situación, y un lado defensivo, con la conservación y ampliación del margen de libertad, esto es, la capacidad de acción.

Esta transformación organizacional forma parte de la concepción de la modernidad, la cual, requiere una reorientación que integre las visiones de las necesidades de todos los actores de la organización, incluyendo elementos económicos, políticos, sociales, y culturales. La modernidad resulta un territorio cuyos límites resulta difícil de reconocer, es decir, intentar separar lo que es moderno, de lo que no lo es, parece ser una tarea complicada. Un primer intento nos permite comprender en términos generales, que la modernidad es una actitud ideológica, la expresión de una manera específica de ver y comprender los hechos en el tiempo como continuidad y también como ruptura.

En la medida en que la modernidad se entiende de esta manera, acarrea mayores quebrantos que beneficios a la sociedad, al grado de ser rechazada. Nuestro país requiere desarrollar sistemas productivos, eficientes y competitivos, incrementar la productividad en el trabajo, exportar mayores cantidades de manufacturas cada vez con mayor valor agregado, e integrarse a las corrientes dinámicas de la tecnología y el comercio globales. De lo que se trata entonces, desde la posición paradójica del artículo de Emmerich, G. presentado en (Castro, 1996), es de entender a la modernidad vista dentro de la relación proceso y meta:

Construir una modernidad distinta y de amplio signo, que surja “desde abajo”, desde las exigencias y necesidades de trabajadores, campesinos y sectores medios. Una modernidad que no solo signifique incrementar la competitividad, sino que incluya elementos políticos, sociales y culturales; una modernidad que permee y beneficie a la sociedad toda, y no solo a sus sectores económicamente más dinámicos. (Castro, 1996: 33).

El cambio organizacional es abordado por Beck. U. como un modelo de modernidad reflexiva, a la que (Pries, 1995) concibe como proceso de transformación dentro de la organización, donde el aprendizaje organizacional se constituye como una vía fundamental que le permite la transición de un modelo organizacional clásico a una sociedad de riesgo, la cual, es analizada en tres niveles: primero, la dinámica de producción y distribución de riesgo, situación que ocurre a nivel mundial y no se encuentra ligado a una clase específica, segundo, se van disolviendo simultáneamente los modos de vida como la pequeña familia o las condiciones normales de trabajo, así como las estructuras sociales, mediante la disolución de los sistemas tradicionales de asignación y de las culturas de clase, además a través de la individualización de la desigualdad social, y tercero, debido a la generalización de la ciencia y la política, su difusión a todos los ámbitos de la vida social y su mutua compenetración.

La noción de aprendizaje organizacional forma parte de una evaluación y transformación de su concepción tradicional. Para alcanzar esta posición se requiere de un cambio radical de la mentalidad, la actitud y la percepción de la racionalidad organizacional, puesto que, entre otros aspectos, se modifica la lógica del control y el mando de la organización burocrática por la lógica de la información y el conocimiento de la organización flexible. Los modelos organizacionales emergentes se sustentan en la flexibilidad estructural, que parte del principio de la participación sistemática de los grupos de la organización, junto con la creatividad individual y grupal necesaria para el desempeño del modelo de la organización.

Este modelo parte de la necesidad de la generación del conocimiento, la experimentación y la apropiación del riesgo, lo que promueve incrementar las capacidades de acción; para alcanzar la creación del conocimiento se requiere de una integración congruente entre el saber y el actuar, de tal manera que se puedan poner en práctica las ideas y se detonen las capacidades creativas de los integrantes de la organización. El proceso hacia una organización que aprende

requiere necesariamente el aumento de los conocimientos generales, cuya fuente principal esta en los grupos que la integran; de lo anterior, se desprende que una organización que aprende se puede identificar porque mejora sus niveles de desempeño conservando sus sistemas de recompensas, procesos, entorno, etc. De igual manera, si tiene la capacidad de detectar errores y corregirlos; la que concentra la experiencia en los procesos sustanciales o la que genera y dirige el conocimiento a nuevas visiones estratégicas.

Al profundizar en el concepto de modernidad reflexiva, hay que hacer hincapié en el tercer nivel de la transición de la sociedad industrial, es decir, a la generalización de la ciencia y la política, como los elementos esenciales para alcanzar el proceso de transición hacia la sociedad de riesgo, lo que refuerza (Pries, 1995), considerando que:

Este proceso de generalización y desvanecimiento de las fronteras concierne a las relaciones, que cada una a su manera, mantienen la ciencia y la política con el resto de la praxis social. (Pries, 1995: 18).

El concepto sociedad de riesgo de Beck, es retomado por (Barba y Solís, 1997), para introducir la organización sustentable, la cual se encuentra estrechamente vinculada con la idea de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la seguridad y el bienestar de las generaciones futuras. En este sentido, la organización sustentable adquiere gran relevancia para el presente y el futuro, debido a que los riesgos tecnológicos se hacen cada día más patentes, así como sus efectos nocivos, a veces sin control, contra las comunidades. Dentro del contexto del estudio de caso de Roma, durante años el proceso de beneficiado húmedo ha sido duramente criticado por sus altos niveles de contaminación al arrojar sus desperdicios a las vertientes de los ríos, colocando a estas organizaciones muy lejos de aspirar a la sustentabilidad.

La percepción de modernidad, también sugiere un movimiento vertical

dirigido hacia arriba y adelante, mientras que lo tradicional se refiere a un movimiento en otra dirección contraria o a una ausencia total de movimiento, esta reflexión conduce a ubicar a lo tradicional dentro de un concepto ideológico. Mientras que en numerosas lenguas y sobre todo culturas, es común que ambas direcciones tengan connotaciones positivas. Otra de las implicaciones que se relaciona con la modernidad, se refiere al cambio que se entiende como el resultado de un proceso que comenzó en algún momento del pasado, que tardó cierto tiempo en movilizarse y que ha desembocado en cierta condición contemporánea. En la visión de (Barba y Solís, 1997), las organizaciones se convierten en una síntesis de modernidad y tradición:

Para la mayor parte de los autores representativos del análisis transcultural, la modernización de las formas organizacionales de las empresas no se presenta como un modelo uniforme transferible mecánicamente a todos los países, sino la modernización se presenta como un desafío de renovación y de creación de soluciones originales entre las fuerzas de la modernización y tradiciones de cada país. (Barba y Solís, 1997: 103).

Esta construcción se sustenta, entre otras cosas, a un acto de convicción, en un sentido fundamental del mundo y de sus cambios. A diferencia de muchas de las culturas estudiadas por los antropólogos, nuestro mundo busca el cambio permanente con el fin de convertirse en un mejor lugar donde vivir, si bien algunos de nuestros contemporáneos intentan reproducir su propio mundo en su forma actual porque, en su opinión, es el mejor de los mundos. Si bien en cierto que por alguna razón, no se les ha considerado como modernos, ya no se les cataloga como tradicionales. La modernidad también puede significar el proceso de aceptar y adoptar elementos relevantes de otras civilizaciones, de culturas que pueden ser muy diferentes. En este sentido, la modernidad es un fenómeno que ha acompañado a la humanidad a lo largo de su larga y turbulenta historia. Sin embargo, por otro lado, el concepto de modernización ha asimilado el significado

de pertenecer a la sociedad occidental contemporánea, como si ésta hubiese sido una condición a la que aspiraba casi toda la humanidad. A quien no parezca compartir esta opinión, por las razones que sea, se le encasilla como atrasado o ligero y se ve condenado a desaparecer en un futuro previsible. Si se observa desde la perspectiva del nuevo desarrollo, todas las sociedades que aún no han alcanzado el estado de desarrolladas parecen irremediabilmente atrasadas, tradicionales y con necesidades de modernizarse.

Esta percepción sobre la modernidad se enfoca en una concepción dinámica occidental muy estrechamente relacionada con la idea de progreso, entendiéndolo como un cambio que parte de que todas las cosas son perfectibles, tal y como se puede observar en numerosas ideologías teleológicas, desde la mitología antigua hasta las doctrinas religiosas y políticas actuales. La modernidad, así como aquellos que se creen sus abanderados, parecen romper con el pasado y con aquello que lo define, incluida la llamada tradición. Lo importante es el hecho de que el hombre moderno definido de esta manera no es sólo temporal sino también un valor positivo. Los acontecimientos y las instituciones reconocidas como modernas son considerados diferentes, en cuanto a la calidad, de las tradicionales y, por lo tanto, no modernas, de modo que se agudiza la sensación de ruptura entre moderno y lo tradicional.

En el escenario de la civilización industrial occidental, lo que se considera moderno está relacionado con lo urbano, mientras que lo tradicional con lo rural, creando así una de las dicotomías fundamentales de nuestra sociedad y uno de los principales objetos del análisis antropológico. Es común el hecho de que las sociedades, las organizaciones, así como los propios individuos, suelen definirse a sí mismos a través de sus supuestas relaciones con la modernidad. En efecto, en la mayoría de los casos, son los intelectuales occidentales que demuestran ser prisioneros de ideas tradicionales al adherir a la rígida y excluyente distinción entre lo tradicional y lo moderno. En el campo del análisis organizacional y específicamente las formas de organización de las tareas, (Coriat, B., 1982),

considera a la organización como un sistema sociotécnico, en donde se presentan nuevos principios en la organización del trabajo:

De hecho, para encontrar el origen de las prácticas actuales de recomposición de las tareas, hay que volver la vista a las recientes investigaciones angloamericanas, tradicionalmente más preocupadas por el engineering y la eficacia. (Coriat, B., 1982: 161).

Otra percepción sobre la modernidad, es la que asume (Solé, C., 1998), al considerarla un tipo específico de cambio social históricamente contemporáneo, integrando este proceso, dos niveles de cambio: el general y el concreto. El nivel general se refiere a la tendencia, extendida por todo el mundo, a la celeridad y masividad de los descubrimientos científicos y su aplicación a las acciones humanas. El otro nivel, el concreto, se refiere a un nuevo tipo específico de cambio social que afecta tanto a naciones nuevas como antiguas. Ambos niveles se encuentran íntimamente relacionados y, por lo tanto, todo intento de definir la modernización tiene que satisfacer a ambos niveles.

La modernidad se considera entonces como un proceso histórico de casi dos siglos de duración, que se desarrolla como fruto de las revoluciones industrial y francesa en Europa occidental. Esta corriente sienta, sin duda, sus raíces en el hecho de que con la aparición de la sociología como ciencia, el cambio social paso a ocupar su tema medular de discusión. Según la terminología sociológica más reciente, y en relación al proceso de modernidad, la consideración de características dicotómicas como homogeneidad y heterogeneidad, sociedades segmentadas y sociedades complejas, regímenes aristocráticos y regímenes democráticos, comunidad y sociedad, entre otras, conlleva a la distinción entre lo que es y no es moderno. Si bien se puede entender a la modernidad como la transición de un modelo a otro bajo un esquema de ruptura, a partir de la concepción de lo longevo como un valor ético y a la vez estético, se promueve una cultura de la ruptura, la cual se traduce en una serie de paradojas que al mismo

tiempo representa algunas de las etapas de la modernidad. No obstante, para Cheymol, M., contenido en su artículo presentado en (Giménez, 1994), retoma el concepto de diáspora para entender la forma en que se puede llegar a la construcción de identidades:

Al reintroducir la noción de grupo, diáspora evita limitarse al plano de identidades individuales y nos coloca en el plano de las identidades colectivas. (Giménez, 1994: 140).

Bajo esta perspectiva, tanto la tradición como la modernidad se contraponen solamente como tipos ideales polares, pero históricamente no son totalmente incompatibles ni excluyentes. No solo pueden entremezclarse y coexistir, sino también reforzarse recíprocamente. Lo nuevo frecuentemente se mezcla con lo antiguo, y la tradición puede incorporarse y adaptarse a la nueva sociedad emergente. La modernidad pone de manifiesto configuraciones que asocian entre sí rasgos modernos y tradicionales, la relación entre ambos no es dicotómica, sino dialéctica. Por otro lado, la tradición misma puede convertirse en ideología favorable a la modernidad, es más, la tradición puede servir como instrumento de crítica de la modernidad, o más aún como punto de partida dentro del proceso de transición a la modernidad.

La transición hacia la modernidad, de acuerdo con la opinión de (Montaño, L., 2003) considera tres modelos generales basados en los enfoques de Comte, Weber y Durkheim, relacionándolos respectivamente con los puntos de vista de Taylor, Merton y Mayo, presentando por último tres visiones acerca de la cultura en las organizaciones. La modernidad debe ser explicada en función a la gama de factores que si bien enriquecen su proceso, también lo conducen a un fenómeno diferenciado, es decir, que su asimilación no será igual en todos los entornos donde se presente. Los modelos contemplados son: la sustitución que contempla una transición de manera abrupta, la intersección que postula una conjugación de lo tradicional y lo moderno, y la transfiguración que entreteje constantemente tanto

a la tradición como a la modernidad.

El modelo de sustitución asociado con Comte, A., pugna por una reorganización de la sociedad, y al mismo tiempo postula una ley general donde se destacan tres estados teóricos diferentes: el teológico o ficticio, el metafísico o abstracto y el positivo o real. El primero consiste en explicar la aparición de los fenómenos como resultado de la voluntad divina; el segundo, sustituye dicha voluntad por una serie de abstracciones referidas a la naturaleza, el último se aboca a analizar las leyes que rigen las causas, siendo su coexistencia un origen de problemática. De igual manera, en la perspectiva de (Solé, C., 1998), Comte formula una dicotomía de las sociedades establecida en términos de la importancia de industria y la ciencia en definir el nuevo orden social, y explicar la sustitución de los guerreros por los industriales, los aristócratas por los comerciantes y los teólogos y sacerdotes por los científicos, formulando las propiedades del orden social moderno emergente, que ha sustituido, o esta en vías de sustituir, el tradicionalismo.

Mientras tanto, el modelo de intersección planteado por Weber considera que la modernidad es susceptible de alcanzarse mediante la creciente racionalización, calculable e impersonal, ayudando a la expansión del capitalismo basado en un cambio de mentalidad, considerando dos expectativas: la primera se refiere a un nuevo espiritualismo que oriente el comportamiento económico, en donde la Teoría de la Organización intentará demostrar los beneficios de la burocracia y promoviendo un sistema legal-racional-burocrático cuyas bondades descansan tanto en su superioridad técnica como en su nivel de impersonalidad. Para (Solé, C., 1998), el interés de estudio de Weber se centraba por un tipo social especial de organización capitalista, es decir, el capitalismo burgués racional y que es definido como la maximización del concepto de eficacia racional y eficiencia en la organización de producción económica.

Bajo la perspectiva de Merton, el sistema burocrático propuesto por Weber

presenta algunas desventajas en función al excesivo apego a la normatividad, promoviendo un comportamiento exageradamente rígido, concentrado con un alto nivel de formalismo, un elevado conformismo y en consecuencia, una fuerte resistencia al cambio, provocando un desplazamiento de fines por medios, una elevada exhibición de señales de autoridad, una alta arrogancia de los directivos y una cohesión de grupo frente a las demandas externas de los usuarios. Un nuevo intento por superar el carácter burocrático, se sustenta en el surgimiento de la organización flexible, la cual, tiende a minimizar los efectos de la jerarquía burocrática por el costo asociado a dicha función y por las limitaciones que impone a la participación creativa de los trabajadores, el nuevo espíritu capitalista promueve la competitividad, pero apegándose a un conocimiento axiológico.

Por último, el modelo de transfiguración se basa en la intervención de Durkheim, parte de la distinción de dos tipos de sociedad: la segmentaria y la compleja; la primera presenta un alto nivel de homogeneidad interna, constituida por unidades estructuralmente idénticas yuxtapuestas, interrelacionadas por la solidaridad mecánica, y simbolizadas por leyes represivas, presentando un grado mínimo de especialización de roles y de división social del trabajo, diferenciando entre los sexos y entre las generaciones. La compleja se distingue por el grado de heterogeneidad, producto de la división social del trabajo, representando para Durkheim la articulación alrededor de un único órgano central de individuos libres realizando funciones diferentes, pero unidos por sus roles complementarios, haciendo énfasis sobre los rasgos estructurales que definen las sociedades opuestas, y contribuye también a trazar las líneas principales de la concepción funcionalista y la antropológica, sobre la modernización.

Fue Mayo, E., uno de los teóricos que se interesó en los trabajos de Durkheim, no le dio seguimiento a su posición frente a la modernidad, en cambio, hizo mayor énfasis en la falta de soporte social del individuo en una era de industrialización y una disminución significativa de la colaboración en el trabajo, siendo la colaboración el problema fundamental de la sociedad industrializada.

Esta condición de ausencia de norma social se debía a la incapacidad de adaptación social del individuo frente al desenfrenado desarrollo tecnológico. Dentro de este desarrollo de las habilidades sociales, un aspecto que está presente en el proceso de transición, definitivamente es la cultura que existe dentro de las organizaciones, elemento que toma (D'Iribarne, P., 2003), en su artículo sobre lo universal y lo cultural en el funcionamiento de las organizaciones:

No se puede, en efecto, afirmar a la vez que la cultura determina los comportamientos produciendo hábitos y que los humanos pueden libremente cambiar estos últimos en nombre de imperativos de alcance universal (éticos, políticos y económicos). (D'Iribarne, P., 2003: 65).

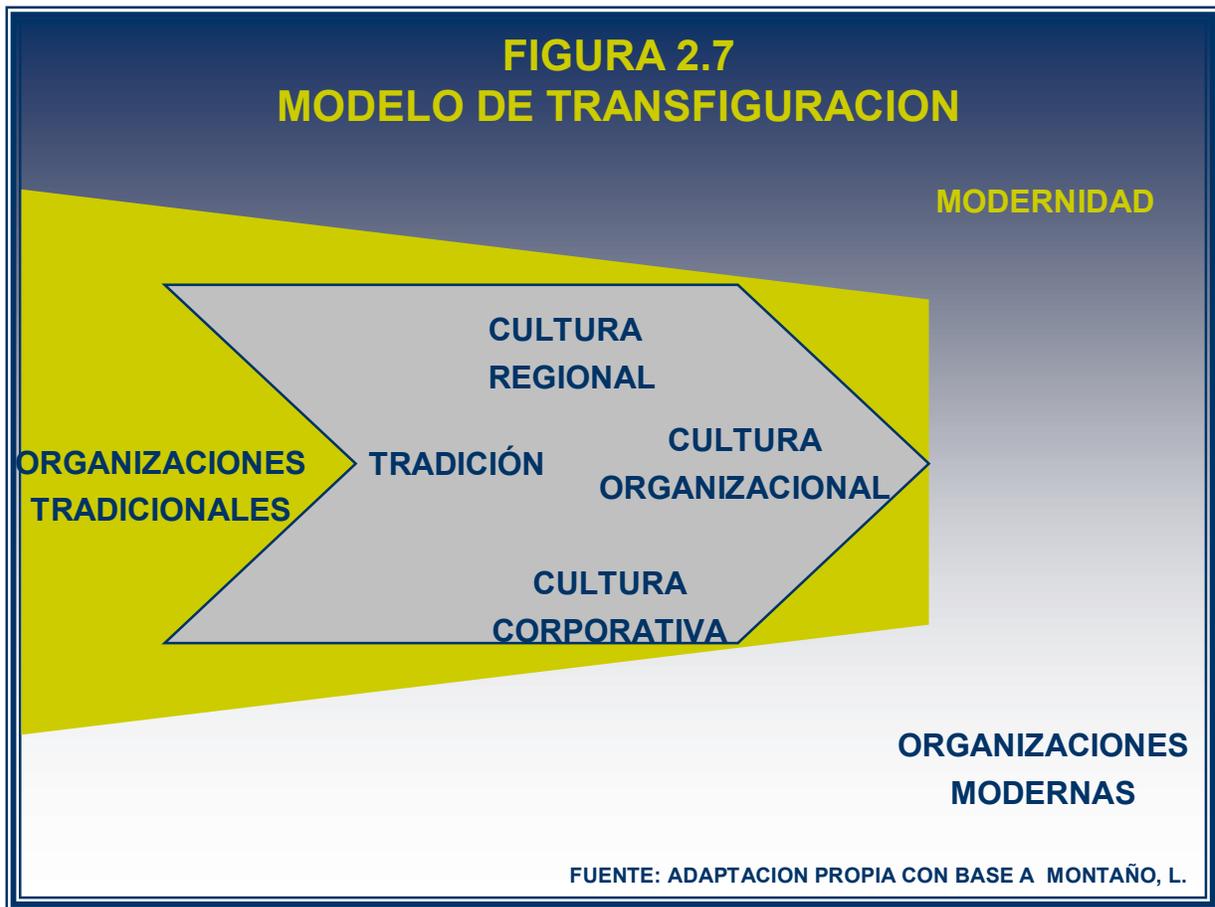
Al respecto, resulta claro comprender que cada persona lleva consigo patrones de pensamiento, sentimiento y acción potencial que aprende a través de su vida, muchos de ellos han sido adquiridos desde la infancia temprana, ya que en esa edad una persona es más susceptible para aprender y asimilar. La intención de modificar estos patrones constituye un objetivo que regularmente implica serias dificultades y ocasionalmente resultan insalvables. Al retomar las diferentes perspectivas sobre la cultura, se encuentra que la corporativa se considera una representación de la modernidad sustantiva, la nacional o regional y organizacional se ubican en la perspectiva de la modernidad transfigurada, la corporativa se contempla como una nueva espiritualidad, acorde con la organización, la nacional o regional se circunscribe a un espacio social más amplio incidiendo en el comportamiento a partir de creencias, valores y actitudes, la organizacional hace referencia al sentido que los individuos les dan a las acciones.

La modernidad de las organizaciones resulta pertinente dentro del modelo de la transfiguración, donde se incluye elementos relacionados con la tradición y que se ven entremezclados con las perspectivas culturales con resultados distintos. La cultura corporativa y la nacional representan marcos generales, mientras que la

cultura organizacional representa la posibilidad de un espacio social de autonomía, si los tres esquemas se entrelazan simultáneamente, forzosamente se tienen que presentar en un modelo de modernidad transfigurada.

Dentro de la adaptación al modelo de la modernidad transfigurada, propuesto por (Montaño, L., 2003), es posible observar como se manifiestan las diferentes formas que puede asumir la cultura en las organizaciones. En el esquema se presenta como un escenario que entrelaza diferentes elementos tradicionales, los cuales, se encuentran integrados con aspectos característicos propios de una modernidad, lo que implica una decisión compleja al intentar ubicar a cualquier organización en uno de los dos ámbitos, determinando de manera excluyente si se califica como moderna o tradicional, por tanto, la realidad enseña que gran parte de las organizaciones que son etiquetadas de modernas o en vías de serlo, confinan aspectos tradicionales. Este panorama no dista de la realidad observada en el caso de la organización Roma, en la cual, queda de manifiesto, al menos en su discurso, la plena convicción de su cuerpo directivo de incursionar en aspectos que la encaminen hacia la modernidad, sin embargo, de una forma natural y entremezclada, también se manifiestan representaciones tradicionales propias de esta región.

Detrás de la funcionalidad de Roma, se encuentran instaladas condiciones propias de una organización basada en una estructura familiar que ha ejercido el control plenamente hacia su interior durante varias décadas, y que al mismo tiempo, integra otra composición familiar mas grande como es la Asociación de exportadores de café de Jalapa y en donde sus integrantes asumen posiciones y actitudes como miembros de una familia que simboliza un consorcio que ha perdurado en el tiempo y en donde van surgiendo los herederos de una gran tradición familiar: el café. En el esquema de transfiguración se sitúa a Roma en un escenario en donde se entremezclan expectativas de modernidad y características de varios elementos tradicionales y que son profundizadas en el cuarto capítulo de la investigación. Este esquema de transfiguración se presenta en la Figura: 2.7



Este modelo de transfiguración al ser analizado bajo la perspectiva del entorno de la organización Roma; ve caracterizada a la modernidad por su fragilidad, dependencia y parcialidad; convirtiéndose en un lugar donde se contraponen el mundo simbólico, construido durante mucho tiempo, y el proyecto económico actual. En el mismo sentido esa disonancia se manifiesta en una modernidad que alcanza de manera tardía a nuestro país y se vuelve una persecución permanente por alcanzarla, de hecho, se evidencia la necesidad de visualizar a las organizaciones como protagonistas de entornos complejos, donde prevalecen esencialmente relaciones sociales que van más allá de la consecución de la eficiencia, el orden y la armonía dentro de la perspectiva de la racionalidad instrumental, convirtiéndose en escenarios de las tensiones presentes entre la tradición y la modernidad., tal y como lo reflexiona (Montaño, L., 2000).

El modelo de modernidad relacionado con la organización Roma implica que se lleven a cabo una serie de cambios estructurales, administrativos y tecnológicos, los cuales, deben partir de un contexto social en donde los aspectos culturales han participado significativamente durante su desarrollo. Esto se ha venido reflejando a través de sus principios, valores y formas específicas de la organización, como un modelo a seguir para las otras organizaciones cafetaleras de la región. La noción de modernidad, que ha venido cimentando su proceso de transformación, ha estado ligada tanto a la caracterización de un espacio de acción como al impacto social en el transcurrir del tiempo. Situación que es abordada por (Giddens, A., 1990), al debatir sobre la noción de modernidad al distinguir tres orígenes dominantes en su dinamismo y que están conectados entre sí:

La separación del tiempo y espacio. Esta es la condición de distanciamiento del tiempo-espacio de ámbito indefinido, suministra un punto medio de precisión temporal y restricción espacial.

El desarrollo de mecanismos. Estos levantan las actividades sociales localizadas en los entornos, reorganizando las relaciones a través largas distancias de tiempo-espacio.

La reflexiva apropiación del conocimiento. La producción de conocimiento sistemático sobre la vida social llegará a ser integral a la reproducción del sistema, dejando a la vida social cambiante lejos de las fijaciones de la tradición. (Giddens, A., 1990: 53).

El proceso de modernidad ha propiciado una dispersión de los espacios sociales, cuestionando la centralidad de ámbitos de poder, como la Iglesia y el Estado, generando con ello una serie de luchas incesantes por diferenciarse dentro de un entorno constantemente cambiante. Las organizaciones modernas pueden ser consideradas como producto de la modernidad industrial, la racionalización organizacional y la racionalidad económica. Los problemas a los que se han estado enfrentando las organizaciones modernas están vinculados con aspectos

referentes con la productividad, la estructura orgánica, la planeación estratégica, la competencia del mercado, la calidad, el servicio, el desarrollo tecnológico, entre otros.

La racionalidad en la organización moderna esta más orientada hacia la búsqueda de la eficiencia, el manejo de esquemas conceptuales técnicos o científicos, cierto tipo de comportamientos de los actores de tipo más individual, etc. en cambio si nos vamos a una organización tradicional, vamos a encontrar por ejemplo una fuerte influencia de la familia, la importancia de la religión, de creencias, de un pensamiento empírico totalmente, de un conocimiento que está totalmente o casi totalmente en el terreno de lo tácito, entonces tenemos organizaciones que funcionan de manera muy distinta hay que abordarlas con criterios muy distintos, lo que procede es entender en qué son diferentes y por qué son diferentes, así como su relación porque los ámbitos tradicional y moderno no viven de manera aislada, conviven, de alguna manera, son mundos distintos sin embargo tienen que relacionarse en algún sentido.

La construcción de este marco teórico que pretende dar una respuesta al problema de investigación del estudio de caso de la organización Roma, permite visualizar desde las diferentes aristas de la modernidad los aspectos sociales, políticos, humanos y culturales de las organizaciones, lo que justifica definitivamente la apertura del debate para entender su complejo desarrollo desde la posición de los Estudios Organizacionales, donde participan variables como la toma de decisiones, género, poder, entre otros, dentro del contexto de nuevas formas o modelos que asumen las organizaciones. Los estudios que en la actualidad se hacen sobre las organizaciones se abocan sobre perspectivas disciplinarias diversas, algunos de los aspectos estudiados y a la vez criticados son: la racionalidad de su funcionamiento, la reproducción de estabilidad dentro de un sistema armónico, la visión sobre el interés histórico, la desestimación en las relaciones de poder y la determinación ambiental y tecnológica.

CAPITULO 3
PROBLEMÁTICA DEL CAFE

3. PROBLEMÁTICA DEL CAFÉ.

Este tercer capítulo de la investigación se aboca a analizar el contexto actual que guarda la actividad cafetalera en nuestro país y específicamente en la región de Coatepec, situación que permite analizar la forma en que la cafetalera Roma ha incursionado en un proceso hacia la modernidad. Al abordar el tema de modernidad, dentro del entorno agroindustrial de esta organización, se deben contemplar, en función a la construcción del marco teórico del capítulo anterior, elementos tanto estructurales, tecnológicos y sobre todo culturales, de tal manera que esta organización cafetalera pueda asumir una mayor flexibilidad estructural de tal forma que le permita afrontar las exigencias de su entorno. Durante muchos años el café significó un producto generador de una gran cantidad de divisas, lo que representaba un pilar económico para el propio país, para el estado mismo y por supuesto para las regiones cafetaleras, en este momento, la situación general que guardan las organizaciones productoras y beneficiadoras resulta muy lamentable, provocando que algunas de ellas han reorientado sus esfuerzos hacia otras actividades económicas, la reactivación de estos organismos representa la oportunidad de volver a generar empleos tanto directos como indirectos y el fortalecimiento de la propia economía al generarse divisas con las exportaciones del grano, entre otros beneficios.

El cafeto pertenece a la familia de las rubiáceas, al género *Coffea*, que comprende alrededor de sesenta especies, de las cuales la arábica es la mayormente cultivada y apreciada comercialmente. La semilla es el mismo grano del café, la cual se siembra bajo sombra en viveros, y una vez fuerte se transplanta a las fincas en las zonas cafetaleras comprendidas entre los trópicos de Cáncer y Capricornio. El arábica requiere de una temperatura no inferior a los 18°C y con un promedio anual de precipitación pluvial de entre 1016 y 1524 mm. El arbusto del arábica mide entre 2 y 6 m. de altura en la madurez. El tronco tiene de 8 a 10 cm. de diámetro, según la variedad, es vertical y presenta ramas opuestas, ordenadas

por pares consecutivos, flexibles y ligeramente inclinadas hacia su parte inferior, las raíces alcanzan 1.5 m. de longitud. Las hojas son elípticas, brillantes y dependiendo de su madurez pueden ser de colores verde oscuro, verde claro y amarillas bronce, lo cual le imprime tres tonalidades distintas al follaje, (Martínez, E., 2005).

El fruto maduro crece en racimos asociados al miembro por vástagos muy cortos, generalmente contiene dos semillas rodeadas por una pulpa dulce, asemejándose a una cereza por su forma, color y grosor, esta cubierto por una película externa llamada epicarpio, en su interior están alojadas las semillas conformadas en dos granos que presentan una faz convexa y otra plana donde aparece un surco longitudinal, en ocasiones ciertos frutos tienen un solo grano más pequeño, ovoide y enrollado, que debido a su forma recibe el nombre de caracolillo. Durante el periodo de su crecimiento y antes de la cosecha, los arbustos requieren de podas y cuidados diversos, la poda del cafeto es una operación importante que puede ser de formación al dejar un espacio suficiente entre las ramas primarias y en limitar la altura del árbol a unos 2 m. del suelo, y de fructificación, que consiste en suprimir las ramas agotadas, en acortar las demasiado largas, para tener una fructificación importante.

El café ha sido una bebida exótica, cuyos orígenes nos ubica en África Oriental, (S/A, 2001). El nombre de café que hoy conocemos debe su origen a la región de Abisinia desde el siglo VIII, en el extremo este de África en lo que hoy ocupa el sudeste de Etiopía, donde la bebida se llama kahwe (González, P., 2004), que significa “lo que maravilla y da vuelo al pensamiento”, el cultivo del café se encuentra en las zonas tropicales y subtropicales, el plantío es denominado cafetal y la siembra, recolección y beneficio constituyen la cafecultura. A partir del Siglo XV se difunde por Arabia y el mundo musulmán establece un monopolio que dura cerca de 300 años, en el siglo XVII se extiende al sudeste asiático y a Europa, los holandeses lo llevan a Europa y los ingleses a Jamaica donde pasa a América Central y al resto del Continente.

3.1 CONTEXTO INTERNACIONAL.

El cultivo del café se lleva a cabo en países tropicales con características asociadas a bajo desarrollo socioeconómico, mientras, que los centros de comercialización importantes se ubican en los países industrializados hacia donde se destina la mayor parte de la producción mundial de este grano. Las exportaciones de café que se realizan de los países productores hacia los consumidores se componen principalmente de café oro. Este grano se utiliza en la industria torrefactora y en la producción de café soluble, en donde se le incorpora mayor valor agregado, (Villafuerte, D., 2000). De ahí que sea en estos países donde la industria cafetalera permite la apropiación de la mayor parte del producto final, no sólo debido a que tienen una participación importante en el proceso de industrialización, sino también porque controlan el transporte e incluso determinan el precio.

El café representa uno de los principales productos dentro del comercio internacional; es producido en más de 50 países y el total de las exportaciones en el 2002 llegó a casi 6 millones de toneladas. Aproximadamente 25 millones de agricultores, en su mayoría pequeños, dependen del café para su subsistencia, (Alcraaft, R., 2006). En muchos países pobres, el café es una fuente crucial de exportaciones; en Honduras, por ejemplo, representó un 24% de las exportaciones totales en el 2000, en Uganda el 43% y en Etiopía un 54%. Existen dos variedades de café, arábica y robusta. La arábica crece en tierras más altas y presenta un sabor más suave, mientras que la robusta es una planta que soporta climas más diversos, pero produce un sabor más fuerte. Por lo general, las arábicas tienen más demanda que las robustas, pero hay diferencias enormes de calidad y precio dentro de cada variedad, siendo las marcas más vendidas una combinación de ambas variedades.

Durante la mayor parte de la década de los años setentas y ochentas, los

precios del café fueron sostenidos por cuotas de exportación administradas bajo el Acuerdo Internacional del Café. Los países involucrados incluían no sólo a los principales productores, sino también a los mayores consumidores. El sistema de cuotas colapsó en 1989 y nunca fue reestablecido con éxito. Como era de esperarse, el colapso de las restricciones a las exportaciones llevó a precios mundiales más bajos. Los precios se dispararon a mediados de los noventa debido a heladas y sequías en Brasil, pero luego continuó con su trayectoria hacia abajo, hundiéndose a puntos sin precedentes en los últimos años. A lo largo de la reciente caída, la oferta ha superado constantemente a la demanda, mientras que los precios se han recuperado modestamente durante los primeros años de esta década, pero continúan oscilando cerca de puntos históricamente bajos.

El disparo de los precios a mediados de los noventa sin duda jugó un papel en la precipitación de la actual caída, pero además de las fluctuaciones cíclicas, el mercado de café ha sufrido cambios estructurales importantes en años recientes. Particularmente la producción a menores costos de Brasil y Vietnam ha incrementado la oferta de café a nivel mundial de manera sustancial. Este crecimiento en la capacidad de bajo costo ha ejercido presión de largo plazo sobre los precios internacionales y ha sometido a los productores tradicionales a una fuerte competencia. El despegue espectacular de la cafecultura de Vietnam que se había presentado en la década de los noventa, ha decrecido considerablemente en los últimos años, aún con los recortes recientes en la producción, Vietnam ahora sigue a Brasil, ocupando el segundo lugar en la producción mundial de café; y gracias a una mano de obra barata, condiciones favorables para el cultivo, y una concentración de la variedad robusta, que es más fácil de cultivar, los costos de producción vietnamitas son considerablemente más bajos que la norma global.

Por su parte Brasil, que por años ha sido el productor más grande del mundo, también ha vivido un incremento masivo entre 1998 y el 2001, seguidos por algunos años de estancamiento a mediados de la década, Brasil no sólo está

produciendo mucho más café que antes, también está produciendo café más barato. Para empezar, la depreciación del Real brasileño ha reducido considerablemente los costos en dólares. Más aún, la industria brasileña cuenta con grandes plantaciones que han invertido mucho dinero en nueva tecnología y métodos más intensivos de cultivo, y la producción ha migrado hacia el norte, en donde se encuentra menos susceptible a heladas fatales.

El mercado del café se encuentra claramente lejos de ser un ejemplo de eficiencia, por el contrario, los ajustes a los cambios en la oferta y demanda están sujetos a grandes atrasos y errores de cálculo, pero a pesar de esto, la historia de la saturación actual es la de costos decadentes y mejoras productivas tanto en la oferta como en la demanda. En otras palabras, el mercado del café está actuando como cualquier mercado debe actuar: está promoviendo el progreso económico. Claro que nunca es agradable para los participantes de un mercado ser desplazados por nuevos competidores, y este desplazo puede ser especialmente doloroso cuando los afectados viven en países pobres que ofrecen pocas alternativas, pero la destrucción creativa se encuentra en el centro del proceso de mercado; no es un fracaso del mismo.

Estas circunstancias afectan primordialmente a las pequeñas organizaciones cafetaleras dentro de los países productores, donde se identifican seis necesidades más apremiantes del pequeño cafetalero: la estabilidad de los precios, el acceso al financiamiento, el acceso al mercado, la ayuda técnica para la mejora de la calidad y la diversificación, el fortalecimiento organizacional, y la participación en el debate internacional. A pesar del reciente aumento en el precio internacional del café, a los pequeños cafetaleros les preocupa sobre todo un precio adecuado, sostenible y estable. La demanda esencial de los cafetaleros es un precio que cubra los costos de producción y algún nivel de inversión y de ganancia. Los nichos de mercado otorgan mayores precios, pero esto puede desaparecer a medida que la oferta se incrementa sin garantías. Los altos costos de transacción como los impuestos, los honorarios por asistencia técnica y la certificación, pueden hacer que una

organización agrícola no gane cuando lleguen los precios bajos.

Las organizaciones cafetaleras enfrentan el continuo desafío de hallar créditos a su alcance, requieren créditos que permitan efectuar el mantenimiento de las fincas, las inversiones en mejora de la calidad y el refinanciamiento de la propia deuda. La reciente alza de los precios internacionales del café ha incrementado las necesidades comerciales de las cooperativas de comercialización para financiar las compras de sus miembros. Las cooperativas de comercialización, al margen de cómo puedan estar los precios en el mercado en un momento dado, necesitan financiamiento para invertir en mejoras de capital. Estas mejoras son esenciales para que los cafetaleros tengan una producción de calidad y dispongan de crédito precosecha para inversiones que incrementen la producción y mejoren la calidad.

Cada vez más las organizaciones cafetaleras están obligados a vincularse de manera directa con los compradores de los países consumidores. Requiriendo que se tenga un mejor acceso al mercado y que se faciliten las restricciones de viaje para las giras de ventas, buscando crear un sistema de información confiable sobre las tendencias de los mercados y de la producción. Gran parte de la información procede de institutos de investigación sin presupuestos suficientes y de contactos apropiados al mercado. A diferencia de las grandes comercializadoras, los pequeños cafetaleros tienen poco acceso a la mejor información, situación que se ve reflejada en el pobre interés por incursionar aspectos de mejora de la calidad y certificación. Los cafetaleros, sobre todo los de áreas rurales, necesitan capacitación sobre cómo cosechar apropiadamente y administrar sus fincas de manera que maximicen la calidad.

Muchos cafetaleros desconocen las formas de controlar el sabor y evitar los sabores extraños. La tecnología básica para efectuar la cata de café lamentablemente no ha sido difundida entre las organizaciones de pequeños propietarios. Los cafetaleros y trabajadores agrícolas del café necesitan más

recursos financieros e institucionales de largo plazo a fin de crear y fortalecer organizaciones básicas. Las organizaciones rurales encaran desafíos a la hora de encontrar y retener su personal experimentado. Las organizaciones de cafetaleros necesitan capacitación en administración financiera y organizacional para operar como un negocio exitoso en el mundo competitivo y marginalmente rentable de la exportación del café oro.

El factor que más afecta de manera directa los ingresos de los pequeños cafetaleros son los precios sostenibles y estables a nivel de finca. Por ello es crucial que el precio y su estabilidad formen un componente clave en las acciones a la crisis del café. Se tiene que hacer hincapié en la necesidad de mecanismos de precio con base al mercado para recompensar a los cafetaleros que añadan valor sostenible. Los pequeños agricultores carecen de la información necesaria sobre el mercado para tomar decisiones informadas sobre la producción. Esto incluye información sobre las tendencias de la producción global como también información matizada y precisa sobre la demanda de los consumidores de café de especialidades, como es el orgánico y gourmet. Al respecto, (Pendergrast, M., 2002) señala que el café orgánico ha alcanzado el 3% del mercado de especialidades, y aunque muchos expertos del café siguen siendo escépticos con respecto a su calidad, actualmente ha mejorado considerablemente y su demanda ha venido creciendo. Sin esa información y sin saber cómo utilizarla, los agricultores y organizaciones cafetaleros no pueden planificar sus acciones, lo que dificulta alcanzar la estabilidad del mercado.

Todas estas condiciones que se han venido presentando en el mercado internacional del café, igualmente han provocado afectaciones en la cafeticultura en nuestro país, lo que no tan solo le ha dificultado tener aspiraciones serias a un desarrollo sostenido, sino que por el contrario, otros países lo han desplazado hasta colocarlo en la sexta posición que actualmente ocupa en cuanto a la producción mundial, conforme lo señala la Organización Internacional del Café y que se observa en el Cuadro 3.1.

CUADRO 3.1
PRODUCCION INTERNACIONAL DE CAFÉ EN MILES DE
SACOS.

PAIS	2001	2002	2003	2004
Brasil	33743	48480	28820	38264
Vietnam	13133	11555	14830	15000
Colombia	11999	11889	11000	10500
Indonesia	6833	6785	6464	5750
India	4970	4676	4508	4850
México	4200	4000	4550	4500
Etiopia	3756	3693	4333	4000
Guatemala	3669	4070	3606	3700
Perú	2749	2900	2525	3067
Honduras	3036	2497	2968	2750
Uganda	3166	2900	2510	2750
Costa Rica	2166	1938	1802	1966
Costa de Marfil	3595	3172	2325	1475
El Salvador	1667	1438	1485	1430
Nicaragua	1116	1199	1442	1400
Papua Nueva Guinea	1041	1108	1147	1200
Camerún	686	801	900	1100
Tailandia	548	757	846	1056
Kenia	991	945	863	1000
Venezuela	821	961	810	920
Ecuador	893	732	804	750
Tanzania	624	824	608	750

FUENTE: ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ

Otro elemento que resulta cada vez más incuestionable, es la necesidad de

fortalecer el consumo interno del café, tema que aparentemente ha quedado rezagado a un nivel no tan relevante, de acuerdo con la opinión de (Luna, L., 2006), posterior a quedar inconclusa la campaña interna de difusión para incrementar la cultura del consumo del café, iniciada por el desaparecido Consejo Mexicano del Café, para de esta forma poder disminuir la vulnerabilidad en relación a los vaivenes bursátiles internacionales. En la opinión de Brando, C., director de P&A Internacional Marketing de Brasil, dentro del artículo de (Coello, J., 2002) en El Mundo del Café, el proceso de desarrollo del consumo interno tendrá resultados positivos en no menos de 5 años, por medio de la participación de agencias mexicanas de publicidad y relaciones públicas, pero partiendo de las acciones propuestas por las propias organizaciones cafetaleras:

Promover el consumo interno sin duda lograría equilibrar los precios y niveles de vida de los productores, sobre todo si se reconocen los altos costos de producción de nuestro país y la consecuente afectación en su competitividad. Agregarle valor al café mexicano es algo que únicamente puede llevarse a cabo en el mercado interno, ya que para lograr esto en Estados Unidos o Europa habría que pelear contra grandes marcas internacionales. (Coello, J., 2002: 6-7).

Por su parte, (Pelcastre, A., 2006), señala que el café es la tercera bebida más consumida en el mundo, después del agua y el té. En este sentido, resulta paradójico que nuestro país, siendo el sexto productor mundial de café consuma anualmente tan solo 0.648 kilogramos per cápita (4º Encuentro Cafetalero a través de la página oficial de la SAGARPA), mientras que en naciones de Europa del Norte, como Finlandia su consumo asciende a más de 11 kilogramos. Es por ello, que el fortalecimiento del consumo nacional representaría una esperanza para los productores de café que podrían vender su producto en el mercado interno. Esta estrategia de fortalecer el consumo interno ha sido implementada en países como Brasil y Colombia, en los cuales, se han implementado intensas campañas de promoción, que han dado buenos resultados. El consumo interno de café de los

principales países exportadores del mundo en los últimos años se puede observar en el Cuadro 3.2:

CUADRO 3.2				
CONSUMO INTERNO DE CAFÉ EN PAÍSES EXPORTADORES EN MILES DE SACOS.				
PAIS	2001	2002	2003	2004
Brasil	13490	13750	14200	15490
Indonesia	2000	1833	2000	2000
Etiopía	1833	1833	1833	1833
México	1500	1500	1500	1500
Colombia	1400	1400	1300	1300
India	1134	1134	1134	1134
Filipinas	821	829	917	917
Venezuela	690	690	690	690
Tailandia	500	500	500	500
Vietnam	500	500	500	500
Madagascar	128	217	333	433
República Dominicana	340	340	378	378
Haití	340	340	340	340
Guatemala	300	300	300	300
Costa Rica	317	317	317	317

FUENTE: ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ

En este sentido, el consumo de café por persona en promedio coloca a México en una situación muy desfavorable, puesto que apenas se alcanza a consumir un kilogramo, quedando lejos de la marca de 2 registrada a principios del siglo pasado, de acuerdo con el presidente de Asociación Nacional de industriales de café Juan Martínez, (Excelsior, 2007), mientras que el consumo en países menos poblados y que al mismo tiempo son productores como Costa Rica rebasa

los 8 kilogramos, tal y como se puede observar en el Cuadro 3.3.

CUADRO 3.3	
CONSUMO PER CAPITA DE CAFÉ EN EL MUNDO	
PAIS	KILOGRAMOS
Finlandia	12.7
Suecia	11.4
Dinamarca	10.4
Noruega	10.4
Holanda	10.2
Islandia	9.7
Austria	9.5
Costa Rica	8.3
Alemania	7.8
Suiza	7.6
Francia	5.9
Líbano	5.1
Italia	4.7
Republica Dominicana	4.5
Canadá	4.4
Estados Unidos	4.3
Eslovenia	4.0
España	3.8
Haití	3.6
Bolivia	3.5
México	1.0

FUENTE: WORLD RESORCES INSTITUTE 1998

Muy a pesar de que México se encuentra entre los principales productores del aromático, su posición dentro de los países exportadores resulta menor en comparación con otros como Guatemala y Honduras, tal y como se ve en el

Cuadro 3.4:

CUADRO 3.4	
PAISES EXPORTADORES DE CAFÉ EN 2004	
PAIS	TONELADAS
Brasil	1 603 288
Vietnam	904 693
Colombia	623 386
Indonesia	266 160
India	213 125
Guatemala	201 885
Perú	187 749
Honduras	165 640
Costa de Marfil	156 360
Etiopia	152 666
Uganda	152 551
México	137 341
Costa Rica	86 522
Nicaragua	79 601
El salvador	78 349
FUENTE: ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ	

De manera histórica, el café se ha venido consumiendo en México primordialmente en zonas rurales, no obstante, sin generar algún esfuerzo relacionado con el cuidado de su calidad, al mismo tiempo, los consumidores urbanos han sido escasos en número, pero suficientes para asentar una tradición fuertemente influida por la inmigración de los españoles. La mayor parte del café de mejor calidad producido en México, se exporta a los países altamente consumidores, los cuales se muestran en el Cuadro 3.5:

CUADRO 3.5
PAISES IMPORTADORES DE CAFÉ EN 2004

PAIS	TONELADAS
Estados unidos de Norteamérica	1 398 319
Alemania	665 488
Japón	405 902
Italia	396 386
Francia	364 968
España	254 961
Bélgica / Luxemburgo	221 750
Reino unido	187 929
Holanda	151 874
Austria	89 521
Suecia	82 331
Dinamarca	66 051
Finlandia	63 423
Grecia	45 390

FUENTE: ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFE

Lamentablemente, la industria nacional anualmente apenas adquiere de 900 mil a un millón de sacos de las diferentes calidades, sin considerar el café de mala calidad que importa, esta práctica desleal ocasiona al productor y al país grandes pérdidas, desprestigia la calidad, acumula inventarios, castigos al aromático y retiro de los consumidores. Un cuestionamiento muy pertinente es conocer como asumir el reto de incrementar el consumo interno de café en nuestro país si se considera la historia de éxito en Brasil, a lo que Brando, C., director de Mercadotecnia de PNI Consultoría y Mercadotecnia, señala que el incremento del consumo per cápita de 2.3 a 4.65 Kg. de 1995 a 2002 se debió fundamentalmente a la aprobación de una autorregulación dentro de la industria del café con un programa de control imperativo de la calidad del café.

3.2 CONTEXTO NACIONAL

La cafeticultura en México tiene presencia desde hace unos doscientos años, aunque no se conoce con exactitud la fecha, existen diferentes referencias al respecto. El primer desembarco de plantas se presenta en el año de 1896 de acuerdo con (Cano, M., 2004), cuando Juan Antonio Gómez De Guevara siembra en la región de Córdoba, Veracruz las primeras matas de cafeto procedentes de Cuba. Aun en la actualidad hay varias organizaciones en la región que por su larga trayectoria en el ramo y por la buena calidad de sus productos, le han dado renombre al café de la región de Córdoba. Durante el tiempo de la Nueva España el café significó una bebida socialmente elitista, ya que su consumo interno era bastante limitado, pues solo las clases pudientes podían adquirirlo importándolo desde Cuba.

Si bien no se conoce con certeza quien fue el primer productor de café en México, si se sabe que el cultivo se difundió con éxito en la primera mitad del siglo XIX, principalmente en Veracruz, Oaxaca, Tabasco y Michoacán. Se asegura que el promotor en este último estado fue el general José Mariano Michelena, quien habría traído café de Moka, ciudad de Yemen; los nuevos habitantes en La Nueva España fomentaron en general la agricultura en terrenos que, en comparación con los del viejo continente, sintieron agraciados por la naturaleza. Por su parte, (Córdova, S., 2005), subraya la hipótesis de que fueron colonos franceses provenientes de Martinica, quienes trajeron los primeros cafetos a la Nueva España alrededor de 1740, mientras que para 1809 en la hacienda Acazónica de la Antigua, Veracruz, apenas se habían iniciado las labores previas para sembrar los cafetos.

Otra referencia que presenta (Córdova, S., 2005), se relaciona con la participación de William H. Ukers, quien relata que fue en Coatepec donde se plantaron los primeros cafetos en 1808, cuando la hacienda Orduña recibió algunas

semillas traídas de Cuba. Por su parte, el presbítero José Santiago Contreras, de Tecosolco, y José Arias dueño de la hacienda Zimpizahua, quienes recibieron un lote de cafetos desde la Habana en 1808. En la cafecultura mexicana pueden diferenciarse claramente dos épocas, la que va desde su introducción a finales del siglo XVIII, hasta los primeros años del porfiriato, caracterizada por una producción módica y desarrollada en pequeños cultivos destinados principalmente al consumo interno; y la que se inicia en los años setenta del siglo XIX, definida por crecientes volúmenes de cosecha obtenidos en grandes plantaciones y orientados predominantemente al mercado mundial.

Entre la fase de producción doméstica y el periodo de la cafecultura de exportación hay un verdadero salto, tanto en el monto como en la naturaleza de la producción, aunque las cifras varían según el autor consultado. Desde 1826 hasta 1895 el número de cafetos sembrados se multiplicó exponencialmente, siendo el motor de esta transformación el crecimiento de la demanda mundial en las últimas décadas del siglo XIX, principalmente de origen europea y estadounidense. En respuesta a dicho estímulo, la producción regional de café pasó de las modestas 572 toneladas que se cosecharon en 1843, a 8161 toneladas en 1877; desde entonces crece a una tasa semejante a la de la demanda y producción mundiales, de las que representan un promedio de 2% durante todo el periodo (Báez, M., 1983). Entre tanto, las exportaciones aumentaron al mismo ritmo que la producción.

Los factores que motivaron este incremento fueron principalmente la expansión de las plantaciones en Jalapa y Córdoba, la protección gubernamental en estados como Colima, Morelos, Tabasco, Oaxaca y Veracruz, la organización de los productores de Miahuatlán y Oaxaca, la calidad alcanzada en los granos de Soconusco, Uruapan y Coatepec, la inauguración del ferrocarril del Sur en 1892 y la adquisición de maquinaria para secar, pulir y envasar el grano. Entre 1877 y 1910 se exportó el 67.8% de las cosechas de café, y en los siguientes años las ventas hacia el mercado internacional representaron casi el 90 % de la producción

nacional, (Díaz, S., 1996), rigiéndose la producción mexicana desde Nueva York, y Hamburgo.

Después de que los precios altos generaron el despegue de la producción y exportación cafetalera en la década de los setenta del siglo XIX, las cotizaciones internacionales bajaron hasta en 3.5 % en el periodo que va de 1877 a 1885. El resultado de esta situación, fue un moderado crecimiento de la producción que responde, más que al apremio de las cotizaciones internacionales, que se encuentran en descenso, a la inercia de las siembras, las cuales empiezan a dar cosecha a los cuatro años de sembradas, aumentando la producción en un 40% entre 1877 y 1887. De manera contraria, posterior a 1887 y durante la última década del siglo XIX, la producción crece a un ritmo acelerado, impulsada por la recuperación y el notable aumento de las cotizaciones; de 1888 a 1896 los precios se incrementaron hasta en 55% debido sobre todo a la reducción de la producción brasileña, que representaba aproximadamente el 80% de la producción mundial. En lo que respecta a la producción nacional, prácticamente se duplicó entre 1897 y 1900. Durante este periodo de bonanza se genera una gran atracción de inversiones extranjeras como alemanas, inglesas y estadounidenses orientadas a las plantaciones cafetaleras, lo que trae como consecuencia un impulso significativo en la producción nacional y al mismo tiempo una expansión de los negocios de estas naciones.

Posterior a la bonanza cafetalera sobrevino una sobreproducción, lo que trajo como consecuencia que de 1897 a 1903 los precios se derrumbaron en 44%, recuperándose en los siguientes seis años, cayendo de nuevo un 25% para el periodo de 1908 a 1911, disminuyendo el ritmo de crecimiento a un tercio de la tasa anterior, al pasar la cosecha de 21091 toneladas en 1900 a 28014 toneladas en 1910. El curso de las exportaciones sigue aún más de cerca la evolución del mercado internacional, siendo durante el despegue de la producción cafetalera el inicio de las ventas al exterior, alcanzando entre 6000 y 9000 toneladas en 1883. Constituida la cafecultura como organización productora y exportadora, durante el

periodo siguiente se presenta un crecimiento rápido y sostenido de las ventas al exterior, durante los primeros diez años las exportaciones se duplicaron hasta alcanzar el nivel de 20000 toneladas en 1905; sin embargo, al caer los precios a finales del siglo XIX y principios del XX se provoca un estancamiento de las exportaciones entre 1909 a 1911, (Castillo, 2001).

La producción y exportación del grano se encontraban condicionadas básicamente por el comportamiento de los precios internacionales, aunado esto a la situación de inflexibilidad de respuesta a la demanda del mercado, ya que los cultivos del café son perennes y requieren cuatro años a partir de la siembra para empezar a producir, conduciendo a inevitables desajustes entre la producción nacional y las posibilidades de venta en el mercado internacional, convirtiéndose el mercado nacional en complemento de la exportación y al mismo tiempo en un protector ante dichas circunstancias. Para ese momento la producción cafetalera del país significaba tan solo el 2% de la producción mundial, ya que no se contaba con una política gubernamental que defendiera la cafecultura, las acciones de Porfirio Díaz no pasaron de ser ciertos estímulos a los productores y principalmente a los inversionistas extranjeros.

Para el comienzo de 1880, se otorgan facilidades a los plantadores, además de la política general de colonización que permite el libre acceso a la tierra, por su parte, algunos gobiernos estatales como el de Oaxaca, ofrecen ciertos estímulos, como la distribución de plantas, primas y excepción en relación a la cantidad sembrada de cafetos. En 1940 México firmó un tratado con otras naciones del continente con la finalidad de regular los precios del grano, cuyas fluctuaciones se debían a la especulación y a la competencia de la producción africana. Desde 1950, la producción nacional registró un crecimiento sostenido promedio del 5.6%, gracias a la fertilización, la resiembra, el perfeccionamiento de las técnicas de cultivo, y sobre todo con la aparición del Instituto Mexicano del Café, como organismo oficial encargado de financiamiento y de fijar precios de garantía que beneficiaran a los productores, estableciendo las normas de calidad para ejercer la

exportación. El 65 % de los cafetales se localizan en zonas adecuadas para la producción de café de calidad internacional, los tipos de café que se producen son: Altura, Prima Lavado con sabor suave, Natural de sabor fuerte y de menor calidad y Robusta con un 3% de la producción.

Actualmente, el cultivo del café adquiere una relevancia económica, social, cultural y ambiental en más de 50 regiones productoras del país, ocupando una superficie de 800 mil hectáreas ubicadas en 4 557 localidades, muchas de las cuales representan terrenos escarpados, siendo transformado en una primera fase de industrialización en 2400 beneficios, integrando a más de 280 mil productores, 350 mil jornaleros, la mayoría ocupados de manera temporal durante la cosecha, y dependiendo económicamente alrededor de 3 millones de mexicanos. Del total de la producción nacional, el 80% se exporta, que llega al consumidor final como resultado de un proceso económico y social relacionado con las estructuras de producción y comercialización agropecuaria, en donde participan industriales, comercializadores y productores, que en gran proporción, presentan condiciones precarias de producción.

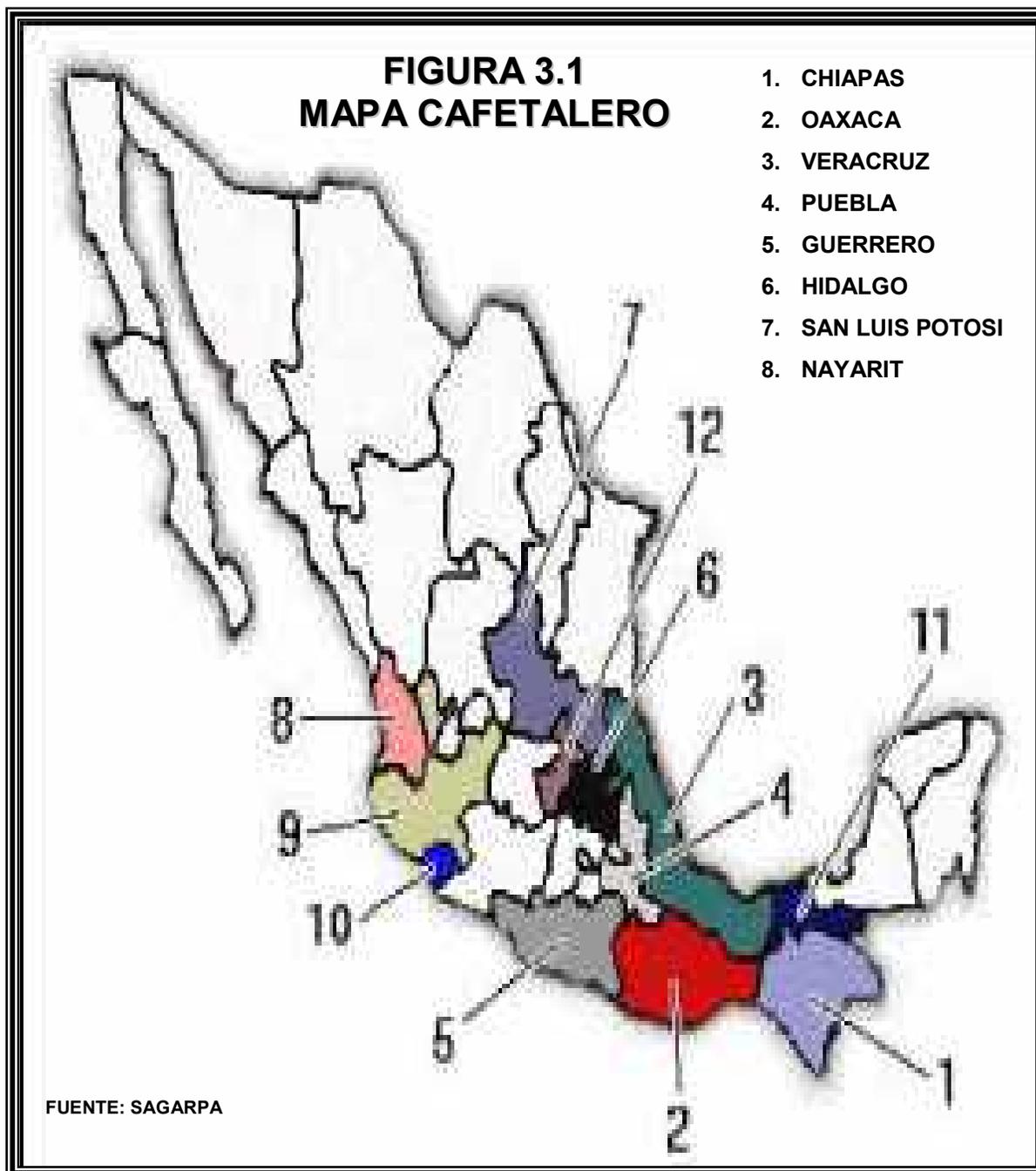
El grano aromático se produce actualmente principalmente en los estados de Chiapas, Veracruz y Oaxaca, entidades que integran en conjunto más del 50% de la producción nacional. Los niveles de producción alcanzados en los estados cafetaleros durante el año de 2005, la superficie cosechada, así como el rendimiento por hectárea cosechada se muestra a detalle en el Cuadro 3.6. Diferentes comunidades de estos estados como Coatepec, Tapachula y Oaxaca se han destacado por sus niveles de calidad que se refleja en el prestigio de sus marcas, básicamente en función a su sabor suave y aromático, y en el caso específico de Chiapas por profundizar en el cultivo de la especialidad de café orgánico, el cual se encuentra libre de fertilizantes y pesticidas, aunado a la intención de asumir una estrategia de comercialización justa y solidaria, (Castillo, 2001).

CUADRO 3.6
ESTADOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN 2005

ESTADO	SUPERFICIE EN HECTÁREAS COSECHADAS	RENDIMIENTO POR HECTAREA COSECHADA SACOS DE 60 KG.	SACOS DE 60 KG.
Chiapas	155 610	46.98	7 310 683
Veracruz	110 471	42.12	4 652 817
Oaxaca	156 486	17.07	2 670 750
Puebla	38 025	56.69	2 155 700
Guerrero	50 527	15.58	787 233
Hidalgo	30 504	16.23	495 000
Nayarit	14 312	18.21	260 567
San Luis Potosí	17 630	13.73	242 017
Colima	1 233	18.71	23 067
Jalisco	1 385	16.46	22 800
Tabasco	854	7.69	6 567
México	293	18.89	5 533
Querétaro	285	16.67	4 750
Morelos	92	18.48	1 700
Michoacán	11	48.48	533
TOTAL	577 718	32.26	18 639 717

FUENTE: SAGARPA

Como se observa, Veracruz es el segundo estado en producción y el tercero en superficie cultivada, situación que no han podido privilegiar sus productores. La distribución de la geografía cafetalera de México se concentra en el sur del país, ocupando cerca de 30 millones de hectáreas, (Rodríguez, A. 1998), las condiciones climatológicas propias de estas entidades y sobre todo la altitud sobre el nivel del mar de sus zonas montañosas han contribuido a que el café mexicano sea reconocido a nivel mundial, dicha distribución se muestra en la Figura 3.1.



En los estados donde se concentra el cultivo del aromático, también se localiza la planta de transformación del fruto, ya que el 40% de los productores no transforma el café cereza, sino que es entregado para su maquila a los beneficios, (Rubio, B., 2004). En Veracruz, Chiapas, Puebla y Oaxaca se concentra en el 89%

de los beneficios del país, con apenas de un 87% de la capacidad instalada, de acuerdo con información obtenida del Consejo Mexicano del Café y que se presenta enseguida en el Cuadro 37.

CUADRO 3.7				
PLANTA DE BENEFICIOS				
ESTADOS	HUMEDOS		SECOS	
	Unidades	Capacidad instalada Quintales /diarios	Unidades	Capacidad instalada Quintales /diarios
Chiapas	639	28 249	174	80 600
Oaxaca	135	5 533	56	10 670
Puebla	270	23 938	71	22 879
Veracruz	733	58 765	61	29 675
TOTAL	1 777	116 445	364	143 824
TOTAL	1 962	132 283	443	166 270
NACIONAL				

FUENTE CONSEJO MEXICANO DEL CAFE

En México, la madurez de la cereza se alcanza durante el periodo de los meses de noviembre a marzo, en donde se presenta la recolección o corte, como se le denomina en la región de Coatepec, donde se requiere de mano de obra temporal. De hecho, familias enteras procedentes de algunos municipios cercanos quienes suelen ser trasladadas a las fincas para emplearse en la labor del corte, depositando las cerezas en grandes canastos que cada quien lleva a cuestas. La elección del momento más adecuado para efectuar el corte del fruto resulta sumamente importante para la calidad final del café, por lo que el corte suele repetirse sobre los mismos arbustos en dos y hasta tres ocasiones para cerciorarse de cosechar únicamente el fruto maduro y no desmeritar el sabor del café.

En cuanto a la altura, la variedad arábica requiere de una altitud entre los 1000 y 1900 metros sobre el nivel del mar, donde existe una mayor humedad que

permite mantener la evaporación de la planta al mínimo y distribuir en su interior la luz solar que recibe. Las categorías del mercado internacional del arábica según su altura y el nivel de calidad, son Buen Lavado, Prima Lavado, Altura y Estrictamente Altura. Mientras tanto, el tipo robusta contiene el doble de cafeína de un arábico, puede cultivarse en tierras más bajas, es resistente a muchas enfermedades, requiere de menos lluvia, y se utiliza extensamente para la elaboración de café soluble, aunque también aparece como un ingrediente indispensable en mezclas para café expreso debido a que incrementa notablemente el cuerpo de la bebida. Los principales tipos de café cultivados en el país se muestran en el Cuadro 3.8.

CUADRO 3.8	
VARIEDADES DE CAFÉ CULTIVADAS EN MEXICO	
VARIEDAD	PRODUCCION POR CAFETO EN KG
Typica	4.8
Bourbon	5.1
Caturra	4.9
Mundo Novo	5.4
Garnica	6.5
Catimor	5.2

FUENTE SANTOYO, H.

El proceso de cosecha se inicia con la recolección manual de la cereza o en algunos casos con novedosas máquinas cortadoras, trasladando el café a los centros de acopio y continuar con el proceso de transformación. El beneficiado seco, que es más económico, comienza con la eliminación de la cascarilla por fricción o por desgarramiento, aunque incluye también un paso previo de limpia y despedrado. El desprendimiento de la cascarilla o pergamino se puede efectuar mediante un mortero o con máquinas despergaminadoras y pulidoras, ahí los granos son arrastrados a un cilindro acanalado que rompe los pergamino, dejando libres los granos de café, ahora llamado verde. La capacidad de trabajo de la despergaminadora es la que define el tamaño de un beneficio seco, y tal condición

es indispensable para la posterior clasificación del grano con fines comerciales.

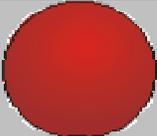
El café pergamino se pasa a través de una tolva, donde se le separa la basura, luego es rastrillado para quitarle la cascarilla. Empezando la etapa de selección de los granos, mediante zarandas de todas las medidas, a donde van cayendo los granos según su tamaño, para luego clasificarlos por peso y cuerpo, utilizando la fuerza de gravedad, la vibración y el aire de maquinas clasificadoras. Finalmente se hace una selección del grano por color, para excluir los que muestren cierto manchado o completamente negros. Una vez disminuidos de humedad, son guardados en silos para que terminen su proceso de pérdida de humedad. Por lo que corresponde al proceso de transformación agroindustrial, solo una pequeña parte de los productores accesa a la infraestructura para el beneficiado húmedo, ya que gran parte beneficia su café de manera artesanal. Para desarrollar el beneficiado húmedo se requiere de despulpadoras, tanques de fermentación, planillas o secadoras.

El beneficiado húmedo consiste en el desprendimiento de la pulpa de la cereza mediante abundante agua, obteniendo de esta forma cafés suaves o lavados, altamente cotizados en el mercado internacional. La cereza madura se remoja en agua para despulparla por medio de máquinas, quedando expuesta la capa protectora de los granos, a veces con adherencias de mucílago, que es un cuerpo gelatinoso no soluble en agua que requiere ser separado del pergamino. El inconveniente de este sistema ha sido la afectación de los mantos acuíferos, motivada por los componentes bioquímicos del fruto que son liberados al entrar éste en descomposición y los antiguos sistemas de los beneficios. El tiempo de fermentación depende de la cantidad de café, la temperatura del agua y la humedad, pero puede tardar entre 6 y 36 horas. Este proceso debe cuidar que granos sobrefermentados se queden atrapados en la maquinaria y contaminen el café, afectando el sabor de la mezcla de manera desagradable, como sabor a cebolla, vinagre, queso o cuero. El siguiente paso consiste en secar los granos pergamino mediante máquinas o de manera tradicional con grandes patios

expuestos al sol, para poder ser sometido después a una descortezadora que deja los granos pulidos de color verde en condiciones de ser clasificados por tamaño y densidad, eliminando los defectuosos y todo el material extraño. El café pergamino debe alcanzar un color amarillo, en estas condiciones se puede almacenar por unos seis meses, o hasta un año si las condiciones de temperatura y humedad son las adecuadas.

En el proceso de clasificación se retiran todos aquellos granos que estén negros, podridos o que presenten cualquier tipo de imperfección que podrían afectar todo un lote. Se ha intentado la mecanización del proceso, pero la mayoría de las imperfecciones se captan mejor con la agudeza del ojo humano. Cuando una consigna es ofertada, el café es probado en forma de licor por los cafeteros que compran los granos, El paso final, consiste en tostar y moler el café, tostar café es un arte equiparable al de la mezcla de un buen vino o whisky, ciertos cambios químicos se llevan a cabo dentro de los granos durante el proceso de transformación y la experiencia del tostador radica en saber como procesar cada grano hasta llegar a la perfección de la mezcla deseada mediante el movimiento alrededor de un tambor calentado por gas.

Los tostadores pequeños utilizan un tambor más sencillo que gira sobre el fuego haciendo uso de un sistema de ventilación para controlar las abundantes emisiones de humo y cuidando que los granos se mantengan permanentemente en movimiento durante la torrefacción, lo que permitirá que se tuesten al parejo, evitando que se quemen y así adquieran un sabor homogéneo. En el caso de la organización Roma, la maquinaria y el equipo con que cuenta presentan condiciones que demuestran el paso del tiempo, como en el caso de los tanques de fermentación y las tolvas, por el contrario, la máquina presecadora y las cuatro secadoras son modernas. El café es un producto agrícola considerado básico por el escaso valor agregado que recibe en su proceso de transformación o beneficiado, para comprender más a profundidad la forma en se desarrolla el proceso general de producción del café se presenta en el Cuadro 3.9:

CUADRO 3.9 PROCESO DE CULTIVO, COSECHA Y BENEFICIADO DEL CAFÉ		
Proceso de cultivo y cuidado	El proceso de cultivo y cuidado del café durante el crecimiento de su fruto, conlleva una extensa gama de prácticas orgánicas. Selección de semillas, sobresalen las referentes a nutrición orgánica, control cultural de suelos, control orgánico de plagas, etc.	
	Fruto rojo brillante	El resultado es un fruto de color, tamaño y forma parecido a una cereza, muy agradable a la vista.
Proceso de cosecha	Entre enero y abril se realiza la cosecha, seleccionando los frutos maduros de la planta. Algunos productores emplean, para este trabajo, a la familia completa.	
	Café cereza	El resultado es el café cereza cosechado.
Proceso de Beneficio Húmedo	Al café cereza se le desprende la pulpa que lo protege y se fermenta en agua, poniendo después al sol para que seque. Dado que el café es un producto sumamente delicado, estas labores requieren de un cuidado escrupuloso para evitar que se eche a perder la calidad del grano.	
	Café pergamino	Una vez seco, queda lo que se llama café pergamino, que tiene una pequeña cascarilla, pasando a la bodega.
Proceso de Beneficio Seco	El café pergamino pasa por una maquinaria la cual le quita la cascarilla, saliendo como producto un café en grano verde, llamado café oro. El grano de café es clasificado según forma, tamaño, peso, color, densidad, etc. Obteniendo diferentes calidades de café oro.	
	Café oro	Así, se tiene café oro preparación europea, preparación americana, caracolillo, granza, etc.
Proceso de Tostado	El café oro para a ser tostado y molido al gusto del consumidor final, realizándolo a más de 150 °C para generar cambios químicos en los componentes del grano.	
	Café tostado y molino	Se cuida acidez, aroma, cuerpo y sabor.

FUENTE: ELABORACION PROPIA

Las condiciones manifestadas recientemente en el escenario cafetalero, han afectado mayormente a los pequeños productores, que se rebelan y se resisten a las transformaciones, excluyéndose de la modernidad, que junto con las comunidades indígenas se dedican al cultivo del café desarrollan su trabajo dentro de la problemática del precio internacional del café, el otrora exitoso producto, en la actualidad los beneficios que obtienen de su cultivo y comercialización, no les alcanza ni para subsistir en tanto que las comercializadoras y tostadoras son cada vez mas ricas. Parte de esta problemática se genera desde la fijación del precio que se paga a los productores, de 1997 al 2001 se inició un declive que condujo al precio más bajo históricamente, el precio real del café ha caído y ahora representa el 25% del nivel que se alcanzó en la década de los sesentas, y no alcanza para cubrir ni al menos los costos de producción, (Martínez, E., 2005).

Esta situación ha conducido a los pequeños productores a una pobreza que les impide cubrir sus necesidades fundamentales, obligándolos a vender sus tierras o emigrar a otros lugares en busca de mejores oportunidades. La condición precaria de los cafeticultores obedece, a la saturación del mercado a nivel mundial, a la enorme diferencia económica entre productores y tostadores que crea un desequilibrio de poder en el mercado, a la problemática con la nueva tecnología que afecta la calidad del producto; y a la falta del desarrollo rural, diferenciando los beneficios entre la cadena productiva, siendo el detallista final el que marca la diferencia en una proporción inexplicable. Compañías tostadoras de café como Kraft, Nestlé, Sara Lee, P&G y Tchibo se reparten el mercado internacional, adquiriendo la mitad de la producción de grano en el mundo, minimizando los riesgos a través de intermediarios, que al acordar el precio del café que comprarán posteriormente, disminuyen los riesgos de una posible inestabilidad en los precios, en cambio, los productores no cuentan con estas opciones.

La concentración de café en organizaciones compradoras a nivel nacional, cuyos nombres y marcas que operan se presentan en el Cuadro 3.10, y que son relacionadas con las grandes compañías internacionales, ha propiciado avances

considerables en el proceso de beneficiado, exigiendo calidad en el grano para exportación, favoreciendo la integración de las primeras fases del proceso de producción, lo que se plasma en la comercialización de marcas dirigidas a nuevos nichos de mercado como lo son los cafés especiales o gourmets que tienen un sobreprecio a partir del precio establecido en la Bolsa de Nueva York.

CUADRO 3.10	
ORGANIZACIONES MEXICANAS COMERCIALIZADORAS DE CAFÉ Y SUS MARCAS	
ORGANIZACION	MARCAS
Arrendadora de centros comerciales, S.A. de C.V.	Vips
Beneficiadora y exportadora de café de la sierra norte, S.A. de C.V.	Café de altura
Café tostado de exportación, S.A. de C.V.	Kasinca
Café internacional de Córdoba, S.A. de C.V.	Internacional
Enlace corporativo empresarial, S.A. de C.V.	Independencia
Comercializadora Texín, S.A. de C.V.	Texin
Industrias Marino, S.A. de C.V.	Marino
Industrial deshidratadora, S.A. de C.V.	Benedit
Sabormex, S.A. de C.V.	Legal, taza
Intercafé, S.A. de C.V.	Blasón
Técnica mexicana de alimentos, S.A. de C.V.	Café mexicano
Superama y Aurrerá (filiales mexicanas de Walmart)	Great value

FUENTE: CONSEJO MEXICANO DEL CAFE

La problemática de la actividad cafetalera, se puede apreciar desde hace muchos años y explicar desde variables externas, lo que significa que, las crisis cafetaleras están en una relación directa con las condiciones de la producción internacional. Este análisis es abordado por (Córdova, S., 2005), quien puntualiza de esta manera:

Una de las características del sector cafetalero, que permanece a través del tiempo, es la plena dependencia a las condiciones del comercio internacional, a la fijación del precio que los países importadores hacen; hecho que condiciona indirectamente la vida del cafetalero.(Córdoba, S. 2005: 418).

En 1946, con la creación del Consejo Nacional del Café, se buscó impulsar la producción de café con el fomento a nuevas técnicas del cultivo y de variedades mejoradas, así como a través del establecimiento de fondos de financiamiento para los productores. Debido a la dispersión y heterogeneidad de los productores, la presencia de esta institución entre los pequeños productores fue mínima. En 1957, se firmó el Convenio de México, un acuerdo internacional con otros países cafetaleros que tenía como fin estabilizar el precio del grano en el mercado mundial. El compromiso consistía en promover el consumo interno del café, reducir la superficie en plantación e incrementar la productividad en las zonas cafetaleras. Consecuentemente, combinó la acción de tres instituciones públicas que forzosamente tenían que estar ligadas: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público encargada de los permisos de exportación de café y otros asuntos fiscales, la antigua Comisión Nacional del Café y Beneficios Mexicanos del Café.

Estas tres instituciones se fusionaron en diciembre de 1958 para formar el nuevo Instituto Mexicano del Café, cuyas funciones consistían en el control de precios y permisos de exportación, desarrollo de nuevas tecnologías, protección del suelo, control de enfermedades, combate de plagas y fertilización, a fin de ampliar la economía cafetalera y de impulsar el desarrollo de la estructura de comercialización interna. Desde fines de los años sesenta el INMECAFE también desempeñaba el ambiguo papel de representante y mediador de los productores hacia el exterior, de asesor técnico financiero de los mismos y de intermediario comprador de la producción.

Antes de 1972, los recursos financieros para la agroindustria del café provenían casi exclusivamente de los bancos privados, a los que tenían acceso sólo los grandes productores y exportadores. Durante varias décadas, los grandes productores fueron los compradores exclusivos del café de las comunidades; a través de la entrega de adelantos en efectivo o bienes de consumo, aseguraban la entrega del café de los pequeños productores, fijando su precio meses antes de la cosecha. En 1972, se reestructuró el INMECAFE, orientándose de forma integral a las demandas y necesidades de los productores del sector social. Con esta reestructuración, el Instituto empezó a tener funciones de organización, manejo de créditos para el cultivo, el beneficio y la comercialización del café.

El Instituto agrupó a los pequeños productores en Unidades Económicas de Producción y Comercialización, las cuales, recibían bajo un compromiso solidario, los anticipos a cuenta de cosecha y otros apoyos, que se recuperaban con pagos consistentes en el mismo grano que se había ayudado a producir. El Instituto mantuvo un alto índice de recuperación en los ciclos que operó bajo este esquema, lo que favoreció a que el Instituto destinara todos sus apoyos en insumos, financiamiento mediante anticipos a cuenta de cosecha, material de propagación, acopio, beneficiado y comercialización del café. Durante los años ochentas, en un contexto de crisis económicas en todo el país, debido a la deuda externa y la caída en los precios internacionales del petróleo, el Estado empezó a disminuir su participación en la economía y a privatizar importantes instituciones públicas, lo que pocos años después alcanzaría al Instituto.

De esta manera, el Instituto empezó a reducir su nivel de participación en las actividades cafetaleras, disminuyendo principalmente sus compras de café y sus créditos a los pequeños cafecultores, aunque el número de Unidades y de socios se siguió incrementado. Aunque la disminución en el acopio del café fue muy marcada, el Instituto todavía conservó por algunos años las funciones de representación ante la Organización Internacional del Café, el control de las exportaciones y de las divisas obtenidas por ello y la aplicación de la normatividad

correspondiente. Sin embargo, para el año 1989 se decretó la disolución del Instituto, lo que trajo como uno de los principales problemas el traspaso de sus instalaciones al sector social cafetalero.

La marcada crisis provocada por la vertiginosa caída de los precios internacionales del café en 1989, también coincidió con la desaparición del Instituto, contexto que detuvo la consolidación de los grupos que parecían destinados a subsistir, fragmentándose el gremio debido a la pérdida del referente común de todos los productores: el INMECAFE, (Castillo, J., 2001). El instituto fue sustituido por el Consejo Mexicano del Café, lo que produjo que la mayoría de los pequeños productores, quedaron a merced de los intermediarios en plena crisis del grano. Las excepciones fueron los grupos que producían o que en ese tiempo se incorporaron a la producción de café orgánico.

Con la desaparición del Instituto y la transferencia de las agroindustrias, la caída de los precios internacionales del café a fines de la década de los ochentas y principios de los noventas, así como la situación de libre mercado, dio lugar a procesos de integración de determinados grupos de pequeños productores. El primer nivel de integración se suscitó dentro de diversos procesos organizativos regionales, fundamentalmente en torno al aspecto económico, con la firme intención de administrar y operar las plantas agroindustriales de beneficio húmedo o seco y comercializar el producto de sus asociados, encuadrando esto, dentro de la política económica del Gobierno a finales de los ochentas y que estaba orientada a la privatización de las organizaciones paraestatales y de la economía en su conjunto. La desincorporación de los beneficios de café, hacia los productores del sector social, mediante el financiamiento público, no resultó del todo favorable, puesto que la maquinaria presentaba un alto deterioro, propiciando la necesidad de proporcionarle mantenimiento a costa de los propios productores, además de que el nivel de tecnología recibida era ya obsoleto, siendo altamente contaminante.

Después de la desaparición del Instituto, la cafecultura se mantuvo en

situación crítica, aletargada por la incertidumbre y desánimo de los productores, soñando con expectativas de solución por parte del gobierno federal y en su caso de los gobiernos locales y actores internacionales del Café que no se ponen de acuerdo para el reacomodo de la producción, nuevos esquemas de comercialización y acuerdos globales que beneficien al sector; las estructuras tanto oficial como la de los productores responsables de la cafecultura deben estar centradas no solamente en evaluar las producciones futuras, ni en determinar características de los cafetales, manejos, altitudes, variedades, y calidades, su trabajo resulta mucho más amplio y complejo, si lo que se pretende es devolverse al sector su lugar de privilegio.

Actualmente, se han propuesto sistemas de industrialización que pretenden mejorar los procesos y no generar tantos desperdicios, permitiendo un mejor manejo de los residuos acorde a los tiempos y a las necesidades de nuestro entorno. La mayoría de las plantas industriales que fueron transferidas al sector social a nivel nacional, enfrentan serios problemas por adeudos con las instituciones que las financiaron, pero también algunas han sido despojadas por la gran organización o han quedado en manos de pseudo líderes o pseudo empresarios que a toda costa se llevan la mejor parte de las utilidades, capitalizando las ganancias y socializando las pérdidas, de manera ideal se debe pretender que los beneficios transferidos y que aún presenten adeudos, sean condonados, pero que además se apoye a esta agroindustria rural con financiamiento para afinar su proceso en rentabilidad y calidad que estos tiempos de cambio demandan y que en el peor de los casos los activos mencionados vendrán a capitalizar a las organizaciones que buscan otras actividades alternativas.

Una de las acciones que ha tomado mayor fuerza recientemente, relacionada con el mejoramiento de la cadena productiva, es la conformación del Comité Nacional del Sistema Producto Café, dependiente de la Subsecretaría de agricultura, cuya finalidad es atender las necesidades propias de cada uno de los eslabones de la cadena productiva, para su coordinador Alfredo Fernández

Gallegos, las diferentes instancias de la SAGARPA se deben coordinar para llevar un control de las propuestas vertidas por cada eslabón de la cadena productiva en diferentes áreas como la organización de productores, información y planeación, investigación y transferencia de tecnología, fomento productivo y mejoramiento de la calidad, financiamiento, capacitación y asistencia técnica, sanidad e inocuidad, asuntos internacionales y comercialización y promoción. Al mismo tiempo el Programa de Fomento Productivo y Mejoramiento de la calidad del café, propone incentivos por productor y por hectárea de terreno cultivado.

La creación de este programa que plantea la defensa del café, en opinión del diputado federal Utrillas, J., quien fungía además como presidente de la Comisión Especial del Café de la Cámara de Diputados de la IXL Legislatura del Congreso General de la Unión, como una prioridad urgente para hacer frente a la caída de precios internacionales del grano, la cual es principalmente motivada por la sobreoferta que algunos países colocan en el mercado mundial. El diputado argumenta dentro de (Luna, L., 2005) que:

...la cafeticultura nacional se ha visto seriamente afectada por el impacto que provoca esta situación, la cual deriva de políticas instrumentadas por el Banco Mundial en su afán de promover la creación de empleos en economías emergentes, como las de Vietnam, Indonesia y África. (Luna, L., 2000: s/p).

En estos países se produce en exceso un aromático de ínfima calidad, el cual es comprado a muy bajos precios por los oligopolios internacionales, que de esta manera compiten de una forma desleal en contra de naciones cafetaleras de tradición, como México, estas organizaciones trasnacionales mezclan estos cafés de mala calidad con algunos granos mexicanos de buena calidad, con lo que se obtiene una mezcla de mediana calidad, pero que perjudica el prestigio del aromático nacional. En el caso del café soluble, organizaciones como NESTLE tienden a mezclar el café arábigo lavado con robusta, el cual, en gran parte es

importado, de acuerdo con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el 100% de las importaciones de café tostado y molido serán de contenido regional y el 40% en el caso del café soluble.

Una situación que se ha venido presentando recientemente en el sector cafetalero, es la posibilidad de diversificación mediante la obtención de otros productos en la finca cafetalera, adicionales al producto principal; puede subsanar en parte la vulnerabilidad financiera de los productores ante caídas de precios del aromático y al mismo tiempo evitar la migración. Resulta lamentable que del 100% del café que se cosecha, solamente el 18% se tuesta y el resto se va quedando durante el proceso, ante tal situación, se pretende establecer un sistema de rescate de ese 82% del grano, para extraer sustancias como alcohol, abono orgánico, cafeína para utilización en las industrias farmacéutica y refresquera, pectina del mucílago para la alimenticia, taninos utilizados en el desarrollo de la curtiduría y de la pajilla o pergamino aglomerados para muebles, además de efficientar su utilización como combustible.

De ahí que instituciones como el Centro de Investigaciones de Tropicales de la Universidad Veracruzana en marzo del 2006 presentó el Proyecto de diversificación productiva de cafetales de baja altitud (Diprocafé), el cual pretende apoyar a las regiones cafetaleras a través de un paquete completo de servicios universitarios para lograr la diversificación estratégica de plantaciones alternas de café. Dentro del marco de esta presentación el Presidente de la Organización Internacional de Café, Osorio, N., dentro del artículo de (Escalón, E., 2006), explicó que esta estrategia será útil para el desarrollo rural y alivio de la pobreza:

No se trata de erradicar el café, sino de encontrar un complemento a la actividad del productor que le genere ingresos, pero ahí, donde se vea que la cafecultura no es una actividad viable, hay que tener lista una alternativa con futuro. (Escalón, E., 2006:50).

Esta propuesta considera que el objetivo principal de toda finca de café es obtener mayores cosechas por superficie, al más bajo costo. Sin embargo, un aumento de la producción que no sea sostenible es, en el mejor de los casos, un logro transitorio y en el peor; la erosión segura del capital natural del agricultor. Por ello, para alcanzar el objetivo de inicio, se impone una mayor eficiencia en el manejo del cafetal para limitar el daño al medio ambiente y hacer de la cafecultura una actividad financieramente sana. Los sistemas agropecuarios con un alto grado de diversidad, además de otorgar al productor mayor seguridad por la distribución del riesgo, también tienden a ser más estables que aquellos que contienen una sola especie, siempre y cuando su componente sea correctamente elegido, de lo contrario, incluso, pueden causar cierta inestabilidad.

La problemática del sector cafetalero ha repercutido económicamente sobre todo a los pequeños productores, los cuales, se han visto obligados a salir de sus lugares de origen en busca de trabajo para poder subsistir, abandonando sus fincas y como consecuencia que la mayor parte de la producción se quede sin cosechar propiciando condiciones favorables para la rápida reproducción de la broca del café. Dentro de la problemática de las campañas fitosanitarias del café se pueden mencionar que los productores no cuentan con la solvencia económica para ejecutar las acciones del manejo integrado, además, las campañas se ejercen a mitad de año y los recursos destinados resultan insuficientes y fuera de tiempo, por otro lado, las juntas locales encargadas de estar en contacto directo con los productores se encuentran descapitalizadas e inoperantes, y por último, los apoyos que las dependencias proporcionan a los productores de café, llegan cuando la época óptima de aplicación ya pasó, por lo que el control ejercido es mínimo, además de que los productores desconocen en su mayoría la manera correcta para su aplicación y no cuentan con la tecnología para aplicar productos biológicos.

La falta de adopción de tecnologías apropiadas por parte de los productores de pequeñas y medianas superficies, es una condición que se ve caracterizada por la falta de un modelo de trabajo eficiente, mediante el cual, se les transfieran estas

tecnologías en un corto plazo, y que además tengan impacto en sus rendimientos y en el mejoramiento de la calidad de sus productos. De igual forma, la tecnología que puede adoptar el productor no logra instrumentarla en sus parcelas, esta problemática ha contribuido a ampliar aún más, la brecha existente, entre la generación de la tecnología en los Campos Experimentales y la adopción de la misma por parte de los productores de café. Varios modelos participativos se han probado con esta finalidad, sin embargo, carecen de una secuencia metodológica y un sistema de evaluación de resultados e impacto que dificultan establecer su eficiencia y se concretan a reportar estudios de caso exitosos.

En materia cafetalera, el atraso tecnológico que se presenta en México, comparado con otros países es de aproximadamente 15 años, los rendimientos, de igual forma, no han podido superar los 14 quintales de pergamino por hectárea, sin embargo el potencial en áreas apropiadas para la cafecultura es en promedio de 40 quintales; para alcanzar estos rendimientos se requiere de la aplicación de componentes tecnológicos de alto impacto y uso inmediato. Por otra parte, el productor de café se ha visto afectado fuertemente por las crisis de precios, este factor fundamental que origina un retroceso en el desarrollo rural, se agrega el castigo de precios por deficiencias en el manejo en la producción, cosecha y poscosecha, situaciones que lo ven obligado a mejorar sus procesos de producción y buscar transformar su café e incursionar en los mercados especializados, o buscar alternativas de diversificación productiva, para lo cual requiere de asesoría y capacitación; al mismo tiempo que tiene que ir adaptando su propia investigación en cuanto a técnicas y procesos, a sus necesidades prioritarias y específicas, y no esperar los resultados de una investigación formal en los Campos Experimentales que generalmente tardan años para generarse y salir al campo.

Bajo esta perspectiva y con la finalidad de contribuir a la conservación y aprovechamiento sustentable del agroecosistema de café de sombra, la Universidad Veracruzana ha promovido investigaciones como el proyecto de Unidades Familiares para generar recursos económicos del biólogo Aceves, J.

dentro del artículo de (Sotelo, G., 2005), el cual, promueve el desarrollo de la horticultura ornamental y el cultivo in vitro de especies de alto valor ecológico comercial susceptibles de sembrarse en fincas de café de sombra, con lo cual se podría generar adecuadas condiciones ambientales que eleven el nivel de calidad de vida de las poblaciones cafetaleras. El investigador argumenta que:

El cultivo de flores y follaje es una buena alternativa para complementar la producción de café; evita que las fincas se sustituyan por monocultivos y es posible obtener, adicionalmente, por lo menos tres veces el valor de la producción del aromático; además, retiene durante todo el año la mano de obra que, en otras condiciones, se ve forzada a emigrar porque su empleo es temporal y su ingreso se castiga con el precio variable del grano. (Sotelo, G., 2005, 51-52).

Con este programa se propone se resuelvan de manera simultánea diversos problemas en diferentes ámbitos: en el geográfico, el trabajo se puede multiplicar en la cuenca cafetalera de la región. En el ecológico, coadyuvar a la preservación de adecuadas condiciones ambientales y elevar la calidad de vida de la población involucrada. En el económico, incrementar la rentabilidad en las fincas cafetaleras. En el social, la horticultura comercial resulta un adecuado factor para retener la mano de obra regional y facilitar con esto la integración familiar. En el técnico, se obtienen los factores de desarrollo de las plantas en cultivo, tanto de café como ornamentales, puesto que el manejo de la flor beneficia directamente a la finca, y la sombra natural y el microclima de ésta crean un efecto de invernadero que en otras condiciones resulta altamente costoso, además de difícil.

En cuanto a la calidad del grano, es conocido que México tiene dificultades para colocar su café, por deficiencias que se hacen presentes durante la cosecha, además de la falta de un control eficiente durante el proceso de beneficiado y por la mezcla de calidades, entre otros factores, se pretende contribuir a resolver este

problema por medio de mejores técnicas de cultivo y cosecha, que reduzcan los altos niveles de contaminación alcanzados por el beneficiado, sin verse afectada la calidad en el tostado del grano. Para alcanzar esto, es recomendable incorporar, de manera inmediata, maquinaria moderna, de la cual ya hay diseños probados, que seguirán siendo evaluados, para generar adaptaciones y nuevas tecnologías, en colaboración con las organizaciones que las fabrican.

En cuanto al consumo nacional, de acuerdo con Fernando Celis Callejas, un 65% es de café soluble, el asesor de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras, señala que en países como Brasil, que consumen por persona cuatro veces más que nosotros, el 95% del consumo es de café tostado y molido, (Patiño, M., 2007). Un monto importante del café que se consume en México, está dañado, fermentado, pasado de secado, verde, o contaminados; fundamentalmente porque los mecanismos de certificación del aromático resultan poco atractivos. Dentro del etiquetado difícilmente se encuentran señalamientos sobre características propias del tipo de café contenido, así como de las variedades o la composición de las mezclas. La promoción del consumo de café, que se hace desde las distintas instancias de los gobiernos federal, estatal o municipal, así como de las grandes corporaciones al ser muy genérica, resulta poco impactante; no se orientan a los cafés arábigos lavados, al café tostado y molido, a que no se mezcle el café con azúcar y otras sustancias, a que no se utilicen los cafés dañados, o mencionar los cafés de mayor calidad, etc.

El consumo nacional todavía es muy bajo, aunado a una carente cultura de calidad, al predominar los cafés solubles. Esta situación se ha venido presentando desde hace algunas décadas tanto en algunos hogares como restaurantes y cafeterías. Algunos resultados se han alcanzado en el incremento del consumo interno, en la opinión de (Camacho, J., 2005), en su editorial de Cafés de México, este aumento se atribuye en parte al establecimiento de las barras de café. La comercialización por esta vía pareciera constituir una buena alternativa para los productores de café, ante la posible saturación de los mercados de café especial:

orgánico, sustentable, etc. En este sentido, el problema es el mismo de siempre, mientras uno paga en promedio \$10.00 por una taza de café en una cafetería o restaurante, el productor lo vende a alrededor de \$1.20 por kilo (cereza) del cual por lo menos habrán de prepararse 15 tazas de café. Esta diferencia también se encuentra presente en el precio en que uno compra un kilo de café en un expendio, en promedio \$70.00 del cual pueden prepararse, hasta 100 tazas de café.

El diferencial que se presenta entre los distintos precios se queda en la intermediación comercial, razón por la cual, los productores organizados deben procurar asumir el proceso de transformación del café, agregándole valor a su producto, esta acción representa una expectativa para su desarrollo, sin embargo, existen muchos escollos que deben ser librados, entre ellos, la inexperiencia en el terreno del libre mercado, falta de capacitación en diversos terrenos: mercadotecnia, administración eficiente de negocios, estrategias de promoción y publicidad, técnicas de venta, control de calidad, falta de recursos para montar puntos de venta, comprar maquinaria, entre otros. Conforme como lo señala Hernández, J., en (Sáenz, A., 1990), la comercialización en México presenta las siguientes características:

...la relación se establece entre productores, la esfera de la distribución, y los consumidores finales. Entre la esfera de la producción y el consumo final, existe una larga cadena de eslabones comerciales, donde se controlan en realidad los movimientos centrales de los precios, fundamentalmente a corto plazo. (Sáenz, A., 1990: 216).

Los esquemas actuales de comercialización del café mexicano resultan deficientes, debido principalmente a una gran concentración de la oferta a través de una cantidad reducida de agentes comerciales, este factor aunado a los bajos precios internacionales y a un bajo consumo nacional hacen insostenible esta actividad productiva. Por lo tanto, para hacer frente a esta situación se deben

acelerar los trabajos para otorgar los apoyos necesarios a un plazo inmediato, en la modalidad de corte y acarreo y a la creación del fondo estabilizador del precio del café. El productor cafetalero, el comercializador y el torrefactor (cafeterías y a los centros de consumo final en general), son aquellos que conocen el negocio del café, y que están comprometidos en las modernas formas de hacer negocios. Esto significa que se obligan a asumir un papel más activo y de liderazgo en las relaciones comerciales, mientras estos tres integrantes de la cadena productiva no acepten que se necesitan los unos a los otros y que cada uno de ellos tiene sus propias virtudes y defectos, toda política encauzada a mejorar el nivel de los precios del aromático, resultará inoperante.

La actual crisis del café mexicano, no sólo se debe a los inventarios excesivos de los tostadores internacionales, ni a la ineficacia y obsolescencia de las formas de comercializar el café, aunado a lo anterior, la falta de una visión a largo plazo ha provocado el deterioro de las relaciones entre los integrantes de esta cadena productiva. Comercializar implícitamente obliga a los ofertantes a crear, desarrollar y mantener políticas y estrategias que permitan a los consumidores aceptar el producto ofrecido. Desarrollar esquemas que permitan que el café mexicano sea aceptado hoy en día en los mercados nacionales e internacionales no es una tarea fácil, ni mucho menos rápida; sin embargo, es una labor de vital importancia para el sector cafetalero, que de no realizarse, la cafeticultura del país estaría condicionada a su lenta desaparición.

Un esquema de solución a esta crisis está en la incursión en mercados de trato justo, para lo cual, las instituciones de investigación y gubernamentales deben incidir en la capacitación para la producción de café en forma ecológica dándole prioridad al tipo de variedades demandantes en el mercado, al uso y mejoramiento del suelo cafetalero, apoyos para la reconversión en aquellos lugares donde el cultivo del café sea marginal con cultivos rentables y con potencial en cada una de las regiones cafetaleras. También es importante enriquecer los ecosistemas de los cafetales con especies de interés forestal y que sean nativas de la región, así como

de plantas silvestres que sean alimenticias para que con todo ello se haga un medio ambiente integral y que sea lo más parecido a la vegetación original y puedan establecerse especies de animales que al no encontrar condiciones adecuadas se van relegando a regiones con mas difícil obtención de alimento, además, las organizaciones de productores deben acceder a créditos que les permitan hacerse de la maquinaria y equipo que ayude a terminar el proceso del beneficiado y así tener la oportunidad de exportar.

Bajo este esquema, es necesario llevar a cabo un esquema de solución integral, basado fundamentalmente en la capacitación, asistencia técnica, generación y aplicación del conocimiento sobre el desarrollo de la agroindustria del café, no tan sólo para la obtención del café pergamino como es lo común en algunas regiones, sino también para la obtención de café industrializado. Incluyendo líneas de aprovechamiento de los subproductos que se generen en el procesamiento del café y el diseño de nuevos procesos y maquinaria para tal fin, con la finalidad de generar la promoción de la industrialización del café, que abarquen programas de capacitación de agricultores de organizaciones del sector social y privado; que propicien su integración dentro de la cadena productiva, hacia una segura adopción de tecnologías que permitan apropiarse de la cadena productiva, dentro de un plan de desarrollo industrial de las regiones cafetaleras.

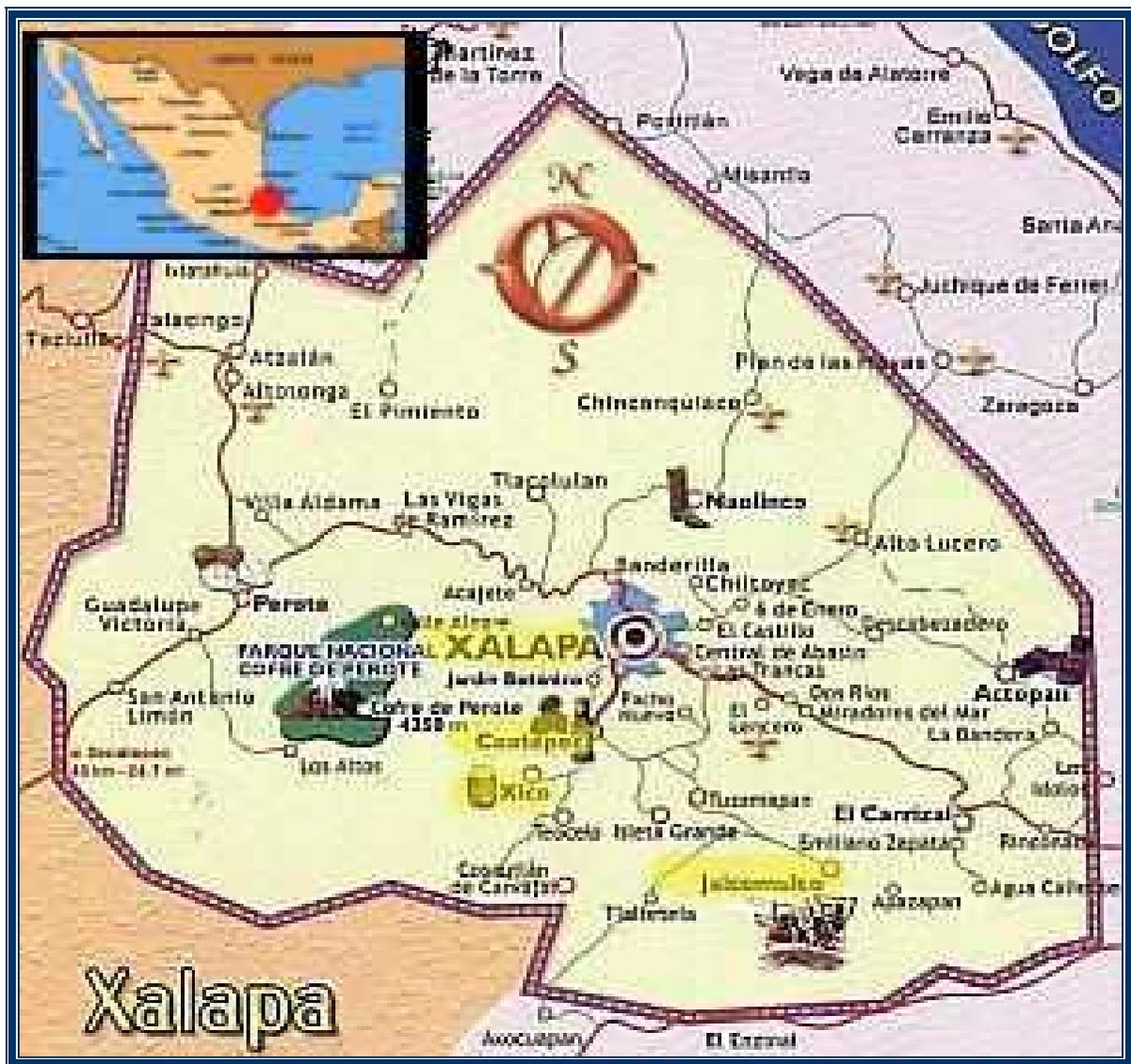
3.4 CONTEXTO REGIONAL.

El municipio de Coatepec se encuentra localizado en la región montañosa central del Estado de Veracruz, sobre las estribaciones del Cofre de Perote. Su clima es templado húmedo con una temperatura promedio de 19.2 °C; su precipitación pluvial media anual es de 1,926 mm. Su altitud promedio es de 1,252 metros sobre el nivel del mar. Se encuentra limitado con los municipios de Jalapa de Enríquez, Emiliano Zapata, Las Vigas de Ramírez, Acajete, San Andrés Tlalnelhuayocan, Jalcomulco, Tlaltetela, Teocelo, y Xico, tal y como se observa en la Figura 3.2. Tiene una extensión de 255.31 kilómetros cuadrados y una población

que asciende a 73536 habitantes (INEGI censo del año 2000). Las principales ramas económicas del municipio de Coatepec son el sector agropecuario 32.4%, el sector industrial el 17.0%, el sector comercio y de servicios ocupó el 25.0% y el restante 25.6% en otras actividades diversas. Dentro del sector agropecuario sobresalen por su impacto económico los cultivos de café y caña de azúcar.

FIGURA 3.2

LOCALIZACION DEL MUNICIPIO DE COATEPEC, VER.



FUENTE PÁGINA OFICIAL DEL MUNICIPIO DE COATEPEC, VERACRUZ

El cultivo del café ha representado históricamente y en la actualidad un símbolo de integración de varias regiones del estado de Veracruz, sobresaliendo la región central montañosa, en donde se ha convertido en el elemento de aglutinamiento y de conformación de esta zona, de hecho, en gran medida lo que hoy ha alcanzado la región de Coatepec, sólo es explicable en función al recorrido de su historia, la que invariablemente incluye, la historia del propio café denominado de Altura en esta parte de la entidad veracruzana, (Alcraft, R., 2006). El café ha sido motivo de investigaciones y estudios abordados desde distintas disciplinas, como la perspectiva de (Lugo, J., 2005), maestro en políticas de desarrollo regional de la Universidad Veracruzana, que sobre el café señala:

Éste ha sido y es el símbolo de la unidad de varias regiones en nuestro Estado de Veracruz. Especialmente para la hermosa y vasta región de Coatepec, el café se ha convertido, a lo largo de su historia, en algo mucho más que un simple medio de subsistencia; representa la esencia de su ser. (Lugo, J., 2005: 4.

Resulta altamente reconocida, la presencia de las hermosas edificaciones de tipo colonial que en nuestros días se observan al recorrer las diferentes calles del centro histórico de la ciudad, y que representan una muestra clara de la bonanza y la gloria que en tiempos pasados brindó el café a los amables moradores de estas tierras. Se puede contemplar en sus construcciones una arquitectura privilegiada y envidiable que, como tal, no resulta sencillo de encontrar presente en ninguna otra ciudad de nuestro Estado, situación que le ha permitido inscribirse al grupo selecto de las ciudades coloniales y del programa de pueblos mágicos del país. Por su parte, el catador coatepecano (Hernández, A., 2005), considera que:

La riqueza y la prosapia cafetalera de esta región ha sido un soporte económico, histórico y cultural que logró conformar un prestigio y una trascendencia a nivel internacional. En los últimos

años del siglo XIX, Coatepec entró en un proceso de transformación, sobre todo en el aspecto económico. (Hernández, A., 2005: 2).

Bajo este mismo sentido, se pueden ubicar otras opiniones similares que privilegian el café de esta región, como la citada dentro del reportaje *Café Veracruzano sabor y tradición*, (Jácome, B., 2005) quien, resalta el amplio prestigio alcanzado por el café coatepecano:

Así, en México, aunque llega primero a Córdoba, encuentra en Coatepec el lugar ideal por sus características regionales tan adecuadas, lo que aunado amor y vocación de los campesinos, por el arte de obtener de la tierra los mejores y más cuidadosos frutos, se convierte en el cultivo que alcanza la excelencia en sus frutos, haciendo con ello que el café de Coatepec, se convierta durante los últimos años del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX, en uno de los mejores del mundo. (Jácome, B., 2005:25).

Esta consideración es compartida también por el reconocido cafeticultor Manuel Fernández Ávila, propietario de la finca El Triánón, señala que el café de la región de Coatepec tiene una gran calidad que lo coloca entre los tres mejores del mundo (Patiño, M., 2007). La calidad a la que se refiere integra a las condiciones ambientales que reúne la región de Coatepec, las cuales, se manifiestan básicamente en la calidad intrínseca del grano, referida a sus atributos de acidez, cuerpo, aroma y sabor, que se encuentra determinada principalmente por la altitud y humedad en la que se produce. De esta forma teniendo en cuenta que en la productividad de los cafetales inciden factores naturales y principalmente las técnicas de producción aplicadas, la región de Coatepec se ubica dentro de las zonas con mejores rendimientos sobre hectárea cosechada en comparación con los diferentes distritos agrícolas del Estado, tal y como se observa en el Cuadro 3.11.

CUADRO 3.11
RENDIMIENTO POR HECTAREA SOBRE EL VOLUMEN
DE LA PRODUCCION EN TONELADAS DE CAFÉ EN LOS
DISTRITOS AGRICOLAS DE VERACRUZ

DISTRITO	2003		2004		2005	
	TON	REN	TON	REN	TON	REN
Coatepec	92,410	2.31	94,458	2.69	91,615	2.60
Fortín	210,730	2.77	225,442	2.75	161,158	1.96
Huayacocotla	13,372	2.10	11,132	2.00	9,528	1.71
Jáltipan	3,050	1.05	3,420	1.07	5,909	1.81
La Antigua	6,408	3.16	6,600	3.25	6,599	3.25
Martínez De la Torre	16,334	0.83	53,780	2.31	45,583	2.33
Pánuco	16	1.58	15	1.50	12	1.20
San Andrés Tuxtla	1,592	4.00	1,845	3.00	2,910	3.00

FUENTE SAGARPA

Al respecto de la información que se muestra en el cuadro anterior, es apropiado destacar que las discrepancias de los rendimientos son un reflejo de diferentes niveles de desarrollo regional, con base a diferentes factores estructurales como son el económico, social y político. Por otro lado se aclarara que los datos referidos por SAGARPA, corresponden a los distritos agrícolas del estado, siendo incomparables a los de las regiones cafetaleras, que se presentan en el cuadro siguiente y que son referidos por la Confederación Mexicana de Productores de Café. En relación a esta última fuente, en cuanto al número de hectáreas cultivadas, coloca a la región de Coatepec con el mayor número de hectáreas, y en lo que corresponde al número de productores, la ubica en el segundo lugar, lo que se puede comprobar en el Cuadro 3.12:

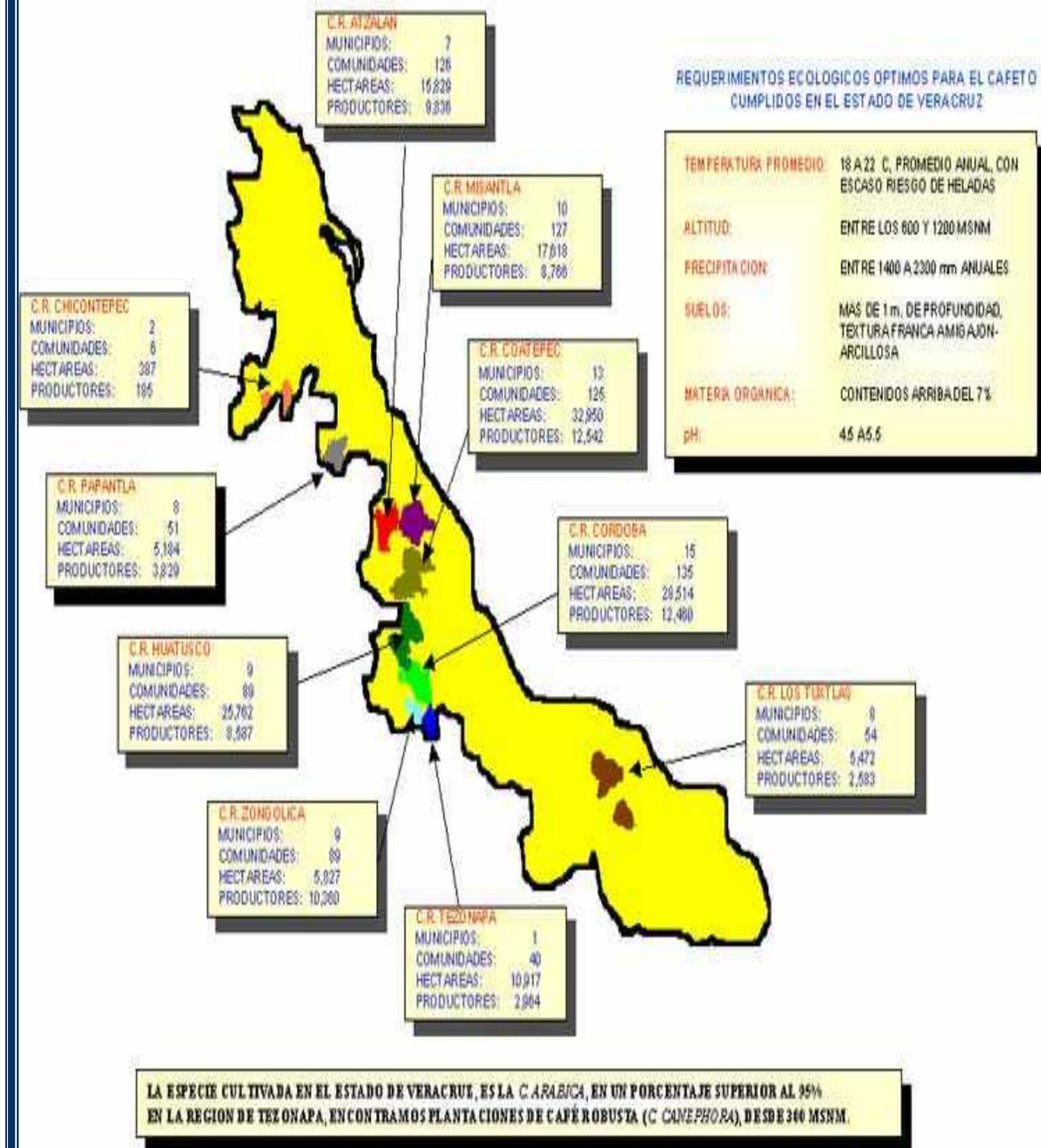
CUADRO 3.12
PRODUCTORES Y HECTAREAS POR REGIONES DE ESTADO.

REGIONES	PRODUCTORES	HECTÁREAS
Córdoba	13,816	27,726
Zongolica	4,714	8,103
Tezonapa	3,439	11,840
Acayucan	2,583	5,472
Coatepec	12,975	34,240
Huatusco	11,190	31,410
Tlapacoyan	9,463	15,267
Misantla	9,047	18,396
TOTAL	67,227	152,457

FUENTE: CONFEDERACION MEXICANA DE PRODUCTORES DE CAFÉ

Por otra parte, de acuerdo con información del Consejo Regulador del Café-Veracruz, el mapa cafetalero del estado esta compuesto de 10 regiones: Atzalán, Misantla, Coatepec, Córdoba, Los Tuxtlas, Tezonapa, Zongolítica, Huatusco, Papantla y Chicontepec; en lo que corresponde a la región de Coatepec se encuentra integrada por 13 municipios, siendo la zona cafetalera que reúne el mayor número de hectáreas cultivadas, además de conjugar las mejores características geográficas, lo que ha contribuido a otorgarle un gran prestigio a su café y consecuentemente a propiciar el desarrollo social y cultural de esta región; el mapa de las regiones productoras se presentan en la Figura 3.3:

FIGURA 3.3 ZONAS PRODUCTORAS DE CAFÉ DEL ESTADO DE VERACRUZ



FUENTE CONSEJO REGULADOR DEL CAFÉ-VERACRUZ

Desde la época del presidente Porfirio Díaz el café tomó un gran auge ocasionando que los principales cultivos predominantes, como el tabaco y la caña, disminuyeran considerablemente en su superficie cultivada. La estrategia se debía a las fluctuaciones del mercado mundial, ya que en esos momentos se hacía más redituable invertir en la siembra de café que en otros productos agrícolas. Las primeras exportaciones se iniciaron durante el siglo XIX, en la década de los setenta. A raíz de su visita a Coatepec en 1875, el escritor Guillermo Prieto, (Hernández, A., 2005), realizó ciertas estimaciones que resaltaban los beneficios económicos derivados de la exportación local, efectuó cálculos basados sobre el volumen de producción de 400 quintales, operación que a criterio suyo reportaba a los cultivadores buenas ganancias. Estimó que la cosecha anual se aproximaba a los 35 mil quintales. Referente a la calidad del grano cultivado en la cuenca, Prieto la calificó como superior. Para 1897 se producían alrededor de 100 mil quintales y gran parte de esta producción era enviada a Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Francia y España.

Las primeras plantaciones de café se empiezan a sembrar en la región de Coatepec en el año de 1908, específicamente en la hacienda de Zimpizahua a unos 5 kilómetros de la cabecera municipal, según (Cano, M., 2002) en su artículo de Ciencia Administrativa, debido a la competencia que en ese momento se presentaba con la gran producción tabacalera de la región de los Tuxtlas, hizo que se impulsara el desarrollo de las plantaciones cafetaleras en comunidades como Teocelo, Xico y Cosautlán. Los productores acomodados procuraban viajar a Cuba u a otro país con mayor tradición cafetalera que México para aprender el manejo más eficiente del nuevo cultivo y su industrialización. Durante la segunda mitad del siglo XIX, los cafeticultores levantaron grandes haciendas, donde el trabajo asalariado de grandes cantidades de indígenas desarrolló la producción cafetalera, manteniéndola estable y en constante evolución, (Núñez, C., 2005). De igual manera, otros lugares donde los cafetales prosperaron por encontrar allí las tierras con la altitud y el clima adecuados fueron Jalacingo, Tlapacoyan, Atzalán y Altotonga, en (Gobierno del Estado de Veracruz, 2005).

Para finales del siglo XIX, el café adquiere cierta relevancia como actividad económica en la región, para 1888, el café de Coatepec, se convierte en cultivo de exportación, este auge atrajo a inversionistas extranjeros para establecerse en la zona aprovechando las facilidades que el gobierno de Porfirio Díaz les otorgaba. En 1890 el italiano Domingo Ibarra, (Hernández, A., 2005), llegó para radicar en Coatepec, con su experiencia en maquinaria para el beneficiado de café, la cual, había adquirido en Sudamérica, pudo aprovechar la oportunidad de negocio que se le presentó, decidiéndose a dedicarse a la fabricación de las primeras despulpadoras de hierro fundido. Este importante avance revolucionó a la industria cafetalera y constituyó un gran impulso para su desarrollo. En la misma época se establecieron en Coatepec algunas compañías compradoras y exportadoras propiedad de alemanes, franceses, ingleses y españoles, entre los que destacaban los alemanes Boesch y Retelsdorf propietarios en su momento de la finca Bola de Oro en donde cultivaban, procesaban y exportaban el café directamente a Alemania.

Convenientemente en todo el estado de manera paulatina se fue presentando el desarrollo de la cafecultura llegando a un incremento constante en la producción alcanzando para el año de 1843, 572 toneladas, para 1877, 8161, para 1887, 11681 y para 1900, 21091 toneladas, datos obtenidos de (Gobierno del estado de Veracruz, 2005). Esta situación se manifestó en el afianzamiento que tuvo la cafecultura en Veracruz como resultado de la demanda creciente del mercado mundial y a consecuencia de las guerras de Independencia en Cuba, que provocaron una crisis en la cafecultura de la isla. En años recientes, el comportamiento de la producción nacional ha venido mostrando índices decrecientes, situación que también se ha estado presentando en la región de Coatepec, con base a la información obtenida del INEGI, relacionada con la superficie cosechada y el volumen de la producción de café durante el periodo de 1994-2005 en la región de Coatepec se muestra en el Cuadro 3.13.

CUADRO 3.13

PRODUCCION DE CAFÉ DEL MUNICIPIO DE COATEPEC

AÑO	HECTÁREAS SEMBRADAS	TONELADAS COSECHADAS
1994	8920	29446.00
1995	10626	31827.00
1996	DATO NO DISPONIBLE	DATO NO DISPONIBLE
1997	9973	38465.00
1998	9973	35378.50
1999	9984	30208.90
2000	9984	28599.00
2001	9581	13294.00
2002	9581	27410.00
2003	9455	27611.40
2004	9450	26739.00
2005	9449	26377.12

FUENTE: ELABORACION PROPIA CON BASE A INFORMACION DE INEGI Y SAGARPA

El crecimiento de la agroindustria del café durante las primeras décadas del siglo XX, obligó a importar maquinaria agrícola de países europeos como Inglaterra, Escocia y Alemania. La maquinaria llegaba al puerto de Veracruz, que era el punto de llegada a nuestro país; después era transportada en el ferrocarril hasta Jalapa, Coatepec y otros municipios de la cuenca. En la actualidad se puede corroborar esta información revisando las placas metálicas impresas en las calderas, en las secadoras de café, en los motores de vapor y en las retrilladoras. La adquisición de dicha tecnología importada marcó una importante etapa en el desarrollo regional y fue un punto de partida para que los herreros locales se especializaran en la reproducción de las piezas de importación, la moderna maquinaria así como la implementación de métodos de producción traídos del extranjero, permitieron incrementar la producción y colocar al café en el mercado internacional de manera ventajosa.

Esta época de bonanza de la industria cafetalera, en la región impulsó la generación de organizaciones dedicadas particularmente a la fabricación de maquinaria para el procesado de café, como fue Jerónimo H. Montes, en (Hernández, A., 2005), que en primera instancia se orientó a la reparación de la maquinaria específica para beneficiar el grano tomando como referencia la extranjera. En un principio se elaboraron únicamente máquinas despulpadoras debido a la carencia de herramientas y materiales adecuados, tiempo después y debido a la innovación tecnológica se fueron mejorando. Durante la década de los treinta se lograron grandes avances en la fabricación de máquinas para el proceso del café. El taller de Montes se consolidó y se convirtió en el lugar donde otros herreros aprendían el oficio, que más tarde, y de manera independiente, establecieron nuevos talleres como el de Moreno, Filiberto Barrera y Antonio Orea. Coatepec fue el único lugar en la República Mexicana en donde se fabricaba maquinaria para procesar el grano de café y pronto se convirtió en un distrito fértil donde convergían cafecultores nacionales y extranjeros, (Báez, M.,1983).

Con el transcurrir de los años, lo que parecía ser una industria sólida y con grandes expectativas, fue lastimando severamente a sus protagonistas, los cuales, han padecido las consecuencias de las recurrentes crisis económicas, de la sobreoferta mundial de un grano sin calidad y del bajo consumo interno que ha significado un obstáculo infranqueable para la actividad cafetalera. Esta situación, no fue ajena a la región de Coatepec, puesto que las reformas políticas de principios de la década de los noventa, así como la desaparición del INMECAFE; no permitieron desarrollar exitosamente un proceso de crecimiento sostenido del sector cafetalero; reflejándose, en la desatención de las plantaciones, disminución de la contratación de jornaleros en época de cosecha, aumento del proceso migratorio, quedando fuera de la cafecultura en forma definitiva algunos productores.

La insistencia del sector público en su política de ajuste económico, así

como en la postura de resolver la crisis sólo con negociación de adeudos, y ante una total desarticulación del apoyo estatal, la conjugación de organización autogestiva e integración vertical, representó la mejor alternativa para que los pequeños cafecultores alcanzaran mayor presencia y lograran atenuar los devastadores efectos de una de las peores crisis cafetaleras, las cuales, en opinión del investigador (Macip, R., 2005), fueron provocadas, a nivel de la microeconomía, por el neoliberalismo, lo cual, lo fundamenta con tres argumentos:

Primero, los procesos de diferenciación étnica y de clase se aprecian mejor mediante un enfoque regional y dialéctico. Segundo, las condiciones del capitalismo mexicano bajo las cuales tiene lugar la producción del café, producen riqueza y pobreza por igual. Tercero, el documentar ambos puntos bajo la crisis me permiten describir la base cultural y política del estado neoliberal. (Macip, R., 2005: 6).

El proyecto neoliberal fue percibido como una ideología en la práctica, que pretendió resolver la crisis mediante la creación de una sociedad más independiente y responsable, (Cordera, R., 1981), lo que significó la privatización de los bienes públicos de la agroindustria cafetalera y la transformación de los derechos básicos en servicios comercializables. Al momento de la privatización no todos los productores fueron capaces de tomar parte de la misma forma en la repartición de la infraestructura cafetalera, lo que llevó de una legitimación del dominio y la sujeción a la mediación de programas a favor de la estabilidad. Ante esta diferenciación, sólo un sector de los productores fue capaz de exportar los volúmenes mínimos de calidad que les permitiera seguir siendo competitivos, lo que puso de manifiesto la visión limitada del sector oficial, ya que algunas de las organizaciones productoras presentaban condiciones desfavorables en sus fincas y estructuras para responder con prontitud y aprovechar las mejores cotizaciones del grano, diluyéndose la mayor parte de los ingresos en la cadena comercial, lastimando con esto los intereses de la mayoría de los pequeños productores.

De esta experiencia, los integrantes de la cadena productiva, se enfrentaron a la necesidad de actuar en una forma más independiente encauzando sus acciones bajo una visión de emprender negocios, es decir, una visión netamente empresarial, buscando con esto alcanzar resultados precisos y a corto plazo, sin perder de vista los resultados a largo plazo que conllevan a consolidar un éxito permanente. Ante esta complicada situación, los productores debieron de transformar los factores negativos en ventajas competitivas, tal es el caso de contribuir a que se incremente la cultura del consumo interno de café. En la región, este reto que fue asumido por algunos productores al iniciar el establecimiento de expendios de café molido y cafeterías, explotando la diferenciación del grano por medio de las especialidades y marcas, como es el caso de Andrade, Colón y Bola de Oro, lo que significó promover la cultura del consumo y fortalecer el sentido humano en los consumidores.

Ahora bien, las circunstancias propias de estos tiempos condicionaron a los integrantes del sector cafetalero a eficientar sus procesos productivos, a fin de obtener los menores costos posibles que se tradujeran directamente en el beneficio de cada uno de ellos. Lo anterior, obligó a los productores a preocuparse por buscar ser eficientes y eficaces; a los beneficiadores de procesos húmedos y secos a obtener un producto de buena aceptación y con los menores costos posibles; a los comercializadores del café cereza, pergamino, verde y/o tostado a desarrollar esquemas de distribución más rápidos y con menores costos; y a la industria torrefactora, a crear esquemas que fomenten el consumo del café. No obstante, solamente una pequeña porción de los protagonistas cafetaleros ha logrado mantenerse en sus intenciones de emprender el proceso hacia las transformaciones que el medio le exige.

En este sentido, cada integrante de la cadena productiva, afronta la necesidad de enfocarse a una especialidad en la se pudieran aprovechar mejor sus recursos. El negocio de café tiene que ser rentable en cada una de sus facetas, sin embargo, los propios integrantes han contribuido a que el ramo se vuelva

complicado y costoso. Si juntos compartieran información para innovar formas de hacer negocios, la realidad posiblemente no sería tan diferente, pero si con otro sabor y otra perspectiva. Para Casas R., coordinador del proyecto de integración de la Cadena Productiva de Café en las Sierras de Zongolica y Atoyac, en (Martinez, D., 2003):

El proyecto requiere que la capacitación de los productores se asocie a un proyecto productivo de inversión (mezcla de recursos), ya que sin infraestructura básica en funciones para un beneficio húmedo, seco y de torrefacción en las Sierras, en donde se genera trabajo para ellos, difícilmente se hará sentir propio el proyecto de los participantes. (Martínez, D., 2003: 18).

Bajo esta orientación, resulta fundamental la integración de todos los actores del ambiente cafetalero dentro de los proyectos relacionados con las cadenas productivas. No obstante, como primer elemento de la cadena, el productor de café tiene en sus manos la capacidad de transformar el entorno que le rodea, y sobre todo, de asumir un papel más activo y participativo, a través de diferentes acciones, como promover las alianzas entre los diferentes productores, lo que seguramente incrementaría las posibilidades de disminuir costos de producción, adquirir una maquinaria y equipo más moderna, mejorar procesos productivos y lo más importante, ofrecer mayores volúmenes de venta que en forma inmediata les otorgue la posibilidad de negociar mejores opciones de comercialización.

Las alianzas entre productores y comercializadores significan la columna vertebral en la nueva forma de hacer negocios. Con esta clase de alianzas se tiende a disminuir el intermediarismo excesivo y los costos de operación, con la posibilidad de acceder a mejores negociaciones y garantizar la calidad y aceptación del café hacia el consumidor final. Las alianzas con los comercializadores obligarán a ambas partes a capacitarse, ofrecer apoyos en recursos materiales, técnicos, humanos y monetarios y sobre todo a compartir los

riesgos y beneficios. Las alianzas entre productores y torrefactores, fomentarían el consumo interno de café. Los primeros tienen la necesidad de captar consumidores y los segundos dependen directamente del consumo, ambos tienen la consigna de elevar el consumo de café. Para ello, deben unir esfuerzos técnicos, humanos y financieros en esta tarea, lo que otorgará tranquilidad a los productores de café al asegurar sus ventas durante todo el año y no sólo durante la cosecha, mientras que a los torrefactores, al tener la plena seguridad de que el café que ofrecen siempre será el mismo y de la misma calidad.

La búsqueda de la cristalización de estos propósitos, requirió de un proyecto apoyado en una estrategia que sustentara el proceso de reactivación del sector; con la desaparición del INMECAFE, sus responsabilidades se trasladaron a los estados a través de los consejos estatales y regionales, el estado de Veracruz, obedeciendo a toda una tradición en el cultivo y comercialización del café, fue el primero en obtener una denominación de Origen para el producto, CAFÉ VERACRUZ, como reconocimiento a la calidad del aromático que se produce y que se encuentra normada a través del Consejo Regulador del Café-Veracruz, A.C., a lo que el exgobernador de Veracruz Miguel Alemán dentro de la introducción del libro *Café en Veracruz, aroma y sabor* (2005), resaltó que:

La cafecultura veracruzana es hoy una fuente de subsistencia y bienestar para miles de que hoy se esfuerzan por producir más y mejores con los que pueda reafirmarse la indiscutible calidad que permitió obtener el registro internacional de la denominación de origen del café de Veracruz y hacer que este se mantenga presente en los principales mercados del mundo. (Gobierno del Estado de Veracruz, 2005:7).

El Consejo Regulador Café-Veracruz, A.C., tiene su origen el 12 de junio del 2001, el cual en la actualidad, se encuentra dirigido por un Consejo Directivo que está integrado por doce miembros, que representan a la cadena productiva del

sector cafetalero y que se encuentra conformado por cinco representantes de los productores de café cereza y pergamino, por cuatro de los beneficios secos y exportadores de café oro, por dos de los tostadores y cafeterías y por un presidente totalmente exento de intereses económicos dentro del sector cafetalero. En la opinión de Mario Fernández Alduenda, Director Técnico del Consejo Regulador del Café, A.C. (Martínez, D., 2004):

Los productores, beneficiadores y tostadores que se inscriben en el Consejo-Regulador pueden gozar de muchas ventajas que les permitirán insertarse en el círculo virtuoso de la buena calidad. (Martínez, D., 2004:22).

El Consejo se estableció como misión ser un organismo dedicado a la verificación y la certificación del Café-Veracruz, que coadyuve a la inserción de la cadena productiva del café en el nuevo paradigma mundial del mercado de café certificado y a la redistribución del ingreso a lo largo de ella. Teniendo como objetivos principales salvaguardar la Denominación de Origen, verificar y certificar el cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana del Café-Veracruz, promover la incorporación de sistemas para el aseguramiento de la calidad en todos los procesos relacionados con la producción del Café-Veracruz, representar a sus clientes y sus intereses en asuntos de normalización y certificación, fomentar el desarrollo de la capacitación técnica y la cultura de calidad en sus clientes, promover la investigación técnica, científica, comercial y cultural del Café-Veracruz.

A partir de su integración el Consejo Regulador se ha abocado a realizar una serie de acciones encaminadas al desarrollo del sector cafetalero de Veracruz, entre las que se destacan las siguientes:

- En noviembre de 2000 se obtiene la Declaratoria de Protección General a la Denominación de Origen Café-Veracruz, ante el Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual.

- En octubre de 2001 se registra la Denominación de Origen Café Veracruz ante la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual con N° de Registro 840.
- En enero de 2002 se promulga la Norma Oficial Mexicana 149-SCFI-2001 Café Veracruz.
- En marzo de 2002 se registra la Certification Mark "Café Veracruz" ante el gobierno de EU.
- En junio de 2002 el Consejo se asocia a la Specialty Coffee Association of América.
- En diciembre de 2003 la EMA acredita al Organismo de Certificación del Consejo, como el responsable de evaluar la Norma Oficial Mexicana Café-Veracruz.
- El 22 de enero de 2004 el DOF publica la vigencia de la Norma Oficial Mexicana, quedando protegida la Denominación de Origen, siendo el Consejo el único organismo que puede emitir certificados de Café-Veracruz.

La Denominación de Origen Café-Veracruz, propiamente dicha, es la figura legal, propiedad del estado Mexicano, que protege el nombre de Café-Veracruz a nivel internacional contra su mal uso por parte de personas de otras zonas geográficas o bien que no cumplan con la calidad requerida. Una denominación de origen es un tipo de propiedad intelectual que sirve para proteger el producto elaborado en una determinada zona geográfica que, por factores naturales o humanos es único y es diferente del que se podría elaborar en otras partes del mundo. Se trata de la primera denominación de origen para café en el mundo, con base a las condiciones del clima y del suelo, las variedades que se utilizan, el

modo de cultivo, el tipo de proceso que se le proporciona y la larga tradición de la cafecultura en esas regiones se conjugan para producir cafés únicos, con un sabor y personalidad características.

Concretamente en Veracruz, el clima templado húmedo, la altitud sobre el nivel del mar, los suelos predominantemente volcánicos, el tipo de variedades de porte alto utilizados, el cultivo bajo sombra, el beneficiado húmedo y una larga tradición de más de 200 años en la cafecultura son los factores que se combinan para que se produzca un café de altura, suave, balanceado, de aroma y acidez intensos. Esto no significa que todo el café de la denominación de origen tenga estas características, de hecho, con la crisis de precios, pocos productores se preocupan por mantener sus fincas o por mantener la calidad durante el beneficiado. Sin embargo, el potencial de calidad es tan alto, que el Consejo Regulador, debe gestionar buenas prácticas agrícolas y de manufactura entre los productores y los beneficiadores de Café-Veracruz, para asegurar que produzcan una calidad consistente y aceptable.

La obtención de una denominación de origen, implica una norma que establezca las especificaciones de calidad que debe cumplir el producto protegido, de esta manera, la Norma Oficial Mexicana se desarrolló involucrando los diferentes miembros del sector cafetalero. La Norma oficial Mexicana establece las diferentes características de calidad que debe reunir el grano de café, particularmente el color, la humedad, la forma, el tamaño, el número de defectos, la acidez, el cuerpo, la ausencia de malos sabores y la aceptabilidad general del sabor. Al mismo tiempo, establece la metodología que debe seguirse para realizar el análisis de esos atributos. En cuanto al origen, se establece que el café debe provenir de fincas en el Estado de Veracruz localizadas por encima de 750 m. de altitud que cuenten con sombra y por supuesto pertenecer al tipo arábico lavado.

La forma en que se encuentra estructurada la Norma Oficial Mexicana del cultivo del Café, de acuerdo a la información proporcionada por el Director Técnico

del Consejo Regulador de Café-Veracruz, A.C., Mario Fernández Alduenda, contempla dos tipos de mercados cafetaleros: el genérico y el especializado, lo que se esquematiza en el Cuadro 3.14.

CUADRO 3.14		
SISTEMA DE CLASIFICACION DEL CAFÉ VERACRUZ		
1. Mercado genérico		Prima lavado Extra prima lavado Altura Estrictamente altura
2. Mercados especiales	Café tipo SCAA	Peaberry Exchange grade Premiun grade Specialty grade
	Café orgánico	Prima lavado o mejor
	Caracol	Prima lavado Extra prima lavado Altura Estrictamente altura
	Maragogype	Prima lavado Extra prima lavado Altura Estrictamente altura
FUENTE: CENTRO DE INVESTIGACION PARA EL DESARROLLO DE LAS REGIONES CAFETALERAS		

Por lo que corresponde a la forma en que se comercializa el café en la región de Coatepec, se establece a través de un complejo de estructuras diversas relacionadas de manera relativamente estable que conforma uno de los pilares del proceso económico junto con la producción, distribución y el consumo, desde las funciones de la comercialización y de los participantes en el proceso de mercadeo. Existe diversas formas de comercialización del café en la región; la mayoría de los

productores venden su producto en la comunidad y una porción menor de éstos lo hacen en beneficios. Los primeros son productores pequeños que optan por venderles su café a los acopiadores locales, los segundos, son productores grandes, que cuentan con mayores volúmenes de producción y tienen mayores posibilidades de salir en busca de compradores que ofrezcan un mejor precio.

Los pequeños productores deben de aprovechar las diferentes oportunidades que se les presentan para efectuar la comercialización aún siendo miembros de un grupo local o de una organización de productores, vendiendo su producción principalmente a los acopiadores locales los cuales pueden ser de la organización de productores, o comisionistas. Lo cierto es que los productores no siempre venden únicamente a la organización a la que pertenecen, sino al acopiador que ofrezca un mejor precio por su producto. Los productores grandes venden generalmente al beneficio seco privado, el cual se encarga de exportarlo, pero algunos de estos productores se encuentran integrados verticalmente al contar su propio beneficio seco y comprar más producción para que de esta manera lo exporte directa o indirectamente.

No obstante, mas allá de los mecanismos de intermediación que se presentan en el acopio y comercialización interna, el grano tiende a concentrarse en las grandes organizaciones, que acaparan los mayores volúmenes y negocian en el mercado exterior. Para la gran mayoría de productores y beneficiadores, el principal problema en la comercialización se presenta en el financiamiento, este, constituye el problema fundamental que actualmente enfrentan. Con el retiro de INMECAFE, el acopio y la comercialización son desarrolladas por las organizaciones sociales, que han crecido y madurado en coyuntura de libre mercado. La mayor parte sin embargo ha sido cubierta por los antiguos comisionistas y compañías transnacionales, que han pasado a operar directamente en el terreno en el que lo hacían anteriormente los intermediarios.

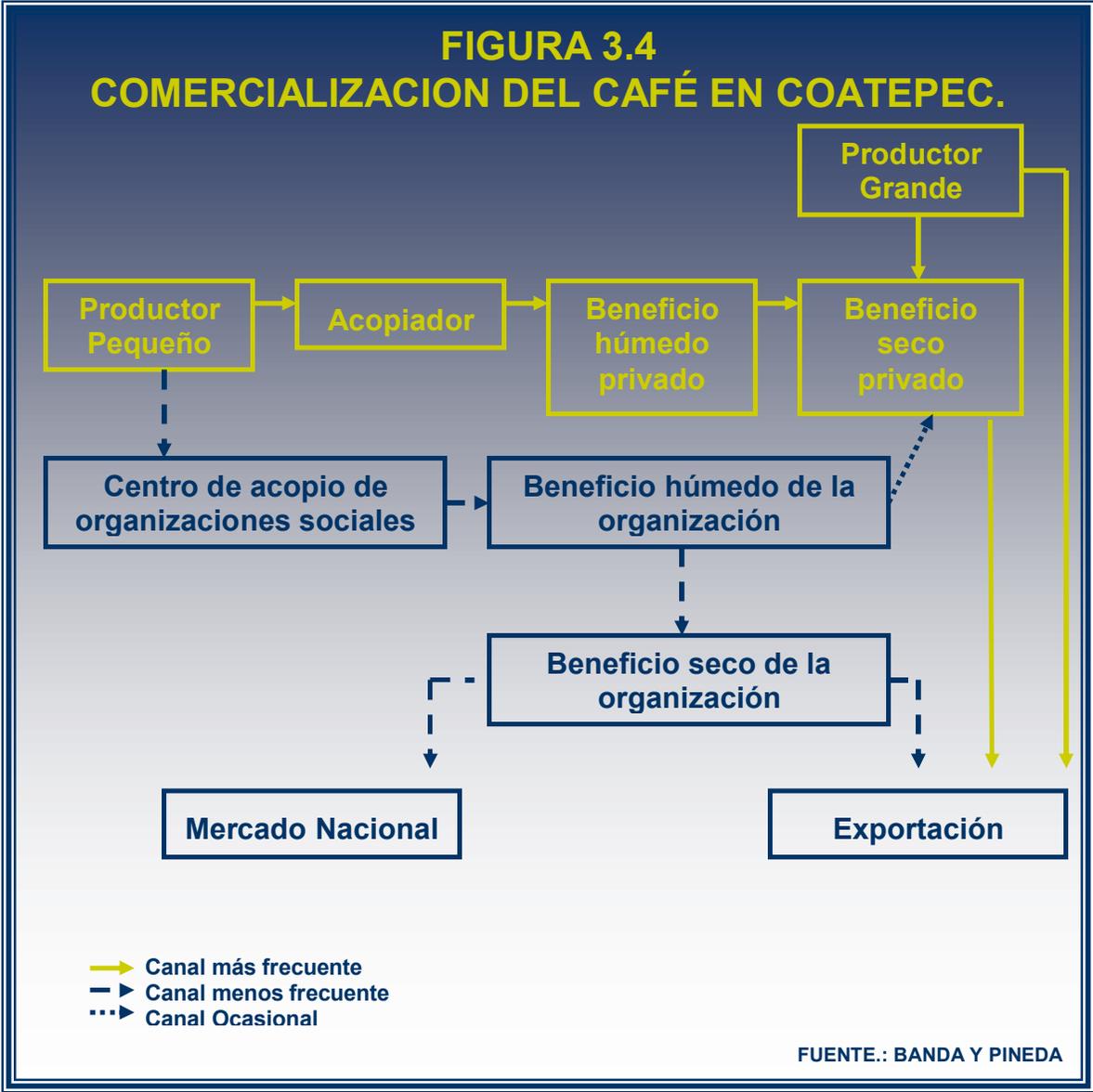
Los pequeños productores se ven obligados a vender su producto al precio

que fijan los intermediarios de la región, durante la cosecha se establecen los centros receptores operados por gente de la misma población así como por comisionistas que trabajan para beneficiadores de la región o bien intermediarios independientes. La esquematización general del canal de comercialización más frecuente para esta región, conforme a (Banda y Pineda, 1997) se muestra en la Figura 3.4, el productor pequeño vende el producto al acopiador local, este a su vez lo hace al centro de acopio de la organización de productores, o bien lo destina directamente al beneficio húmedo privado. Mientras que el productor grande lo comercializa directamente al beneficio privado exportador. Otra forma son los compradores que operan en varias regiones los cuales sólo cuentan con alguna bodega para recibir el producto para posteriormente transportarlo y concentrarlo en la capital del estado, y ahí ser embarcado para exportación.

De manera general, aparecen los comisionistas o representantes del beneficio particular, quienes, proporcionan un precio fijo aunado con su respectiva comisión, además de básculas, costaleras y todo el material necesario. En el caso de los beneficios que pertenecen a las asociaciones de productores, el agente, es nombrado por la misma comunidad de productores democráticamente, el cual se encarga de todo el acopio de la producción de esa comunidad. También existe el acopiador libre, quien trabaja de manera independiente con infraestructura y capital propio, acumulando volúmenes significativos para ofrecerlos en su oportunidad a los beneficiadores que ofrezcan mejor precio y así obtener mejores márgenes de utilidad, que por lo general se encuentran por arriba de los demás actores.

Este tipo de agentes ha venido perdiendo importancia, pues el comportamiento errático de los precios ha hecho que queden fuera del mercado muchos de ellos. Por lo que se asiste a una coparticipación con este agente y el beneficio privado exportador al darle capital e infraestructura como son costales, transporte, etc., así no corren riesgos de las variaciones de mercado. Por otra parte, existen organizaciones de productores que por iniciativa gubernamental o propia, se han asociado para beneficiar el café cereza. Estos grupos de

productores que venden café pergamino, pueden realizar tratos previos con una exportadora para ventas en firme, y en casos a consignación para una liquidación después de exportarse el producto, o bien pueden venderse al mejor postor.



El principal problema de la región recae en la falta de liquidez para realizar las operaciones de acopio de café cereza, ya que esto impide que se puedan articular políticas comerciales ventajosas para las diferentes organizaciones, las cuales, debido a una creciente actividad e interacción entre ellas, han logrado

establecer transacciones comerciales que han atenuado la falta de financiamiento para el acopio de café cereza. En el proceso de acopio, los productores se autofinancian esta actividad, ya que no reciben de manera inmediata el pago por su café, sino que esperan, hasta que su café se haya vendido solicitando un anticipo para pagar su corte, acarreo y una cantidad adicional para cubrir sus necesidades. Las mismas asociaciones de productores presentan políticas comerciales muy particulares en donde estas organizaciones manejan con los diferentes clientes importadores contratos abiertos de entrega de café y fijándolos conforme se vaya captando el café según sea el tipo de entrega de los productores lo cual no permite especular con el mercado y sobre todo con el patrimonio de los socios.

Existen diferentes mecanismos de acopio que se presentan en la región: la primera es venta a remate donde el precio es fijado en el momento en que se efectúa la operación de compra-venta y se recibe el pago completo por concepto de la misma. La segunda, es la venta anticipada, cuyo propósito es dar pagos anticipados a los productores que requieren recursos antes de su cosecha hasta las posibilidades con las que cuente la organización beneficiadora. El tercer mecanismo es la venta a consignación que se presenta cuando el producto es rematado al momento en que los productores lo decidan, existiendo para ellos contratos de venta abiertos a los clientes, estos contratos de venta sirven también a las organizaciones de productores para obtener capital de trabajo, mediante anticipos que no pongan en riesgo los ingresos de los socios. La última forma es la maquila, la cual, es utilizada por productores que tienen grandes volúmenes de producción y que consiste en que el productor entrega su café al exportador para que este sea beneficiado pagando los gastos correspondientes a este proceso.

Los exportadores privados compran el café al inicio de la cosecha esperando a que la producción de las zonas bajas sea absorbida por las organizaciones sociales de productores, ya que es de menor calidad mostrando diferentes grados de madurez, un gran número de granos verdes, vanos e impurezas. Aunque ante una disminución de la demanda por parte del beneficio

exportador puede darse una baja en los precios internos del producto, ya que los competidores normalmente aprovecharán esta circunstancia para ofertar precios más bajos en el extranjero y ampliar así su mercado, resulta apropiado que el beneficio exportador, mantenga compras y ventas regulares, ayudando a mantener vínculos con los productores y garantizar al beneficio su abastecimiento, puesto que no existe fidelidad de vender exclusivamente a un beneficio, sobre todo de los productores pequeños que esperan el mejor precio.

Por otro lado, las relaciones establecidas entre el beneficiador y exportador, ayudan a reservar parte de sus compras para el beneficio exportador de que se trate. Los exportadores prefieren la regularidad en el negocio a las situaciones eventuales del mercado y nunca efectúan operaciones especulativas que podrían amenazar su negocio. Un exportador que vende a un plazo muy largo en el mercado en espera que los precios suban, necesita financiamiento; el problema radica en invertir en existencias cuando el mercado baja, el exportador se ve afectado por los exportadores competidores pagarán menos por un producto similar y harán las correspondientes ofertas a precios inferiores en el exterior, obligando esta situación, a que el exportador venda con pérdidas para mantener a los competidores fuera del mercado o no hacer nada y perder el negocio.

Si por el contrario, el exportador vende grandes cantidades en función a una baja de los precios no necesita financiamiento, pero su riesgo está totalmente desprotegido. Si acontece algo anormal el mercado, podría ante la imposibilidad de comprar la mercancía necesaria a cualquier precio. Por lo tanto se sentirá reacio a comprometerse en nuevas ventas debido a su posición corta y esto originará que su comprador se dirija a otro exportador competidor que pueda vender y por lo tanto pagar más en el mercado local. La forma de comportamiento del mercado permite definir el objetivo de la estrategia en la gestión de riesgo del beneficio exportador de mantener un movimiento regular de compras y ventas y no arriesgar su negocio efectuando operaciones especulativas.

Para exportar el aromático intervienen factores, como son los grandes distribuidores, compañías transnacionales o comercializadoras extranjeras y las organizaciones beneficiadoras-exportadoras nacionales cuyos intereses son a veces ligados al capital transnacional. El beneficiador-exportador por lo regular es un agente indirecto debido a que se encargan de acopiar a través de un comisionista y transformarlo hasta café oro o pergamino y abastecen generalmente de este producto a las grandes comercializadoras extranjeras las cuales se encargan de exportarlo. Los distribuidores llamados brokers, según (Banda y Pineda, 1997), son aquellos que actúan en un área o mercado plurinomial, suelen actuar como mayoristas que consolidan la demanda a través de una gran red de compradores y vendedores en función de los cuales ordena sus pedidos. Los brokers son quienes dominan el mercado estadounidense del café ya que tienen contacto en los productores y consumidores, y en ocasiones logran tener los mejores granos en calidad y la mayor captación de volúmenes de café.

Las organizaciones comercializadoras Internacionales desempeñan un papel decisivo, ya que aceptan riesgos y problemas que no interesan al tostador, facilitan el tráfico entre los sectores del mercado y lo que es aún más importante, crean mercados. El tostador compra el café para su utilización y no siempre se encuentra en el mercado. Por el contrario, las empresas comerciales casi siempre ofrecen un precio para casi cualquier café dentro de ciertos límites razonables. Este servicio es sumamente importante, ya que mantiene la liquidez del mercado y los movimientos del café. Sin estas organizaciones transnacionales el café no se movería con la facilidad con la que lo hace, muchos pequeños productores y exportadores encontrarían problemas en comprar cuando lo desearían.

Muchos exportadores carecen de la pericia o los servicios necesarios para satisfacer las demandas de los tostadores, en tal caso, las comercializadoras asumen varias de las funciones del exportador y al hacerlo garantizan un destino final del café. Tal proceso significa una importante incursión del capital extranjero en la exportación del café mexicano en el contexto de la apertura comercial.

Paralelamente se constituyeron otras empresas exportadoras de capital extranjero, pero como nacionales es decir, bajo las leyes mexicanas la mayor participación del capital extranjero en la actividad cafetalera permitió en la crisis y ante la miopía de la banca comercial y la consecuente astringencia del crédito, que los productores tuvieran algún apoyo alterno y oportuno para liquidarlo con la entrega del café y a un precio fijado sobre la base de cotización internacional del día de la entrega. De esa forma, se coadyuvó a preservar la planta productiva al seguir generando empleos y garantizar la captación de divisas ampliando la competencia entre empresas exportadoras que incluso contaban con capital extranjero.

La competencia por la captación de mayores volúmenes de café entre estas transnacionales con las de capitales nacionales, pone en desventaja a estas últimas debido a que las extranjeras cuentan con mayor liquidez financiera para la captación de café. Por lo que se asiste una alianza en donde la transnacional participa de manera indirecta en el beneficio seco al asociarse con beneficiadores mexicanos para establecer convenios de inversión o de maquila. Hay que resaltar que lo único que les interesa a las organizaciones extranjeras es acopiar un mayor volumen de café por lo tanto coexiste un interés real por tener una participación directa en el beneficio húmedo y en la producción de café cereza, en consecuencia no les interesa intervenir en el mejoramiento de la calidad del café mexicano, una vez más la responsabilidad de revertir esta situación queda en manos de los productores, exportadores nacionales y el gobierno de México.

En la región existen varios canales de comercialización, en los cuales se presentan múltiples relaciones comerciales entre las diferentes organizaciones. Pero en ocasiones se prefiere comercializar en una ruta, puesto que se observa claramente hacia donde se dirigen los mayores volúmenes de este producto. Además este sistema se centraliza en tres grandes etapas: la concentración o acopio de café, la preparación del café para la exportación y la distribución a las torrefactoras y detallistas, que son mayormente conocidas debido a sus marcas, como son Nestle o General Foods, quienes concentran el café a nivel mundial. El

poder de estas compañías radica principalmente en la fuerza de las costosas campañas de publicidad y promoción que le hacen a los consumidores y del control de patentes de procesamiento. Las principales organizaciones cafetaleras agrupadas de acuerdo a las diferentes formas de operación se presentan a continuación en el Cuadro 3.15:

CUADRO 3.15	
ORGANIZACIONES CAFETALERAS QUE OPERAN EN LA REGION DE COATEPEC.	
RAZON SOCIAL	PRODUCTO
Compañía agrícola cafetalera de productores y exportadores de café	Café en grano
Permor S.A. de C.V.	Café en grano
Café la Orduña S.A. de C.V.	Café en grano
Beneficio Puerto Rico	Café en grano
Cafés finos de Coatepec, S.A. de C.V.	Café oro, verde y orgánico
Agroindustria exportadora de café Andrade S.A. de C.V.	Café pergamino
Grupo cafetalero San Francisco S.A. de C.v.	Café pergamino
Cafés del Trópico S.A. de C.V.	Café pergamino e instantáneo
Café Promor S.A. de C.V.	Café pergamino y molido
Café Texín S.A. de C.V.	Café pergamino
Beneficios cafeteros de exportación S.A. de C.V.	Café pergamino
Expogranos mexicanos S.A. de C.V.	Café pergamino
Cafés Tomari S.A. de C.V.	Café pergamino
Comercializadora de Cafés de Altura, S.A. de C.V	Café pergamino

FUENTE: www.sedecover.gob.mx

Actualmente, nuevas generaciones de empresarios continúan la tradicional operación de sus antecesores con el propósito de mantener la hegemonía dentro de sus organizaciones netamente familiares, donde el café fue el generador de la economía regional, cuya presencia y aceptación en el extranjero hablaban por sí solas, al grado de llegar a cotizarse en la Bolsa de Nueva York entre los mejores precios a nivel mundial de 1950 a 1957, situación que le permitió ser considerado en el año de 1957 el mejor café en el mundo, al haber ganado la marca Café Maná de Justo Fernández, un concurso de catación en Berlín y Hamburgo, conforme al artículo sobre Historias de vida de (Osorio, I., 2005). La bonanza de la industria cafetalera convirtió a Coatepec en un centro económico en desarrollo que permitió alumbrar el camino hacia un franco y próspero escenario. Entonces, la región Coatepec se vio inmersa en una época de esplendor, lamentablemente, hoy los grandes beneficios de café, las bellas haciendas con el perfume de sus plantaciones y la arquitectura de tipo colonial, son tan solo testigos tangibles de aquel insigne pasado cafetalero.

Hoy en día, la región de Coatepec, se halla en una etapa oscura debido a que la producción del aromático, en otro tiempo principal generador del patrimonio y sostén de la economía, se ve afectada por las decisiones que los grandes mercados establecen para los actuales mecanismos comerciales. La búsqueda de mejores condiciones, ocasiona cierta desatención a las plantaciones, a los beneficios, a los procesos productivos y; por lo tanto, impacta de forma negativa directamente en la calidad del café. Todo lo anterior, genera incertidumbre y desmotivación, lo que se provoca al mismo tiempo, estragos en la actividad cafetalera. El reclutamiento de cortadores locales para recoger las cosechas se complica cada vez más, las plantaciones se encuentran casi abandonadas y susceptibles de ser atacadas por diferentes plagas; por lo tanto, la producción local se ha visto mermada. La problemática del café, hoy en día, ha generado una fuerte migración en la región lo que ha transformado el panorama de las sociedades cafetaleras, tal y como lo señala (Pérez, M., 2003), académico de la Universidad

Veracruzana en su reportaje en La Taza Perfecta, quien considera que el fenómeno migratorio ha fragmentado a las familias y al mismo tiempo ha hecho de las mujeres las protagonistas de las fincas cafetaleras.

Esta es la realidad actual que se puede palpar en este sector, sin embargo y pese a todas las adversidades, algunos productores se muestran optimistas; y son ellos quienes deben asumir la responsabilidad de retomar las buenas prácticas del cultivo y procesamiento del café, con la firme intención de obtener granos de calidad que puedan ser bien negociados y les ayude a obtener en recompensa a su esfuerzo mejores precios, y a restablecer el diálogo sobre el sabor, las tristezas y alegrías hacia el reencuentro con el néctar negro. Entre esos productores optimistas y emprendedores, que todavía creen en esta noble actividad como una real alternativa de desarrollo se encuentra el michoacano Cuahutemoc Apan, quien concibió recientemente el proyecto comercial y cultural del Museo del café de Coatepec, ubicado en la congregación de El Grande, como un espacio interactivo para acercarse a toda la magia y el arte que hay detrás de una taza de café, teniendo como objetivo principal el preservar la riqueza de la cultura y la tradición cafetalera de la región y que al respecto señala:

Esta región dio una gran riqueza a muchas familias y eso está plasmado en su arquitectura, en esos grandes beneficios y haciendas que deberían ser museos y no ruinas. (Apan, C., 2006: 34-36).

Esta apreciación, conduce decisivamente a analizar los factores que conduzcan a la región de Coatepec de nueva cuenta a servir de cobijo a estos paraísos cafetaleros que antes fueron protagonistas en la fama cafetalera propia de esta región. Hoy en día, esos paisajes se hacen presentes con el aroma de sus granos tostados que se disipa y posesiona de las históricas calles, plazas y viejas casonas, como notas musicales que cantan a la fecunda tierra donde germinan los cafetales, resulta oportuno resaltar que el pasado cafetalero de esta región representa una historia que se puede observar todavía, entremezclándose con

elementos característicos de una modernidad que dista mucho de ser generalizada, pero quiere empujar al desarrollo y transformación de las organizaciones del sector cafetalero.

Con la conclusión de este capítulo, se pudo comprender de qué manera una serie de circunstancias originadas dentro de un contexto propio de la apertura comercial generalizada, ha venido impactando en cadena de forma significativa tanto a la actividad cafetalera a nivel nacional, como a las organizaciones cafetaleras de esta región. No obstante, para llegar a entender lo que ocurre en esta realidad local, conviene retomar el cuestionamiento central de esta investigación, en el sentido de encontrar alternativas de cambio apropiadas para la Organización Roma, con la intención de desarrollar una propuesta de modelo para el desarrollo y transformación que la conduzca hacia la modernidad y que pueda servir de ejemplo para otras organizaciones cafetaleras de la región.

CAPITULO 4
ESTUDIO DE CASO DE LA PRODUCTORA,
BENEFICIADORA Y EXPORTADORA ROMA DE
LA REGION DE COATEPEC, VERACRUZ.

4. ESTUDIO DE CASO DE LA PRODUCTORA, BENEFICIADORA Y EXPORTADORA ROMA DE LA REGION DE COATEPEC, VERACRUZ.

En este último capítulo de la investigación, el proceso hacia la modernidad es vinculado directamente con el quehacer de la organización objeto de estudio, resaltando un argumento de indiscutible relevancia dentro del campo existente del análisis organizacional y más aún dentro del ámbito de los Estudios organizacionales, esto, basado en la responsabilidad y compromiso social de la investigación de generar el conocimiento suficiente, valioso y al mismo tiempo confiable para el devenir de las organizaciones. El propósito principal consiste en abordar de manera específica el estudio de caso sobre la organización productora, beneficiadora y exportadora de café Roma, de tal forma que permita conocer y comprender las características fundamentales relacionadas con su diseño organizacional, uso de tecnología, y aspectos culturales, entre otras intrínsecas al modelo organizacional existente en la organización elegida como estudio de caso, no perdiendo de orientación la respuesta a la pregunta fundamental de esta investigación.

Conocida como la capital veracruzana del café, Coatepec representa un estímulo permanente para emprender cualquier acción sobre tan noble actividad; precisamente, el estudio de caso de esta investigación nos remite a la organización Roma, como un emblema de desarrollo de esta bella comunidad veracruzana. Las causas que motivaron haber seleccionado a la organización que encabeza la familia Fernández Falcón, obedecen fundamentalmente a su trayectoria y prestigio que han alcanzado sus productos en el mercado cafetalero tanto en el nacional como en el extranjero, de igual manera a la fortaleza y liderazgo de su presencia dentro de las asociaciones tanto de productores, beneficiadores y exportadores de la región de Coatepec, y finalmente por integrar las características técnicas necesarias para observar y explicar su proceso hacia la modernidad.

La conformación de las organizaciones cafetaleras, se encuentra ligada

íntimamente con distintas familias tradicionales del estado, tal situación conlleva a estudiarlas bajo una perspectiva en donde las relaciones interfamiliares, condicionando de forma peculiar el proceso de toma de decisiones, la integración de los cuerpos administrativos, la planeación de sus objetivos y actividades, y en general su administración, (Gobierno del estado de Veracruz, 2005). Entre las principales familias cafetaleras presentes en el estado de Veracruz, así como su lugar de origen se cuentan las que se integran en el Cuadro 4.1

CUADRO 4.1	
FAMILIAS CAFETALERAS DE VERACRUZ	
FAMILIAS	ZONA CAFETALERA
Barreda Nadar	
Bueno	
Castillo	
D’Arcangelis	Teocelo
De la Vequia	
Escárcega Fujigaki	Emiliano Zapata
Fernández Ávila	Jalapa
Fernández Falcón	Emiliano Zapata y Coatepec
Fernández López	Jalapa
Guillaumín	Huatusco
Martínez	Coatepec
Merino	Xico
Monge	Coatepec
Mugirá	
Pérez Astorga	Coatepec
Piñero	Jalapa
Piñero Medina	Jalapa

FUENTE CAFÉ VERACRUZ EN AROMA Y SABOR

La introducción del cultivo del café en el estado de Veracruz durante el siglo XIX trajo consigo, la formación y reactivación de las grandes haciendas que integraban las fincas, en donde confluyen patrón, trabajadores, cafetos, plantaciones, trabajo, herramientas, estructura, infraestructura, organización, cosecha y beneficios, (López, E., 2007). Las edificaciones componentes de los cascos de estas haciendas, encierran hasta nuestros días, un sinfín de historias que representan una parte importante del pasado de las comunidades y de las propias organizaciones, en donde el desarrollo de las actividades requería grandes cantidades de trabajadores temporales para el corte del grano, los cuales, aún son valiosos testigos de su funcionamiento, de sus épocas de bonanza y por supuesto, de las etapas de dificultad, (Gobierno del estado de Veracruz, 2005). Entre las haciendas que han proporcionado un mayor realce y prestigio a la actividad cafetalera de la región de Coatepec se cuenta la de Pacho Nuevo, cercana a la comunidad de Roma, entre otras que se presentan en el Cuadro 4.2

CUADRO 4.2	
PROPIETARIOS DE HACIENDAS DE LA REGION DE COATEPEC EN 1922	
HACIENDA	PROPIETARIO
La Orduña	Alfonso Pasquel
Las Animas	Justo Fernández González
Lucas Martín	Ma. Carmen Pasquel
Mahuixtlán	Rafael Dondé
Pacho	Julián Gutiérrez Fernández
Tuzamapan	Luis Gorozpe
Zimpizahua	Francisco Pasquel

FUENTE CAFÉ EN VERACRUZ AROMA Y SABOR

La integración de esta etapa culminante del estudio, la cual, representa el elemento trascendental dentro de la investigación, tiene como elemento de partida

la presentación de un diagnóstico desarrollado a fondo dentro de la organización Roma, que incluye los antecedentes más significativos que han moldeado a la cafetalera, así mismo, un panorama general sobre la información que permita conocer la conformación y funcionamiento su proceso de cultivo, beneficio y exportación del café; siguiendo con un análisis concerniente al modelo organizacional y del proceso de transición hacia la modernidad que actualmente se esta exteriorizando en esta organización, para finalizar con la consideración de una propuesta que englobe aquellos elementos que sean aprovechados como facilitadores de dicho proceso y permitan generar las condiciones necesarias para un desarrollo sostenido que le facilite asumir condiciones de competitividad con cierto grado de estabilidad.

4.1 DIAGNOSTICO DE ORGANIZACIÓN ROMA TRADICIONAL.

Hacia finales del siglo XIX, la comunidad de Coatepec se ubicaba a tan solo 18 kilómetros al suroeste de la ciudad de Jalapa, teniendo como principal medio de transporte de personas y mercancías un ferrocarril jalado por mulas, desarrollándose en la región fundamentalmente actividades primarias como el cultivo de caña, maíz y café, así como la ganadería explotada en grandes haciendas; para 1898, el presidente Porfirio Díaz inauguró el famoso ferrocarril el Piojito que unía a la capital del estado con la ciudad de Teocelo, lo que representaba la oportunidad de una mejor comunicación y comercialización para la región, era sin duda, una época de carencias, pero al mismo tiempo de grandes esperanzas, las cuales, mayormente se encontraban sembradas en el cultivo del café y la naranja.

Después de más de cien años, particularmente para las décadas de los ochentas y noventas, una situación diametralmente opuesta se estaba presentando, los niveles alcanzados en el precio del mercado internacional del café motivó que los campesinos buscaran darle un giro a su situación, esto, a través de un cambio de cultivo que les fuera más redituable, lo que originó por primera vez el

incremento en la superficie cultivada de café, coincidiendo con una profunda crisis económica del campo mexicano, lo que contribuyó definitivamente a que el cultivo, industrialización y exportación del café se constituyeran en el eje central del desarrollo económico y social de esta región, pudiendo ser observado este escenario entre el florecimiento de las diferentes haciendas y fincas emblemáticas de la región.

La organización objeto de estudio seleccionada es la productora, beneficiadora y Exportadora de café Roma, la cual, tiene sus orígenes desde hace más de 100 años, a finales del siglo XIX, cuando la familia de origen norteamericano que encabezaba el Sr. Rocco Dicristina y su esposa, invierten en un conjunto de plantíos de café al que denominan Roma y cuya extensión en ese momento era de aproximadamente 175 hectáreas contando además con un beneficiado de tipo seco, la finca Roma se encuentra localizada en la zona oriental del municipio de Coatepec, en los límites con el municipio de Emiliano Zapata, aproximadamente a unos 12 kilómetros de la ciudad de Coatepec y a 18 de la ciudad de Jalapa.

Al ser concebida desde sus orígenes como una organización de carácter familiar, la pretensión inicial de sus propietarios fue buscar una posición en el mercado que le permitiera posicionar su marca en el mercado internacional mediante la calidad de su café de altura; en 1924 la finca es adquirida por el Sr. Justo Fernández González y su esposa la Sra. Rosaura López Báez, la finca posteriormente es heredada a su hija Rosa Aurora Fernández López. Con el transcurrir de los años, la familia Fernández López fue alcanzando cierto respeto entre los demás cafecultores de la región, centrándose en alcanzar el liderazgo entre los productores y exportadores de prestigio a través de su marca de exportación Roma, situación que fue conformándose a partir del alza explosiva del precio del grano que se exhibe desde los albores y desarrollo de la segunda guerra mundial, posteriormente durante las etapas de la bonanza cafetalera, específicamente a mediados de la década de los setentas, la gerencia decide

atacar el mercado de consumo nacional, a través de la introducción de la marca Café Bola de Oro.

Con la razón social de Comercializadora de Cafés de Altura, S.A. de C.V., Café Bola de Oro que a lo largo de aproximadamente 30 años de trayectoria de cultivar una tradición, (Ramírez, S, 2006), ha logrado posicionarse solidamente en el mercado nacional, y que ha sido reconocida como una de las marcas distinguidas de café verde de altura de exportación, cultivado a una altura promedio de 1200 metros sobre el nivel del mar, de calidad Prima lavado, variedad arábigo, beneficiado bajo los dos sistemas y con un perfil de sabor con acidez y aroma, (Coello, J., 2006), dentro de su artículo en El mundo de café; aunado a que Bola de Oro se ha utilizado tanto para el molino como para la torrefacción; respaldando a una organización líder en la proveeduría y promoción del aromático mediante una estrategia orientada al consumo interno por medio de franquicias de torrefacción o que explotan dicha marca y que actualmente se encuentran establecidas en las ciudades de Jalapa, Veracruz, México, Puebla, Ciudad Juárez, Matamoros, Nuevo Laredo y Teziutlán.

En materia de café, quizás pocas personas a nivel nacional, han sido tan decisivas en el desarrollo de esta actividad agropecuaria como lo ha significado, el Sr. Justo Félix Fernández López, una leyenda de la cafecultura mexicana, (Jácome, B., 2005), originario de la ciudad de Coatepec, Veracruz, cuyos antepasados tanto maternos como paternos se distinguieron desde el siglo XIX, como las personas más respetadas en la compra, venta, beneficiado y comercialización de este grano. Desde su abuelo materno, Félix, N. López, fundador de una de las prestigiadas y hermosas fincas del país, El Trianón, y su padre, Justo Fernández González, sin duda el personaje más importante en el comercio de café en las primeras tres décadas del siglo pasado a nivel nacional. De esta manera, se conforman los antecedentes de Justo Félix, que desde su infancia fue educado en la cultura cafetalera al grado de llegar a ser el exportador más importante de café de altura. La conformación histórica del árbol genealógico

de la familia Fernández-López, la cual esta íntimamente ligada a la cafecultura no tan solo de la región, sino del estado e incluso del país, se presenta de forma detallada en la Figura 4.1:



La comunidad de Roma es un poblado que se encuentra ubicado a la mitad de la carretera que une las comunidades de Pacho Nuevo y la Estanzuela, con

base a sus orígenes y sus condiciones es considerada como una comunidad privada, la cual, se encuentra integrada por un complejo principal de dos edificios, en el primero se ubica el beneficio húmedo, integrado a una zona de bodegas y recepción del grano recién cortado, en la segunda edificación se localizan un área de estacionamiento y mantenimiento menor para los vehículos de trabajo, las oficinas, el laboratorio de catación y una pequeña capilla que se utiliza eventualmente para celebraciones católicas especiales, de manera periférica se tienen las casas para los trabajadores foráneos y sus familias, una cancha deportiva de cemento, y por último fuera de lo que representa la organización se sitúa una escuela de educación preescolar, una primaria y una escuela para adultos por parte del Consejo Nacional del Fomento a la Educación (CONAFE), por otra parte, conviene señalar que sin tener ninguna relación con la organización, alrededor de la comunidad se tienen instaladas dos pequeñas tiendas de abarrotes además de una cantina.

En la actualidad, al frente de la organización, en lo que representa su tercera generación, se encuentran el Ing. Gonzalo Rivero Puerto y su esposa la Sra. Rosa Aurora Falcón Fernández, hija de la Sra. Rosaura Fernández López y el Sr. Reginaldo Falcón, quienes han alcanzado un nivel de conformación sólido el cual se ve reflejada en las siete fincas que pertenecen a la familia y de las cuales sobresalen por su extensión Roma con 250 hectáreas, Bola de Oro, ubicada a las afueras de la ciudad de Coatepec, con 60 hectáreas y la Campana, cercana a la ciudad de Jalapa, con 40 hectáreas, cuya producción es procesada en sus propios beneficios, en la primera de ellas se cuentan con un beneficio húmedo y en la segunda con los dos tipos de beneficios.

Como la gran mayoría de las organizaciones productoras, beneficiadoras y exportadoras de la región, esta, ha venido resintiendo los diferentes embates de las crisis cafetaleras, las cuales, han motivado una profunda rescisión que en estos momentos representa alcanzar un nivel de funcionamiento de apenas un 40% de su capacidad instalada en beneficiado, lo que significa producir apenas 120

quintales de los 300 posibles, debido fundamentalmente a la disminución de los niveles de exportaciones que en otros años se alcanzaron, actividad que este grupo preferentemente lo ha orientado hacia Estados Unidos y Japón; lo que recientemente ha empujado al grupo directivo a apostar por profundizar en la estrategia dirigida a fortalecer el consumo interno mediante el establecimiento de diversos puntos de venta en las cafeterías Bola de Oro, a través del sistema de franquicias.

De acuerdo con la información proporcionada por el Administrador general el Ing. Alfredo Guevara Torres, el cual lleva colaborando durante más de 5 años en la organización, la plantilla actual de trabajadores se encuentra integrada por 7 personas destinadas para el Beneficio Roma, 8 para el Bola de Oro, así como 9 personas para la finca Roma de las cuales 3 funcionan como capitanes y 8 para las fincas Bola de Oro y La Campana; por lo que respecta a la finca Roma, esta, cuenta con una extensión de 250 hectáreas y una altitud de 1200 metros promedio sobre el nivel del mar, además de contar con la plantilla fija de trabajadores, anualmente se contrata de manera temporal operarios que son traídos desde municipios como Jalacingo, Altotonga y Tlapacoyan, para cubrir las necesidades de sembrado, mantenimiento y corte de las 3300 a 5000 matas por hectárea lo que genera aproximadamente 5000 quintales por cosecha; la finca es sujeta a un programa permanente de renovación durante los meses de marzo a junio de 155 hectáreas anuales, etapa en la que no se cosecha, así como de la flora productora de sombra, y además del control permanente de fauna nociva como es el caso de la gallina ciega y la broca.

Actualmente los niveles de exportación que se manejaban en Roma han disminuido, lo que ha permitido orientar sus esfuerzos hacia la estrategia de comercialización del mercado interno, situación que resulta complicada, por un lado ante la proliferación de diferentes marcas y por otro, ante la falta de una auténtica cultura del consumo de café. La infraestructura actual instalada en Roma, permite desarrollar el proceso de beneficiado tanto seco como húmedo, presenta una

capacidad de beneficiar 300 quintales diarios, sin embargo, en la actualidad se encuentra operando por debajo de dicha capacidad, alcanzando a ocupar solamente el 40%. Esta situación se observa a consecuencia de la contracción de un mercado altamente competido y las consecuentes crisis. De manera específica el equipo con que se cuenta es el siguiente:

- Un sistema propio de abastecimiento de agua proveniente de un río cercano a la comunidad.
- Una maquina de prelimpiaza con cuatro zarandas de diferentes calibres, con ventilador y dos cepillos por zaranda. Su función es eliminar basuras, piedras, hilos, etc., separando el café pergamino que pasará a la próxima máquina.
- Una morteadora con capacidad de 40 quintales por hora. Su función es limpiar el café de diferentes impurezas, apartando a la vez las granzas y los granos vanos.
- Una clasificadora de tipo zarandas, cuya función es separar el café por tamaño.
- Una máquina catadora neumática, cuya función es limpiar por primera vez el café del polvo, apartando a la vez la granza y café vano.
- Dos máquinas catadoras, que permiten proporcionar un segundo repaso de limpieza al café del polvo, apartando a la vez la granza y café vano.
- Una máquina clasificadora de una zaranda, destinada para clasificar por primera vez el café por peso, apartando las manchas.
- Dos máquinas clasificadoras, cuyo propósito es proporcionar el segundo

repasso de clasificación del café por peso, apartando las machas.

- Siete maquinas electrónicas seleccionadoras de café, con el propósito de eliminar los granos que presenten coloraciones como blancos, negros, agrios descoloridos, excesivamente fermentados o que se encuentren manchados de cualquier tipo.
- Una compresora para la maquina electrónica seleccionadora.
- Una tolva para dosificar el café en la maquina morteadora.
- Una tolva para envasar el café en sacos.
- Una máquina para coser los sacos de café.
- Una máquina presecadora que contribuye a la optimización del tiempo de secado.
- Seis secadoras movidas a base de aire caliente, el cual, es producido por dos calderas.
- Cuatro tanques de concreto destinados para efectuar la fermentación del grano.
- Dos calderas, una de reciente adquisición que utiliza la electricidad y una antigua a base de diesel.
- Dos camiones de volteo para efectuar diferentes acarreos.
- Dos camionetas de tonelaje menor para transporte interno y externo.

Por lo que corresponde al diseño de la estructura organizacional que de manera empírica e informal ha venido funcionando al menos durante las últimas dos décadas y que ha permitido contribuir al desarrollo práctico de la organización, se destaca que se ha caracterizado fundamentalmente por exhibir relaciones de relativa complejidad donde prevalece un modelo altamente centralizado encubierto bajo un esquema preponderante de concentración de la autoridad y de un proceso de toma de decisiones básicamente en el gerente y el administrador, lo que acarrea consecuencias muy desfavorables.

A su vez, la comunicación organizacional que fluye dentro de esta estructura formal, puede estudiarse desde las relaciones establecidas en el interior, y que se concibe como un sistema de comunicados verticales y descendentes. En relación a la comunicación informal, se presenta en forma de comentarios sobre eventos o noticias que afectan a los miembros de la organización. Este tipo de comunicación ha propiciado un proceso de convergencia simbólica a través de las conversaciones informales, historias organizacionales y la identificación con temas comunes, sobresaliendo comentarios de carácter personal que contribuyen a la integración de los trabajadores, tanto en el ámbito organizacional como de la comunidad.

El desarrollo de este diagnóstico sobre la situación que guarda actualmente la Organización Roma, fue sustentado en la aplicación de una serie de entrevistas, tanto al gerente, administrador y encargados de las diferentes áreas, como a una muestra de aproximadamente 12 trabajadores temporales y fijos que habitan en la comunidad de la organización, además de recurrir a la observación de los procesos productivos y administrativos representativos de la organización, en este sentido, y retomando tanto la pregunta central, los ejes y las variables de la investigación, se confeccionó el Cuadro 4.3, que concentra la información más relevante para conocer y analizar la forma en que se está desarrollando el proceso de modernidad en Roma.

CUADRO 4.3 CONCENTRADO DE LOS INSTRUMENTOS DE INFORMACION

		CUERPO DIRECTIVO	ADMINISTRADOR	ENCARGADOS DE ÁREA	TRABAJADORES
DEFINICION DE CONOCIMIENTO Y VISION Y MISION	Y DE	CONCEBIDAS DE MANERA INFORMAL	COMPRENDIDAS DE MANERA IMPRECISA	TOTALMENTE DESCONOCIDAS	TOTALMENTE DESCONOCIDAS
DEFINICION DE CONOCIMIENTO OBJETIVOS	Y DE	EN FUNCION DE LAS EXPORTACIONES	EN FUNCION DE PRODUCCION, COMPRAS Y VENTAS	SIN UN CONOCIMIENTO PRECISO	CON BASE SUS TAREAS ESPECIFICAS
DEFINICION DE ESTRATEGIAS	DE	CON BASE A LAS EXPORTACIONES	CON BASE A LA PRODUCCION	PRACTICAMENTE DESCONOCIDAS	TOTALMENTE DESCONOCIDAS
ADECUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA	DE LA	SE CONSIDERA QUE ESTA DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS	APROPIADA A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION	SE CONSIDERA QUE FUNCIONA DE MENERA APROPIADA	RESULTA TOTALMENTE DESCONOCIDA
MEDICION DEL DESEMPEÑO	DEL	EN FUNCION A LOS INGRESOS POR EXPORTACION	EN FUNCION A LOS NIVELES DE PRODUCCION	CON BASE AL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	CON BASE A TAREAS ESPECIFICAS
FORTALEZAS OPORTUNIDADES	Y	LA PRESENCIA Y EXPERIENCIA EN EL MERCADO	LA CALIDAD RECONOCIDA EN EL MERCADO	LA EXPERIENCIA DE DIVERSAS PERSONAS EN SUS PUESTOS	EL TRABAJO CONSTANTE
AMENAZAS DEBILIDADES	Y	FALTA DE APOYO DEL SECTOR PUBLICO	UN MERCADO CON ALTA COMPETENCIA	LA APLICACIÓN DE RECURSOS	SITUACION DEL MERCADO
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		LA NECESARIA QUE SE ESTABLECE CON EL ADMINISTRADOR	DE MANERA ORAL Y LIMITADA A ORDENES	REPRESENTAN LA PARTE NODAL DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN	SOLO CON LOS ENCARGADOS DE ÁREA
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	DEL	REUNIONES INFORMATIVAS PERIODICAS	ACUERDOS CONSTANTES CON EL CUERPO DIRECTIVO	EQUIPO PERMANENTE	EN CUADRILLAS O SIMPLEMENTE CON BASE A CADA FAMILIA
DISPOSICION PARA TRABAJAR EN EQUIPO		COMO PARTE DE UN GRUPO FAMILIAR SE PRESENTA ACOMPAÑADA CON CIERTA COMPETENCIA	SE PRESENTA CON AMPLIA APERTURA	SE PRESENTA AL INTEGRARSE A LAS CUADRILLAS O FAMILIAS	SE PRESENTA DE FORMA NATURAL ENTRE LOS MIEMBROS DE LA CUADRILLA O FAMILIA
COORDINACION		DIFICILMENTE INTERVIENEN PARA FOMENTARLA	SE EXHIBE EN LAS ACTIVIDADES QUE LO REQUIERAN	SE PROCURA FOMENTAR CUANDO ES NECESARIO	PREVALECE EL TRABAJO INDIVIDUAL

PARTICIPACION EN EL DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	MANTINEN SU DISTANCIA POR LO QUE NO HAY PARTICIPACION	MUY FAVORABLE PARA LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES	FAVORABLE, SOBRE TODO CON LOS TRABAJADORES	SE PRESENTA DE FORMA EXPONTANEA Y NATURAL
DISPOSICION PARA EL CAMBIO	SE MANIFIESTA CIERTA APERTURA PARA DESARROLLAR CIERTOS CAMBIOS	LA APERTURA RESULTA LIMITADA	MUY LIMITADA	NO SE ALCANZA A CONTEMPLAR LA POSIBILIDAD
ADECUACION DE TECNOLOGIA	ES CONSIDERADA APROPIADA	RESULTA ACORDE A LAS NECESIDADES	PODRIA MEJORARSE	EXISTE TOTAL INDIFERENCIA
INFLUENCIA DE ELEMENTOS TRADICIONALES HACIA EL TRABAJO	POCO SIGNICATIVA AL MANTENER DISTANCIA CON LOS TRABAJADORES	SE MANTIENE CIERTO RESPETO POR LOS ELEMENTOS TRADICIONALES	MUY ALTA AL MANTENER ESTRECHA RELACION CON LOS TRABAJADORES	ALTAMENTE INFLUENCIADA
CONFORMACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	INCORPORAN LEMENTOS FAMILIARES DONDE SE EJERCE EL PODER	SE INTEGRAN DE MANERA SIMILAR A LOS TRABAJADORES	SE INTEGRAN DE MANERA SIMILAR A LOS TRABAJADORES	PREDOMINA EL ASPECTO RELIGIOSO Y LAS COSTUMBRES FAMILIARES
ACTITUD HACIA LA MODERNIDAD	ALTA ACEPTACION PERO PROCURANDO EVITAR RIESGOS	DISPONIBILIDAD SIN NECESIDAD DE ENFRENTAR RIESGOS	ESTADO DE CONFORMIDAD	TOTAL INDIFERENCIA
EXPECTATIVAS DE DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN	SE CONSIDERAN AMPLIAS POSIBILIDADES EN CUANTO AL MERCADO INTERNACIONAL	ESTAN OCNSIDERADAS EN FUNCION DE COMO OPERE EL MERCADO	NO SE ENCUENTRAN CONTEMPLADAS	TOTAL INDIFERENCIA
PLAN DE VIDA PROFESIONAL DENTRO DE LA ORGANIZACION	SE CONSIDERA SEGUIR CONSERVANDO LA TRADICION FAMILIAR	ACUMULACION DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	ACUMULACION DE CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA	EN FUNCION DE CIERTA PENSION RELACIONADA CON LA TERMINACION DE LA RELACION LABORAL
INFLUENCIA DEL AMBITO FAMILIAR	SE INTEGRA UN GRUPO DE FAMILIAS EN LA ASOCIACION DE PRODUCTORES Y EXPORTADORES	MUY FUERTE POR PARTE DE LAS FAMILIAS DE LOS TRABAJADORES TEMPORALES	VISTA COMO PARTE DE LA COMUNIDAD DE ROMA	FUERTE INTEGRACION, AOMPAÑADA DEL FENOMENO DE MIGRACION
LEALTAD HACIA LA ORGANIZACION	INCUESTIONABLE BASADA EN LA HISTORIA FAMILIAR	MUY MARCADA PERO HACIA EL GRUPO DIRECTIVO O FAMILIA PROPIETARIA	EN FUNCION AL ADMINISTRADOR	CONDICIONES DE RESPETO

FUENTE: ELABORACION PROPIA

En función al análisis de la información que fue concentrada en el cuadro anterior, resulta factible llevar a cabo una selección de aquellos aspectos que correspondían de manera directa con las dimensiones determinadas al principio de esta investigación y que permiten profundizar sobre las variables que fueron contrastadas con la realidad que se exterioriza en la organización cafetalera Roma, y en la cual, se destacan situaciones de una administración empírica y tradicional en donde se vislumbran limitadas expectativas de desarrollo por parte del cuerpo directivo. Esta consideración, se sustenta en el modelo racional burocrático que esta relacionado con accionar del propio cuerpo directivo de la organización Roma, dista mucho de privilegiar el espíritu humano que le otorgue libertad a sus trabajadores, y que contribuya a despertarlos del letargo que durante tanto tiempo ha permanecido en él, limitándolos para ser mayormente participativos en la organización.

Mientras que lo concerniente con los aspectos vinculados a la cultura organizacional de la cafetalera Roma, lamentablemente se padece una condición de desaprovechamiento de las distintas dinámicas sociales que de manera cotidiana y espontánea se presentan en el trabajo desarrollado tanto en las fincas y como en el beneficio, puesto que las largas jornadas significan una valiosa oportunidad para interactuar e intercambiar opiniones, pero al no ser consideradas por ninguna instancia del cuerpo administrativo, se contribuye a una situación que limita el enriquecimiento necesario para su transformación hacia la modernidad. Por su parte, los procesos productivos, se ven afectados económicamente por sus relaciones sociales, (Early, D., 1978), ya que a pesar de manifestar diferentes avances tecnológicos, tristemente aun se ven impregnados de varias actividades desarrolladas de manera altamente tradicional, circunstancia que impacta directamente con la productividad del área de producción. De manera general, el análisis comparativo efectuado a profundidad de las variables correspondientes a cada una de las dimensiones principales de la investigación, se establece dentro del Cuadro 4.4:

CUADRO 4.4
DIMENSIONES PRINCIPALES DE LA ORGANIZACION
ROMA TRADICIONAL

ASPECTOS	VARIABLES	COMPARACION
CUERPO DIRECTIVO DE LA ORGANIZACIÓN	• PLANEACION.	• LA ORGANIZACIÓN NO CUENTA CON UNA PREVISIÓN FORMAL QUE ATIENDA AL LARGO PLAZO.
	• EFICIENCIA ORGANIZACIONAL, FUNCIONAL E INDIVIDUAL.	• CARECE DE UN SISTEMA FORMAL DE MEDICION DEL DESEMPEÑO QUE PERMITA PRECISAR EL GRADO DE EFICIENCIA ALCANZADO, SIN EMBARGO, LOS NIVELES DE PRODUCCION Y VENTAS SON UNA APROXIMACION.
	• PROCESO DECISIONAL.	• EL PROCESO DECISIONAL SE ENCUENTRA ALTAMENTE CENTRALIZADO EN EL PROPIETARIO Y EL ADMINISTRADOR.
	• ESTILO DE DIRECCION.	• EL ESTILO DE DIRECCION ES PRACTICAMENTE AUTORITARIO, CON ESCASA POSIBILIDAD DE PARTICIPACION POR EL TRABAJADOR, EJERCIENDO UNA COMUNICACIÓN VERTICAL.
	• PROMOCION	• LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN SON LIMITADAS.
	• SUPERVISION.	• SOBRE INDICACIONES.
	• CONTROL.	• SE EJERCE DE MANERA ESCASA
• ACTITUD HACIA EL CAMBIO.	• CON CIERTA RESISTENCIA QUE NO ES MANIFESTADA	

<p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> •ESTRUCTURA ORGÁNICA. •FUNCIONALIDAD DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL. •DELEGACION DE AUTORIDAD. •FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA. •EFICIENCIA ORGANIZACIONAL 	<ul style="list-style-type: none"> • LA ESTRUCTURA ORGANICA RESPONDE MEDIANAMENTE A LOS OBJETIVOS Y DE MAS PLANES DE LA ORGANIZACIÓN. • LAS CARGAS DE TRABAJO SE DETERMINAN DE ACUERDO CON LA TEMPORALIDAD DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS. • REQUIERE MAYOR EQUILIBRIO LA RELACION ENTRE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. • SE CONSIDERA NECESARIA PARA ENFRENTAR Y CONSOLIDAR LOS ELEMENTOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE CAMBIO. • SE VE LIMITADA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LAS AREAS DE PRODUCCION Y VENTAS.
<p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • RELIGIOSIDAD. • INTEGRACION DE LA COMUNIDAD. • ACTITUD HACIA LA ORGANIZACION. 	<ul style="list-style-type: none"> • LAS ACTIVIDADES DE TRABAJO Y SOCIALES SON ALTAMENTE INFLUIDAS POR EL NIVEL DE RELIGIOSIDAD DE LA COMUNIDAD. • DADAS LAS CARACTERISTICAS DE LOS TRABAJADORES, SE EVIDENCIA UNA FUERTE INTEGRACION ENTRE LOS TRABAJADORES, REFORZADA POR LOS LAZOS SOCIALES QUE ESTABLECEN ENTRE LAS FAMILIAS. • SE SUSTENTA EN UNA ACTITUD DE RESPETO HACIA LO QUE REPRESENTA LA ORGANIZACIÓN Y SU CUERPO DIRECTIVO

	<ul style="list-style-type: none"> • INTEGRACION FAMILIAR 	<p>SIN ALCANZAR UN COMPROMISO, MENOS ENTRE LA POBLACION JOVEN DE LA COMUNIDAD.</p> <ul style="list-style-type: none"> • AL PRESENTARSE UNA SEPARACION GENERACIONAL, LOS INTEGRANTES JOVENES DE LAS FAMILIAS, CON MEJORES NIVELES DE ESTUDIOS Y EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO PERSONAL DECIDEN EMIGRAN A ZONAS URBANAS.
<p>PROCESOS PRODUCTIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • RENDIMIENTO DEL EQUIPO. • MANTENIMIENTO. • PRODUCTIVIDAD. • CALIDAD DEL CAFÉ. • CERTIFICACION. 	<ul style="list-style-type: none"> • LA CAPACIDAD DE PRODUCCION INSTALADA SE ENCUENTRA SUBUTILIZADA POR LAS CONDICIONES ACTUALES DEL MERCADO. • SE DESARROLLA UNICAMENTE DE MANERA PREVENTIVA CON BASE A LAS TEMPORALIDADES DE LA PRODUCCION CAFETALERA. • PRACTICAMENTE NO EXISTEN INDICES DE PRODUCTIVIDAD ESTABLECIDOS. • LOS ASPECTOS DE CALIDAD SE LIMITAN SOLAMENTE A LA APLICACIÓN DE ESTANDARES DE PRODUCCION DEL CAFE, SIN QUE SEA RESPALDADA POR UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL. • NO ES UNA PRIORIDAD PARA LA ORGANIZACIÓN ALCANZAR EL CARTIFICADO DE ORIGEN.

FUENTE: ELABORACION PROPIA

4.2 PROCESO DE TRANSICIÓN.

El siguiente recorrido permite efectuar un análisis sobre el proceso de cambio que se ha presentado en la producción, beneficiado y comercialización del aromático en la región de Coatepec y particularmente la transformación hacia la modernidad a la que se ha comprometido la organización Roma. El cultivo del grano fue orientado definitivamente al mercado internacional y sus precios han fluctuado conforme a la demanda y a la oferta del mercado internacional y a las oscilaciones de la bolsa de valores. La periodización que se utiliza en este trabajo obedece a los momentos mayormente significativos señalados por el factor externo: el mercado internacional del café, elemento que resulta determinante para el desarrollo de la cafecultura.

Se ha considerado para este estudio dividir en cinco periodos de análisis el mercado internacional del café. El primer periodo comprende los inicios de la actividad cafetalera, aproximadamente de 1908 a 1918, etapa que se caracterizó por una estabilidad inicial, seguida de cambios tanto en el precio como en la demanda y contracciones en el mercado, debido a la Primera Guerra Mundial. El segundo periodo de 1918 a 1928, se inicia con la recuperación del mercado internacional, ya que una vez terminada la guerra, los países europeos reabren sus mercados, demandando más cantidades de café. Este requerimiento del mercado provocó un fuerte incremento del precio promedio del grano, con lo que el consumo mundial superó a la producción. Tal disparidad llamó a las organizaciones cafetaleras a una mayor producción que rindió sus frutos hasta finales de la década de los años veintes.

El tercer periodo comprende de los años 1928 a 1945, en su inicio se caracterizó por presentar un precio elevado, el cual, posteriormente padece de un descenso paulatino conforme se va recuperando la disparidad entre el consumo y la producción, de tal manera que cae mayormente por la sobreproducción que había sido estimulada por un alza de precios, ahora bien, esta caída de precios

coincide con la crisis económica de los Estados Unidos de 1929, que pese a ella, el consumo mundial se mantiene relativamente estable. El cuarto periodo, comprende de 1945 hasta la desaparición del INMECAFE, caracterizándose principalmente por un mercado que ha soportado recurrentes momentos de crisis y en donde la intervención del gobierno ha intentado ser protagonista para alcanzar el tan ansiado rescate de la cafecultura. Finalmente, el quinto periodo corresponde desde la liquidación del INMECAFE hasta la fecha.

4.2.1 PRIMER PERIODO DE 1908 A 1918.

A finales del siglo XIX, en esta región se desarrollaron principalmente el cultivo e industrialización de la caña de azúcar y del café, se explotaba la ganadería en las grandes haciendas, pero también se cultivaba maíz y frijol para la subsistencia y la reproducción de la mano de obra, situación que se presentaba de igual forma entre los campesinos libres. En 1890, el quintal de café se levó a 12 y 14 pesos en el mercado internacional, y esto motivó a los campesinos libres a buscar un cambio de cultivo que les redituara mayor liquidez. Así fue como se inició por primera vez en Coatepec el incremento de la superficie cultivada del grano. Incluso las haciendas empezaron rentando tierras para este cultivo cobrando 230 Kg. De café cereza o su equivalente en café molido, es decir, un quintal por hectárea.

Este aumento de la superficie cultivada de café coincide con una crisis económica en el campo mexicano, casi al final del porfiriato, esto es, entre 1907 y 1910 la producción de granos básicos descendió sensiblemente, lo que tuvo que cubrirse con importaciones, (León, N., 1983). Así fue como el cultivo, industrialización y exportación del café se constituyeron en el eje central del desarrollo económico de la región. Aunque no se puede pasar por desapercibido que el proceso de desarrollo ya se había iniciado con la caña de azúcar y la ganadería desde la época colonial, este tomó un nuevo impulso con la agroindustria del café.

La estructura socioeconómica de la región, para esa época presentaba tres grupos de actores determinantes dentro del proceso productivo cafetalero, al interior del cual se mantenían ciertas relaciones en constante interacción y cambio. Dentro del primer grupo encontramos a los industriales cafetaleros propietarios de la infraestructura, es decir, las fincas, los beneficios o las haciendas, y que se encontraban conformados en su mayor parte por inversionistas extranjeros o bien por familias tradicionales de la región; el segundo grupo corresponde a los campesinos que asumían la función de pequeños productores autosuficientes o de aquellos que vivían de la venta de su fuerza de trabajo; el último grupo que se hallaba integrado por los obreros permanentes o temporales que trabajaban en los beneficios.

Dentro de las principales comunidades cercanas a Coatepec, se distinguieron durante este periodo dos tipos de propiedades, por un lado, se tenía a las esplendorosas haciendas cuyas principales actividades fueron la agroindustria de la caña de azúcar y la cría de ganado, para posteriormente destinarse al cultivo e industrialización del café; y por otro, las extensas fincas, que se convirtieron en importantes centros socioeconómicos en donde predominaban la agroindustria de la caña de azúcar y el cultivo del café. Entre el grupo de fincas, sobresale por su producción de naranja y piña la denominada finca Roma, propiedad que fue adquirida a partir del año de 1904 por el italiano Rocco Dicristina Hoover, en (León, N., 1983), la producción de esta finca se encontraba destinada para la exportación, y no obstante los buenos rendimientos que producía, el propietario fraccionó sus terrenos en lotes para rentarlos a quien se interesara en el cultivo de la piña, como fue el caso de Justo Fernández, quien utilizó las tierras de la finca para el cultivo y exportación de piña.

El movimiento de la Revolución Mexicana también provocó consecuencias en el ámbito económico de Coatepec, en primera instancia, se presentó una serie de saqueos tanto en haciendas como en fincas, a través de recoger sus cosechas,

sacrificar su ganado para el consumo de los revolucionarios y en general ocupando las propiedades. Otra consecuencia que trajo la lucha revolucionaria fue la emigración de su lugar de origen para estar a salvo de las agresiones. Si bien no se pueden hablar de cambios estructurales a consecuencia del movimiento revolucionario, pero si permitió espacio para el ascenso de algunos nuevos industriales, que pugnaban por quedarse en el poder y aprovechando la coyuntura existente.

La crisis económica que se presentó como consecuencia del movimiento revolucionario que vivió nuestro país durante este periodo, favoreció a una fracción representativa de los industriales cafetaleros, debido a que se presentó la oportunidad hacia la libre comercialización del aromático, ya que esto dejaba abundantes divisas al país, y por tanto le permitía al ejército revolucionario de Venustiano Carranza adquirir armamento para continuar su lucha en pro del sostén del constitucionalismo. Los cafetaleros, por su parte, ante los niveles de exportación alcanzados, estuvieron en posibilidad de adquirir los bienes inmuebles de aquellos pequeños y medianos propietarios que no soportaron el peso de la crisis, ahora bien, hubo otra fracción de productores que para sostenerse o abrirse paso hacia la modernidad, se endeudaron hipotecando su propiedad a otros productores con capital disponible, lo que provocó un reacomodo dentro del gremio cafetalero de la región.

4.2.2 SEGUNDO PERIODO DE 1918 A 1928.

Este segundo periodo, asume como punto de partida la terminación de la Primera Guerra Mundial, en donde se inserta dentro de un contexto caracterizado por el incremento en los niveles tanto de producción, demanda y precio, en otras palabras, se presenta el inicio de una franca recuperación del mercado. Este incremento en la demanda del mercado promocionó un fuerte incremento del precio del grano, pues el consumo mundial superó la producción. Tal disparidad convocó a los cafetaleros de la región a un proceso paulatino de incorporación de

nuevas plantaciones que debido a su crecimiento natural, rindieron sus primeros frutos hasta finales de los años veintes.

En 1918, la familia Fernández-López inicia un proceso de consolidación económica, basado en la compra del café a un precio sustantivamente bajo para venderlo posteriormente a una alta cotización, lo que le permitió acumular un amplio capital que le abrió las puertas para ampliar sus negocios mediante el financiamiento hacia competidores, generando un grado de dependencia por parte de varios de los dueños de fincas de la región. Esta sujeción sirvió a los Fernández para consolidar su hegemonía económica la cual se vio reflejada en la ampliación de propiedades. En 1921, adquieren la hacienda de las Animas y sus anexos, el rancho Agua Santa y Las Trancas de Pacho, la cual, por su magnífica ubicación geográfica, representaba la posibilidad de extender su negocio de acopio y comercialización del café.

El arranque de la cafecultura en la hacienda de Las Animas coincide, con el auge de la cafecultura alcanzada en función a la gran demanda y al aumento del precio en el mercado internacional, lo que facilitó que en 1924 Justo Fernández adquiriera al Sr. Rocco Dicristina y Sra. la finca Roma del entonces municipio del Chico, a un precio de 22 000 dólares y con una extensión de 175 hectáreas cultivada con naranjales y cafetales, ubicada en la línea que une a Veracruz con Jalapa por medio del Ferrocarril Interoceánico. Desde este momento, Roma empezó a convertirse en una posición estratégica para la consolidación del grupo cafetalero.

Mientras las plantaciones seguían creciendo, el Sr. Fernández adquirió maquinaria proveniente de los Estados Unidos, Alemania e Inglaterra y empezó a construir las edificaciones del complejo de los beneficios húmedo y seco de Roma, los cuales, operaban inicialmente con 4 despulpadoras y 5 secadoras chicas, conformando todo un establecimiento con mucha capacidad para beneficiar el grano que compraba en cereza o pergamino y que era traído desde comunidades

aledañas. De tal manera que desde un principio la recién instalada maquinaria empezó a cumplir su cometido en el procesamiento del grano para su comercialización. Un papel muy importante significó el desempeño aportado por los campesinos que se encontraban desempleados y con la necesidad de sostener a sus familias, así llegaban a vivir a la finca con la intención de trabajar de manera temporal campesinos de Coatepec, Teocelo, Jico, Acajete, Jalacingo, entre otros, todos en busca de un salario diario para la satisfacción de sus necesidades primarias.

La tarea que les tocaba desempeñar consistía en preparar la tierra para sembrar las matas de café, laborando una jornada entre 10 y 11 horas y ganando a destajo entre uno o dos centavos por mata sembrada. Entre los años de 1924 y 1929 se acondicionó mecánicamente a la finca Roma para que fuera un auxiliar húmedo y seco de Las Ánimas y complementarla en sus fines de acaparamiento y procesamiento del café, por lo que ahí se concentraban alrededor de 200 trabajadores en tiempos normales y en tiempos de cosecha hasta 1500 migratorios. Estos jornaleros realizan el trabajo del corte y traslado del café cereza a lomo de bestias hacia la finca, para su pesaje, beneficiado, concentración y posterior comercialización. Los trabajadores eran organizados en cuadrillas de 10 a 12 integrantes, dirigidos por un capataz, que servía de ejemplo y que les asignaba tareas que tenían que desarrollar durante la jornada, previas indicaciones del patrón o administrador.

Los capitanes tenían que vigilar el trabajo que cotidianamente los jornaleros desarrollaban, con la intención de supervisar su correcto desempeño ya que de lo contrario los obligarían a resarcirlo. Las labores consistían en hacer limpieza de terrenos, es decir, chapear o trabajar con el azadón, hoyar y plantar el café, trabajar durante el corte y efectuar el traslado para su procesamiento. Para desarrollar estas actividades, los campesinos jornaleros acudían de las 5 a las 6 de la mañana hasta las 5 o 6 de la tarde. Al término de la semana, les pagaban un salario entre \$1.00 o un \$1.25 por jornada, lo que representaba menos que el

salario mínimo en el campo que para los años de 1924 a 1925 fluctuaba entre \$1.40 y \$150.

En la finca Roma, como sucedía en otras plantaciones que contaban además con un beneficio, se presentaba una diferencia sobre las remuneraciones entre los 140 trabajadores que eran para el año de 1929, (León, N., 1983), tal y como se observa en el Cuadro 4.5:

CUADRO 4.5	
REMUNERACIONES EN ROMA PARA 1929	
OFICIO	SALARIO SEMANAL
Fogonero	12.00
Oreador	7.50
Acarreador	6.00
Pasador	6.00
Capitán de Cuadrilla	10.90
Vaquero	8.10
Jornalero Permanente	6.00
Jornalero Temporal	7.20

FUENTE. LEON FUENTES

Entre 1927 y 1928 los trabajadores temporales que se dedicaban al corte del café, percibían \$0.02 por Kg. de café cereza cortado, situación que les permitía poder ganar mejor ya que había trabajadores muy hábiles que llegaban a cortar entre 80 y 100 Kg. diarios, lo que significaba obtener entre \$8.00 y \$12.00 semanales. El trabajo de las mujeres se orientaba a las labores domésticas o en el cultivo del maíz en la parcela que arrendaban, sin embargo, cuando las cosechas se acercaban dejaban sus hogares y las parcelas, para participar en el corte del café, ganando menos que el jornal promedio del hombre, ya que por cada kilo que cortaban recibían un centavo menos del que recibían los hombres, mientras que en los menores también se presentaba esta diferencia. Otra función importante dentro

del proceso de beneficiado del café, y que ha representado motivo de investigaciones dentro del área sociológica e histórica, era la clasificación o selección del grano, actividad que era desempeñada de manera manual exclusivamente por mujeres que eran conocidas como desmanchadoras, pero esto no se realizaba en el campo sino en el propio beneficio.

Conforme lo señalan los trabajadores más antiguos, la mayoría de los trabajadores temporales se quedaban en la finca durante el tiempo de cosecha, es decir, de noviembre a marzo, los capitanes y administradores de la finca los ubicaban en las galeras colectivas para 10 o 12 trabajadores con su familia, viviendo en condiciones muy lamentables, en un gran salón con piso de tierra y techo de paja o cartón. En el exterior, las mujeres preparaban fogones para elaborar diariamente los alimentos. Por su parte, los trabajadores permanentes se establecían en chozas, para cada una de las familias de los trabajadores, construidas con paredes de caña y techos de pedazos de lámina de zinc y de tejas de cartón, que los mismos trabajadores se construían como podían, de tal manera que cuando llovía se les filtraba el agua por todos lados.

Esta formación de habitaciones hasta la fecha forman una pequeña unidad de una sola callejuela central, que en tiempos de lluvias se ponía en condiciones realmente intransitables, con la llegada de la energía eléctrica y el agua potable sus condiciones mejoraron. Los trabajadores temporales y permanentes, tenían una raquítica alimentación, consistente en frijol, tortillas, chile y ocasionalmente hierbas comestibles propias de la región, pues no les alcanzaba lo que ganaban para comer con regularidad otros alimentos como carne o leche. Definitivamente las condiciones generales de los campesinos eran lamentables, por un lado, su pobre remuneración y por otro las largas jornadas de trabajo a las que eran sometidos.

La familia Fernández-López al principio de este periodo alcanzó acumular en sus bodegas una gran cantidad de café que posteriormente consiguió colocar en el

mercado a un precio más ventajoso, lo que se tradujo en la obtención de amplias ganancias. Esta situación favoreció la incursión de la familia en otras ramas económicas como son la especulación a través de la construcción de bienes inmuebles orientados a la renta, sobre todo en la ciudad de Jalapa, y mediante el otorgamiento de préstamos a diferentes sectores de la sociedad, contribuyendo todo esto a la consolidación del grupo cafetalero más importante y hegemónico de la región, debido a su magnitud representada fundamentalmente con la hacienda de Las Animas y la Finca Roma.

4.2.3 TERCER PERIODO DE 1928 A 1945.

Esta etapa se caracteriza por los enfrentamientos que se presentaron con los trabajadores de varias haciendas y fincas, en el caso de la finca Roma, Justo Fernández responde con tácticas defensivas que lo llevan a hacer arreglos con el gobierno, proporcionándoles a los campesinos y obreros ciertas prerrogativas. El mercado del aromático para 1929 enfrenta la profunda crisis mundial, fundamentalmente por la sobreproducción brasileña, que trae como consecuencia la caída del precio. En esos tiempos, había una gran cantidad de campesinos que vivían en condiciones muy precarias y que carecían de un pedazo de tierra, la cual trabajaban para los hacendarios a fin de obtener los satisfactores básicos para satisfacer sus necesidades.

La demanda de tierras por parte de los campesinos condujo a integrar el sindicato de Obreros y Campesinos Libres de Jalapa (León Fuentes 1983: 126), afiliado a la CROM, con la intención de solicitar a la Comisión Agraria Local la concesión de más de 3000 hectáreas sin cultivar de diferentes haciendas y fincas. Los Fernández se valieron de varias tácticas, algunas poco ortodoxas, para evitar la concesión de parte de sus fincas, entre ellas, agotaron las instancias legales por medio de amparos, utilizaron su poder económico y sus buenas relaciones con las instancias locales, y también afectaron la fuerza del sindicato dividiéndolo, logrando conservar intactas sus propiedades, sin que la Reforma Agraria pudiera haberlas

afectado hasta ese momento. Sin embargo, durante el periodo de 1921 a 1940, el gobierno del estado recibió varias solicitudes de tierras ejidales, de las cuales algunas procedieron afectando severamente a las haciendas de la Orduña y el Lencero, por lo que respecta a Las Animas su afectación fue apenas de 143 hectáreas, mientras que la finca Roma sólo sufrió la pérdida de 5 hectáreas en el año de 1930.

Este escenario se presenta de forma simultánea con el fallecimiento de Justo Fernández González, el 8 de mayo de 1930, cuya muerte acarrea consigo la diversificación de los negocios del grupo Fernández-López principalmente hacia la rama de la construcción de bienes inmuebles, sin descuidar su primordial fuente de hegemonía: la agroindustria del café; lo que motivó el otorgamiento de incentivos en forma de créditos a los campesinos que habían sido beneficiados con el arrendamiento forzoso de tierras, con el propósito de que los campesinos no cambiaran de cultivo, y entonces, en esos terrenos sembraran matas de café y pudieran sostener a sus familias durante 3 o 5 años, mientras las nuevas plantaciones empezaran a producir. Durante ese periodo, se veían condicionados a continuar trabajando en las fincas de los patrones y una vez llegado el tiempo de la cosecha para liquidar sus créditos tenían que entregar su café cereza en el beneficio de Las Ánimas. Bajo esta estrategia el grupo Fernández-López aseguraba la cantidad de grano a ofertar en el mercado internacional, sin descuidar su relación paternalista con los campesinos para no verse afectados por la Reforma Agraria.

Ante la repentina defunción de su esposo, el Sr. Justo Fernández González, la Sra. Rosaura López junto con sus dos hijos asumieron el control tanto de las fincas como de los beneficios, sin embargo, las exigencias del grupo económico y social al que pertenecía condujeron a la viuda a contraer matrimonio con el comerciante norteamericano Samuel Teplow, con la intención de aprovechar su experiencia en los negocios y con esto contribuir en la definición de las estrategias de defensa ante la política manejada por la Reforma Agraria de la época. Situación

que resulta recompensada al presentarse solamente una resolución definitiva en 1934 de la Comisión Nacional Agraria en la que se confirma la pérdida de solamente 5 hectáreas de la finca Roma, las cuales fueron cedidas a los habitantes del ejido de La Estanzuela.

Los campesinos de La Estanzuela al volverse ejidatarios, tuvieron la necesidad de solicitar préstamos para afrontar el cambio de sus plantíos de maíz y frijol por café, situación que volvió a ser aprovechada por el grupo Fernández-López-Teplow. Como ejidatario, el campesino tanto trabaja su parcela, como continua desempeñando labores en las fincas del patrón. Es decir, va a continuar ligado a los Fernández mediante el crédito y también porque en una gran parte del año, va a servirles como trabajador realizando labores a las que ya está acostumbrado. Una vez que se presentó la primera cosecha, el café cereza fue trasladado a los Fernández para su beneficiado, en función al compromiso de deuda existente. Así a pesar de que se convierten en productores, pues carecían de la maquinaria necesaria para procesar el café. Todo esto permite reflexionar sobre la precaria situación en que se encontraban los pequeños productores y ejidatarios, sujetos a las prácticas de especulación por parte del patrón, quién por medio de ciertos mecanismos controlaban su trabajo.

Ante esta revisión sobre los acontecimientos más significativos que marcaron la trayectoria del grupo Fernández-López-Teplow y de la Finca Roma durante este periodo, se resaltan las razones por las cuales no resultaron sustancialmente afectados por el movimiento agrarista. En primer lugar, el grupo Fernández-López se encontraba en inmejorables condiciones económicas después de la revolución, puesto que pudo financiar la situación crítica por la que atravesaban las demás haciendas. En segundo lugar, a diferencia de la mayoría de los grandes propietarios susceptibles de ser afectados, los Fernández-López, debido a sus buenas relaciones, se vieron favorecidos legalmente tanto por el gobierno del Estado como el Federal. Por último, prácticamente la totalidad de los demandantes del ejido La Estanzuela, eran trabajadores de sus distintas fincas,

tenían adeudos de créditos con ellos y no contaban con los medios de producción ni con los canales de comercialización del café.

Las relaciones laborales que los Fernández-López-Teplow establecieron con sus trabajadores, fueron consideradas con la intención de mantenerlos bajo control a través de distintas tácticas, una de las primeras, ejecutada a cabo por el heredero Justo Félix Fernández López, fue la creación en 1936 del sindicato Primero de Mayo en la hacienda de Las Animas, como una forma de evitar problemas con los campesinos, los Fernández fundaron este sindicato, propiciando una división entre los campesinos temporales y permanentes, además de contrarrestar la fuerza que podía adquirir el sindicato independiente afiliado a la CROM meses atrás. Esta misma táctica de consolidar un sindicato blanco se presentó en Roma, el cual, se afilió a la Confederación de Trabajadores de México con un número de 150 trabajadores.

El contacto latente entre los diferentes sindicatos dentro de la región, propició que los campesinos y obreros ponderaran sus condiciones de vida y en consecuencia se atrevieran a presentar sus demandas de incremento salarial y de diversas prestaciones a la parte patronal, sin que estas fueran atendidas, circunstancia que los obligó a efectuar paros en primera instancia en el desarrollo del trabajo de las fincas y posteriormente en el del beneficiado. Un aspecto que vale la pena resaltar, fue la integración lograda entre los trabajadores de campo y del beneficio, escenario que permitió conquistar una solución inmediata y satisfactoria a sus demandas. Los sindicalistas consiguieron el otorgamiento de anticipos de sueldo en casos de urgencia, atención médica y medicinas, un bono económico para la Semana Santa, y despensas de alimentos para las fiestas navideñas.

En apariencia, el sindicato, creado por los propios patronos, se fue escapando paulatinamente del control del grupo cafetalero, debido principalmente a las pugnas sindicales presentes en la región entre la Confederación Regional de

Obreros y Campesinos y la CTM, circunstancias que provocaron preocupación en el seno de los Fernández-Teplow, al grado de que tanto Justo Félix, quien había asumido el control en la hacienda Las Animas, y Samuel Teplow en Roma buscaron salidas desesperadas como prometer parcelas o dinero en efectivo a cambio de la disolución del sindicato. Los obreros y campesinos de ambos centros de trabajo aceptaron las propuestas, en primera, porque ya estaban cansados de asistir a las asambleas, y en segunda, consideraban desde su perspectiva que las cuotas sindicales no redituaban en su calidad de vida, presentándose como consecuencia la desaparición del sindicato a finales de 1938. En la hacienda de Las Animas se les otorgó 2 hectáreas de terreno por cada trabajador disidente, mientras que en la finca y beneficio Roma se le distribuyeron \$200.00 a cada trabajador conforme al criterio del Sr. Samuel Teplow.

Para la parte final de este periodo, el consorcio Fernández-Teplow había conseguido una posición de prestigio a nivel nacional dentro del ámbito cafetalero, las razones que se conjugaron para conseguir esta situación se sustentaron, por un lado, en la habilidad que tuvieron en el diseño de las tácticas empleadas para disolver la agrupación sindical que ellos mismos habían creado, por otra parte, en su ideología emprendedora dirigida a la diversificación de sus negocios que definitivamente contribuyó a la ampliación de su capital. Y por último, un elemento trascendental en la consolidación de este prestigiado emporio, se sustentó en el contrato matrimonial del heredero Justo Félix Fernández López, celebrado con Alicia Ávila, sobrina de Manuel Ávila Camacho, presidente de la república durante el sexenio de 1940 a 1946, y que además pertenecía a una familia cuyos orígenes e intereses coincidentemente también se encontraban ligados a la producción, transformación y distribución cafetalera en la región de Teziutlán, Puebla.

4.2.4 CUARTO PERIODO DE 1945 A 1989.

Este cuarto periodo se centra en la intervención protagónica por parte del gobierno federal a través de la creación del Instituto Mexicano del Café, el cual,

pretendió ser un organismo regulador que sirviera de intermediario entre los diferentes actores del sector. Los antecedentes del Instituto se ubican en la Comisión Nacional del Café, con la intervención del sector público en la cafecultura nacional. Por otra parte, el antecedente internacional del Instituto se encuentra en el Convenio de México en octubre de 1957, un acuerdo internacional con otros países cafetaleros que tenía como finalidad primordial estabilizar el precio del grano en el mercado mundial. Pero lo realmente crucial, desde el punto de vista nacional, significaba que México, como miembro del convenio, estaba obligado a controlar ciertos asuntos internos de la industria cafetalera.

Con base en estas condiciones, México convino en iniciar un programa encaminado a promover el consumo interno del café, reducir la superficie de plantación e incrementar la productividad en las zonas cafetaleras. Este compromiso requería que el gobierno federal estrechara sus vínculos con los productores de café. Consecuentemente, combinó la acción de tres instituciones públicas que forzosamente tenían que estar ligadas: las dependencias de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público encargadas de los permisos de exportación de café y otros asuntos fiscales, la antigua Comisión Nacional del Café y Beneficios Mexicanos del Café (Bemex). Estas tres instituciones se fusionaron en diciembre de 1958 para formar el nuevo Instituto Mexicano del Café.

Así, el 31 de diciembre de 1958 el presidente Adolfo López Mateos pronuncia un decreto por medio del cual se creó el Instituto Mexicano del Café, confiriéndole funciones para el control de los precios y de los permisos de exportación, desarrollo de tecnologías para que el productor incrementara sus rendimientos, la protección del suelo, control de enfermedades, combate de plagas y fertilización, a fin de ampliar la economía cafetalera y de impulsar el desarrollo de la estructura de comercialización interna. Desde fines de los años sesenta el INMECAFE desempeñaba, además, el triple papel ambiguo, de representante y mediador de los productores chicos y grandes hacia el exterior, de asesor técnico financiero de los mismos y de intermediario comprador de la producción.

Como se puede observar, el Instituto fue considerado como el organismo responsable del desarrollo integral del cultivo, que hasta 1972 también alentó políticas que intentaron estabilizar la oferta y demanda del grano, propósito que no pudo lograr en ese momento debido a su baja influencia en el mercado. Sin embargo, a partir de 1973 incrementó y amplió la cobertura geográfica y social de sus programas, como estrategia organizativa que permitió la integración de los cafecultores del sector social a la institución. En regiones como el Soconusco, la actuación del INMECAFE en apoyo a los productores del sector social se dio básicamente a través de asistencia técnica; fijación de un precio mínimo al grano; y los programas de organización de productores, anticipo a cuenta de cosecha y recepción de café.

Desde mediados de la década de los setentas se percibe una sólida participación estatal en la cafecultura mexicana a través del Instituto Mexicano del Café. Este organismo se creó con el propósito de participar en el financiamiento, el beneficiado, la comercialización, además de asumir la responsabilidad de la investigación y desarrollo de tecnología, de producir maquinaria industrial, de asegurar el abasto interno a la industria torrefactora e incluso, de organizar a los productores. Dentro de la tendencia a la desregulación y privatización de la economía, el INMECAFE deja en 1990, de otorgar créditos a cuenta de la cosecha a los productores en ese mismo año, inicia el proceso de transferencia de sus instalaciones industriales a las organizaciones productoras, finalmente en enero de 1993 el instituto es liquidado totalmente.

Cabe mencionar que antes de la intervención estatal a través del INMECAFE, los productores entregaban sus cosechas a especuladores locales que trabajaban para los exportadores de Jalapa, Puebla, Teziutlán, etcétera. Sin embargo, la reactivación del Instituto, que de hecho empezó a trabajar en el campo desde 1973 como parte de las políticas de Echeverría en apoyo de los pequeños productores, modificó las relaciones entre los productores y los comerciantes del

grano. Ello se logró a través de la conformación de un esquema organizativo básico para financiar a los pequeños cafeticultores en 1973, cuando el INMECAFE puso en marcha una fuerte campaña para agrupar a los pequeños productores en Unidades Económicas de Producción y Comercialización (UEPC). Estas organizaciones recibían los anticipos a cuenta de cosecha y otros apoyos que ofrecía el INMECAFE, y que se recuperaban con pagos en especie, es decir, con el mismo grano que se había ayudado a producir.

La crisis de la industria cafetalera, si bien se ha encontrado de manera permanente vinculada a la generalidad de los procesos socioeconómicos y políticos de nuestro país, se manifiesta en 1989 como resultado del fin de la organización del mercado mundial de café en cuotas de países productores, y la adopción del libre mercado; de la decisión a nivel federal de privatizar los activos y pasivos del INMECAFÉ; y del infortunio de una helada que malogró la cosecha en la vertiente del Golfo de México. Las primeras dos causas están vinculadas al cambio de organización de la economía mundial y la armonización de las políticas federales, mientras que la tercera, le dio dimensiones de urgencia y dramatismo inequívocas. La privatización de los activos y pasivos del INMECAFÉ reconoce el profundo descontento que el Instituto enfrentaba de parte de los productores, el cual produjo protestas y tomas de instalaciones muy bien organizadas a mediados de la década de los ochenta, en tales circunstancias se negociaba un aumento en el precio de garantía del grano, lo que al lograrse aumentaba la deuda de instituciones públicas.

Ante la fuerte penetración del Instituto, serias críticas se presentan por parte del sector privado. Algunos consideraron que el INMECAFE se había excedido en su propósito original de operar marginalmente en el mercado nacional, para estabilizar la oferta y la demanda. Los acaparadores y caciques, poseedores del capital financiero, que basaban su poder político en la compra-venta de café, vieron en estas acciones una intromisión gubernamental que venía a convertirse en un competidor directo. Junto a lo anterior, durante los años 80, en un contexto de

crisis económicas en todo el país debido a la deuda externa y la caída en los precios internacionales del petróleo, el Estado empezó a disminuir su participación en la economía y a privatizar importantes instituciones públicas, lo que pocos años después alcanzaría al Instituto. De esta manera, también se emprenden nuevas políticas para impulsar la reorganización y consolidación de las organizaciones campesinas; para crear formas de asociación entre los productores directos y empresarios, y para otorgar nuevos incentivos a las inversiones de capital privado, nacional y extranjero en el sector, lo cual se dio en el contexto de una liberación cada vez mayor y bajo el supuesto de que estas inversiones coadyuvarían a capitalizar el campo.

El descontento y oposición que se proyectó hacia el Instituto se sustentaba en la política de intermediación y reproducción que se ejercía entre los productores y el capital que el mismo alimentaba, posteriormente, la privatización de pasivos impagables y de beneficios en pésimas condiciones a organizaciones de productores no pretendió estimular la industria cafetalera, sino simplemente deshacerse de un lastre. De manera generalizada, nadie defendió al Instituto de la privatización y se remataron beneficios que se encontraban en condiciones lastimosas. El esquema de producción de café implementado en nuestro país entre 1970 y 1989 se caracterizaba por una doble representación: los productores del sector social y los que actuaban de forma independiente al Instituto.

Por un lado existía el sector social integrado por productores que se encontraban bajo la dirección y supervisión del INMECAFÉ. Aunque estos productores eran de distinta escala, en conjunto se agrupaban bajo la doble y complementaria retórica del campesinado agrarista. El agrarismo radical floreció en la zona cafetalera de Veracruz durante los años treinta, aunque fue reprimido y corrompido por la estructura caciquil del Cardenismo y la Confederación Nacional Campesina (CNC). El sector social agrupaba a diversas organizaciones campesinas que negociaban su participación mediante acuerdos políticos con el Partido Revolucionario Institucional (PRI). En conjunto actuaban como los

cosecheros y abastecedores de beneficios de café del Instituto, el que coordinaba todo el procesamiento, selección y comercialización del grano. Por otro lado, de manera paralela se contaba con el sector privado, compuesto por todos aquellos cafecultores que participaban en la producción, beneficiado y comercialización ajenos de la dirección del INMECAFÉ.

El comienzo de la administración federal de Carlos Salinas de Gortari en 1988, coincide con la transformación a nivel mundial de la organización del mercado del café, que redujo la participación gubernamental a la formulación de políticas de fomento comercial y disolvió la estructura bicéfala que atravesaba todo el sector primario en una sola. Si bien es difícil hacer señalamientos y más aún documentar actividades ilegales con la privatización de los beneficios a favor de algún grupo de interés en especial, sus consecuencias fueron negativas para la gran mayoría de los productores. Puede argumentarse que, dada las políticas de fomento de las administraciones de Luis Echeverría y López Portillo basadas no en mejoras de productividad sino en la ampliación de unidades de producción y superficie cultivada, el sector social estaba compuesto por miles de productores, agrupados en centenas de capítulos de decenas de organizaciones, que ostentaban básicamente los mismos derechos sobre los beneficios, lo que hacía complicando llegar a cualquier decisión.

Mediante esta afirmación pareciera efectuarse un acercamiento a la realidad, sin embargo, el problema radicó no tan sólo en la distorsión del monopolio estatal, sino también, en la rapidez y fuerza de las políticas de ajuste. El resultado principal a consecuencia de la privatización significó la afectación que padecieron miles de pequeños productores, fundamentalmente los que pertenecían al sector social, los cuales, constituían un grupo muy heterogéneo y con muy diferentes niveles de organización política, de tal manera que cuando fue necesario cambiar de posición hacia lo que representan los productores autónomos, la gran mayoría fue abandonada a su suerte, lo que trajo como consecuencia el abandono de algunas de las fincas.

Quizá la consecuencia más importante a largo plazo de la crisis sea la conversión de los cafetales. Amenazando constantemente con la sustitución del café por otros cultivos, los cafetaleros experimentan con nuevos paquetes tecnológicos y variedades de cafeto. En contraste con regiones de los estados de Chiapas y Oaxaca, donde se experimenta con policultivos diversificados, en el centro de Veracruz las tierras bajas y productoras de café de mala calidad se convierten en pastizales para reses, mientras que en tierras medias se experimenta con campos tipo costarricense de café a sol. Una de las características máspreciadas de la producción de México es que la inmensa mayoría de sus cafetales son de sombra. Dejando a un lado las calidades del producto final, los efectos sobre la biosfera son consistentemente positivos. Si bien las conversiones son aún de una escala menor, su posible generalización tendría devastadoras consecuencias ecológicas. Aquí el peso no cae sobre las poblaciones vegetales y animales, sino sobre el ciclo de lluvias y disponibilidad de agua. La desertificación del vergel veracruzano es una pesadilla venidera.

Para este periodo, se conjuntan dos circunstancias muy significativas, por un lado, al exhibirse una comprensible emigración de las regiones cafetaleras, y además, la participación activa de las mujeres dentro del trabajo concerniente con la cafecultura en general de la región, y en particular dentro de la organización Roma, lo que ha favorecido su ampliación de conocimientos en el cultivo del café, desde esa época las actividades de la mujer dentro de la finca se fueron diversificando, incursionando desde la limpieza de los terrenos, la siembra y cuidado de los cafetos y sobre todo durante el periodo de cosecha en el trabajo del corte del cereza; en cuanto a su remuneración, desde ese entonces ya existían marcadas diferencias en comparación con lo que percibían los jornaleros del sexo masculino, no obstante, este tipo de discriminación de género, la actividad cafetalera seguía altamente atractiva para las mujeres de la región, aún por encima del trabajo doméstico asalariado que se requería en los centros urbanos cercanos como Jalapa y Coatepec.

Durante los años setentas, se observaban diferentes características de la bonanza cafetalera de la región, como la que personalmente tuve la oportunidad de contemplar durante las mañanas de los meses de cosecha a las afueras de los beneficios o de los propios domicilios de algunos propietarios de fincas en las calles del centro de Coatepec, donde decenas de personas, tanto hombres, mujeres y niños desde antes de las 7 de la mañana, sin importar las condiciones climáticas propias del otoño e invierno coatepecano, se disponían a subir a los camiones de redilas para trasladarse a las fincas y efectuar el corte del café cereza a lo largo de una jornada que terminaba alrededor de las 6 de la tarde en el mismo punto de salida. Otro momento merecedor de ser comentado se llevaba a cabo todos los sábados al medio día, afuera de algunas de las casas de los dueños de fincas, largas filas de trabajadores cortadores se formaban para cobrar su correspondiente raya, que probablemente no llegara completa a su casa, sin duda alguna, eran otros tiempos que hoy siguen siendo añorados.

El dominio que en otra época ejercía el hacendario, para este momento, las relaciones de los propietarios de Roma con el INMECAFE, permitieron practicar el poder económico y social sobre los pequeños productores y trabajadores cafetaleros, (Baéz, 1983). Para ese entonces, un nuevo mercado internacional era incursionado por la marca Roma: el japonés, el cual, se había sobrepuesto a tarifas arancelarias no apropiadas, por otra parte, los orientales se encontraban decididos a occidentalizarse, por medio de bebidas que para ellos simbolizaban alcanzar un cierto nivel de prestigio. Por otra parte, el mercado europeo incrementaba su consumo de café de manera paulatina hasta alcanzar aproximadamente la mitad del consumo mundial, (Pendergrast, 2002). Para el caso del grupo Fernández-López, estas exportaciones favorecieron a su consolidación, la marca Café Roma fue robusteciéndose en Europa, Japón y sobre todo en los Estados Unidos. El valor alcanzado por el café, orilló a que se suscitaran robos en bodegas de beneficios de la región, situación que no ha sido ajena a Roma en diferentes ocasiones, aún durante la realización de la investigación.

Las relaciones que integraban el funcionamiento del sistema industrial cafetalero con la participación de regulación del INMECAFE, como órgano protagónico entre los diferentes actores se plasma en la Figura 4.2 que se presenta a continuación.



4.2.5 QUINTO PERIODO DE 1989 A LA FECHA.

El desarrollo de este último periodo del proceso que ha enfrentado Roma, ha representado la posibilidad de observar la incursión de una nueva generación de cafecultores de la región, momento en donde la actividad agrícola en general se encuentra en condiciones lamentables. Durante uno de mis primeros contactos con los propietarios de la Organización Roma en el mes de Enero del 2006, en medio de una asamblea ordinaria de la Asociación de exportadores de café de Jalapa A.C., precisamente pude observar la integración generacional que se representaba en una reunión que obedecía más a intereses de carácter familiar o social que a los marcados por la propia junta de trabajo, realmente se trataba de la integración de una gran familia que ejercía un amplio poder, el cual era compartido por esposos, hermanos, hijos, primos, tíos y sobrinos en un importante brindis de principio de año y en donde la presencia de cualquier persona ajena a esta gran familia, como era mi caso, era seriamente juzgada.

En la región cafetalera de Coatepec, para finales de los años noventas, conforme a (Rubio, C., 1997), se tenían registrados aproximadamente 14 mil productores de café, los cuales, poseen 35 mil hectáreas, condición que le permite situarse como una de las principales regiones cafetaleras del país. La mayoría de los productores cuentan en promedio con una propiedad menor a dos hectáreas cuya productividad correspondiente a 12 y 15 quintales por hectárea, quienes han sido impulsados por parte del gobierno del Estado de manera muy positiva mediante el programa de fertilización en atención a los pequeños y medianos productores. El apoyo de la Federación ha llegado específicamente a través del programa de Fomento Productivo, así como el de Cobertura o seguro al precio del café, lo que ha incidido para un nuevo posicionamiento del aromático, que si bien su precio no ha repuntado considerablemente sí se ha mantenido estable, lo que da certidumbre a los productores.

Debido a la insuficiencia de capital de trabajo y a que el mercado del aromático no se encuentra en condiciones de proporcionarle el valor agregado al producto, sobre todo por la instalación de grandes comercializadoras de café acaparadoras del grano, los productores continúan vendiéndolo en un porcentaje considerable en cereza y pergamino, no obstante esta situación, Cirilo Elotlán Díaz, Secretario de la Coordinación Nacional de Organizaciones Cafetaleras, considera que los cafetaleros en todo el país están remontando la crisis y que durante el presente año la producción se verá incrementada en un 30%, gracias a los incentivos brindados por el gobierno federal y el del Estado, y que sumada esta situación a un informe del representante de la Organización Nacional del Café Néstor Osorio, quien destaca que después de tres o cuatro años de crisis se vislumbra una expectativa de sostenimiento del precio en el mercado.

En el sector cafetalero de la región cierto número de organizaciones exhiben una renovación de sus cuerpos directivos en donde segundas y terceras generaciones están involucrándose paulatinamente, más por la tradición familiar que por una verdadera vocación, tal y como lo señala en una entrevista el Administrador de Roma el Ing. Alfredo Guevara Torres. La participación en el grupo por parte de los hijos de la Sra. Rosa Aurora va orientada a la torrefacción mediante la estrategia de la apertura en varias ciudades del país de cafeterías Bola de Oro, esto, debido básicamente a los rendimientos potenciales que representan dichos establecimientos. Conforme a las propias estimaciones del Ing. Guevara, en promedio 250 kilos de café cereza permiten alcanzar 57.5 de pergamino, al mismo tiempo producen 46 de molido, de los cuales, se pueden obtener 38 kilos de café tostado, con cada kilo se consiguen 100 tazas de café, a un precio promedio de \$10.00 por taza, aproximadamente de un quintal se pueden obtener \$38 000. Estos cálculos respaldan que el gran negocio del café está en el fomento del consumo interno, puesto que al precio de \$1 100 pesos por quintal, más \$18 000 por costos indirectos, quedando como utilidad aproximadamente más de \$19 000 por quintal.

El café es cultivado dentro de las fincas en función a la altitud de la zona, es decir, existen áreas bajas que van desde 650 metros sobre el nivel del mar, en esa parte se empieza la función del corte a finales del mes de julio y a principios de agosto continuando con las zonas de mediana altitud para los meses de septiembre, octubre y noviembre, dejando para diciembre y enero la parte de mayor altitud de la finca. Se puede considerar que cada cosecha es diferente, simplemente porque la situación climática puede ser diferente, además las condiciones de sombra no son idénticas entre las plantaciones, de hecho la finca se encuentra en un constante proceso de renovación de sombra que no es apta para el cultivo, es decir, árboles viejos, picados, podridos, enfermos o que simplemente ocupan demasiado espacio.

La contratación de los cortadores se convierte en una relación prácticamente familiar entre el trabajador y el administrador de la finca, se basa en un contrato verbal de tiempo indeterminado, que cada seis días es sujeto de renovación. La contratación, de acuerdo con el Administrador, incluye por costumbre solo el transporte y pago semanal por los kilos cortados en el caso de los cortadores de la región y se da mediante una selección rudimentaria del personal que tomando en cuenta la amistad entre los cortadores y el administrador. Los grupos de corte son conformados semanalmente y van sufriendo aumento o disminución de acuerdo a las necesidades de la finca. También se cuenta con cortadores que son traídos de otros municipios del estado desde hace varios años, ya que la gente de la localidad paulatinamente ha mostrado desinterés por la actividad del corte, como sucedía en antaño que dejaban sus trabajos fijos por lo que les retribuía esta actividad temporal. Los cortadores provenientes de comunidades de Jalacingo, Altotonga, Atzalan y Tlapacoyan reciben una serie de incentivos, como son ayuda para transporte de la finca a la su municipio en algunos fines de semana y ocasiones especiales, además de cobijas y despensas. Las demás actividades que se requiere en la finca, como siembra y limpieza, se efectúan con mano de obra fija de las comunidades cercanas a Roma.

El trabajo de mujeres y niños dentro de la cosecha del grano se ha modificado sustancialmente, en otra época, la actividad de la selección del café, conocida como desmanchado, se efectuaba de manera manual, situación que se hizo exclusiva de la mujer, lo que generó la conformación de una organización sindical que se vio muy fortalecida en la región. Actualmente el desmanchado manual ya no existe, puesto que se realiza de manera automática con máquinas seleccionadoras, el impacto de esta sustitución se vio reflejado en la economía de las familias, sin embargo, para los grupos cafetaleros representó la desintegración de un potencial problema. La participación de la mujer y de los niños en la finca Roma en estos días se centra en el proceso de cultivo de las plantas dentro de la finca, en donde se parte de la selección y clasificación de la semilla, posteriormente se efectúa la preparación de la planta, se construye el vivero, se realizan los injertos pertinentes y por último se procede a la siembra.

Lamentablemente, la función del corte del café, hoy en día, en la mentalidad de los trabajadores de la localidad no es considerada como trabajo que sea justamente remunerado, ya que solo argumentan que lo obtenido en esta actividad es sólo una forma de ayudarse. El pago que se hace por concepto del corte, propiamente es un pago a destajo, donde lo que busca la organización es aumentar la intensidad del ritmo de trabajo más que la productividad. También es cierto que se percibe cierta desconfianza por parte del cortador en lo correspondiente a la función del pesaje correcto al momento de recibir los granos de café cereza, situación que obedece más que nada a una práctica histórica que a una realidad. La participación en el corte de trabajadores de otras áreas de la organización es una práctica que año tras año ha venido en desuso, fundamentalmente porque no resulta redituable el cambio temporal de su actividad, por otra parte, cabe señalar que prácticamente ningún trabajador de Roma ha podido hacerse de alguna parcela de tierra en propiedad.

En cuanto a la situación que guardan los aspectos culturales involucrados con la organización Roma, se puede argumentar que esta comunidad conserva

varias características, entre las que sobresalen una alta participación dentro de sus cultos religiosos, un promedio mínimo de escolaridad de las personas adultas que se han mantenido en la actividad cafetalera, una alta migración de las personas jóvenes que alcanzaron cierto grado de estudios o que simplemente buscan otras oportunidades de vida, un desarrollo de las relaciones interfamiliares, en donde sobresalen la participación tanto de mujeres como de niños en el trabajo de la finca sobre todo durante el periodo de cosecha, sacrificando sus actividades domésticas, escolares y recreativas, con la intención de ayudarse en el mantenimiento de su nivel de vida, limitado hacia el consumo de bienes básicos, así como sus actividades en su tiempo libre, lo que permite observar el arraigo de costumbres y tradiciones que caracterizan a los habitantes de esta comunidad, condición que se refleja en la consideración del dogma comunitario (Barman, Z., 2002), en donde el hogar se vuelve un hogar aparente en el que les toco vivir, no obstante, ese mismo entorno tradicionalista, ha contribuido a mantener viva a la comunidad y a seguir pensando en el cultivo del café como una forma de vida que realmente permita el desarrollo de la organización Roma, y por supuesto de sus habitantes.

Simultáneamente con la desaparición del INMECAFE, se producen cambios en el proceso de comercialización del café, fundamentalmente en lo que refiere a las condiciones de precios, que en este momento son impuestas por las empresas transnacionales, las cuales, se convierten en un obstáculo para las organizaciones económicas de los productores, de ahí la necesidad de la conformación del Consejo Mexicano del Café (CMC), organismo que desde sus orígenes buscaba diseñar y proponer políticas de fomento y promoción de productividad, modernización tecnológica y actualización internacional. Sus acciones fueron apoyadas por los Consejos Estatales, los cuales, fueron presididos por los gobernadores de cada Estado con producción cafetalera. El Consejo Mexicano del café fue conformado como un órgano mixto de concertación entre los diferentes integrantes de la cadena productiva y el Estado, lo que dejaba en evidencia ciertas controversias en cuanto a su funcionamiento.

Sin embargo, para el mes de Febrero del 2005, en función a sus resultados obtenidos y por iniciativa de la propia SAGARPA, el Consejo Mexicano del café fue transformado en otro organismo denominado Consejo de Fomento, Promoción y Defensa del Café integrado al Sistema Producto Café (SPC), Martínez J. (2005), entrevistado en Cafés de México. Con esta decisión, el gobierno federal consideró sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de la centralización, esperando que el SPC presente la estructura que le dé la oportunidad de definir estrategias que corrijan el rumbo tan errático que ha tomado la cafecultura en México. Cabe recordar que en 1989 el INMECAFE cedió sus acciones al CMC minimizando las mismas en pro del sector cafetalero y ahora que el CMC cede al Consejo de Fomento, Promoción y Defensa del Café minimizando aún más las acciones inmediatas que el sector cafetalero necesita para enfrentar la competencia y la manipulación del mercado internacional.

Entre los beneficios principales que esperan recibir los protagonistas cafetaleros con este instrumento de organización productiva, está el de ordenar y operar eficientemente las acciones de fomento para el desarrollo integral y sustentable de la cafecultura nacional; lo que significa aumentar la productividad, enfocarse sobre calidad del café mexicano y por supuesto, impulsar realmente una cultura del consumo del café nacional. También se propone la recuperación de la presencia de México en la Organización Internacional del Café (OIC) y lograr el bienestar social y económico de todos los integrantes del sector cafetalero, Camacho, J. (2005), en su editorial de Cafés de México. Con la transformación del Consejo Mexicano del Café al Sistema Producto Café, lamentablemente hacia la percepción de algunos de los protagonistas cafetaleros de la región de Coatepec, no se ha presentado una mejora sustancial a la situación institucional, de hecho, algunos consideran que el sector ha sufrido algún tipo de retroceso.

Por otra parte, tal y como lo perciben los diferentes participantes del sector, se reconoce que los nuevos funcionarios de la Subsecretaría de Agricultura de la SAGARPA, no conocen la rama del aromático, y tienen una visión demasiado

esquemática de lo que son los diferentes Sistemas Productos agrícolas existentes y no han podido desarrollar ni la habilidad ni la voluntad para establecer acuerdos sobre el funcionamiento de las políticas públicas para el sector. Pareciera que la política asumida por los funcionarios de SAGARPA, se ve reflejada en la mejora de los precios y la operación más rápida del Programa de Fomento, con lo que se pretende que la crisis institucional se vería disminuida. A corto plazo, lo que se observa es una tendencia a una mayor presión al Gobierno Federal, para que mejore el funcionamiento del Sistema Producto Café y los programas, también es cierto que prevalece una luz de esperanza en relación a la postura que la actual administración Federal asumirá durante los siguientes seis años, ya que ante los productores, todavía se puedan pactar políticas mas de Fondo para resolver la crisis estructural de la cafeticultura mexicana.

La presencia del proceso de desregulación de las exportaciones cafetaleras, ha provocado que las negociaciones internacionales del grano se enfrenten a problemas crecientes para satisfacer las calidades y volúmenes demandados por sus clientes. De hecho, las dificultades financieras de los exportadores y el retiro del sector público de la regulación y apoyo de la producción y beneficiado del café, ha obligado a muchos intermediarios a acercarse más a los productores, fundamentalmente mediante esquemas de financiamiento a los exportadores. Así muchos comercializadores internacionales lamentan el retiro de la regulación estatal de la cafeticultura, ya que los organismos públicos financiaban gran parte de la producción, acopio y beneficiado de café. En realidad, el mercado independiente ha venido a reforzar el poder especulativo de los negociantes, ya que al concentrar la mayor cantidad de inventarios pueden aprovechar e incluso provocar las grandes fluctuaciones de precios que ahora permiten el mercado libre, interviniendo en los mercados de futuros y reteniendo o liberando sus inventarios a su conveniencia.

La manera en que actualmente se encuentra funcionando la industria cafetalera, sin la intervención de alguna de las instituciones propuestas en

diferentes épocas por el gobierno federal, y que lamentablemente, han servido más de obstáculo que de impulsores del sector, permite contemplar un escenario, en donde, el funcionamiento de los diferentes protagonistas cafetaleros se presenta con mayor libertad de flexibilidad, de la forma que lo esquematiza (Santoyo, H., 1996), en la Figura 4.3 que se presenta a continuación.



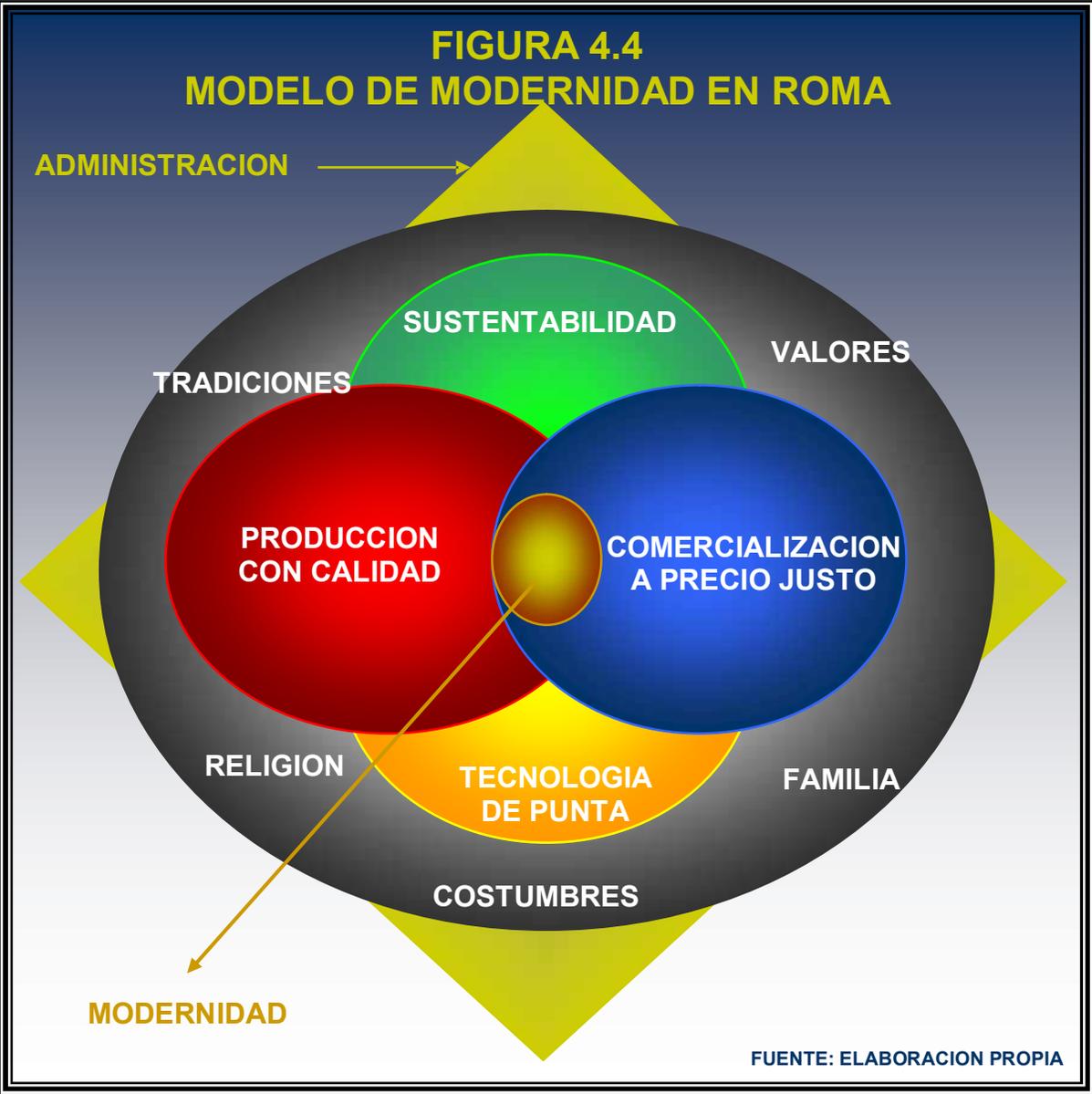
4.3 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN ROMA MODERNA.

Como parte culminante de esta investigación, se presentó la propuesta al cuerpo directivo de la cafetalera Roma, de diferentes consideraciones vinculadas con los elementos del proceso hacia la modernidad que esta viviendo, y el cual, se encuentra determinado dentro del contexto de un mundo globalizado, en donde rige el comportamiento del mercado internacional. Si bien las condiciones del mercado quedan fuera del ámbito de control de la organización, su conocimiento resulta fundamental para poder tomar decisiones en cuanto al tipo de acciones que los protagonistas involucrados deben confeccionar para facilitar su desarrollo con mayores posibilidades de éxito. Por otro lado, las circunstancias específicas que caracterizan a esta organización, dan cabida a proponer una serie de acciones tendientes a establecer un desarrollo y transformación confiable y sólido.

La propuesta central de este trabajo de investigación se sustenta en la construcción de un modelo integrador de la modernidad que involucra cuatro dimensiones fundamentales: en primera, promover una producción altamente competitiva en los mercados internacionales que se respalde en la calidad exigida a través de normas de certificación; segunda, reforzándola en la implementación de una tecnología de punta que mejore sus procesos productivos, tercera, contribuir a la sustentabilidad de los recursos naturales de la región, y cuarta, llevar a cabo una comercialización equitativa y al mismo tiempo ventajosa para todos los agentes participantes. Este modelo no podría funcionar de manera completa, sino reflejara las condiciones que muestra la realidad local propia de esta región: la conjugación de diferentes factores culturales que influyen e interactúan dentro de este proceso.

La investigación en Roma, permitió establecer que el camino hacia la modernidad se sustenta en su riqueza cultural manifestada en cada una de sus actividades, de ahí que la apropiación del modelo de transfiguración explique la realidad de esta organización cafetalera, este modelo, entremezcla las creencias religiosas y valores de quienes trabajan y habitan ahí mismo, el papel de la familia

se concentra en su significado de integración y de poder que se hace tan expresiva e insistente en el cuerpo directivo de la organización, lo que contribuye de esa manera a la permanencia de la cultura corporativa. De esta forma, el modelo propuesto para la organización Roma, y que se presenta en la Figura 4.4, condiciona la integración de estos factores culturales al proceso de transformación, de no hacerlo, se corre el alto riesgo de simplemente quedar en un buen intento a nivel de discurso que no encuentre su punto de aterrizaje o simplemente se convierta en una forma más de isomorfismo infructuosa.



El diseño del modelo hacia la modernidad en Roma, se sustenta en el ámbito cultural, básicamente por la presencia de los aspectos como religión, familia, costumbres, tradiciones y valores, en las actividades cotidianas de la organización; a partir de ahí se identificaron dos funciones sustanciales para la actividad cafetalera: producción y comercialización, integradas a dos elementos que se encuentran íntimamente ligados: la utilización responsable de una tecnología de punta bajo los criterios actuales de sustentabilidad. No podría aspirar a ser eficiente el modelo si la organización no lleva a cabo una reorientación de su gestión o administración a través de su cuerpo directivo para que definitivamente se pueda aspirar hacia la misma modernidad.

Dentro de las estrategias de comercialización, recientemente se ha hablado sobre el Comercio Justo, el cual, es un tipo de comercio que surge de una nueva relación, libre, directa y sobre todo honesta entre tres sujetos económicos: los productores en vías de empobrecimiento, los consumidores solidarios y los intermediarios sin ánimo de lucro. El peso fundamental de este movimiento social integrado por productores, comerciantes y consumidores trabaja bajo un modelo más justo de intercambio comercial, posibilitando el acceso de las productoras más desfavorecidas al mercado y promoviendo el desarrollo sostenible para las productoras excluidas y desfavorecidas, enfocándose bajo otra perspectiva del comercio internacional a la promoción de mejores condiciones comerciales a través de campañas de sensibilización, (Alcraft, R., 2006). El aspecto medular del Comercio Justo se refiere a pagar al productor un sobreprecio por encima del precio de mercado mundial, que le garantice una mejor calidad de vida, (García, A., 2006), dentro de su artículo en Cafés de México.

En relación con las formas de comercio internacional, estas se han modificado de manera drástica desde la década de los ochenta, lo cual ha generado nuevas formas organizacionales para responder a esa incorporación de fuerza de trabajo multicultural; es decir, para que una organización obtenga el éxito ya no basta que opere en un solo idioma y una sola cultura, sino que el nuevo

entorno internacional turbulento y fluctuante exige a las organizaciones ser capaces de adaptarse a ese nuevo medio ambiente con la utilización de modelos organizacionales innovadores. Sin embargo, los problemas surgen cuando se pretende en forma simplista utilizar modelos y estrategias empresariales extranjeras sin adaptarlas a nuestra realidad. En el caso de la organización Roma, aún se tienen grandes interrogantes por despejar respecto a cómo enfrentar con mayor eficiencia organizacional este nuevo entorno internacional, pero lo cierto es que dentro de esta etapa de tránsito entre lo moderno y lo tradicional deberá generar sus propias formas organizacionales, para que surjan culturas de trabajo resultado de la propia idiosincrasia del latino y de la convivencia con estos modelos organizacionales provenientes de países industrializados.

Por otra parte, es meritorio de subrayar la orientación estratégica que ha asumido Roma, al impulsar de manera significativa y permanente una cultura del consumo del café, enfatizando en la regionalización con el propósito redistinguirlo, (Patiño, M., 2007), como sucede con la marca Bola de Oro que destaca su origen de la región coatepecano a través de sus cafeterías, de manera paralela esta estrategia, tendría un mayor impacto si se acompañara con la implementación de otras alternativas económicas como el diseño de rutas turísticas e históricas del café, así como la comercialización de artesanías cafetaleras no tan solo orientadas al mercado nacional sino al de exportación, fortaleciendo con esto, la proyección nacional e internacional de la calidad del café mexicano lo que facilitará priorizar e impulsar las áreas cafetaleras con condiciones óptimas y especiales para café de alta calidad agroindustrial.

En particular, la cafetalera Roma, definitivamente puede y debe hacer más por promover su producto a otros niveles, teniendo la oportunidad de incursionar hacia mercados caracterizados cuyos productos adquieren mayor valor. El mercado del café especializado se ha disparado en años recientes y probablemente siga creciendo, de ahí, que los propietarios de Roma han encontrado maneras de cubrir esta creciente demanda por medio de sus expendios

y cafeterías, en las cuales, se pueden hallar diferentes opciones de café fríos o calientes junto con otros productos. Mientras tanto, la industria cafetalera puede hacer más por reducir y manejar la volatilidad del mercado, esta responsabilidad le corresponde a las asociaciones de protagonistas cafetaleros en conjunto con los organismos oficiales pueden hacer un mejor trabajo en la recolección y disseminación de estadísticas de producción y consumo para que los cosechadores estén mejor informados sobre las condiciones del mercado.

Por otra parte, un elemento sustancial señalado en el modelo a seguir por Roma, es la sustentabilidad, la cual, no debe visualizarse como un enfoque culturalmente impuesto, como un nuevo modelo agrícola tecnológicamente suficiente, por muy respetuoso que sea de la naturaleza; por el contrario, debe ser un proceso de aprendizaje abierto que se alimenta y se enriquece de la experiencia y del saber campesino. Dicho de otra manera: un conocimiento socialmente construido, desde las condiciones apremiantes, pero también, desde sus potencialidades. Sino lo asimila de esta manera, se corre el riesgo de convertirlo en dogma y en un sistema de prácticas cerradas. Con base en esto, se deben adaptar las alternativas tecnológicas necesarias de acuerdo a las condiciones específicas de sus fincas y beneficios, condiciones del mercado y de su propia comunidad de trabajadores, sin poner en riesgo su bienestar.

Con la puesta en operación, por parte del gobierno federal, del Sistema Producto Café, cuyos objetivos principales que persiguen los cafetaleros con este instrumento de organización productiva, se espera ordenar y operar eficientemente las acciones de fomento para el desarrollo integral y sustentable de la cafecultura nacional; aumentar su productividad, calidad del café mexicano y elevar el consumo del café nacional, también se proponen la recuperación de la presencia de México en la Organización Internacional del Café (OIC) y lograr el bienestar social y económico de todos los integrantes del sector cafetalero. Situación que debe ser aprovechada por la organización Roma, para incrementar sus posibilidades de desarrollo, apoyándose para actualizar su nivel tecnológico, lo que

le permitirá impulsar la expansión de modelos participativos de transferencia de tecnología para una mayor y más rápida eficiencia de resultados de desarrollo económico y social.

Partiendo de esta sustentabilidad, una alternativa de solución, propuesta en diferentes ámbitos, tiene que ver con la posibilidad de que la organización objeto de estudio se introduzca en la promoción de iniciativas de formas de organización orientadas hacia la producción de café orgánico, buscando en primera instancia la protección ambientalista, opción que también es conocida como “la alternativa”, (Macip, R., 2005). Por otra parte, en la opinión de (Herrera F., 2005), dentro de su artículo en El mundo de café, se puede argumentar que la cultura y práctica del cultivo del café bajo el criterio orgánico radica fundamentalmente en la no utilización de fertilizantes y pesticidas químicos o sintéticos. Contrario a estas condiciones, se pretende la aplicación de abonos orgánicos elaborados a partir de la obtención de compostas de origen natural, en las que puede incluirse la propia pulpa del café que durante el proceso de beneficiado se adquiere. Esta posición del café orgánico también es compartida por otros investigadores, como (Córdoba, S., 2005), quien considera:

La capacidad potencial que tienen los cafecultores para adoptar e integrar nuevas tecnologías, ha hecho desde hace más de veinte años que la agricultura orgánica constituya nichos de mercado exitosos en primera instancia por comunidades indígenas, pero cada día las inversiones de medianos y grandes cafecultores asumen esta tendencia mundial. (Córdoba, S., 2005: 420).

La composición de una conciencia social y ambiental que es promovida por la producción orgánica de café, es ya por si misma una ventaja no tan solo para la conservación de los suelos y los mantos freáticos en cuestiones de contaminación y medio ambiente, sino también para el ámbito de la salud de los propios trabajadores de las fincas. Este punto de vista de respeto hacia la naturaleza ha

venido a fortalecer el factible arraigo de las recomendaciones sistematizadas para la producción de café orgánico cuyos beneficios tienden a reflejarse en los aspectos económicos de las organizaciones de las comunidades, como la del estado de Chiapas, que ya lo producen y comercializan en el mercado internacional.

Esta serie de lineamientos que son propuestos para conseguir la transformación iniciada en Roma, no se pueden considerar completas, sin que sean respaldados por el diseño de un nuevo modelo organizacional que resulte capaz de aprovechar las áreas de oportunidad que favorezcan a alcanzar el rescate de la actividad cafetalera, la cual, ha dado muestras de resurgimiento reteniendo la participación tanto de la familia propietaria de esta organización, como del grupo familiar de productores al que pertenece, al respecto (Martínez, E., 2005), señala que:

La realidad muestra que el sector recupera y paulatinamente va resurgiendo el singular negocio del oro verde. México es el sexto productor mundial de café, en mayor parte de la especie arábica. Y la fracción de correspondiente de café orgánico, que hoy es el más apreciado y el que tiene mejor precio, ocupa solo el segundo lugar, solo superado por Perú. (Martínez, E., 2005: 161).

Para poder desarrollar esta propuesta, fue necesario partir del diseño de una nueva estructura organizacional, que refleje la realidad de la organización y que permita sentar las bases para consolidar la transformación que su entorno le esta condicionando, para poder esquematizarla se tomaron en consideración una serie de entrevistas aplicadas tanto al administrador como a los encargados de las diferentes áreas, así mismo, se consideró la observación de las actividades cotidianas efectuada en varias ocasiones, dicha estructura se muestra a continuación en la Figura 4.5:

FIGURA 4.5
COMERCIALIZADORA DE CAFÉS DE ALTURA
S.A. DE C.V



Para llegar a esta propuesta, se partió del concepto de diferenciación dentro de la organización formal que permita desarrollar mediciones operacionales. Una dimensión de diferenciación consiste en cualquier criterio sobre la base de cualquier miembro de una organización y que formalmente es dividida con base a su posición. Cualquier incremento del tamaño invariablemente provocará una diferenciación estructural debido a la afectación de algunas dimensiones, de tal forma que la diferenciación estructural en las organizaciones amplía los

componentes administrativos. Estas reflexiones permiten considerar las potenciales consecuencias de desarrollar alguna modificación al tamaño de la estructura formal de la Organización Roma y de las posibles afectaciones sobre sus componentes.

El proceso de cambio en Roma, se ha centrado en el mejoramiento de la infraestructura de sus procesos productivos; diferenciándose con la falta de desarrollo administrativo de sus procesos centrales, siendo este, el principal obstáculo al que se enfrenta su cuerpo directivo, básicamente por considerarlo una potencial afectación al control motivada por la ampliación del grado de heterogeneidad, situación inversa, con el nivel de homogeneidad que ha contribuido a conservar al control como la fuente principal del poder ejercido en Roma. Estas relaciones se presentan de manera gráfica tomando y adaptando el modelo presentado por (Blau, P., 1974) a través de la Figura 4.6.



Si bien es cierto, el proceso de cambio en la organización Roma, no ha sido encaminado sobre el tamaño de la estructura orgánica, situación que lo ha aproximado dentro del ámbito de la homogeneidad y al mismo tiempo le ha resultado conveniente a su cuerpo directivo; sin embargo, el contexto que envuelve en la actualidad a la actividad agrícola, y específicamente a la cafetalera, se prevé que el proceso de cambio asuma una tendencia plenamente heterogénea que se esta acercando a la organización, la intervención del cuerpo directivo será decisiva en las aspiraciones de consolidación del cambio. Si se contempla que el diseño de la estructura deberá ser respaldada por una serie de adecuaciones relacionadas con los elementos administrativos que faciliten la transición hacia una Roma moderna, en donde el empirismo y la falta de provisión sean condicionantes ocasionales, la toma de decisiones sea mayormente participativa y enriquecedora del trabajo en equipo, se de una auténtica preocupación del desarrollo personal y profesional de los trabajadores, cuya comunidad también refleje las consecuencias del desarrollo.

Todas estas expectativas sobre la trayectoria y solidez sobre el proceso de cambio hacia la modernidad que se esta viviendo dentro de la organización Roma, deben ser respaldadas dentro de una propuesta integral en donde el ámbito administrativo se presenta como el elemento más significativo, y del cual, se desprenden una serie de estrategias modernas como son la comercialización, la sustentabilidad, la producción de cafés de especialidades y con calidad, la certificación de origen, la implementación de tecnología de punta, entre otros, y que definitivamente deben de sustentarse bajo un esquema de comunicación interna, que favorece en la creación de compromiso entre sus integrantes y a la cohesión de los valores, situación que ha permitido controlar la forma en que se ha desarrollado el proceso hacia la modernidad. Bajo esta perspectiva, se propone el Cuadro 4.6 que integra la forma ideal de las dimensiones para consolidar la transformación de Roma.

CUADRO 4.6

EXPECTATIVAS DE LAS DIMENSIONES PRINCIPALES DE LA ORGANIZACIÓN ROMA MODERNA

ASPECTOS	VARIABLES	COMPARACION
CUERPO DIRECTIVO DE LA ORGANIZACIÓN	• PLANEACION.	<ul style="list-style-type: none"> • DEBE FORMALIZARSE UN SISTEMA DE PLANEACION INTEGRAL QUE ATIENDA AL LARGO, MEDIANO Y CORTO PLAZO, Y QUE INTEGRE A TODOS LOS NIVELES.
	• EFICIENCIA ORGANIZACIONAL, FUNCIONAL E INDIVIDUAL.	<ul style="list-style-type: none"> • A BASE DE UN PROGRAMA DE MEDICION INTEGRAL DEL DESEMPEÑO QUE PRECISE EL GRADO DE EFICIENCIA TANTO INDIVIDUAL COMO POR ÁREA Y QUE SE LIGUE A UN SISTEMA DE COMPENSACIONES.
	• PROCESO DECISIONAL.	<ul style="list-style-type: none"> • EL PROCESO DECISIONAL SE PROPONE DESCENTRALIZARLO CON BASE A LA REDISTRIBUCION DE FUNCIONES Y A LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES.
	• ESTILO DE DIRECCION.	<ul style="list-style-type: none"> • EL ESTILO DE DIRECCION A SEGUIR DEBE OTORGAR MAYOR APERTURA A LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES, BAJO UNA COMUNICACIÓN HORIZONTAL.
	• PROMOCION	<ul style="list-style-type: none"> • AUNQUE LAS CONDICIONES LIMITEN SU FACTIBILIDAD, SE PROPONE ESTABLECER UN PROGRAMA DE PROMOCION POR CATEGORIAS.
	• SUPERVISION.	<ul style="list-style-type: none"> • SE PRETENDE QUE SEA MAS PROFUNDA E INTEGRAL.
	• CONTROL.	

	<ul style="list-style-type: none"> •ACTITUD HACIA EL CAMBIO. 	<ul style="list-style-type: none"> • DEBE SER EFICIENTE Y OPORTUNO • DEBE PARTIR DEL CUERPO DIRECTIVO Y EXTENDERSE HACIA TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> •ESTRUCTURA ORGÁNICA. •FUNCIONALIDAD DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL. •DELEGACION DE AUTORIDAD. •FLEXIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA. •EFICIENCIA ORGANIZACIONAL 	<ul style="list-style-type: none"> • SUSTENTADA EN LA PROPUESTA MAS FLEXIBLE, DE ORIENTACION HORIZONTAL Y FUNCIONAL QUE SE ADAPTE A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN. • LA NUEVA FORMA DEL ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DEBE OBEDECER A FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA MULTIFUNCIONALIDAD. • LA RELACION ENTRE DELAGAR AUTORIDAD Y COMPARTIR RESPONSABILIDAD TIENE QUE ESTABLECERSE BAJO UN EQUILIBRIO. • SE PROPONE DE ACUERDO A LA MULTIFUNCIONALIDAD Y AL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN GRUPO. • DEBE SER EXTENDIDA A MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE TODAS LAS AREAS DE LA ORGANIZACION.
CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • RELIGIOSIDAD. • INTEGRACION DE LA COMUNIDAD. 	<ul style="list-style-type: none"> • EL ENTORNO RELIGIOSO DE LA COMUNIDAD DEBE SER APROVECHADO Y ENRIQUECIDO EN CUANTO A LOS VALORES DE LOS TRABAJADORES. • LA ORGANIZACIÓN DEBE INVOLUCRARSE EN LAS ACTIVIDADES DE LA INTEGRACION DE LA COMUNIDAD.

	<ul style="list-style-type: none"> • ACTITUD HACIA LA ORGANIZACION. • INTEGRACION FAMILIAR 	<ul style="list-style-type: none"> • SE DEBE BUSCAR LA PARTICIPACION Y COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES A BASE DE PROGRAMAS DE MOTIVACION Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO, • SE PROPONE FOMENTAR LA INTEGRACION FAMILIAR A BASE DE UN PROGRAMA MOTIVACIONAL.
PROCESOS PRODUCTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • RENDIMIENTO DEL EQUIPO Y DEL RECURSO HUMANO • MANTENIMIENTO. • PRODUCTIVIDAD. • CALIDAD DEL CAFÉ. • CERTIFICACION. 	<ul style="list-style-type: none"> • SE DEBE ESTABLECER UN PROGRAMA QUE PROMUEVA LA CULTURA DEL CONSUMO DE CAFÉ, ASI COMO LA BUSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS QUE PERMITAN EFICIENTAR EL RENDIMIENTO DEL EQUIPO Y DEL RECURSO HUMANO. • SE REQUIERE UN PROGRAMA INTEGRAL DE MANTENIMIENTO DEL EQUIPO Y MAQUINARIA. • DEBEN PROMOVER DE MANERA SIMULTANEA LA CONFORMACION DE INDICES DE PRODUCTIVIDAD Y DE UN SISTEMA DE COMPENSACIONES EN TODAS LAS AREAS DE LA ORGANIZACION. • SE REQUIERE UN PROGRAMA QUE SE ENFOQUE A PROMOVER LA CULTURA DE LA CALIDAD. • EL CERTIFICADO DE ORIGEN DEBE SER CONSIDERADO COMO UNA ÁREA DE OPORTUNIDAD PARA EL CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.
FUENTE: ELABORACION PROPIA		

Bajo este esquema de propuesta, conviene puntualizar que en la medida en que los propietarios de Roma, asuman su posición de manera exclusiva y delegar de manera significativa la función de gestión al administrador y las áreas funcionales, siendo este una condicionante para que el proceso de cambio se consolide y permita posicionar a Roma dentro de una modernidad cafetalera, dentro del modelo de transfiguración, el cual, como fue remarcado dentro del capítulo correspondiente al marco teórico, no puede visualizarse de forma separada o excluirse de los elementos tradicionales, fundamentalmente, por la influencia de los aspectos culturales inherentes tanto a su cuerpo directivo como a sus trabajadores. La cultura organizacional que prevalece en la cafetalera se ve caracterizada por el alto significado que asume la familia y sus relaciones dentro de la comunidad, en este sentido, la comunicación tanto formal como informal debe representar una función estratégica en tanto se convierta en un instrumento para el ofrecimiento de valores, y que tiene que ser adaptada acorde con el diseño de la estructura organizacional propuesta.

De manera definitiva y contundente, para considerarse dentro del campo de la factibilidad, el proceso de cambio dentro de esta organización, invariablemente debe de relacionarse con una modificación sustancial sobre la conducta que deberá asumir su cuerpo directivo, a partir de esto, mediante su decisiva participación podrá favorecer definitivamente a la generación de credibilidad, y por ende, compromiso por parte de todos los trabajadores para la consecución del cambio, lo que significa, que la transformación sea percibida como un área de oportunidad de desarrollo y no solamente como un forma de isomorfismo, tal y como es percibido dentro de las organizaciones cafetaleras de la región y que inclusive investigadores como (Domínguez y Vera, 2006), destacan como nuevas aplicaciones tecnológicas en muchas ocasiones son reproducidas sin ningún sustento o análisis organizacional serio.

CONSIDERACIONES FINALES

Una vez finalizada la investigación, concluyo que Roma representa una de las organizaciones cafetaleras emblemáticas de la región y que ha contribuido al desarrollo de esta actividad tan significativa. Su consolidación se sustenta en la gestión de su cuerpo directivo para robustecer las relaciones comerciales, además de su compromiso social con la comunidad de Roma, fortaleciendo su liderazgo organizacional para emprender un proceso de transformación. En relación a la pregunta central de la investigación, distingo la intervención decisiva dentro del proceso hacia la modernidad de los aspectos sociales y culturales provenientes tanto del cuerpo directivo como de la comunidad de trabajadores, fundamentalmente entremezclando rasgos de una diversidad de localidades, los trabajadores se distinguen por el fortalecimiento de valores como el respeto hacia el trabajo, proyectando este respeto hacia lo que representa la familia, distinguiéndose los roles asumidos por la mujer y los niños en el desarrollo de las largas jornadas de trabajo. Esta representación familiar tiene su fundamento en las imágenes que reciben de la propia familia propietaria de la organización, la cual, trata de resaltar en cualquier acto su integración y su poder.

Por su parte, el modelo organizacional que se ha venido desarrollando hacia el interior de Roma se ha caracterizado por integrar condiciones de una administración altamente empírica, como consecuencia de la influencia del grupo familiar de exportadores al que pertenece su cuerpo directivo, esta asociación de exportadores representa el lugar de donde se importan la concentración de autoridad y la centralización en el proceso de la toma de decisiones, considerando que el modelo de organización sea percibido como una forma de vida organizacional sujeta a la habituación propiciando un comportamiento rutinario fácil de predecir. La medición del desempeño de la organización se fundamenta simplemente en el alcance de aspectos cuantitativos relacionados con la producción, dejando aún lado la parte no medible.

La apropiación del modelo de transfiguración hacia la modernidad propuesto a Roma, ha manifestado una condición de limitación impuesta por el propio cuerpo directivo, al evidenciar cierta resistencia al cambio, a pesar de propiciar ciertas acciones aisladas. El cambio es asumido como parte de un proceso natural que le exige el entorno a la propia organización, de esta manera, el cambio pretendido se entiende simplemente como una adaptación del comportamiento hacia una nueva situación de estabilidad. Dentro de este proceso de cambio se distingue la actuación de los niveles participantes dentro de la estructura organizacional, por un lado, la relativa disponibilidad del cuerpo directivo para propiciar algún tipo de transformación, y por el otro, la indiferencia hacia emprender alguna iniciativa sobre una manera diferente de innovación, por parte del nivel operativo.

La modernidad dentro del contexto de la cafetalera Roma, es entendida como un escenario privilegiado enfocado principalmente al ámbito económico, condición que se ve reflejado en sus procesos productivos y que le ha permitido sostenerse dentro de sus mercados nacional e internacional. Ante esta conceptualización, la modernidad requiere ser revalorada en función a una renovación administrativa, lo que indudablemente se traduce en una auténtica intervención estratégica por parte del cuerpo directivo, de tal manera que se descentralicen las decisiones y se delegue la autoridad necesaria para que los encargados de áreas y los trabajadores de fincas y beneficio, tengan una mayor participación en el desarrollo de la organización.

El cuerpo directivo de Roma ha orientado sus esfuerzos dentro del proceso de instrumentación de nuevas tecnologías aplicadas fundamentalmente a sus procesos productivos de fincas y beneficiado. Estos procesos, exhiben un notorio estancamiento sobre todo en el área de fincas, en donde, se destaca la necesidad de incorporar nuevas técnicas de cultivo para hacerlas más productivas y mejorar la calidad, por lo que corresponde al beneficiado, se distingue una combinación de tecnologías tanto antiguas como modernas, lo que definitivamente afecta el desarrollo del trabajo. Sin embargo, en lo que se refiere al corte o cosecha del café,

parece que tendría que esperar mayor tiempo para dicha incorporación, esto, debido al impacto social que significaría sustituir la mano de obra por cortadoras automáticas.

En cuanto a la intervención de los aspectos culturales en el acontecer de la organización, se distingue una separación generacional entre la comunidad de trabajadores, lo que se manifiesta en un fenómeno de migración por parte de la población joven y un estado de conformidad de la generación antigua. Al respecto se ostenta un bajo nivel de involucramiento por parte de los trabajadores en las tareas extraordinarias y escasas expectativas por mejorar su calidad de vida, situación que favorece una fuerte dependencia de los trabajadores hacia la organización, al verla como parte de su hogar. Por su parte, la religión es otro elemento que se manifiesta en la vida de Roma y sus trabajadores, la organización ha sido un promotor y defensor respetuoso de los eventos y ritos propios de la religión católica. Esta religiosidad, también puede observarse en algunas actitudes del grupo familiar, representado en la asociación de exportadores, en donde el aspecto religioso tiene un lugar especial.

Para finalizar, considero que desde la perspectiva de los estudios organizacionales el futuro de la organización Roma, se encuentra condicionado a desarrollar una transformación hacia flexibilizar su estructura, de tal manera, que su integración altamente familiar deje de ser un obstáculo y se convierta en una oportunidad para que se conforme una cultura corporativa, en la cual, se aprovechen las condiciones de su entorno en donde prevalecen costumbres y tradiciones profundamente arraigadas entre los ambientes familiares de los trabajadores, y que además de cierta forma son respetadas y fomentadas por el cuerpo directivo. La transformación hacia la modernidad, para estimarse realmente factible, también requiere ser abordada bajo un modelo de administración acorde a la estructura y toma de decisiones bajo una perspectiva moderna donde tengan cabida nuevas tecnologías encaminadas a alcanzar la eficiencia de la organización, situación que hasta el momento parece ajeno al entorno cafetalero.

REFERENCIAS.

1. BIBLIOGRAFICAS.

1. Ackoff, L. (1992) Rediseñando el Futuro, México: Editorial Limusa.
2. Alcraft, R. (2006) Café, Argentina, Catapulta Children Entertainment.
3. Apter, D. (1970) Estudio de la Modernización, Buenos Aires: Amorrortu Editores.
4. Álvarez-Gayou, J. L. (2005) Como hacer investigación cualitativa, Fundamentos y metodología, México: Editorial Paidós Mexicana S.A.
5. Báez, M. (1983) Café y formación regional, Una contribución al conocimiento de la región de Coatepec, Veracruz, México: Universidad Veracruzana
6. Banda, C, y Pineda, R. (1997) La cuenta Cafetalera de Coatepec, Ver. y su integración al mercado internacional, México: Universidad Autónoma Chapingo.
7. Barba, A. (2002) Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE, México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
8. Barba, A., Solís, P. C. (1997) Cultura en las Organizaciones, Enfoques y Metáforas de los Estudios organizacionales, México: Vertiente Editorial S.A.
9. Bauman, Z., (2002) Modernidad líquida, Argentina: Fondo de Cultura económica.

10. Blau, P (1974) On the nature of organizations, U.S.A.: Jhon Wiley & Sons, Inc.
11. Belausteguigoitia, I. (2003) Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación, México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
12. Castillo, J. (2001) Pobreza y Organizaciones de la Sociedad Civil, México: Universidad Autónoma de Puebla.
13. Castro Martínez, P. (1977) La Modernidad Inconclusa, Visiones desde el presente Mexicano, México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Sociología.
14. Clarke, T., Clegg, S. (1998) Changing Paradigms, The transformation of Management Knowledge for the 21st Century, Great Britain: Profile Books LTD.
15. Clegg, S. R. (1990) Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World, Great Britain: SAGE Publications.
16. Collerette, P., Delisle, G. (2001) La planificación del cambio, México: Editorial Trillas.
17. Cordera, R., Tello, C. (1981) México la Disputa por la nación, México: Editorial Siglo XXI.
18. Córdoba, S. (2005) Café y sociedad en Huatusco, Veracruz, México. Consejo Nacional Para la Cultura y las Artes.
19. Coriat, B. (2003) El taller y el cronómetro, México: Editorial Siglo XXI.

20. Crozier, M. (1963) Le phénomène bureaucratique, France: Editions du Seuil.
21. Díaz, S. (1996) Estrategias participativas de los productores ante la crisis del café en la región de Huatusco, Veracruz (1989-1994), México: Universidad autónoma Chapingo.
22. Daft, R. I. (1998) Teoría y Diseño Organizacional, México: Internacional Thomson Editores.
23. Dávila, A. (1999) Cultura en organizaciones latinas, México: Instituto Tecnológico y de Estudios superiores de Monterrey y Siglo XXI Editores.
24. Dávila, C. (2001) Teorías organizacionales y Administración, enfoque crítico, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
25. De la Cruz, R. (1987) Tecnología y Poder, México: Editorial Siglo XXI.
26. De la Garza, E. (1998) Modelos de Industrialización en México, México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.
27. Deal, T., Kennedy A. (1986) Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional, México: Sistemas Técnicos de Edición S.A. de C.V.
28. Early, D. (1978) Café: dependencia y efectos, México: Instituto Nacional Indigenista.
29. Focoault, M., (1992) Microfísica del poder, España: Las Ediciones de I Piquera.
30. García, S. (2003) Coatepec Tiempo y Memoria, México: H. Ayuntamiento

Constitucional de Coatepec, Veracruz.

31. Gerstein, M. (1988) Encuentro con la Tecnología, México: Sistemas Técnicos de Edición S.A. de C.V.
32. Giddens, A. (1990) The consequences of modernity, United States of America: Stanford University Press.
33. Giménez, G. Pozas, R. (1994) Modernización e identidades sociales, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
34. Gobierno del Estado de Veracruz (2002) Atlas Geográfico del Estado de Veracruz/México, Jalapa, Veracruz, México.
35. Gobierno del Estado de Veracruz (2005) Café en Veracruz, aroma y sabor, Jalapa, Veracruz, México.
36. González, E. (1995) Rescate de empresas en crisis, México: Internacional Thomson Editores.
37. González, P. (2004) El café en México, México: Café punta del Cielo y Editorial México Desconocido S.A. de CV.
38. Greiner, L. E., Schein, V. E. (1990) Poder y Desarrollo Organizacional, México: Sistemas Técnicos de Edición S.A. de C.V.
39. Gutiérrez, A. (2004) Tópicos de Vanguardia en el Análisis Organizacional, México: Universidad de Occidente, Sinaloa.
40. Hall, R. H. (1996) Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

41. Hodge, B. J., Anthony, W. P., Gales, L. M. (1998) Teoría de la Organización, un enfoque estratégico, España: Prentice Hall Iberia, S.R.L.
42. Ianni, O. (2004) Teorías de la Globalización, México: Editorial Siglo XXI.
43. Ibarra-Puig, I. (1991) Empresa Crisis y Desarrollo, México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
44. Kleiner, A., Roth, G. (2000) El cambio basado en el aprendizaje, México: University Press.
45. Kras, E. S. (2001) Administración Mexicana en Transición, México: Grupo Editorial Iberoamérica.
46. Latiesa, Margarita. (2000) Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas. En García, F. et. al. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación, Madrid: Alianza Editorial.
47. León F., Nelly. (1983) Conformación de un capital en torno a la Cafeticultura en la región de Jalapa-Coatepec 1890-1940, Jalapa, Veracruz, México: Tesis Universidad Veracruzana.
48. Leonard, G. (1998), Planeación estratégica aplicada. Como desarrollar un plan que realmente funcione, México: Editorial Mc Graw Hill.
49. López, E., (2007), Identidad, Autonomía y Cultura, el espíritu del capitalismo en las fincas cafetaleras alemanas en el Soconusco (1850 – 2006), México: Universidad Autónoma Metropolitana.
50. Macip, R. (2005) Somos un país de peones: Café, crisis y el estado

neoliberal en el centro de Veracruz, México: Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

51. Marlott, M. E. (2001) Paradoja de Cambio Organizacional, México: Editorial Trillas.
52. March, J. G., Simon H. A. (1980) Teoría de la organización, España: Editorial Ariel.
53. Martínez, E., (2005) Vamos al grano del café mexicano, México: SAGARPA.
54. Martínez, D. (2004) Investigaciones en agricultura de regiones cafetaleras Memoria 2003, México: Universidad Autónoma de Chapingo.
55. Marx, K. (1968) Introducción general a la crítica de la economía política /1857, México: Siglo veintiuno editores.
56. Marx, K. (2005) La tecnología del capital, México: Editorial Itaca.
57. Méndez, I., Namihira, D., Moreno, L., Sosa de Martínez, C. (2000) El protocolo de Investigación, México: Editorial Trillas.
58. Mintzberg, H. (1991) Mintzberg y la Dirección, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
59. Montaña, L. (1993) Estrategias Organizacionales, Serie de investigación 11, México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.
60. Montaña, L. (1994) Argumentos para un debate sobre la Modernidad, Serie de investigación 13, México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

61. Montaña, L. (2004) Los Estudios Organizacionales en México: Cambio, poder, conocimiento e identidad, México: Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad de Occidente.
62. Montaña, L., Ibarra, E. (1992) Mito y Poder en las Organizaciones, México: Editorial Trillas.
63. Morgan, G. (2001) Imágenes de la Organización, México: Editorial Alfaomega.
64. Müller de la Lama, E. (2005) Empresas efectivas, familias efectivas, México: Editorial Trillas.
65. Núñez, C., (2005) Ejido, Caña y Café, Política y cultura campesina en el centro de Veracruz, México, Universidad Veracruzana.
66. Ortega, R. (1992) Modernización en México, Serie de investigación 6, México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.
67. Ortega, R. (1993) Estrategias organizacionales, Serie de investigación 11, México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.
68. Pacheco, A. (2006) Metodología crítica de la investigación, lógica, procedimiento y técnicas, México: Grupo Patria Cultural S.A. de C.V.
69. Padua, J. (1972) Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales, México: Fondo de Cultura Económica.
70. Pendergrast, M. (2001) El Café: historia de la semilla que cambio el mundo, España: Javier Vergara Editor.

71. Pfeffer, J. (2000) Nuevos Rumbos de la Teoría de la Organización: Problemas y posibilidades, México: Oxford University Press.
72. Pozas, R., Luna, M. (1991) Las empresas y los empresarios en el México Contemporáneo, México: Editorial Grijalbo, S.A. de C.V.
73. Pries, L. (1995) La reestructuración productiva como modernización reflexiva, análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la “sociedad de riesgo”, México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.
74. Ramírez, C. (2002) Calidad y productividad en la pequeña empresa, México: Editorial Pac.
75. Ramírez, J., Ramírez, G. (2004) Hacia un nuevo paradigma para la previsión de la empresa global, México: Universidad de Occidente.
76. Rodríguez, A. (1998), Diagnóstico del uso del agua y los impactos ambientales en 10 beneficios de café del estado de Veracruz, México: Tesis de maestría en agroecosistemas tropicales. Colegio de Posgraduados.
77. Rodríguez, D. (1999) Diagnóstico Organizacional, México: Editorial Alfaomega.
78. Rodríguez, G. (1996), Metodología de la investigación cualitativa. España: Editorial Aljibe.
79. Rodríguez, J. (2002) Administración de pequeñas y medianas empresas, México: Thomson Editores.
80. Rodríguez, M. (1998) Creatividad en la empresa, México: Editorial Pax.

81. Rojas, R. (1982) Guía práctica para realizar investigaciones sociales, México: UNAM.
82. Rubio, B. (2002) El sector agropecuario mexicano frente al nuevo milenio, México: Universidad Nacional Autónoma de México y Plaza y Valdés Editores.
83. Rubio, C. (1997) Diagnóstico de cuatro beneficios de café, socios de la asociación rural de interés colectivo “Unión de productores de Café de Veracruz”, México: Universidad autónoma Chapingo.
84. Ruíz, J. I. (1999) Metodología de la investigación cualitativa, España: Universidad de Deustó.
85. Santoyo, H., Díaz, S., Rodríguez, B. (1996) Sistema Agroindustrial Café en México: diagnóstico, problemática y alternativas, México, Universidad Autónoma Chapingo.
86. S/A (2001) El café, la dulce vida, España: Edimat Libros S. A.
87. Sáenz, A. (1990) El cultivo del café en México, México: Instituto Mexicano del café, Editorial LAFUENTE, S.A.
88. Schwartz, H. y Jacobs, J. (1984), Sociología cualitativa, método para la reconstrucción de la realidad, México: Editorial Trillas.
89. Sexton, W. P. (1977) Teorías de la Organización, México: Editorial Trillas.
90. Siliceo, A., Cásares, D., Gonzalez, J.L. (1998) Liderazgo, valores y cultura organizacional competitiva, México: Editorial Mc Graw Hill.

91. Sierra, R. (1998) Técnicas de Investigación social, Madrid: Editorial Paraninfo.
92. Solé, Carlota (1998) Modernidad y Modernización, México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.
93. Stake, R. E. (1994) Handbook Qualitative Research. Sage publications, USA.
94. Tarassiouk, A. (1997) Globalización y Desarrollo: Alternativas y retos de la economía mexicana, Serie de investigación 18, México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.
95. Taylor, S. J. y Bodagan R. (1987) Introducción a los métodos cualitativos de Investigación, Buenos Aires: Paidós.
96. Touraine, A. (1994) Crítica a la Modernidad, México: Fondo de Cultura económica.
97. Villafuerte, D. (2000) El café en la frontera sur, la producción y los productores del Soconusco, Chiapas, México: Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.
98. Ward, M. (2004) El cambio de la cultura empresarial en la práctica, México: Editorial Panorama.
99. Weber, M. (2004) Estructuras de poder, México: Ediciones Coyoacán.
100. Yin, R. (1994), Case study research, design and Methods, United Status of America, Sage Publications, Inc.

2. HEMEROGRAFICAS.

1. Aguilar, A. (2006), Café: analizando el mercado. El andador del café, Suplemento especial del Universal, México, Agosto 15.
2. Alvarado, S. (2006) Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo. Contaduría y Administración, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México; México. Nueva época, No. 219, Mayo-Agosto.
3. Apan, C. (2006) El Museo del Café. Ver Veracruz, Veracruz, México, Año 2, No. 22, Mayo.
4. Arnold, M. (2003) Cambio en la cultura organizacional en una corporación transnacional. Iztapalapa 55, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa; México: Año 24, No. 55, Julio-Diciembre.
5. Barba, A. (2000) Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. Iztapalapa 48, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México: Año 20, No. 48, Enero-Junio.
6. Camacho, J. (2005) Editorial. Cafés de México, México: Año XIV, No. 192; Agosto.
7. Camacho, J. (2005) Editorial. Cafés de México, México: Año XIV, No. 193; Octubre.
8. Cano, M., (2004) Estudio de mercado sobre el consumo de café en la región

- de Jalapa. Ciencia Administrativa 2, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana, México: Año 1, No. 2, Diciembre.
9. Coello, J. (2002) Como incrementar el consumo de café. El mundo del café, la revista; México: Año 3, No. 15.
 10. Coello, J. (2006) Algunas reflexiones de sobre el café. El Mundo del café, la revista, México, Año 5, No. 35.
 11. D'Iribarne, P. (2003) Lo universal y lo cultural en el funcionamiento de las organizaciones. Iztapalapa 55, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa; México: Año 24, No. 55, Julio-Diciembre.
 12. De Gaulejac, V. (2002), Lo irreductible social y lo irreductible psíquico. Perfiles latinoamericanos, Revista de la Facultad Latinoamericana de Ciencias sociales, México: Año 10, No. 21, Diciembre.
 13. Domínguez y Vera (2006) La comunicación y la información como generadores de competitividad en las organizaciones. Contaduría y Administración, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, México, Nueva época, No. 220, Septiembre-Diciembre.
 14. Diario de Xalapa, Año LXIV, No. 22567, Xalapa, Veracruz, México, 2006.
 15. Enríquez, E. (2002), El relato de vida: interfaz entre intimidad y vida colectiva. Perfiles latinoamericanos, Revista de la Facultad Latinoamericana de Ciencias sociales, México: Año 10, No. 21, Diciembre.

16. Escalón, E., (2006), UV y gobierno del estado ayudarán a cafetaleros a salir de la pobreza. Gaceta, Universidad Veracruzana, México, Nueva época, No. 97, Enero-Marzo.
17. Excelsior, Año XCI, Tomo III, Número 32747, México, 2007
18. García, A., (2006), Café con consciencia. Cafés de México, México: Año XIV, No. 198; Julio.
19. Garizurieta, M. y Sangabriel, I. (2004), Cultura organizacional: Reto y perspectiva de la Universidad Veracruzana. Hitos de ciencias económico administrativas, México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
20. Girola, L., (2005), Tiempo, tradición y modernidad: la necesaria re-semantización del concepto. Sociológica, Revista del Departamento de Sociología, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, México, Año 20, No. 58; Mayo-Agosto.
21. Hernández, A., (2005), Coatepec, un pasado que se saborea en el presente. Coatepec en el Acto de Tomar Café, publicación especializada del Café de Avelino, Número 1, Coatepec, Veracruz, México, Mayo.
22. Herrera, F., (2005), El café orgánico, su contribución al medio ambiente y su calidad. El Mundo del café, la revista, México, Año 5, No. 34.
23. Jácome, B., (2005), El café veracruzano, sabor y tradición. Acontecer veracruzano; Año 0, No. 2; Veracruz, México, Agosto.
24. Lugo, J., (2005), Con visión regional, El café: identidad de una región. Coatepec en el Acto de Tomar Café, publicación especializada del Café de

Avelino, Número 1, Coatepec, Veracruz, México, Mayo.

25. Luna, L. (2005), Prioritario, conformar un bloque latinoamericano indefensa del café. Lo mejor del café. México, No. 22, Junio Julio.
26. Luna, L. (2006), Editorial. Lo mejor del café, México, No 25, Edición Especial coleccionable.
27. Mendoza, B, (2005), En México se saborea desde 1798. Sabor y esencia, suplemento especial del Universal, México, Agosto 17.
28. Montaña, L. (2003), Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Iztapalapa 55, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa; México, Año 24, No. 55, Julio-Diciembre.
29. Martínez, J. (2006) Todavía no esta claro el sistema Producto café. Cafés de México, Año XIV, No. 191; México, Julio.
30. Osorio, I. (2005) Historias de Vida. Acontecer veracruzano; Año 0, No. 2; Veracruz, México, Agosto.
31. Patiño, M (2007) De la semilla a la taza: Aroma y esencia del café Veracruz. Acontecer Veracruzano; Año1, No. 20; Veracruz, México, febrero.
32. Pérez, M. (2003) La mujer de Veracruz en las sociedades cafetaleras. La taza perfecta, la revista del cafetómano, Año 2, No. 17; México, Mayo-Junio.
33. Rendón, M. (2003) Cultura y organización en la empresa familiar. Iztapalapa 55, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa; México, Año 24, No. 55, Julio-Diciembre.

34. Sabor y esencia, Suplemento especial del Universal, México, Agosto 17, 2005.
35. Ramírez, S, (2006), ServiAlimentos, la revista del servicio en México, Año 14, No. 3, Mayo-Junio.
36. Sotelo, G. (2005) Propone UV modelo de Unidades Familiares de Producción Gaceta, Universidad Veracruzana, México, Nueva época, No. 94-96, Octubre-Diciembre.
37. Suárez, T. (2001) La pequeña empresa (PE) en el pensamiento económico. Administración y Organizaciones, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa; México, Año 4, No. 7.

3. ELECTRONICAS

<http://www.cafesdemexico.com/>

<http://www.cafeunidos.org/Spanish/orgz-producer-spanish.htm>

<http://www.cafeveracruz.org.mx/>

<http://www.cmcafe.org.mx>

<http://www.cmpc.com.mx/>

<http://www.coatepec.gob.mx/>

<http://www.elagropecuario.info>

<http://www.elcafedeavelino.com>

<http://www.mundodelcafe.com/comercio/comercio2.htm>

<http://www.veracruz-café.com.mx>

http://www.vinculando.org/documentos/datos_cafe.htm

<http://www.vinculando.org/mercado/cafe/cafemex.htm>

<http://www.vinculando.org/documentos/comercializacioncafemexico.htm>

ANEXOS

1. GLOSARIO

ACETATO DE ETILO. Compuesto químico que se encuentra naturalmente en algunas frutas y vinos, y es utilizado para la descafeinización del café.

ACIDEZ. Sabor básico que se percibe por las papilas gustativas que se encuentran a los lados de la lengua, y es provocado principalmente por los ácidos que se encuentran en el café.

ACIDO CLOROGÉNICO Compuesto eterificado del ácido químico que sirve como protección a la planta de café contra los pesticidas y del ataque microbiano en los granos de café maduros. Se encuentra en grandes cantidades, pero conforme a la planta germina los niveles decaen. Su contenido en el café tostado depende del calentamiento y del tipo de tostado.

AGRIO. Sensación ácida muy intensa que se siente en los lados posteriores de la lengua, presente en la bebida del café cuando el exceso de acidez convierte en un defecto y no en una cualidad.

ALCALINIDAD. Sustancia compuesta por un pH mayor a 7 que provocan una sensación pungente típica de cafés con tueste oscuro, caracterizada por una sensación de sequedad en la parte trasera de la lengua y causado por compuestos fenólicos y alcalinos que tienen un sabor amargo.

ALDHEIDOS. Compuestos obtenidos por la oxidación del alcohol, algunos se forman durante la operación del tostado del café y contribuye al aroma de la bebida.

ALTURA. Café que se distingue por su excelente taza con una sobresaliente acidez.

AMARGO. Uno de los sabores básicos percibidos en la parte trasera de la lengua, causado principalmente por los alcaloides presentes en el café.

AÑEJAMIENTO. El resultado de la actividad enzimático en granos de café verde, creando cambios físicos y químicos durante los procesos de envejecimiento mientras los granos de café son almacenados después de la cosecha.

AROMA. Sensación provocada por los gases que se liberan en la bebida del café, normalmente aldehídos, cetonas, esteres, ácidos volátiles, fenoles, etcétera, y que son inhalados a través de la nariz.

BARISTA. Persona especializada y preparada para la elaboración y manejo de bebidas de café.

BENEFICIO HÚMEDO. Proceso en el cual se llevan acabo las etapas de despulpado, fermentación, lavado y secado del café.

BENEFICIO SECO. Proceso en el que se finaliza el secado del café y se procede a despergaminarlo; se escoge para sacar granos imperfectos por color, tamaño y densidad, y se encostala.

BOURBÓN. Variedad proveniente del café Arábica.

BROCA. Insecto de la especie *Hypothenemus hampei* que perfora el fruto hasta llegar al grano, del cual se alimenta.

BUEN LAVADO. Café Arábico procesado por el método húmedo que se clasifica con este nombre por tener muy baja acidez.

CAFÉ AMERICANO. Bebida originaria de América, preparada por un método de

extracción que funciona con la fuerza de la gravedad y con el que se obtiene una bebida de menor concentración que un café expresso.

CAFÉ INMADURO. Grano de color verdoso o gris claro. La cutícula no desprende. Superficie marchita. Tamaño menor que el normal. Es causado por la recolección de granos verdes o pintores, por falta de abono, por el ataque de la roya o por la sequía.

CAFÉ INSTANTANEO. Café sometido aun proceso industrial por el cual se obtiene un concentrado de café el cual se elimina el agua, quedando listo para volver a hidratarse para obtener la bebida instantáneamente.

CAFÉ ORO. Grano de café que ha pasado por un proceso de despulpado, secado y descansado, listo para su industrialización.

CAFÉ PLUMA. Café originario de la región de Pluma de Oaxaca, el cual presenta excelentes atributos de la taza; actualmente se esta tratando de obtener su denominación de origen.

CAFÉ ROJIZO. Café procesado por el método natural que adquiere dicho color por que se deja secar con la cereza o café que resulta de la cosecha de la cereza madura.

CAFEINA. La cafeína es una alcaloide color blanco cristalino, de sabor amargo y sin aroma, ligeramente soluble en agua, que se encuentra en mas de 60 especies de planta y que se caracteriza por su poder estimulante.

CAFES LAVADOS. Se les llama así a los cafés procesados mediante el método húmedo, que consiste en la fermentación del grano después del despulpado y que se lleva a cabo después de la cosecha. Son conocidos como café suaves.

CAFES NATURALES. Cerezas de café secadas al sol y posteriormente procesadas en un beneficio seco.

CAFESTOL. Diterpeno presente en los granos del café, que es poco afectado por los tratamientos del mismo, y se le atribuye el incremento en los niveles de colesterol.

CAFETO. Arbusto de familia de las rubiáceas, en el que crece la cereza de café.

CARACOLILLO. Grano encurvado, caracterizado por ser solo uno dentro de la cereza del café.

CARAMELIZACION. Cambio químico provocado por la acción del calor sobre los azúcares que provocan la polimerización de los compuestos de carbono, resultando en la condensación de tres moléculas de sucrosa y la pérdida de ocho moléculas de agua. Dichas reacciones se llevan a cabo durante el tostado del café en los azúcares contenidos en este, provocando los cambios de color y sabor según el grado de calentamiento.

CARBOHIDRATOS. Polisacáridos y oligosacáridos presentes en el café verde y tostado que forman parte de la pared celular del grano, y que contribuyen a las características del café, como es el dulzor.

CARBONIZACIÓN. Operación que consiste en transformar las materias orgánicas en carbón, durante la carbonización se desprenden compuestos volátiles en forma de vapor de agua y de gases; en el caso del tostado del café existe una carbonización parcial, dependiendo de la temperatura de tostado.

CATACIÓN. Método utilizado sistemáticamente para evaluar el aroma y las características de una muestra de café. Consiste en preparar el café por medio de

una serie de pasos que permiten realizar una evaluación de olor, sabor, aroma y cuerpo.

CATADOR. Profesional que ayuda a evaluar una muestra de café con base a su experiencia.

CATUAI. Híbrido proveniente de la variedad del Mundo Novo y Caturra, caracterizándose por tener cerezas maduras de color amarillo.

CATURRA. Mutación del grano Arábica Bourbon.

CEREZA. Fruto dentro del cual se encuentra la semilla del café.

CLORURO DE METILENO. Compuesto químico comúnmente utilizado para descafeinización del café.

COFEE ARABICA. Arbusto que mide entre 3 y 5 metros de altura, que constituye el 75% de la producción de café en el mundo. Crece a alturas mayores de los 800 msnm.

COFFEA CANEPHORA. Especie procedente de África tropical, de una altura entre 5 y 8 metros, con hojas de forma elipsita color verde y cerezas encendido; crece debajo de los 800 metros y se caracteriza por su excelente cuerpo, aunque tiene un elevado nivel de cafeína.

COFFEA LIBERICA. Especie originaria de África trópico-occidental, Liberia y Costa de Marfil, de la forma piramidal que alcanza hasta 20 metros de altura en el estado silvestre con hojas grandes y cerezas gruesas e irregulares, del doble del tamaño de las de Arábica.

COFFEA. Arbusto que pertenece a la familia de las rubiáceas, don de se da el fruto

del café.

CONDUCCION. Transferencia de la temperatura provocada por el contacto entre las paredes y elementos que se encuentran a temperaturas mayores que los granos de café, y cuando los granos se tocan unos con otros.

CONTAMINACIONES. Efectos negativos causados por el café preparado y seco adquiere olores y sabores con facilidad, principalmente durante el almacenamiento y trasportes.

CREMA. Capa formada al preparar una café expresso que se encuentra suspendida sobre la bebida y que tiene las propiedades de líquidos y semisólidos (emulsión) con una consistencia grasosa por las grasas que contiene el café.

CUERO. Nota característica cuando se prolongan demasiado las condiciones de sobrefermentación.

CUERPO. Atributo de la bebida que es determinada por la densidad o peso de la bebida en la boca, provocado en parte por los aceites del café que dan la sensación resbaladiza, y en parte por la fibras, que dan la sensación de viscosidad.

DEFECTOS. Efectos negativos provocados por errores cometidos durante la cosecha, el beneficio o el almacenamiento.

DENSIDAD DEL GRANO. Peso en gramos de un volumen determinado de granos de café, que nos permite saber si existe algún tipo de deterioro en el grano.

DESCAFEINADO. Café sometido a un proceso por el cual se elimina la cafeína.

DESCAFEINIZACIÓN. Proceso por el cual se quita casi por completo la cafeína en el café.

DESCORTEZADORES. Equipo utilizado para retirar la pulpa seca de la semilla de café en el método natural.

DESORCIÓN. Fenómeno inverso de la absorción.

DESPULPADORA. Máquina manual o motorizada que separa el grano de café de la cereza después de cosecharse.

DESPULPE. Proceso mediante el cual se extrae el grano del café de la cereza después de cosecharse.

DIOXIDO DE CARBONO. Compuesto químico gaseoso formado por un átomo de carbono y dos de oxígeno que se desprende en cualquier tipo de combustión; en el caso que nos ocupa, se forma durante el tostado de café, luego es liberado durante el proceso y tiempo después sigue desprendido lentamente del café ya tostado.

DULZURA. Sabor básico que se percibe en la punta de la lengua y que lo encontramos en el café por la presencia de azúcares y algunos ácidos.

ENDOCARPIO. Capa o pequeño saco que envuelve la semilla (pergamino).

EXOCARPIO. Cascarella roja o amarilla que cubre la cereza (piel).

EXTRA PRIMA LAVADO. Café Arábica procesado por el método húmedo que se clasifica con este nombre por tener una acidez cercana a la de un café de altura.

EXTRACCION. Procedimiento para separar las sustancias o principios útiles de una materia prima con disolventes específicos del producto que se desea extraer; en el caso del café, dicho proceso se realiza con agua para obtener la bebida a partir del café tostado y molido.

EXTRACTO ETÉREO. Método de determinación del contenido de las grasas en una muestra de café, por extracción de estas, con éter, solvente en el que son misiles.

FERMENTACION. Proceso mediante el cual se separa el mucílago del café.

FRAGANCIA. Sensación provocada por los gases liberados del café tostado y molido al inhalar los compuestos aromáticos con la nariz.

FRUCTUOSA. Azúcar de formula $C_6H_{12}O_6$ presente, junto con la glucosa, en la miel y en la mayor parte de las frutas; en este caso presente en el mesocarpio y mucílago del café.

GERMEN. También conocido como embrión, es la pequeña planta en estado embrionario. Cuando las condiciones son favorables (adecuada humedad, calor y oxígeno) se desarrolla dando lugar a una nueva planta.

GLUCOSA. Compuesto orgánico por la formula $C_6H_{12}O_6$ que se funde a $146^{\circ}C$. La glucosa es una materia incolora, de sabor menos dulce que el del azúcar ordinaria y constituyentes del mesocarpio y mucílago del café.

GRADO DE MOLIDO. Dependiendo del tipo de Cafetería a utilizar es el tipo de molido adecuado para tener la extracción ideal de la bebida; este tipo de molido esta determinado por el tamaño de partícula al que es reducido el café a molerse.

GRANO VERDE. Grano de café que se encuentra dentro de la cereza.

GRANOS PULIDOS. Granos sometidos a un proceso de pulido para dar brillantez al grano, realizado después de la clasificación, por medio de una maquina que tiene un cilindro rotatorio, con unas salientes en forma de hélice y una camisa

cóncava que rodea al cilindro; el pulido se realiza debido al rozamiento entre los granos y el cilindro con la camisa y con los granos entre si.

GRASA OXIDADA. Grasa que ha sufrido cambios químicos debido a la presencia de oxígeno por la exposición del café.

GUARDIOLAS. Secadoras de café que tienen un tambor de secador y en sus interior una serie de aspas y tubos perforados, radiadores de aire cuyo función es revolver el café e introducir aire caliente.

HENDIDURA. Abertura central en el grano de café no llega a dividirlo del todo.

ITALIANO. Tuesto oscuro denominado así a menudo que produce un café fuerte, con una cierta amargura, menos acidez y cuerpo suave.

JAMAICAN BLUE MOUNTAIN. Café originario de la Montaña Azul de Jamaica, calificado por expertos catadores como el café más equilibrado, que se caracteriza por su alto precio en el mercado.

KAHEWOL. Diterpeno presente en los granos de café, cuyo contenido disminuye con el proceso de tostado; es una fuente de fúranos en el café tostado y se le atribuye también el incremento en los niveles de colesterol.

LIPIDOS. Grupo de compuestos generalmente constituidos por carbono, hidrogeno y oxígeno, que integran cadenas hidrocarbonadas alifáticas, y que en ocasiones tiene fósforo y nitrógeno, en su mayoría derivados de ácidos grasos. En el café son importantes, ya que contribuyen de manera importante al cuerpo y sabor de la bebida.

MAQUINAS OLIVER O MERCAPTOR. Máquinas donde se lleva a cabo la clasificación del café de primera y segunda, retirando las basuras por medio de

zarandas, en función del peso y tamaño del grano.

MERAGOGYPE. Tipo de café que, a diferencia del Arabica, se da en un árbol originario de Brasil, caracterizándose por se sus granos de grano tamaño.

MEDICINAL. También conocido como sabor “río”, presente normalmente en cafés naturales en los que se pueden desarrollar bacterias que provocan dichos sabores, dando notas en los que se pueden desarrollar bacterias que provocan dichos sabores, dando agrias en los lados posteriores de la lengua al principio, y posteriormente dejando una sensación remanente de notas iodadas y cloradas cuando se va enfriando, que nos recuerden el sabor y olor de las medicinas.

MESOCARPIO. Cuerpo gelatinoso constituido principalmente por pectinas que forman la cereza del café, rico en azúcares y agua (pulpa).

METODO SUIZO. Método de descafeinización, el cual se utiliza únicamente agua y vapor. Consiste en agregar a los granos de la aromática agua saturada de componentes solubles, por lo que esta solución no se los extraerá de los granos, atrayendo únicamente la cafeína.

MOKKA. Grano muy pequeño de café cosechando principalmente en Java.

MOLIDO. El molido es la discriminación del café en partículas pequeñas que aumentan la superficie de contacto con el agua para poder extraer mejor las sustancias que contiene.

MUCILAGO. Remanente del mesocarpio que queda adherido al endocarpio, rico en pectina.

MUELAS. Parte de grano deforme, la cual es desprendida de la estructura del mismo grano, y viene acompañada de una concha.

MUNDO NOVO. Café cosechado principalmente en Brasil, híbrido del Bourbon.

OJO DE CANGREJO. Se le llama así a la cereza de café justo al momento de la desfloración.

PATIOS DE SECADO. Patios donde se extiende el café al sol para secarse.

PECTINAS. Son sustancias de elevado peso molecular y muy gelificantes; son comunes en las plantas, especialmente en los zumos de ciertas frutas y en este caso presente en el mucílago de café.

PELICULA. Capa transparente adherida al grano de café, del cual se desprende al momento de pulirlo o al momento de tostado.

PERGAMINO. Capa o pequeño saco que envuelve a la semilla de café.

PIZCA. Cosecha de la cereza de café.

PLANCHUELA. Semilla de café con forma plano-convexa.

PODS. El pods es una dosis de 7 gramos de café tostado y molido, comprimido y envuelto en dos finas capas de papel filtro, y envasado con atmósfera inerte para garantizar su calidad y frescura. Las ventajas de estos es que nos permiten tener un estándar en nuestras bebidas preparadas, ya que estos nos darán el espresso en el tiempo y con la extracción adecuada, evitando errores de preparación.

PRESURIZACION.- Método que consiste en empacar el café recién tostado en latas, con la introducción de nitrógeno líquido para reemplazar el oxígeno contenido dentro de la lata y evitar la oxidación, además de un sellado hermético inmediato de la lata, patentado por nosotros para evitar que se escape el gas y los aromas de

café, permitiendo que el empaque sea seguro para el consumidor; incrementa la riqueza del aroma, pues el tiempo de contacto entre los compuestos volátiles que dan aroma y las grasas del café es mayor, por lo que dichos aromas se fijan, y estas grasas liberan el típico aroma del café una vez que se abra y se mueva.

PRIMA LAVADO. Café Arabica procesado por el método húmedo, que se clasifica con este nombre por tener una acidez media.

PULPA. Cuerpo gelatinoso rico en azúcares y el agua que nutre a la semilla de café, conocida también como mesocarpio.

QUESO. Nota característica en granos con una sobrefermentación extrema en presencia de pulpas y natas.

RADIACION. Transferencia de calor causado por el calentamiento emanado del aire, gases, superficies y los granos, sin que estos toquen alguna superficie.

RASTRILLA. Acción por la cual se remueve el pergamino cuando está caliente, formando camellones, para evitar un exceso de calentamiento.

RACCIONES DE MAILLARD. Grupo complejo de transformaciones que se llevan a cabo durante el tostado y que contribuyen al cambio de color del grano, requiriendo de un azúcar reductor y un grupo amino libre.

ROBUSTA. Café proveniente de la especie *Coffea canephora*, que se caracteriza por su excelente cuerpo y un elevado nivel de cafeína.

SABOR ASPERO. También conocido como “greenish” que aparece regularmente con los cafés bajos, sobre todo en los productos en zonas donde llueve durante la cosecha y por tal razón se cortan antes de su completa maduración,

SABOR CACAHUATE. Sensación aromática creada al inicio del proceso de tostado, cuando las aldosas y cetosas se combinan con aminoácidos en la fase inicial de las reacciones de Mailard. Algunos cafés tienen la tendencia natural de presentar dicha nota, pero cuando es predominante se considera un defecto.

SABOR CEBOLLA. Ocurre en partidas donde la sobrefermentación tiene lugar a expensas de las pectinas del mucílago, sin la presencia de los azúcares naturales y los cuales han sido lavados por acción mecánica antes de la propia fermentación. El proceso de origen ha sido propiónico que es la causa del mencionado sabor a cebolla. Aparece también en la sobrefermentación ocurrida en cafés almacenados mojados y donde la fermentación no fue completa o resultado dispareja.

SABOR CUERO.- Fuerte olor como a animal normalmente asociado con un mal secado.

SABOR HENO.- Nota característica provocada por el envejecimiento del grano, aun cuando esté correctamente procesado, que se acentúa en climas húmedos y cálidos por errores de almacenamiento.

SABOR MOHOSO. Nota de sabor que nos puede recordar un poco al tierra húmeda, es causada por almacenar el café a medio secar, a más de 12% de humedad.

SABOR PIÑA. Nota desarrollada en partidas mal lavadas y algunas veces en cafés “sobrecalentados”, con grano de color grisáceo que a menudo está también reseco.

SABOR QUESO. Sabor provocado por una extrema sobrefermentación en presencia de pulpas y natas.

SABOR SUCIO. Defecto cuyo origen es hasta cierto punto indefinido ya que forma el fondo del sabor de cafés mal preparados es decir con mucho grano procedentes

de “natas, verdes,” etcétera.

SABOR VINOSO. Nota de sabor que en principio puede ser dulce y agradable y que se va haciendo agria hasta convertirse en un defecto; es de vida a la cosecha de café sobre maduro o al retraso del despulpado. Este defecto siempre esta relacionada con la presencia de películas dorada o rojiza.

SACAROSA. Nombre científico del azúcar cuya formula química es $C_{12}H_{22}O_{11}$. Soluble en agua, poco soluble en alcohol y soluble en éter. Esta presente en el mesocarpio y mucílago del café.

SECADO. Proceso mediante el cual la humedad del café disminuye de unos 55 a un 12 % para poder ser enviado al beneficio seco.

SECADORAS. Equipo que lleva a cabo el secado del grano después del lavado por la acción de una corriente que atraviesa un cilindro provisto de palestas y animado con un movimiento de rotación que facilita la evaporación y desecación uniforme del grano.

SELLECIÓN ELECTRONICA. Método por el cual se hacen pasar los granos uno a uno por una cámara óptica en la cual son inspeccionados por un sistema de foto celdas, las señales emitidas son comparadas por el color de un patrón; las señal resultante es amplificada y convertida es una señal mecánica que accionara un dispositivo que se parara los granos defectuosos.

SOBREFERMENTADOS.- Granos con una coloración pálida y apariencia cerosa que desprenden un olor parecido al vinagre, y en casos extremos pueden tener olor a queso o a cuero. Se presentan normalmente cuando se quedan rezagados en los equipos o canales de los tanques de fermentación.

SOBREMADURO. Grano de café que se cosecho después de tiempo.

SOBRESECADO. Exceso de temperatura o tiempo de secado que provoca que el contenido de humedad del grano sea menor al 11% de humedad, lo que provocara daños y cambios en el grano del café.

SÓLIDOS SOLUBLES. Término utilizado para la medición que nos indica la fuerza de la bebida, por la concentración de los principales compuestos que contribuyen al sabor de la bebida.

TOLVA. Depósito grande a modo de embudo con forma de pirámide invertida, en el cual se acumulan o almacenan materias encima de los hornos, de los aparatos clasificadores o separadores, las ensacadoras, los muelles , etcétera.

TOSTADO CLARO. Tipo de tostado que se caracteriza por un color café oscuro provocado por las reacciones de caramelización que se llevan a cabo; este tipo de tuestes dan a la bebida un intenso aroma, una pronunciada acidez y un apreciable cuerpo de la bebida, además de un bajo amargo; se caracteriza por la presencia de notas avainilladas, florales, almonadas, a cacahuete y nuez.

TOSTADO MEDIO. Tipo de tostado que se caracteriza por un color café provocado por las reacciones de caramelización que se llevan a cabo; este tipo de tuestes dan a la bebida un intenso aroma, una acidez y un amargo no muy intenso; se caracteriza por la presencia de notas amieladas y a jarabe.

TOSTADO OSCURO. Tipo de tostado que se caracteriza por un color café oscuro provocado por las reacciones de caramelización y algunas veces por carbonización; este tipo de tuestes le dan a la bebida un aroma menos intenso, una baja acidez y un amargor intenso, el cuerpo no es pronunciado por tener una menor cantidad de grasa; se caracteriza por la presencia de notas achocolatadas y a veces a licor.

TOSTADO. El tostado es la operación por la acción de calor se originan cambios físicos y químicos en la semilla del café, como la pérdida de peso debido a la deshidratación, cambio de color por las reacciones de caramelización, pérdida de algunos compuestos, aumento de volumen, disminución de la humedad, cambio de sustancias por el desarrollo de reacciones químicas y pérdida de porcentaje de cafeína. Estos cambios se incrementan conforme aumenta la temperatura.

TRASPALLEARSE. Acción errónea común en la preparación de café, que consiste en agregar la bebida de café ya preparada sobre el café molido del que se está extrayendo la bebida, por la provocada amargor en la bebida por la extracción de compuestos indeseables.

TRIANGULOS. Granos en forma piramidal que resultan de la presencia de tres óvulos desarrolladas en acetato de etilo, compuestos químicos que se encuentran naturalmente en algunas frutas y vinos, y es utilizado para la descafeinización del café.

TRIGLICÉRIDOS. Principales componentes de grasas y aceites que se componen de una molécula de glicerol con tres ácidos grasos; se encuentran presentes en la grasa contenida en el grano de café.

TRIGONELINA. La trigonelina es un compuesto químico soluble en agua que se descompone progresivamente durante el tostado en algunos productos, como las piridinas, que contribuyen enormemente al sabor amargo del café, y la formación de ácido nicotínico que a su vez se descompone en otros productos.

TURBULENCIA. Acción originada cuando el agua pasa a través de los granos de café.

TYPICA. Especie originaria de Etiopia, cuyos frutos son de la forma oval-elíptica, color rojo con granos de forma plano-convexa, color verde grisáceo y cubiertas por

una película plateada. Es una variedad sensible a la insolación plena y a los vientos.

VALVULA DE DESGASIFICACION. Aditamento de la lata de café patentado por nosotros que permite liberar el aroma y los gases que se encuentra presurizados dentro de la lata antes de abrirla.

VANO. Grano inmaduro que se caracteriza a la taza por notas a cacahuate y pan, por la carencia de grasas y aceite.

VINAGRE. Grano con coloración crema con película plateada, causado principalmente por una sobrefermentación; se debe a los retrasos entre la recolección y el despulpado, fermentaciones muy prologadas, deficiencia en la limpieza de los tanques de fermentación, uso de aguas contaminadas, sobrecalentamientos y almacenamiento húmedo del café.

ZARANDA.- Medida para granos de café, equivalente a 0.3968 mm.

2. DIRECTORIO DE ORGANIZACIONES CAFETALERAS DE LA REGION DE COATEPEC VERACRUZ, REGISTRADOS POR EL CONSEJO REGULADOR DE CAFÉ-VERACRUZ, A.C.

ASOCIACIONES

1. Asociación agrícola de productores de café de Coatepec
Zaragoza No. 63, Col. Centro
Tel. 8162490
2. Consejo Regulador del café Coatepec
Jiménez del Campillo No. 11, Col. Centro
Tel. 8164909

PRODUCTORES

3. Assad Azuara, Eduardo.
Lerdo # 157-B, Col. Centro
Tel: 817 16 72
4. Rivero Puerto, Gonzalo.
Carrillo Puerto No. 5
Tel: 8 17 21 51
email: falcafe1@prodigy.net.mx.
5. Pérez Ortiz, Ambrosio.
Av. Revolución #11-B
Tel: 8160287
6. Ruiz Torres, Eusebio.
Callejón. Ferrocarril Interoceánico S/N

Tel: 8160287

7. Zapata Tejeda, Artemio.
Insurgentes # 3, Pacho Viejo
Tel: 8160287
8. Saldaña Tejeda, Patricio.
Vicente Guerrero #37Tel: 8160287
9. Zapata Tejeda, Benigno.
Miguel Hidalgo # 31
Tel: 8160287
10. Zapata, Crisóforo.
Independencia # 22-B
Tel: 8160287
11. Ronzón Sánchez, Eladio.
Miguel Hidalgo # 13, Loc. Pacho Viejo
Tel: 8160287
12. Ronzón Sánchez, Santiago.
Miguel Hidalgo # 13
Tel: 8160287
13. Pérez Ronzón, Andrea.
Miguel Hidalgo # 1
Tel: 8160287
14. Pérez López, Román.
Av. Revolución # 11-B

Tel: 8160287

15. Ronzón Conde, Lorenzo.

Hidalgo # 19

Tel: 8160287

16. Tejeda Zapata, Celso Julián.

Insurgentes # 3, Pacho Viejo

Tel: 8160287

17. Ronzón, María del Carmen.

Revolución # 3, Loc. Pacho Viejo

Tel: 8160287

18. Ronzón, Justina.

Av. Revolución # 3, Pacho Viejo

Tel: 8160287

19. Ronzón Ramírez, Adolfo.

Av. Revolución # 25

Tel: 8160287

20. Ronzón Sánchez, Isabel.

Insurgentes # 3, Loc. Pacho Viejo

Tel: 8160287

21. Cano Martínez, Alfredo.

Zamora #120

Tel: 8160287

22. Landa Alvarado, Alejandra.

Calle Trinidad No. 1, Las Lomas

Tel: 8162407

23. Gabilondo Vizcayno, Carmen Marina.

C. Framboyanes #72, Fraccionamiento. Jardines de las Ánimas

Tel: 8129057

24. Calva Falcón, Luis.

Calle Reforma s/n, La Orduña

25. Jácome Sánchez, María del Rosario.

Calle Hidalgo s/n, La Orduña

Tel: 8165250

26. Machuca Cerón, Antonio.

Calle la Cañada no. 29, La Orduña

Tel: 8165250

27. Molina Sánchez, Máximo.

Calle Hidalgo s/n, La Orduña

Tel: 8165250

28. Murrieta, Fernando.

Calle Hidalgo s/n, La Orduña

Tel: 8165250

29. Molina, Romero.

Calle Zapote no. 90, La Orduña

Tel: 8165250

30. Bobadilla Méndez, Francisca.

Carretera Las Trancas No.16

Tel: 8164909, 8165711

31. Morales Flores, Álvaro.

Calle Libertad s/n

Tel: 8164909, 8165711

32. Flores Morales, Irene.

Calle Libertad s/n

Tel: 8164909,8165711

33. Flores Morales, Tomasa.

Calle Libertad No. 68, Ej. Campo Viejo

Tel: 8164909, 8165711

34. García Colorado, Álvaro.

Calle Benito Juárez no. 4, Col. Campo Viejo

Tel: 8164909, 8165711

35. Hernández García, Luz Elvira.

Priv. Antonio Hernández Ferrer no.2, Ejido Campo Viejo

Tel: 8164909, 8165711

36. Luna Elox, Victoria.

Calle Libertad no. 46

Tel: 8164909, 8165711

37. Martínez Olmos, José Ciro.

Calle Libertad no. 40, Col. Campo Viejo

Tel: 8164909, 8165711

38. Rebolledo Pedraza, Pedro.
Calle Libertad no.14
Tel: 8164909, 8165711
39. Robles Monje, Modesta.
Calle Libertad s/n
Tel: 8164909, 8165711
40. Ruíz Galván, Juana.
Domicilio conocido Cascajal no. 1
Tel: 8164909, 8165711
41. Sánchez Colorado, José de Jesús Arnulfo.
Calle Libertad no. 20, Ejido Campo Viejo
Tel: 8164909, 8165711
42. Sánchez Colorado, Samuel.
Calle Libertad mza 3 no.20, Ejido Campo Viejo
Tel: 8164909, 8165711
43. Ronzón Gutiérrez, Toribio Simeón.
Privada Casco de la Cañada
Tel: 8165250
44. García Campillo, Gloria.
Calle el Zapote
Tel: 8165250
45. Barrenechea Sainz de la Fuente, Alberto.
Ave. Lázaro Cárdenas 521, Col. 7 de noviembre
Tel: 8183886

email: cr@xal.megared.net.mx

46. Hernández Silva, Félix.

Lerdo #157 B, Col. Centro

Tel: (228) 816 04 18

47. Rosa Aurora Falcón Fernández.

Av. Manuel Ávila Camacho No. 45. Jalapa, Veracruz. México

Tel: (228) 8 17 21 51

email: falcafe1@prodigy.net.mx.

BENEFICIOS HUMEDOS

48. Barrenechea Sainz de la Fuente, Alberto.

Ave. Lázaro Cárdenas 521, Col. 7 de noviembre.

Tel: 8183886

email: cr@xal.megared.net.mx.

49. Consejo Regional del Café de Coatepec A.C.

Av. Jiménez del Campillo no. 11, Col. Centro

Tel: 8164909, 8165711

50. Productores de café de especialidad región Coatepec, Ver. S.C.

Lerdo 157-B, Centro.

Tel: 8161940

BENEFICIOS SECOS

51. Solo Café de Calidad S. de R.L. de C.V.

Zaragoza No. 92 B, Col. Centro SIN NUMERO, SIN COLONIA.

Tel: 8164365

52. Productores de café de especialidad región Coatepec, Ver. S.C.

Lerdo 157-B, Centro.

Tel: 8161940

3. INSTRUMENTOS

PRODUCTORA, BENEFICIADORA Y EXPORTADORA DE CAFÉ ROMA INSTRUMENTO GUIA DE ENTREVISTA PARA EL CUERPO DIRECTIVO

Este cuestionario tiene como objetivo obtener, a través de la opinión de la gerencia, información general sobre el proceso de modernidad que se está presentando en esta organización. Sus respuestas, que en todo momento serán tratadas con respeto y confidencialidad, permitirán conocer de mejor manera la problemática relacionada con este proceso y, en consecuencia, contribuir con su desarrollo. Agradecemos su colaboración.

1. ¿Cuál es su puesto que ocupa dentro de la organización?
2. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñándose en dicha función?
3. ¿En qué otras funciones se ha desempeñado en la organización?
4. ¿Cuántos años tiene trabajando para la organización?
5. ¿Ha desempeñado funciones similares en otras organizaciones?
6. ¿Están definidas de manera precisa la visión y misión de la organización?
7. ¿Son conocidas de manera clara y precisa por todo el personal?
8. ¿Están definidos claramente los objetivos y metas de la organización?
9. ¿Existe integración entre la misión y los objetivos establecidos?
10. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de dichos objetivos?
11. ¿En quien recae la responsabilidad de la planeación estratégica de la organización?
12. ¿Cuáles se pueden considerar como fortalezas y debilidades de la organización?
13. ¿El medio ambiente presenta aspectos que pueden considerarse como oportunidades y amenazas para la organización?
14. ¿Cómo se encuentra dividida estructuralmente?
15. ¿Esta estructura se ha modificado a lo largo de la historia de la organización?
16. ¿La estructura actual permite cumplir con el objeto de la organización?

17. ¿Considera tener la autoridad necesaria para alcanzar el cumplimiento de las funciones?
18. ¿El nivel de autoridad corresponde a la responsabilidad delegada a su puesto?
19. ¿Cuáles son las funciones principales que se desarrollan en su área de trabajo?
20. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta en el desarrollo de sus funciones?
21. ¿Estas funciones han sufrido algún tiempo de modificación en el transcurso del tiempo?
22. ¿Existe la coordinación apropiada par alcanzar el cumplimiento de las funciones?
23. ¿Actualmente existe alguna dificultad para el desarrollo de las funciones normales de la organización?
24. ¿Se encuentran definidas claramente las líneas de comunicación entre los miembros de la organización?
25. ¿Cómo se toman las decisiones fundamentales relacionadas con su trabajo?
26. ¿Se presentan conflictos de manera frecuente en el desarrollo de las actividades?
27. ¿Existe algún sistema que permita efectuar de manera eficiente la evaluación del desempeño del personal y de la organización?
28. ¿Cómo se da la relación entre la estructura de cargos y remuneraciones?
29. ¿Existe actualmente algún sistema de incentivos y castigos que se aplique regularmente?
30. ¿Cómo aprecia que funciona dicho sistema?
31. ¿Existe algún mecanismo de promociones que permita el desarrollo individual de los trabajadores?
32. ¿Cómo considera el nivel motivacional en general que prevalece en la organización?
33. ¿Cómo explica el papel del café dentro de la vida social y económica de la región?

34. ¿Qué ha representado esta organización en el ámbito cafetalero de la región?
35. ¿Cómo explica las circunstancias que de manera histórica han influido en el cultivo, procesamiento y comercialización del café en la región?
36. ¿De que manera se ha visto afectada con dicha situación la organización?
37. ¿Qué acciones ha emprendido la gerencia para enfrentar estas condiciones?
38. ¿Qué limitantes se han encontrado para desarrollar dichas acciones?
39. ¿Considera estas acciones como parte de un proceso planeado de manera formal dentro de la gerencia?
40. ¿El cambio está asociado de cierta manera con aspectos de innovación y creatividad?
41. ¿Cómo considera la tecnología aplicada tanto en el área de fincas como de beneficios?
42. ¿La tecnología empleada es la acorde para el cumplimiento de los objetivos de la organización?
43. ¿Por qué causas considera que se han presentado dichos cambios?
44. ¿Se ha presentado algún tipo de resistencia para tal proceso?
45. ¿Cómo ha reaccionado la gerencia ante dicha resistencia?
46. ¿Cómo considera la modernidad dentro del ámbito del sector cafetalero?
47. ¿Qué organizaciones cafetaleras de la región considera que han alcanzado cierto nivel de modernidad?
48. ¿Considera que su organización ha alcanzado el nivel de modernidad necesario para su desarrollo?
49. ¿Qué elementos considera que hasta ahora han limitado a alcanzar dicho grado de modernidad?
50. ¿Qué elementos considera que hasta ahora han contribuido a alcanzar dicho grado de modernidad?

PRODUCTORA, BENEFICIADORA Y EXPORTADORA DE CAFÉ ROMA
INSTRUMENTO GUIA DE ENTREVISTA PARA EL ENCARGADO DEL AREA DE
FINCAS

Este cuestionario tiene como objetivo obtener, a través de la opinión de esta área, información general sobre el proceso de modernidad que se esta presentando en esta organización. Sus respuestas, que en todo momento serán tratadas con respeto y confidencialidad, permitirán conocer de mejor manera la problemática relacionada con este proceso y, en consecuencia, contribuir con su desarrollo. Agradecemos su colaboración.

1. ¿Cuál es su puesto que ocupa dentro de la finca?
2. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñándose en dicha función?
3. ¿En qué otras funciones se ha desempeñado en la organización?
4. ¿El área de fincas esta bien integrada con el resto de la organización?
5. ¿Existen objetivos, políticas y programas claramente definidos?
6. ¿Cómo se efectúa la planeación de las actividades de las fincas?
7. ¿Se toma en cuenta la información histórica para realizar dicha planeación?
8. ¿Cómo ha sido el comportamiento histórico en cuanto a la producción de la finca?
9. ¿Existen algún tipo de estándares desarrollados sobre la producción?
10. ¿Cómo se distribuye la carga de trabajo?
11. ¿La información técnica se encuentra documentada?
12. ¿Cuáles son las principales dificultades que se enfrentan en el desarrollo de actividades de su área?
13. ¿Ha existido algún tipo de plaga que haya afectado los cultivos?
14. ¿Cómo se ha realizado la renovación de la flora de sombra?
15. ¿Existe algún programa de renovación de las matas?
16. ¿Cómo se plasma el ambiente de trabajo en esta área?
17. ¿Cómo considera la tecnología utilizada en el área de fincas?
18. ¿Cómo se efectúa el reclutamiento y selección del personal de fincas?
19. ¿Existe algún tipo de sistema de seguridad e higiene en el trabajo?

20. ¿Qué situaciones considera apropiadas sugerir para mejorar las actividades de la fincas?
21. ¿Se consideran aspectos de cuidado del medio ambiente en el manejo de fertilizantes?
22. ¿Han recibido algún tipo de capacitación actualizada relacionada con el cultivo del café?
23. ¿Conoce como se maneja el cultivo del café en otras fincas de la región?
24. ¿Ha escuchado sobre el cultivo del café orgánico?
25. ¿Qué posibilidades tiene de implementar el cultivo de dicho café?
26. ¿La información correspondiente al cultivo se encuentra documentada?
27. ¿Cuáles son las principales dificultades que se enfrentan en el desarrollo de actividades de su área?
28. ¿De que forma se ha visto afectado el proceso de cultivo?
29. ¿Cómo se plasma el ambiente de trabajo en esta área?
30. ¿Qué características reúne el equipo utilizado en las fincas?
31. ¿Cómo se encuentran distribuidas físicamente los cafetos en la finca?
32. ¿Cómo considera la tecnología utilizada en el cultivo del café?
33. ¿Qué sugerencias considera para mejorar las actividades de producción?
34. ¿Con que frecuencia se presentan accidentes de trabajo?
35. ¿Existe algún tipo de sistema de seguridad e higiene en el trabajo?
36. ¿De que manera afectan en el desarrollo de la organización?
37. ¿Cómo considera la modernidad dentro del ámbito del sector cafetalero?
38. ¿Específicamente en lo relacionado a la producción cafetalera en las fincas?
39. ¿Qué fincas cafetaleras de la región considera que han alcanzado cierto nivel de modernidad?
40. ¿Considera que su organización ha alcanzado el nivel de modernidad necesario para su desarrollo?
41. ¿Qué elementos considera que hasta ahora han limitado a alcanzar dicho grado de modernidad?
42. ¿Qué elementos considera que hasta ahora han contribuido a alcanzar dicho grado de modernidad?

PRODUCTORA, BENEFICIADORA Y EXPORTADORA DE CAFÉ ROMA
INSTRUMENTO GUIA DE ENTREVISTA PARA EL ENCARGADO DEL AREA DE
BENEFICIOS

Este cuestionario tiene como objetivo obtener, a través de la opinión de esta área, información general sobre el proceso de modernidad que se está presentando en esta organización. Sus respuestas, que en todo momento serán tratadas con respeto y confidencialidad, permitirán conocer de mejor manera la problemática relacionada con este proceso y, en consecuencia, contribuir con su desarrollo. Agradecemos su colaboración.

1. ¿Cuál es la función que desempeña dentro del beneficio?
2. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñándose en dicha función?
3. ¿En qué otras funciones se ha desempeñado dentro de esta organización?
4. ¿El área de beneficios se encuentra integrada conforme al funcionamiento del resto de la organización?
5. ¿Existen objetivos, políticas y programas claramente definidos en esta área?
6. ¿Cómo se efectúa la planeación de las actividades del beneficio?
7. ¿Cómo ha sido el comportamiento histórico en cuanto a la producción del beneficio?
8. ¿Existen estándares desarrollados sobre producción?
9. ¿Cómo se distribuye la carga de trabajo durante los distintos periodos de la producción?
10. ¿Cómo se encuentra estructurada el área del beneficio?
11. ¿Considera que es apropiada a las necesidades del área?
12. ¿Considera que el personal está capacitado apropiadamente para el manejo apropiado de la maquinaria y equipo?
13. ¿Cómo es el nivel de rotación de los trabajadores?
14. ¿Cómo se presenta el nivel de accidentes de trabajo?
15. ¿Existe algún programa para evitar su incidencia?
16. ¿Qué tipo de beneficiado se desarrolla en la organización?

17. ¿En alguna época se proceso del café empleado el otro método?
18. ¿Cuáles han sido las razones para optar por el método actual de beneficiado del café?
19. ¿La información correspondiente al beneficiado se encuentra documentada?
20. ¿Cuáles son las principales dificultades que se enfrentan en el desarrollo de actividades de su área?
21. ¿Ha existido algún tipo de situación que haya afectado el proceso de beneficiado?
22. ¿Cuál es su capacidad instalada conforme a las características de la maquinaria?
23. ¿Considera que es la apropiada conforme a las necesidades de la organización?
24. ¿Existe algún tipo de programa de mantenimiento para la maquinaria y equipo?
25. ¿Cómo considera que esta funcionando?
26. ¿Cómo se plasma el ambiente de trabajo en esta área?
27. ¿Qué características reúne la maquinaria y equipo del beneficio?
28. ¿Qué elementos se toman en cuenta para la distribución física del beneficio?
29. ¿Qué sugerencias considera para mejorar las actividades del beneficio?
30. ¿Existe algún tipo de sistema de seguridad e higiene en el trabajo?
31. ¿Se consideran en el manejo de residuos aspectos de carácter ambientalista?
32. ¿Existe alguna normatividad o instancia que regule el funcionamiento de los beneficios de café?
33. ¿Han tenido alguna dificultad por esta situación con alguna autoridad?
34. ¿Qué elementos considera que deba contener el término modernidad?
35. ¿Cómo considera la modernidad dentro del ámbito del sector cafetalero?
36. ¿Específicamente en lo relacionado a la producción cafetalera en los beneficios?
37. ¿Qué beneficios de la región considera que han alcanzado cierto nivel de

modernidad?

38. ¿Considera que su organización ha alcanzado el nivel de modernidad necesario para su desarrollo?
39. ¿Qué elementos considera que hasta ahora han limitado a alcanzar dicho grado de modernidad?
40. ¿Qué elementos considera que hasta ahora han contribuido a alcanzar dicho grado de modernidad?
41. ¿Cómo considera la tecnología utilizada en el beneficiado?
42. ¿Qué características presenta la maquinaria y equipo utilizada en el proceso de beneficiado?

PRODUCTORA, BENEFICIADORA Y EXPORTADORA DE CAFÉ ROMA
INSTRUMENTO PARA MEDIR LA OPINION DEL ADMINISTRADOR Y
ENCARGADOS DE ÁREA HACIA LA MODERNIDAD

Este cuestionario tiene como objetivo obtener, a través de la opinión de la gerencia, información general sobre el proceso de modernidad que se esta presentando en esta organización. Sus respuestas, que en todo momento serán tratadas con respeto y confidencialidad, permitirán conocer de mejor manera la problemática relacionada con este proceso y, en consecuencia, contribuir con su desarrollo. Agradecemos su colaboración.

Indique por favor marcando con una cruz entre el paréntesis, la alternativa que más se asemeje a su opinión.

1. El café ha dejado de ser un producto representativo para el desarrollo general de la región.

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Relativamente de acuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

2. El café representa para su familia la mejor oportunidad de crecimiento y desarrollo.

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Relativamente de acuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

3. Ha considerado la oportunidad de permanecer en la organización hasta el final de su vida laboral.

- () Siempre
- () Frecuentemente
- () A veces
- () Casi nunca
- () Nunca

4. Las organizaciones cafetaleras de la región presentan un esquema de desaliento en su crecimiento y desarrollo.

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Relativamente de acuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

5. Roma representa la mejor opción dentro de las organizaciones cafetaleras para su crecimiento personal y familiar.

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Relativamente de acuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

6. La modernidad en el ámbito cafetalero se concentra fundamentalmente en el uso de tecnología de punta.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. Roma es una organización que se encuentra inmersa en un proceso hacia la modernidad.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. La estructura organizacional responde a dicho proceso de de modernidad.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. Roma es considerada como una organización preponderante dentro del ámbito cafetalero de la región.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10.Las decisiones tomadas en la organización han resultado fundamentales para lograr su posición en el sector cafetalero de la región.

- () Siempre
- () Frecuentemente
- () A veces
- () Casi nunca
- () Nunca

11.La tecnología empleada en la organización resulta apropiada dentro de dicho proceso.

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Relativamente de acuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

12.Las decisiones estratégicas de la gerencia han resultado favorables para el desarrollo de la organización.

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Relativamente de acuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

13.La formación que han recibido los trabajadores ha permitido integrarse a los cambios presentados en la organización.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

14. Las indicaciones que emanan normalmente de la gerencia son cumplidas de manera inobjetable.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

15. Los encargados de beneficios y fincas representan un punto sustancial de acercamiento y enlace con la gerencia.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. En general, el ambiente organizacional que prevalece en su área de trabajo le parece:

- Excelente..... ()
- Bueno..... ()
- Regular..... ()
- Malo..... ()

No se..... ()

17. La integración de trabajadores de diversas comunidades resulta difícil.

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Relativamente de acuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

18. Los conflictos interpersonales entre los trabajadores resultan representativos.

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Relativamente de acuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

19. El desarrollo de las funciones cotidianas contribuye a la integración de su familia.

- () Totalmente de acuerdo
- () De acuerdo
- () Relativamente de acuerdo
- () En desacuerdo
- () Totalmente en desacuerdo

20. El ambiente de la organización es favorable para el desarrollo general de los integrantes de su familia.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21.El ambiente laboral resulta favorable para el desarrollo de las funciones de la organización.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

22.La gerencia contribuye definitivamente a la generación de un ambiente laboral favorable.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23.Las acciones de la gerencia se conducen bajo respeto hacia las tradiciones y costumbres de las comunidades de origen de los trabajadores.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Casi nunca

Nunca

24. Los días de descanso relacionados con las fiestas religiosas de las comunidades de los trabajadores son respetados por la organización.

Siempre

Frecuentemente

A veces

Casi nunca

Nunca

25. Los grupos de trabajo se conforman fundamentalmente por varios miembros de una familia.

Siempre

Frecuentemente

A veces

Casi nunca

Nunca

26. Las jornadas de trabajo representan la posibilidad de la presencia de conflictos inter o intrafamiliares.

Siempre

Frecuentemente

A veces

Casi nunca

Nunca

27. La participación de niños en el desarrollo de las actividades de la organización resulta necesario para el bienestar de su familia.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

28. La distribución de la carga de trabajo no tiene relación con aspectos de género.

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

29. La asignación de la carga de trabajo la considera que se encuentra justamente distribuida.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

30. La carga de trabajo en la organización ha disminuido sustancialmente en los últimos años.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Relativamente de acuerdo

- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

31.El trabajo en grupo es más significativo en la organización que el trabajo individual.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Relativamente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

PRODUCTORA, BENEFICIADORA Y EXPORTADORA DE CAFÉ ROMA
INSTRUMENTO PARA MEDIR LA OPINION DE LOS TRABAJADORES HACIA
LA MODERNIDAD

Este cuestionario tiene como objetivo obtener, a través de la opinión de los trabajadores, información general sobre el proceso de modernidad que se está presentando en esta organización. Sus respuestas, que en todo momento serán tratadas con respeto y confidencialidad, permitirán conocer de mejor manera la problemática relacionada con este proceso y, en consecuencia, contribuir con su desarrollo. Agradecemos su colaboración.

1. ¿Cuál su función dentro de la organización?
2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en Roma?
3. ¿Qué otras funciones ha desempeñado?
4. ¿De donde es originario?
5. ¿Cómo llega a trabajar en este lugar?
6. ¿Vive solo o con su familia?
7. ¿Cuántas personas viven en su casa?
8. ¿Le ha podido hacer algunas mejoras a su vivienda?
9. ¿Sus hijos van a la escuela?
10. ¿Cómo considera la escuela de la localidad?
11. ¿Qué planes tiene para sus hijos?
12. ¿Se siente a gusto en la comunidad?
13. ¿Cómo adquirió sus conocimientos sobre el café?
14. ¿Cómo ha cambiado el trabajo y la organización durante el tiempo que lleva aquí?
15. ¿Qué problemática ha enfrentado en todo ese tiempo?
16. ¿Cómo se ha visto afectada la economía familiar con la crisis del café?
17. ¿Cómo son las relaciones entre las familias de la comunidad?
18. ¿Los problemas entre su familia han afectado su trabajo?
19. ¿Cómo es el trato con sus jefes?

20. ¿Cómo es remunerado?
21. ¿Qué otros beneficios recibe de los jefes?
22. ¿Qué grado escolar tiene?
23. ¿Asiste normalmente a la iglesia?
24. ¿Tienen alguna celebración especial?
25. ¿Quiénes intervienen en la organización de esas celebraciones?
26. ¿Qué días acostumbran descansar?
27. ¿Cómo participan las mujeres y los niños en el trabajo de la finca y el beneficio?
28. ¿Qué actividades realiza en sus días de descanso?
29. ¿Cómo considera los procedimientos que integran su trabajo?
30. ¿Qué tan apropiados son su equipo y herramienta para el desarrollo de su actividad?
31. ¿La cantidad de trabajo que efectúa es el correcto?
32. ¿Cómo califica su labor en general?
33. ¿Le interesa su trabajo?
34. ¿Qué considera que le haga falta para realizar correctamente sus funciones?
35. ¿Como se imagina que será su situación en 10 o 20 años?
36. ¿Y la situación futura de la organización?