



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y  
HUMANIDADES**

**POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

# **T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES  
PRESENTA:**

**David Urzúa Vega**

**“CAMPOS INTERORGANIZACIONALES COMO MODELO DE  
ORGANIZACIÓN APÍCOLA EN EL ESTADO DE PUEBLA”**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**Dra. Laura Patricia Peñalva Rosales**

**México, D.F. Junio de 2011**

Agradecimientos:

En primer lugar a la **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA, IZTAPALAPA**, por darme la oportunidad de pertenecer a esta noble institución.

Al **CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**, por su apoyo en mi formación dentro del posgrado de **MAESTRÍA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**, como individuo generador de cambio en la sociedad mexicana.

A los Profesores del PROGRAMA DE **POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES** que a través de sus conocimientos encaminaron mis inquietudes para un nuevo enfoque profesional y de investigación. En especial a la **DRA. LAURA PATRICIA PEÑALVA ROSALES** por sus consejos en la elaboración de este trabajo de investigación, al **DR. RAMÓN MARCOS RÍOS IBARRA (Q.E.P.D.)** y al **DR. ÁNGEL WILHELM VÁZQUEZ GARCÍA** por sus atinados comentarios y observaciones a mi trabajo en pro de su mejora.

También un agradecimiento en especial a los **MÉDICOS VETERINARIOS ZOOTECNISTAS SALVADOR CAJERO AVELAR, RICARDO VÁZQUEZ, ERNESTO TANÚS, SERGIO CARRASCO Y ADOLFO ARROYO**, quienes sin su ayuda y toda la información recibida este trabajo no hubieran sido posibles.

Gracias a mis **PADRES** que han hecho posible todo en mi vida.

A **SERGIO VEGA RODRÍGUEZ**, quien ha sido una guía en mi vida, gracias por tu apoyo.

A la **DRA. CONSUELO COSÍO** por ser mi escucha en tiempos buenos y malos.

Al **DR. JOEL SEVILLA** por la revisión de este trabajo de investigación, y al **L.A.C. FÉLIX PATIÑO** por sus consejos y el aliento en mi trabajo profesional.

Al **LIC. IVÁN VENTURA**, por su paciencia en la revisión y corrección de estilo de este trabajo

Pero especialmente para **ADRIANA**, sin su amor esto no hubiera sido posible, por su apoyo en todo momento gracias por permanecer a mi lado.

¡GRACIAS! DUV

### Cuadro de Abreviaturas utilizadas en la investigación

Siglas	Abreviatura
ANMVEA	Asociación Nacional de Médicos Veterinarios
CGG	Coordinación General Ganadera
Cosepa	Comité Sistema Producto Apícola
EO	Estudios Organizacionales
EU	Estados Unidos de América
FAO	Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias
MVZ	Médico Veterinario Zootecnista
OMC	Organización Mundial de Comercio
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización(es) No Gubernamentales
PNCAA	Programas Nacional de Control de Abeja Africana
Sagarpa	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Recursos rurales, Pesca y Alimentación.
SDR	Secretaría de Desarrollo Rural
Senasica	Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad alimentaria y Calidad Alimentaria
TLC	Tratado de Libre Comercio
TLCUEM	Tratado de Libre Comercio Unión Europea-México
UE	Unión Europea

### Relación de figuras

Figura 1. Mapa conceptual de la investigación .....	12
Figura 2. Visión de la investigación a realizarse.....	14
Figura 3. La interacción de los Estudios Organizacionales y su campo de estudio.....	18
Figura 4. El desarrollo de los Estudios Organizacionales.....	22
Figura 5. Modelo de campos interorganizacionales.....	26
Figura 6. El contexto de la ventaja competitiva y los costos.....	32
Figura 7. Factores a considerar en el análisis sectorial de Porter .....	33
Figura 8. Representación del tránsito de la información.....	40
Figura 9. La metodología de investigación cualitativa .....	41
Figura 10. El campo interorganizacional del estudio de caso.....	43
Figura 11. Diagrama del discurso .....	47
Figura 12. La interacción contextual .....	53
Figura 13. <i>Apis mellifera</i> (abeja europea), melipónido (abeja melipona) y <i>bombus</i> (abejorro) .....	54
Figura 14. Pintura rupestre cueva de la araña en Valencia España .....	56
Figura 15. Jeroglífico egipcio representando la apicultura.....	57
Figura 16 y Figura 17. Códice maya con la figura de la deidad Ah Mucen Cab .....	58
Figura 18. Regiones apícolas de México .....	61
Figura 19. Sectorización referencial de la investigación.....	62
Figura 20. Elementos de la investigación .....	71

Figura 21. El campo interorganizacional del sector apícola acotado al estudio de caso de productores apícolas de Puebla.....	72
Figura 22. Indicadores a analizar en la investigación. ....	73
Figura 23. El campo interorganizacional.....	78
Figura 24. Estructura del comité sistema producto apícola. ....	85
Figura 25. Organigrama de Sagarpa .....	86
Figura 26. Organigrama del programa nacional para el control de la abeja africana.....	87
Figura 27. Zonas de migración apícola en el estado de Puebla .....	89
Figura 28. Recolección de los bastidores en el apiario.....	92
Figura 29. Alzas de miel .....	92
Figura 30. Miel operculada .....	92
Figura 31. Centrifuga de miel y recolección.....	92
Figura 32. Importaciones de miel mexicana a la UE.....	98
Figura 33. Producción de miel del estado de Puebla expresada en miles de pesos mexicanos de 1980 a julio 2009 .....	99
Figura 34. Curva de aprendizaje de un sector estable .....	102
Figura 35. El proceso de apropiación en busca de un modelo de organización apícola .....	103
Figura 36. El metaprendizaje y la modificación de procesos .....	113
Figura 37. Curva de aprendizaje del sector apícola.....	117
Figura 38. Reunión celebrada el 24 de julio de 2009 en las instalaciones de la Sagarpa Puebla .....	118

### **Relación de Tablas**

Tabla 1. Características de los estudios organizacionales .....	21
Tabla 2. Ventajas de utilizar metodología cualitativa .....	38
Tabla 3. El proceso de investigación y su flujograma .....	42
Tabla 4. Determinación de los alcances de la investigación con respecto al análisis interorganizacional.....	45
Tabla 5. Herramientas metodológicas y aplicación por niveles .....	48
Tabla 6. Matriz para elaboración de herramientas de recopilación de información .....	49
Tabla 7. Datos de las exportaciones de miel mexicana natural de enero a diciembre de 2009. ....	60
Tabla 8. Principales estados productores de miel 2009 .....	61
Tabla 9. Orígenes de la inocuidad alimentaria.....	66
Tabla 10. Dimensiones de la investigación.....	74
Tabla 11. Intereses de las diversas organizaciones dentro del Cosepa. ....	78
Tabla 12. Características de las institucionalizaciones detectadas en el estudio de caso.....	95
Tabla 13. Alertas sanitarias referentes a la miel mexicana en la UE .....	100

## Tabla de contenido

Introducción .....	8
i. La investigación desde la perspectiva de los estudios organizacionales .....	9
ii. Problemática de investigación.....	11
a. Preguntas de investigación.....	11
b. Objeto de estudio .....	11
c. Propósito .....	14
d. Hipótesis .....	15
e. Objetivo específico .....	15

1. Marco teórico: aproximaciones teóricas al objeto de estudio y su complejidad..	16
1.1. La complejidad de las organizaciones y los estudios organizacionales (EO).....	17
1.2. Modelo organizacional.....	23
1.3. Campos interorganizacionales .....	24
1.4. Concepto de tecnología.....	27

2. Metodología.....	35
2.1. Concepto de metodología .....	36
2.1.1. Metodología cualitativa.....	37
2.2. Enfoques de análisis.....	39
2.2.1. Enfoque descriptivo.....	39
2.2.2. Enfoque fenomenológico .....	40
2.2.3. Enfoque constructivista .....	41
2.3. Planeación del proceso de investigación .....	42
2.4. Delimitación del tema de investigación y acceso al campo de estudio .....	44
2.4.1. Herramientas metodológicas .....	46
2.5. Estrategias de análisis de la información .....	49

<b>3.</b>	<b>Estudio de caso.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1.</b>	<b>Marco de referencia contextual de la apicultura en México .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2.</b>	<b>Antecedentes históricos de la apicultura. ....</b>	<b>54</b>
<b>3.3.</b>	<b>Contexto de la apicultura en México .....</b>	<b>59</b>
<b>3.4.</b>	<b>Restricciones al comercio: la estrategia de la UE del sector alimentario.....</b>	<b>66</b>
<b>3.5.</b>	<b>El ambiente institucional:manuales de buenas prácticas de producción y manufactura.....</b>	<b>69</b>
<b>3.6.</b>	<b>El contexto de la tecnología del sector agropecuario en México .....</b>	<b>70</b>
<b>3.7.</b>	<b>Hallazgos y resultados en el campo de estudio .....</b>	<b>71</b>
<b>3.8.</b>	<b>Relato de hechos.....</b>	<b>75</b>
<b>3.9.</b>	<b>Análisis de la dimensión organizacional: personalidad jurídica .....</b>	<b>77</b>
<b>3.10.</b>	<b>Hallazgos y resultados en la dimensión de procesos .....</b>	<b>82</b>
<b>3.10.1.</b>	<b>Organigrama .....</b>	<b>83</b>
<b>3.10.2.</b>	<b>Producción.....</b>	<b>88</b>
<b>3.10.3.</b>	<b>Reconocimientos y certificación.....</b>	<b>93</b>
<b>3.10.4.</b>	<b>Capacitación y evaluaciones de desempeño.....</b>	<b>95</b>
<b>3.10.5.</b>	<b>Ventas.....</b>	<b>98</b>
<b>3.11.</b>	<b>Hallazgos en la dimensión de resultados .....</b>	<b>100</b>
<b>3.11.1.</b>	<b>Profesionalización.....</b>	<b>101</b>

<b>4.</b>	<b>Reflexiones finales.....</b>	<b>105</b>
<b>4.1.</b>	<b>Reflexiones respecto al modelo interorganizacional.....</b>	<b>107</b>
<b>4.2.</b>	<b>Reflexiones respecto a la estructura y la dinámica de la organización apícola. ....</b>	<b>111</b>
<b>4.3.</b>	<b>Reflexiones respecto a la transferencia de tecnología en productores apícolas en el estado de Puebla.....</b>	<b>115</b>
<b>4.4.</b>	<b>El ambiente juega un papel importante en el desarrollo contextual de las organizaciones .....</b>	<b>116</b>

<b>Anexos.....</b>	<b>129</b>
<b>Cuestionarios aplicados a apicultores .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>Entrevista complementaria a apicultores .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>

## Introducción

El fenómeno de la globalización, entendido como fenómeno económico, ha generado que los países busquen su inserción comercial por medio de la elaboración de convenios comerciales denominados Tratados de Libre Comercio (TLC) con la finalidad de facilitar el libre tránsito de mercancías entre regiones y, con ellos, facilitar la exportación de productos. En la actualidad México sostiene TLC con las regiones de Norteamérica, Centro y Sudamérica, la Unión Europea (UE) y la región Asia-Pacífico.

Dicha inserción resulta importante para los sectores económicos de México, en especial para el sector agropecuario, y repercute en el desarrollo de modelos organizacionales que permiten afrontar las condiciones de restricción comercial, tales como las impuestas por la Unión Europea (UE); región con la que se hacen intercambios comerciales en el ramo agropecuario, principalmente en la apicultura, y que es el mercado principal de la miel. En la actualidad, este “libre comercio” no representa la explicación del fenómeno denominado por Adam Smith (Aktouf; 1996:623) como “la mano invisible”, puesto que existen regulaciones específicas a las importaciones del sector agroalimentario por parte de la UE, tales como la demanda de inocuidad alimentaria<sup>1</sup> que impiden este libre tránsito de mercancías a modo de restricciones comerciales.

La entrada en vigor del tratado con la UE a principios de los años noventa ha generado que el sector agropecuario mexicano, específicamente el sector apícola, busque cumplir con una serie de reglamentaciones del mercado europeo a las importaciones de productos agropecuarios, en el caso de esta investigación: la miel; lo que ha llevado a los productores apícolas y otros interesados a buscar modelos de organización que permitan la búsqueda de soluciones en un marco de colaboración sectorial entre organizaciones diversas. Por un lado, el gobierno ofrece apoyos en términos de transferencia tecnológica<sup>2</sup>; las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) proveen acciones como facilitadores; y por el otro los productores, aportan su capacidad productiva, colaboración y competitividad; con la finalidad de generar modelos capaces de lidiar con situaciones dentro de un mercado globalizado.

---

<sup>1</sup> La inocuidad alimentaria es una condición donde los productos utilizados no causan daño al ser humano de manera voluntaria o involuntaria.

<sup>2</sup> Entendida ésta como la transferencia del “saber-hacer”, bajo nuevos enfoques técnicos y normas de calidad, hacia los productores.

## I. La investigación desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales

La explicación de que diferentes organismos puedan trabajar para lograr un objetivo común y de que sus estrategias puedan alinearse o diferir en el logro del mismo, es el objetivo de esta investigación dentro del marco de los Estudios Organizacionales (EO), ya que puede encontrarse dicha explicación en los referentes legales-institucionales y en los referentes socioeconómicos que propician la relación entre organizaciones similares (productores) y diversas (productores, gobierno y las ONG).

El problema de investigación de la presente tesis se abordará a partir del modelo de campos interorganizacionales de Scott y Meyer (2001) como principal referente teórico-metodológico dentro de los que consideran los EO, que permiten abordar la complejidad de las situaciones del fenómeno en estudio a partir de diversos enfoques metodológicos inter e intradisciplinarios.

La tesis se divide en cuatro capítulos; los que a continuación se hace un breve resumen de los mismos, con la finalidad de presentar la información contenida en cada uno de ellos. En el Capítulo 1 denominado “Marco teórico” se abordarán los diversos conceptos básicos que constituyen el enfoque teórico para el estudio del problema de interés dentro de los EO; asimismo, se hace referencia a los aspectos teóricos sobre la tecnología, como parte de una construcción social determinada por aspectos sociales, culturales y económicos; también se definen los aspectos de la tecnología en cuanto a la ventaja competitiva y las implicaciones de la tecnología en el sector apícola. El punto medular de esta investigación está sustentado en el desarrollo del modelo de Scott y Meyer (2001) en que el aspecto fundamental es la interacción de varias organizaciones que colaboran entre sí para lograr un objetivo común.

A continuación en el Capítulo 2 se explicará la metodología utilizada para la investigación, la selección de las fuentes y sujetos de información, la aplicación de la metodología, los niveles de análisis que encauzaran la investigación y cómo es que se establecieron los elementos del campo de estudio. Por tratarse de una investigación realizada por medio de un estudio de caso, se desarrolló *in situ* utilizando como herramientas: la observación, entrevistas semidirigidas y cuestionarios. Es a partir de la selección del modelo interorganizacional que se utilizará una metodología de tipo cualitativo, pues las características del problema y el objeto de estudio, como poder, cultura, procesos y relaciones colectivas, así lo exigen. Por medio del modelo se identificarán los indicadores para realizar las entrevistas con los



actores, aplicar cuestionarios, además de utilizar la observación y el análisis documental; por medio de estos instrumentos y técnicas, se encontrará la información necesaria para lograr el análisis y los resultados que permitan reflexionar sobre el modelo, sus implicaciones y efectos.

Para el Capítulo 3, se hablará del contexto dentro del cual se desarrolla la nueva estructuración de modelos organizacionales, así como del estado actual de la apicultura mexicana dentro del modelo interorganizacional que se ha generado para contender con las restricciones comerciales derivadas de la exigencia de inocuidad alimentaria de la UE. También se hará referencia a aspectos fundamentales que propician el desarrollo de este modelo interorganizacional: las políticas de la UE y las políticas de la Secretaría de Ganadería Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (Sagarpa). Además se hará una relatoría de los hallazgos, los hechos y las situaciones que se presentaron en el transcurso a lo largo de este trabajo de investigación, durante la investigación documental así como en la de campo y que constituyeron la información que contribuyó al conocimiento del objeto de estudio; obtenida tal información en: las observaciones realizadas en las reuniones de actores de las diferentes organizaciones, las entrevistas realizadas a estos actores y las pláticas no formales con los mismos. Los resultados son generados a partir del análisis de los hallazgos con un referente teórico-metodológico, mediante el cual se ha logrado explicar la interacción, entre organizaciones, debida a las restricciones comerciales, así como la conformación y desarrollo de estas interacciones.

En el Capítulo 4 se presentan las reflexiones sobre el estudio de caso, las cuales son resultado del análisis a profundidad de la información obtenida de la realidad de la investigación, los instrumentos y la observación; el propósito del este capítulo es mostrar la relevancia de los resultados de la investigación bajo el enfoque de los EO, así como desarrollar una perspectiva para futuras investigaciones.

## II. Problema de investigación

El problema central consiste en entender los mecanismos de interacción y configuración estructural, dentro del sistema de relaciones que se han establecido entre gobierno, las ONG y los productores apícolas; para responder a las restricciones comerciales impuestas por la UE a la importación de miel mexicana. Asimismo, se trata de conocer cómo un conjunto de organizaciones diseñan su estructura para que se ajuste al ambiente en el que operan, para enfrentar las situaciones contextuales a la luz de un enfoque de colaboración estratégico y no de competencia, tal como se describirá más adelante en este documento.

### a. Preguntas de investigación.

A continuación, se plantean las siguientes preguntas en las que se centrará la investigación:

- ¿Cuál es el papel de la tecnología en la estructura y la dinámica de las interacciones entre organizaciones?
- ¿Cómo es que cada organización responde ante el cambio de estrategias?
- ¿Cómo es que la transferencia de tecnología impacta en la conformación de modelos de organización y en los métodos de trabajo de los productores apícolas?

A través de estas preguntas, se tratará de aproximar al entendimiento de:

- Cuáles son las implicaciones de las restricciones comerciales de la UE en el establecimiento de diversas interacciones entre organizaciones involucradas en el funcionamiento del sector apícola.
- Cómo es que estas interacciones facilitan la transferencia de tecnología.
- Cómo es la dinámica de estas interacciones.

Una vez que se establecieron las preguntas de investigación es necesario fijar el objeto de la investigación.

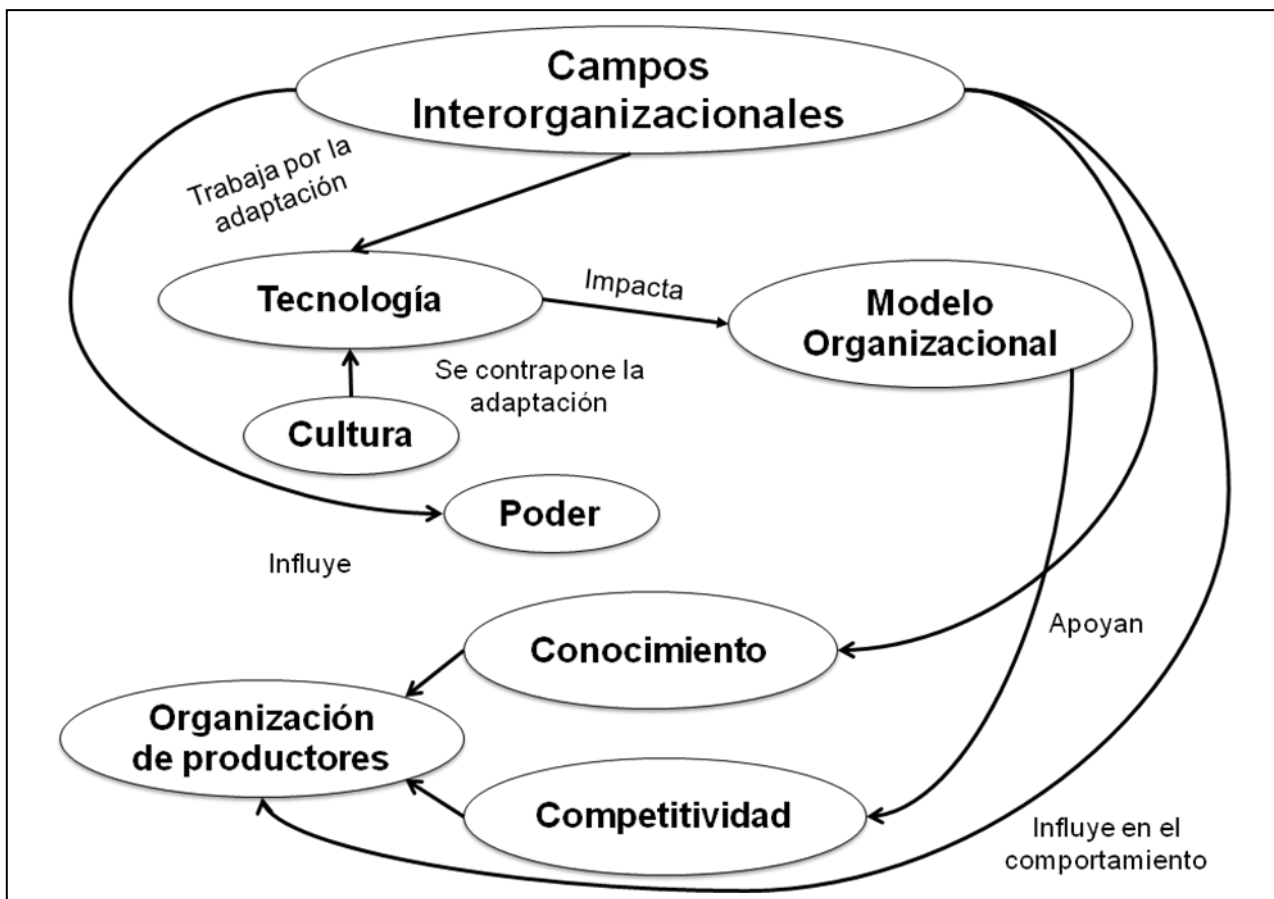
### b. Objeto de estudio

Esta investigación se realizó desde la perspectiva de los EO, centrándose principalmente *en comprender las relaciones entre instituciones del sector gubernamental, organizaciones no gubernamentales y organizaciones de productores, para la formación de modelos que permitan contender con las restricciones comerciales. El caso de estudio se analiza bajo el*

concepto de calidad de producto, impuestos por la UE a las importaciones de miel mexicana; la finalidad es explicar la realidad de la adopción y adaptación de estrategias emergentes (Mintzberg, 1994) a través de la documentación y observación de situaciones específicas, así como a través de la voz de los actores principales: productores, instituciones y las ONG del sector apícola.

Es desde los EO que se tiene un conocimiento de la relación entre la estructura y el diseño de la organización, los que determinan su desarrollo y la eficiencia de su función; por ende, no sólo se requiere comprender su estructura sino también sus procesos y las relaciones internas derivadas de éstos, sin dejar de considerar los mecanismos que se desarrollan, las relaciones sociales, el poder y la cultura, que permiten determinar la complejidad y la ambigüedad<sup>3</sup> de la organización causadas por estos factores (Pugh; 1971 y Robbins; 1997).

**Figura 1. Mapa conceptual de la investigación**



Fuente: Elaboración propia

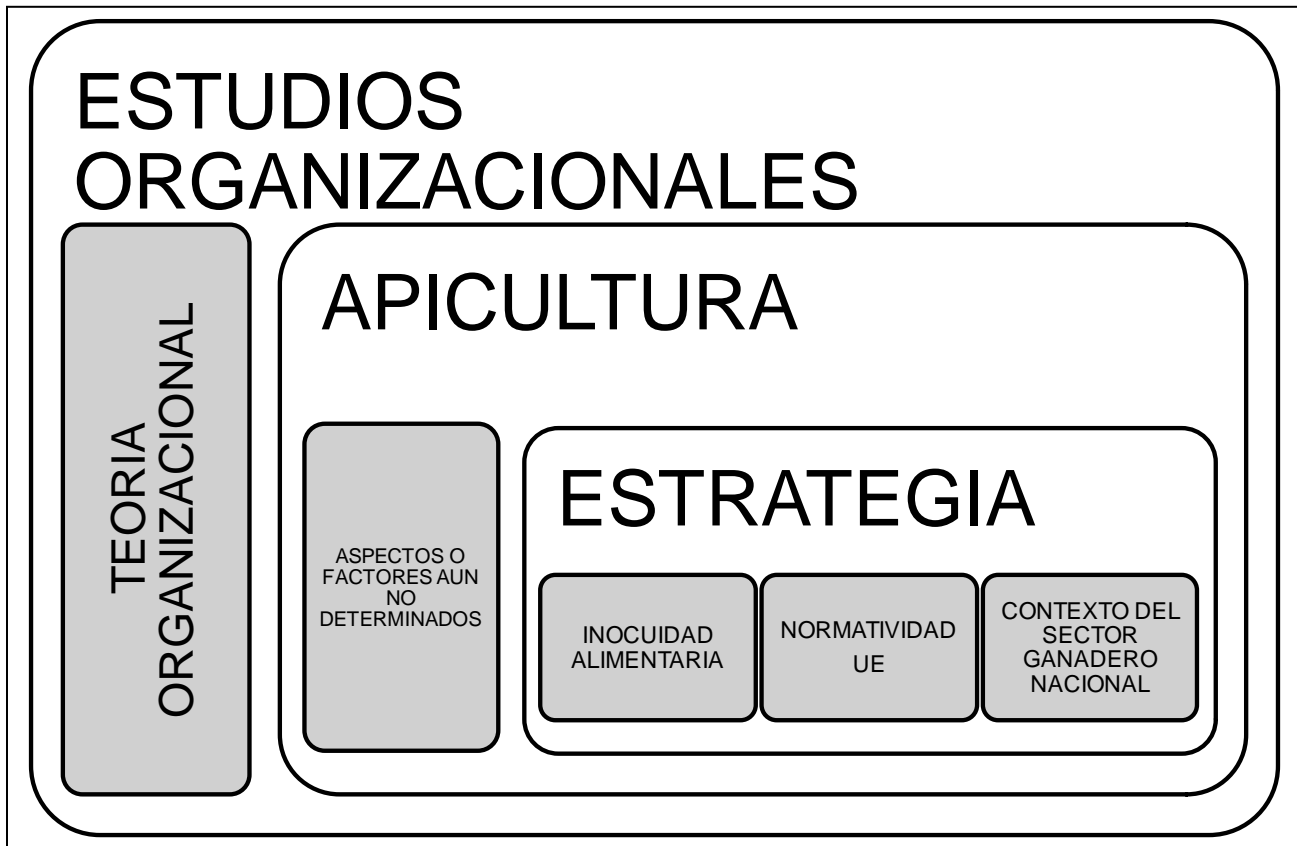
<sup>3</sup> Por complejidad para esta investigación se entiende a la comprensión del tema de investigación, debido a que las organizaciones presentan diversos ángulos para poder ser abordadas; y por ambigüedad se entiende como se ven involucradas entre diferentes organizaciones; estos temas son desarrollados en el Marco teórico.

Como se aprecia en la Figura 1 y utilizando los conceptos sobre este tema de autores como Mintzberg (1990), Pugh (1971), Robbins (1997), Hinings (1993) y Chiavenato (1996), se puede representar y establecer un hilo conductor en cuanto a la complejidad y la ambigüedad en el estudio de las organizaciones, donde a través de la utilización de un modelo teórico se explicaran múltiples factores complejos de difícil explicación, así como la forma en que estos se interrelacionan, por lo que los EO admiten ver la complejidad del objeto de estudio, a través de una serie de aspectos interrelacionados y heterogéneos para problematizarlos teóricamente a través del marco organizacional. Esta problematización ayuda a identificar una serie de variables dentro del fenómeno organizacional, conocer su dinámica a través de la explicación de hechos concretos, y el análisis de factores clave de investigación, a partir de los cuales se desarrollan modelos organizacionales con base en estudios de caso. Esto permitirá el desarrollo de aspectos debatibles para generar aportaciones a la teoría organizacional para que otras áreas de conocimiento puedan aprovecharlo.

Hablar del sector apícola implica conocer estructuras y diseños de diversas organizaciones, integrantes del mismo, que se ven en la necesidad de establecer nuevas relaciones sociales y nuevas estrategias debido a las restricciones comerciales de la UE. La relación social tiene que ver con cómo interpreta “el otro” una acción o un conjunto de acciones y, por tanto, la aceptación o rechazo de éstas. De ahí la importancia de estudiar cómo es que se dan estas interacciones organizacionales, los factores que influyen, el impacto de las estrategias en el establecimiento de las relaciones sociales y los resultados de éstas a partir de los EO, analizándolas por medio de indicadores que permitan conocer particularmente el impacto de la transferencia tecnológica con respecto a las interacciones.

En la Figura 2 se representan los diversos elementos que se analizaron en la investigación:

Figura 2. Visión de la investigación a realizarse.



Fuente: Elaboración propia

### c. Propósito

Esta investigación tiene como finalidad explicar la importancia de las relaciones entre organizaciones del sector apícola, en la conformación de un modelo interorganizacional para afrontar las restricciones comerciales; así como ayudar a los diferentes actores que intervienen en la identificación de los elementos de estas interacciones para generar una visión sobre la competitividad del sector.

La investigación parte de la implementación del concepto de inocuidad alimentaria, como tecnología y como estrategia en el sector apícola, para establecer acciones (estrategias) por parte de todos los actores para el logro del objetivo de comercializar sus productos con las menores restricciones a la UE, así como analizar los impactos de dichas acciones en la estructuración y diseño de mecanismos del modelo resultante. Lo anterior se realizará por medio del análisis de la implementación de estrategias para los productores apícolas, con fundamento en las estrategias de globalización de la UE y como parte de una inserción en mercados globales y de competencia tecnológica; así también se hará el análisis de los

factores implícitos dentro de la elaboración de estrategias comunes para enfrentar y obtener participación del mercado de miel a nivel mundial.

#### **d. Hipótesis**

A partir de lo anterior, surgieron dos hipótesis centrales:

- 1) Las restricciones comerciales impuestas por la UE a la importación de miel han provocado el establecimiento de diversas interacciones entre los interesados en el asunto a través de las organizaciones e instituciones que los representan; y
- 2) las instituciones gubernamentales no consideran, para la generación de estrategias, el ámbito de las necesidades y condiciones reales de los productores apícolas en torno a estas restricciones comerciales.

De estas hipótesis centrales se derivaron otras explicativas y descriptivas que también se probarán:

- A. El contexto nacional de la apicultura mexicana permite el desarrollo e implementación de modelos organizacionales basados en tecnología;
- B. Existe la creencia de que si hay más crecimiento general habrá mayor competitividad en el sector;
- C. El desarrollo de interacciones fundamentadas por parte del gobierno mexicano provoca situaciones que modifican el desarrollo estructural de las organizaciones involucradas en la producción de miel.

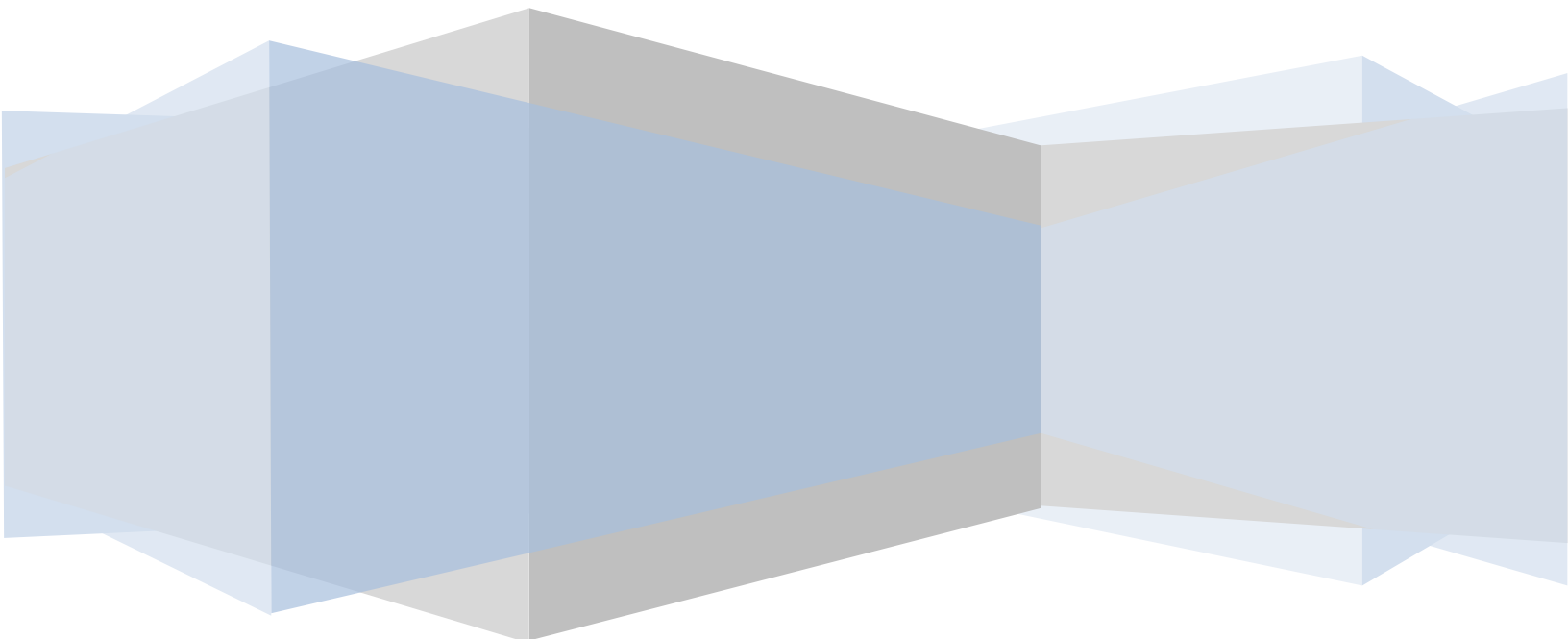
#### **e. Objetivo específico**

Explicar la relevancia de las interacciones, que se derivan de las restricciones comerciales de la UE, entre diversas organizaciones así como la adaptación de éstas a las restricciones comerciales y los efectos de las restricciones en la conformación de un modelo interorganizacional apícola.

Como siguiente punto de esta investigación se establece un marco teórico que permita tener una aproximación teórica al objeto de estudio desde los Estudios organizacionales.

# **Marco teórico**

## **Aproximaciones teóricas al objeto de estudio y su complejidad**



## 1. Marco Teórico: Aproximaciones teóricas al objeto de estudio y su complejidad

En este capítulo se presentarán las definiciones y conceptos fundamentales revisados durante la investigación, los que permitieron adicionalmente establecer la metodología de investigación y definir las herramientas metodológicas a utilizar; la finalidad era integrar los diferentes elementos que compondrán esta investigación y así poder explicar desde un referente teórico, lo *organizacional en su complejidad y amplitud* (Pugh, 1971; Robbins, 1997 y Hinings, 1993).

La investigación se encontró inmersa dentro de un ambiente organizacional, que para su análisis, resulta complejo (Perrow, 1970), con una amplia gama de posibilidades de casos de estudio en los que en cada organización existe una realidad que tiene que ser limitada para su análisis en sus aspectos específicos: actores, ambiente, poder, comunicación, tecnología, procesos, estructura, género, por mencionar algunos aspectos. Así, el estudio de estas organizaciones requirió de la selección de casos específicos de investigación que permitiera un acercamiento al objeto de estudio a partir de nuestro conocimiento previo sobre su realidad

### 1.1. La complejidad de las organizaciones y los Estudios Organizacionales (EO)

¿Por qué estudiar organizaciones? De acuerdo con Hall (1983:9-11), las organizaciones en la actualidad son un componente dominante en la sociedad contemporánea, como entes legales que pueden resultar o no benéficos, pues sirven a los intereses de los individuos que las conforman y que dan sentido en la dirección que toman (de beneficio social o de beneficio particular). Así, las organizaciones se erigen en participantes activos de la sociedad como entidades legales que guían o impiden el desarrollo social.

*“Las organizaciones constituyen el motor de la globalización. A través de ellas se construye, destruye, deconstruye y reconstruye el mundo moderno. Los cambios organizacionales se establecen como la condición necesaria para operar y sobrevivir en los procesos de globalización, lo que las obliga a diseñar estrategias intra e interorganizacionales que, además de garantizar su supervivencia, inciden en la forma y los modos de organización (Barba y Montoya; 2008:1158).*

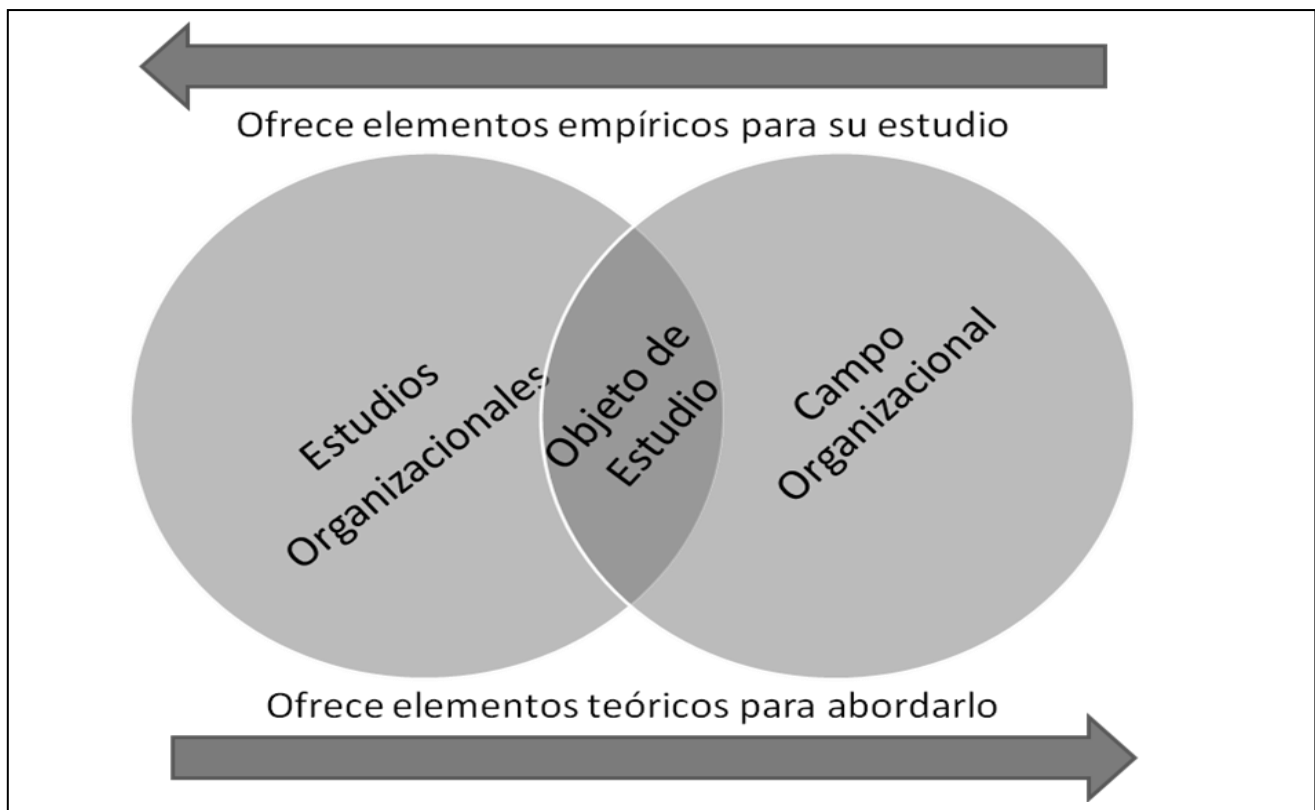
Vivimos en una sociedad sustentada por organizaciones e inmersa en un conjunto de relaciones altamente desarrolladas de tipo político, cultural, social y económico entre ellas; representadas estas por instituciones que reflejan la satisfacción de necesidades propias de



dichas organizaciones (Montaño, 2000); por ejemplo: el Estado en el aspecto político, la iglesia en lo sociocultural, las empresas en lo socioeconómico, el ejército en el social legal, por citar algunos.

El hecho de pertenecer a organizaciones nos debería volver capaces de explicarlas y comprenderlas (Mintzberg, 1999) por medio de los elementos empíricos para su estudio (véase Figura 3), en donde se representa que el campo organizacional ofrece elementos para su estudio y los EO ofrecen elementos teórico-metodológicos para abordarlos.

**Figura 3. La interacción de los Estudios Organizacionales y su campo de estudio**



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, Montaño (2001) establece que la organización es la representación estructural legítima de las relaciones sociales y su estudio supone realizar un análisis a partir de su carácter social y colectivo; ya que, como veremos en el siguiente apartado, las organizaciones son representaciones de su entorno y resultado de su interacción social; sin embargo, las organizaciones tratan de lograr objetivos y tener un rumbo específico para lograrlo, es así que la organización se convierte en un medio de la colectividad para lograr los fines que quiere alcanzar a través de la interacción colectiva y con otras organizaciones.

Analizar la complejidad de las relaciones dentro de las organizaciones y fuera de ellas se encuentra determinado por el estudio que de ellas se hace a partir de diferentes perspectivas del conocimiento como: la psicología social, que ha aportado al estudio de la organización aspectos referentes a relaciones industriales e higiene; la antropología social, que refiere al estudio de las sociedades para comprender a los seres humanos y sus actividades, la cultura, los valores, actitudes y conductas de personas dentro de organizaciones de distinta índole; la sociología, que explica los procesos sociales de la relación de los actores individuales dentro y fuera de la organización, sus implicaciones y las consecuencias de dichas relaciones; la economía y la administración, que se han encargado de volver eficientes los procesos internos, así como de elaborar estrategias para el logro de los objetivos de la organización. Es así que todas estas disciplinas dan sustento teórico a los EO.

Para que podamos comprender la importancia de los EO es preciso dar un acercamiento a qué es una organización, se presentan algunas definiciones de organización (Hall, 1983).

*“Las organizaciones son relaciones sociales cerradas que limitan la admisión y su orden se da a través de la acción específica y regular del cuadro administrativo”. Weber*

*“Sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”. Barnard*

*“Unidades sociales (o agrupamientos humanos) constituidos y reconstruidos de manera deliberada para buscar metas específicas”. Etzioni*

*“Colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua”. Scott*

*“La organización es el medio por el cual la población puede obtener opciones para desarrollar la creatividad y la innovación”. Crozier*

*Marx, Aunque no desarrolló una definición su análisis (del materialismo histórico) contiene implicaciones sobre la organización, como la actividad práctica humana (individual o colectiva) y los resultados (artefactos y construcciones).*

Así, se puede ofrecer una definición propia de organización para los fines de este trabajo: la organización se concibe como un constructo social, formado por individuos que interactúan en un ambiente con estructuras y procesos (sistemas) que requieren de tratamientos no generalizados para su estudio, lo que nos permitirá analizar los diversos elementos que la

conforman. Estas definiciones permiten dar una primera aproximación del campo de estudio, sin embargo, desde la teoría de las organizaciones y de acuerdo con Scott (en Hall, 1983:23), además de la continuidad y especificidad de las metas, las organizaciones incluyen: fronteras, orden normativo, autoridad jerarquizada, sistema de comunicación y sistema de incentivos.

Por esto la organización se convierte en un objeto de estudio complejo, ya que su complejidad no sólo está determinada por su relación con el medio, con el contexto y consigo misma; sino también por la explicación teórica de la realidad del fenómeno de la organización a partir de las aportaciones hechas por las disciplinas que se encargan de su estudio. La complejidad de las organizaciones radica en sus procesos internos y externos, en las interacciones de los individuos que la conforman, así como en las que tienen con otras organizaciones.

Los EO implican la ampliación de los horizontes del conocimiento sobre organizaciones en el análisis de sus complejidades, no sólo para resolver los problemas de éstas, sino para comprender el fenómeno organizacional e identificar su desarrollo desde sus interacciones. El estudio de las organizaciones contemporáneas implica realizar el análisis de estas interacciones internas, sus funciones y los procesos derivados de las mismas hacia la consecución de sus metas y objetivos.

Para entender la complejidad del fenómeno entre organizaciones es necesario comprender que son los EO. De acuerdo con Barba (2000: 164), son una: “propuesta de reciente formación, conformada por aspectos interdisciplinarios y que nos permite dar una conceptualización del modelo organizacional para comprenderlo”. En este enfoque, Montaña (2000) menciona que los EO surgen a partir de la publicación del libro *Fenómeno Burocrático* de Michel Crozier en 1963, con un enfoque vinculado principalmente a las situaciones imperantes de la organización moderna en la Europa de la posguerra.

Pero los EO tienen una referencia histórica anterior. La Figura 4 (página 21) muestra la evolución de los EO desde la aparición de la *Administración Científica* de Frederick W. Taylor (1910), en la última etapa del desarrollo de la Revolución Industrial, que provocó la aparición de formas de conceptualización del trabajo, del individuo, así como de las situaciones en las que se desarrollaban los procesos fabriles de esa época. A partir de esta publicación, y las reacciones respecto a su rechazo o aceptación, se fueron desarrollando diversos enfoques

disciplinarios para explicar el fenómeno organizacional desde la administración científica hasta nuestros días. Así, los EO se han visto beneficiados con la generación de conocimientos para conformar un cuerpo teórico que permite compilar diversos enfoques disciplinarios.

Los EO son un campo “extenso, heterogéneo e inmerso en diversos enclaves que tienen distintos estilos, orientaciones y creencias” (Barba 2004:163) como se aprecia en la tabla 1 donde se hace referencia a sus características. En este sentido, los EO permiten tener una perspectiva amplia sobre el objeto de estudio: la organización (que puede ser pública [estado] o privada [empresas]), la que es analizada como un conjunto de interacciones sociales y procesos complejos, en la cual se desarrollan los individuos en un contexto situacional con diversos fines. Por ello existen diversas herramientas metodológicas para llevar a cabo dicho análisis desde el punto de vista estratégico, el institucional o el de desarrollo organizacional.

**Tabla 1. Características de los Estudios Organizacionales**

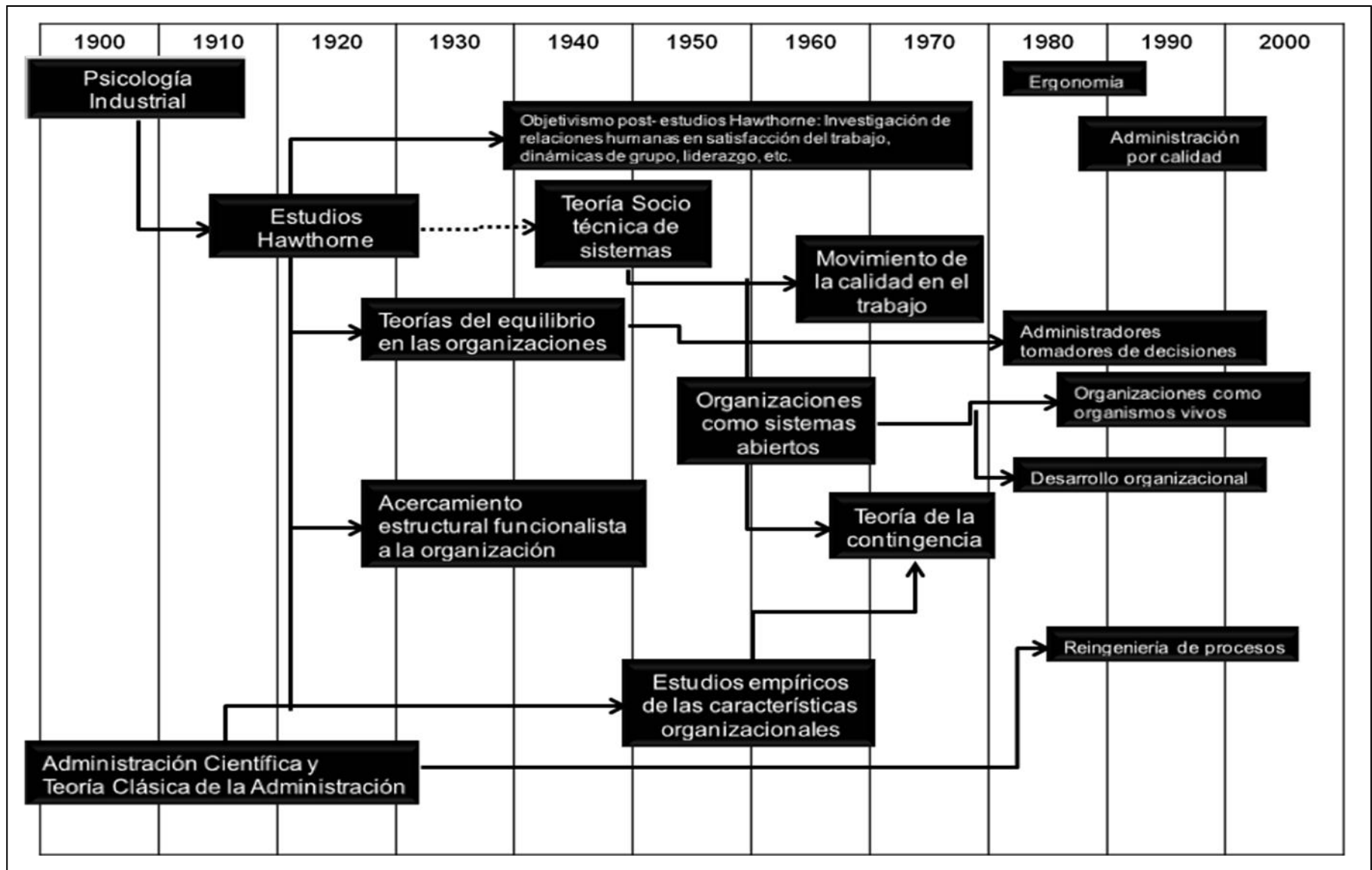
Es una interdisciplina; con un conjunto de conversaciones que producen relatos con múltiples interpretaciones.
Conoce, explica e incide en los procesos organizacionales ya que reconoce su especificidad y complejidad.
Cuestiona la existencia de modelos organizacionales con validez universal.
No es una profesión pero permea a muchas profesiones.
Contribuye a la solución de problemas organizacionales y su entorno.
Cuestiona la racionalidad instrumental.

Elaboración propia con base en Barba (2004)

Dentro de los EO, el análisis de la complejidad de la organización parte de su enfoque interdisciplinario. Como se mencionó, la organización es abordada por diversas áreas del conocimiento, lo que lleva a generar un mapa de las situaciones dentro del contexto teórico, que indica las vías de acción para explorar y entender a la organización, aunado a esto se cuenta con el apoyo de escuelas y teorías que han propiciado una aportación dentro del conocimiento organizacional dando sustento a un cuerpo teórico que se denomina Teoría Organizacional (TO)<sup>4</sup> (véase Figura 5).

<sup>4</sup> Por Teoría Organizacional se debe entender todo el cuerpo de conocimiento teorizado y compilado en torno al fenómeno de la organización, con base en modelos y referentes teórico-metodológicos comprobados y aceptados por un cuerpo académico.

Figura 4. El desarrollo de los Estudios Organizacionales



Fuente: de la Sierra Cuspinera; Gerardo (2004)

Así, los EO permiten un acercamiento a la realidad del fenómeno organizacional, haciendo hincapié en que existen diversas formas de entender a la organización y su realidad, tomando en cuenta todos los aspectos de los conocimientos aportados por la TO como el área del conocimiento que explica el fenómeno a través de enfoques teóricos delimitados y determinados por la existencia del fenómeno en sí. De esta manera los EO tratan de responder a las inquietudes a las que se enfrentan las organizaciones, lo que tiene implicaciones en diversos campos como: el psicológico, el social, el administrativo, el económico, el social y el individual. Es este trabajo de investigación sólo un ejemplo de las posibilidades de estudio de las organizaciones, mismo que puede tener otras vertientes y ser analizado desde diversas ópticas. Para el desarrollo de este trabajo estamos frente a un fenómeno particular dentro de los EO: *la interacción interorganizacional*, donde diversas organizaciones con objetivos contrarios o afines se relacionan de manera formal, y no formal, para establecer procesos que les permitan lograr sus objetivos.

En los siguientes apartados de este capítulo se analizarán conceptos específicos como el de modelo organizacional y el de tecnología en su construcción social y como generadora de ventaja competitiva, así como la transferencia de esta tecnología y su relación con el conocimiento. Posteriormente, estos conceptos se vincularán con el desarrollo del estudio de caso.

## **1.2. Modelo organizacional**

Para efectos de esta investigación los modelos organizacionales serán entendidos como el conjunto de acciones, herramientas (técnicas) e interacciones que sostienen los integrantes de una organización para lograr un fin u objetivo. En este caso, habrá que decir que el modelo organizacional es una respuesta al desarrollo estructural y la complejidad del objetivo a alcanzar por la misma (Ríos, 2003). El estudio de las organizaciones contemporáneas implica el desarrollo de una visión de complejidad de las mismas en sus circunstancias y sus procesos. Mintzberg (1999), Pugh (1971) y Robbins (1997) hacen un análisis de modelos organizacionales con base en sus estructuras. En este sentido, se pone de manifiesto una forma de pensamiento donde no se diferencian los diversos actores internos de los externos en los procesos de las organizaciones y donde se pone de manifiesto la relación de los efectos del medio sobre las estructuras organizacionales, sus procesos y toma de decisiones; que se denomina *teoría contingencial*, parte fundamental que da origen a los EO.

El punto trascendental en esta teoría es el desarrollo de una alta racionalización de los recursos con los que cuentan las organizaciones, principalmente las de tipo empresarial y el alto grado de normalización de sus estructuras organizativas, la aparición de necesidades estructurales dentro de las organizaciones y la explicación del contexto como tal. Bajo este enfoque, la contingencia retoma la explicación del desarrollo de estructuras y el diseño de las mismas como resultado multifactorial, así como la posibilidad de encadenamiento de diversas organizaciones.<sup>5</sup>

Montaño (2007) hace una explicación del análisis con respecto a la estructura de la organización, donde el contexto y el ambiente, multideterminados en un tiempo y espacio específicos, son importantes en la conformación del modelo organizacional, como resultado de la interacción externa y los objetivos de la organización. “Si nuestro interés es comprender las organizaciones de la manera más realista posible, es necesario reconocer que ellas son complejas en grado considerable.” (Cabello 2000).

Sin embargo, la parte del fenómeno que interesa analizar es el modelo interorganizacional a partir de la propuesta de Scott y Meyer (2001), estos autores proponen un modelo que permite conocer las interacciones organizacionales<sup>6</sup> y sus implicaciones en un sector específico.

### **1.3. Campos interorganizacionales**

Para el presente estudio de caso se ha considerado el concepto de campos interorganizacionales propuesto por Scott y Meyer (2001:155). Estos autores entienden por campo interorganizacional a las organizaciones que actúan en una misma área, similares en sus servicios, productos o funciones (sector); pero que además influyen de manera directa y crítica en otras organizaciones de manera integrativa y vertical (Parsons en Hall, 1983) y en un encadenamiento horizontal (proveedores y clientes) (véase Figura 6).

En este caso, se considera que una organización se vincula con otras para proporcionar recursos críticos y/o información para su funcionamiento (Scott y Meyer, 2001: 155), interactuando entonces no en el aspecto de la competencia comercial entre organizaciones similares, sino en la interacción de organizaciones diferentes en procesos, estructura y fines.

---

<sup>5</sup> Cabe señalar que la teoría contingencial aborda el aspecto tecnológico, sólo como un referente teórico más que se vuelve un punto medular para la realización de este trabajo de investigación.

<sup>6</sup> Para efectos de esta investigación “interacción entre organizaciones”, “interrelación entre organizaciones” e “interorganizacional” se utiliza de manera indistinta.

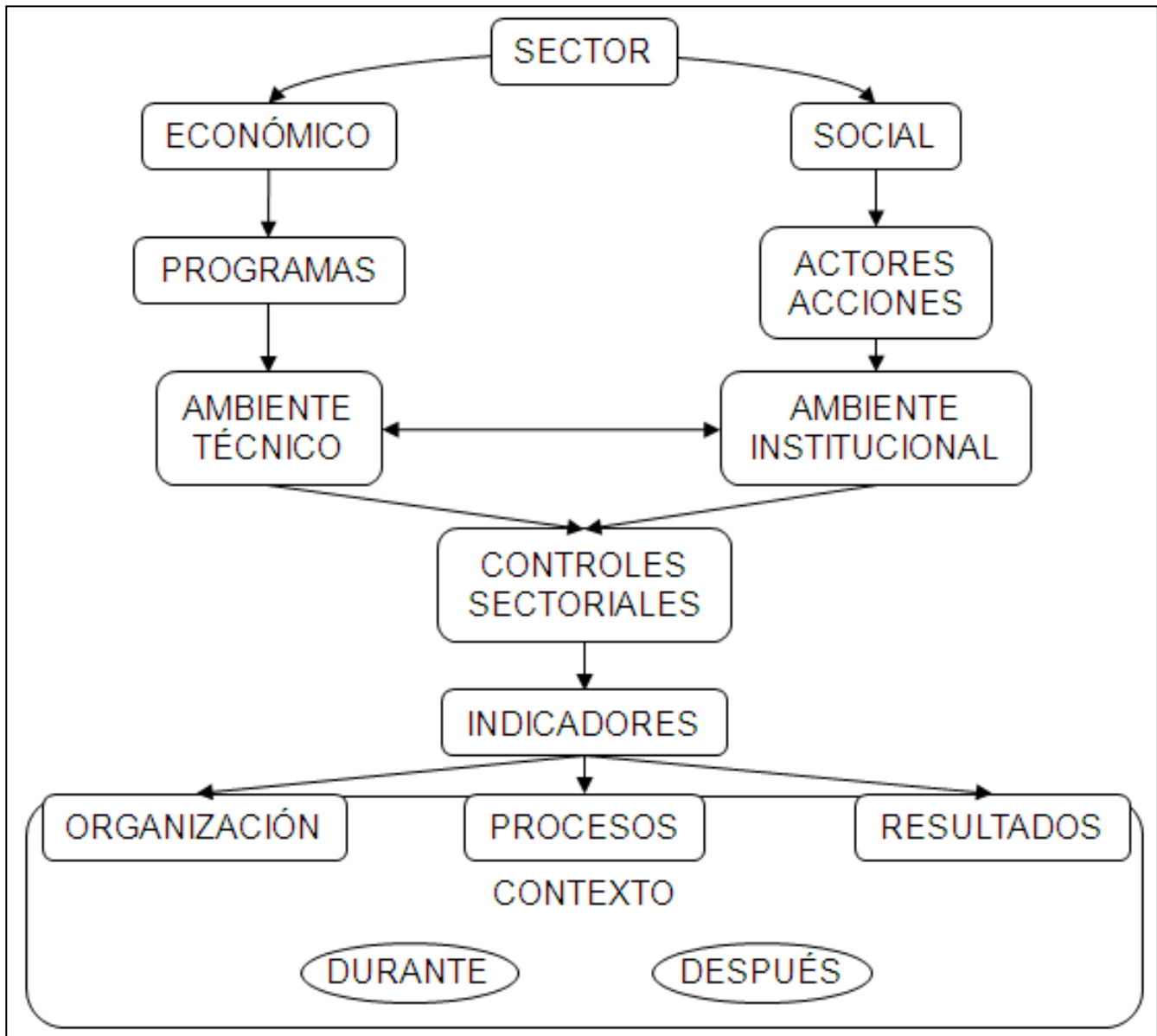
Puesto que las principales limitaciones de los modelos anteriormente planteados han sido su tendencia a circunscribirse a las relaciones corrientes y directas (formales), mas no a las indirectas (no formales) entre las organizaciones, los autores (Scott y Meyer, 2001:155) tienden no dejar en claro el sistema de relaciones; señalando que no sólo se debe realizar un análisis desde un enfoque de organizaciones similares, sino de la interacción cooperativa de organizaciones no similares dentro de un sector social, productivo o económico complejos; en un contexto y medio ambiente determinado.

También plantean que centrarse en organizaciones similares puede dar como resultado una influencia en cambios en los modelos organizacionales, pero sin tomar en cuenta la inserción, la cooperación y la ayuda entre organizaciones no similares en el campo interorganizacional. En este modelo teórico, un factor importante es la concepción que se tiene de las relaciones de poder y de dependencia (codependencia, interdependencia e independencia), que ha sido preciso tomar en cuenta durante el desarrollo de esta investigación, ya que las estrategias, programas y procesos de las diversas organizaciones dan origen a procesos de negociación, donde las organizaciones tratan de adaptarse a las condiciones de su contexto y su medio ambiente para obtener las mejores condiciones en el logro de sus objetivos.

Scott y Meyer asumen “que el ajuste de las formas organizacionales a las condiciones ambientales ocurre principalmente por procesos de selección más que de adaptación”. Lo que ha sido motivo de comprobación en esta investigación, dado que otros tipos de análisis organizacional prestan poca atención a las relaciones de cooperación que se desarrollan en organizaciones distintas. Así también, para Warren (en Scott y Meyer, 2001: 156-158) es preciso analizar en este modelo las relaciones verticales (interacción social, jerárquica interna y externa de la organización) y las relaciones horizontales (estructura y funciones con base al objetivo), es decir, el análisis va más allá de analizar una organización: hay que analizar sus relaciones en una red de interacción que Warren denomina “extracomunitario”.



**Figura 5. Modelo de campos interorganizacionales**



Fuente: Elaboración propia con base a Scott y Meyer (2001).

Dentro de este modelo, un paso importante es la determinación de los actores y sus actividades en un proceso de toma de decisiones conjuntas; lo que da como resultado una serie de actividades de negociación y de ejecución, según el grado de determinación de los individuos y su injerencia en dicha toma de decisiones. A su vez, cómo se establecen los mecanismos de control que regulan la relación vertical y permiten la comunicación horizontal, donde es importante resaltar las estructuras administrativas que unen a los actores con la regla; en este caso, el aparato mismo de ejecución está constituido por múltiples intereses y establece “una complejidad de la acción conjunta”. (Scott y Meyer, 2001:162).

Se ha tomado en cuenta el modelo de campos interorganizacionales como principal referente para el análisis de los resultados de esta investigación, así los enfoques de estructuración de Mintzberg (2002), la aplicación de la estrategia de Savall (1999) y Porter (2000), de Meyer y Rowan (2001) y otros autores, que permiten la explicación de esta realidad. Si bien el estudio de las interacciones organizacionales es un punto importante para la investigación, hay que establecer la relación con el factor tecnológico y sus repercusiones en dichas interacciones para establecer la importancia de la tecnología como construcción social y ventaja competitiva para comprender su papel dentro de las interacciones organizacionales.

Por sí mismo, el modelo interorganizacional no puede ser explicado sino a través de sus condiciones propias utilizando a los EO, con las cuales partimos de manera general para concretarlas en el desarrollo de esta investigación. A continuación se propone el análisis de una de esas condiciones: *la tecnología*.

#### **1.4. Concepto de tecnología**

*“La tecnología ha sido descrita desde múltiples formas; la más formal corresponde a las raíces de las palabras griegas que la conforman: tekno – oficio y logos – discurso, es decir, el tratado de las artes y oficios en general” (Mulas 1998:10).*

La tecnología, en términos de esta investigación, debe ser entendida como el desarrollo del saber y de la aplicación de ese saber, es decir, la relación intrínseca entre el hacer y el saber, entre el desarrollo del conocimiento y la práctica. En el aspecto tecnológico no sólo se debe ver el desarrollo de los productos tangibles sino también de los *saberes* y la forma de aplicación de éstos por medio de las herramientas (técnicas). Ahora bien, esto implica también la creación de condiciones sociales, económicas y culturales propicias para el desarrollo tecnológico.

La tecnología, dentro del contexto de los EO, es “la combinación de habilidades, conocimientos, capacidades, técnicas, materiales, máquinas, computadoras, herramientas y otros equipos para transformar materia prima en bienes y servicios” (Jones; 2008:263) pero que es minimizada al grado de ser sólo un instrumento de la eficiencia de los procesos de la organización en sí. Para Kaimowitz (en Ras, 1994), la tecnología es una relación intrínseca entre el conocimiento y la práctica, es decir, entre el saber y el hacer. De este modo, el concepto de tecnología para la investigación a desarrollar se analiza desde cuatro aspectos: a) el desarrollo de la tecnología, b) las técnicas (hacer y saber), c) la relevancia de las

mismas, y, d) el impacto en los modelos. Para Perrow (1970) existen cuatro tipos de tecnología derivados de los factores de la complejidad y la viabilidad de la tarea: a) la manufactura rutinaria, b) la artesanal, c) a producción de ingeniería y d) la investigación no rutinaria; las cuales requieren de la capacidad cognoscitiva del individuo para la resolución de problemas; así, los oficios y el arte aprendidos de manera empírica, perfeccionados por la elaboración de herramientas para su aplicación y mejora técnicas forman lo que definimos como tecnología.

El desarrollo de tecnología se encuentra determinado por la capacidad de generar conocimiento, en una dimensión tácita, difícil de formalizar, encontrándose ligada a la experiencia y a los procesos de aprendizaje individual y social, reflejada en el “saber hacer” (Navarro, 2004); lo que, permite la evolución de las formas de producción y modelos de estructura del trabajo dentro de la organización. De acuerdo con esto, no se puede dejar de lado del factor tecnológico los aspectos sociales, económicos y culturales implícitos en cualquier organización, cualquiera que sea la forma que adopte ésta, ya que al haber una modificación en el factor tecnológico tiene repercusiones en estos aspectos de manera significativa.

Así lo comprobó Joan Woodward (1970) en su estudio sobre las Industrias de Essex, Gran Bretaña, que sirvió como base de la Teoría de la contingencia, donde establece que las relaciones de las industrias de alta tecnología y su estructura organizacional guardan una estrecha relación, es decir, la estructura organizacional se da como resultado del desarrollo tecnológico. Si bien es cierto que la variable tecnología ayuda a *determinar* los factores de la organización estructural, no delimita el actuar de los actores dentro de la organización, pero si su concepción de la organización. En contraposición, Crozier y Friedberg (1960) establecen primordialmente el papel de los actores como una parte de lo que ellos denominan *el determinismo tecnológico*, en el cual el individuo toma conciencia y resuelve los problemas implícitos dentro de los procesos de la organización; así, la tecnología es la que debe adaptarse a la organización y no la organización a la tecnología. De tal suerte, la tecnología pasa de ser un mero conjunto de saberes a ser una construcción social<sup>7</sup>. Esta

---

<sup>7</sup> El construccionismo social es una teoría sociológica y psicológica del conocimiento, próxima del constructivismo en filosofía y epistemología, que considera cómo los fenómenos sociales se desarrollan particularmente contextos sociales.

afirmación ha sido importante para esta investigación debido a que se han analizado factores implícitos en la conformación de la tecnología como una construcción social.

Dentro de esta corriente de pensamiento, una construcción social es un concepto o una práctica que puede parecer natural y obvio a los individuos, pero que en realidad es una invención o artefacto de una cultura, de una sociedad particular o de un grupo de individuos que valida esos hechos. Las construcciones sociales se entienden generalmente para ser los subproductos, a menudo involuntarios o inconscientes, de diversas generaciones del pensamiento humano, de ahí que en el apartado de metodología analizaremos el construccionismo como una parte fundamental de esta investigación. Un aspecto importante del construccionismo social es analizar las maneras en las cuales los individuos y los grupos participan en la creación de su percepción social de la realidad, cómo son creados y conceptualizados los fenómenos sociales; por lo que la construcción de la realidad social se considera un proceso dinámico que es reproducido por la gente que actúa, a través de sus interpretaciones y su conocimiento respecto al mismo fenómeno (Berger y Luckman, 1999). Estos autores sostienen que todo el conocimiento, incluyendo el sentido común, se deriva y es mantenido por las interacciones sociales, puesto que este conocimiento es negociado por la gente dándole caracterizaciones humanas y significado, y en donde las instituciones sociales se presentan como parte de una realidad objetiva. Es así que puede decirse que la realidad es construida socialmente.

No se explicará en este documento el aspecto del conocimiento ni la generación del mismo; sino la practicidad del *saber* en una situación real, con herramientas y técnicas que se apropian o se rechazan por los individuos en la organización. En el caso de la construcción social de la tecnología, Wiebje y Pinch (1987) establecen que la tecnología es resultado de la interacción de los grupos sociales en una relación de interacción de poder; los individuos le confieren un alto contenido simbólico determinado por el uso de estos elementos, pero también implica que la posesión del conocimiento, la elaboración y la capacidad de manejo de las herramientas. Taylor (1911) deja de manifiesto que la construcción social de la tecnología es una cuestión de relación del saber y el hacer.

En este caso, Nonaka (1999) pretende ejemplificar que la organización regula el conocimiento e impone ciertos niveles y estándares para el desarrollo del mismo en un espacio y condiciones específicas. Bruno Latour (2001) hace referencia a este punto como

parte de la corriente realista sobre el estudio científico de la realidad, como algo que puede ser explicado o sintetizado para el mejor dominio de datos y hechos.

La construcción social de la tecnología surge de una parte del conocimiento implícito hacia un conocimiento explícito. La tecnología como constructo social implica, además de generar artefactos, concebir hechos a través de los mismos, mitificándolos y dándoles características que permiten tener un status social y cultural; por ejemplo, los reproductores portátiles multimedia, las consolas de videojuegos, computadoras y teléfonos celulares.

Una vez que hemos establecido el aspecto social del factor tecnológico, en cuanto a su construcción, es preciso aterrizar su importancia e impacto en el desarrollo de interacciones entre organizaciones diferentes en la búsqueda para conformar un frente común ante condiciones específicas; donde la tecnología puede ser una estrategia general hacia el logro y consecución de un objetivo. Por principio, el ser humano racional - emocional, se encuentra delimitado y determinado por factores externos (medio ambiente) y por su contexto (espacio y tiempo), para encontrar satisfactores que le permitan cubrir sus necesidades (emocionales- racionales); así, el ser humano se ha distinguido por ser capaz de concebirse a través de la interacción social en un contexto determinado, lo que le permite adaptarse a su medio ambiente; esto ha llevado al individuo a desarrollar técnicas para cubrir sus necesidades y a la creación de herramientas para lograr satisfacerlas, llevándolo también a tratar de obtener ventajas sobre otros en una interacción social (Mintzberg, 2000).

Es decir, los individuos en sus interacciones sociales tratan de obtener ventajas competitivas sobre otros, por lo que el aspecto a considerar es la creación de mejores herramientas y técnicas de trabajo que le permiten elevar su capacidad de satisfacer necesidades, pasando de maneras *rudimentarias* de producción a formas más elaboradas y complejas, donde el factor social y cultural juegan un papel importante.

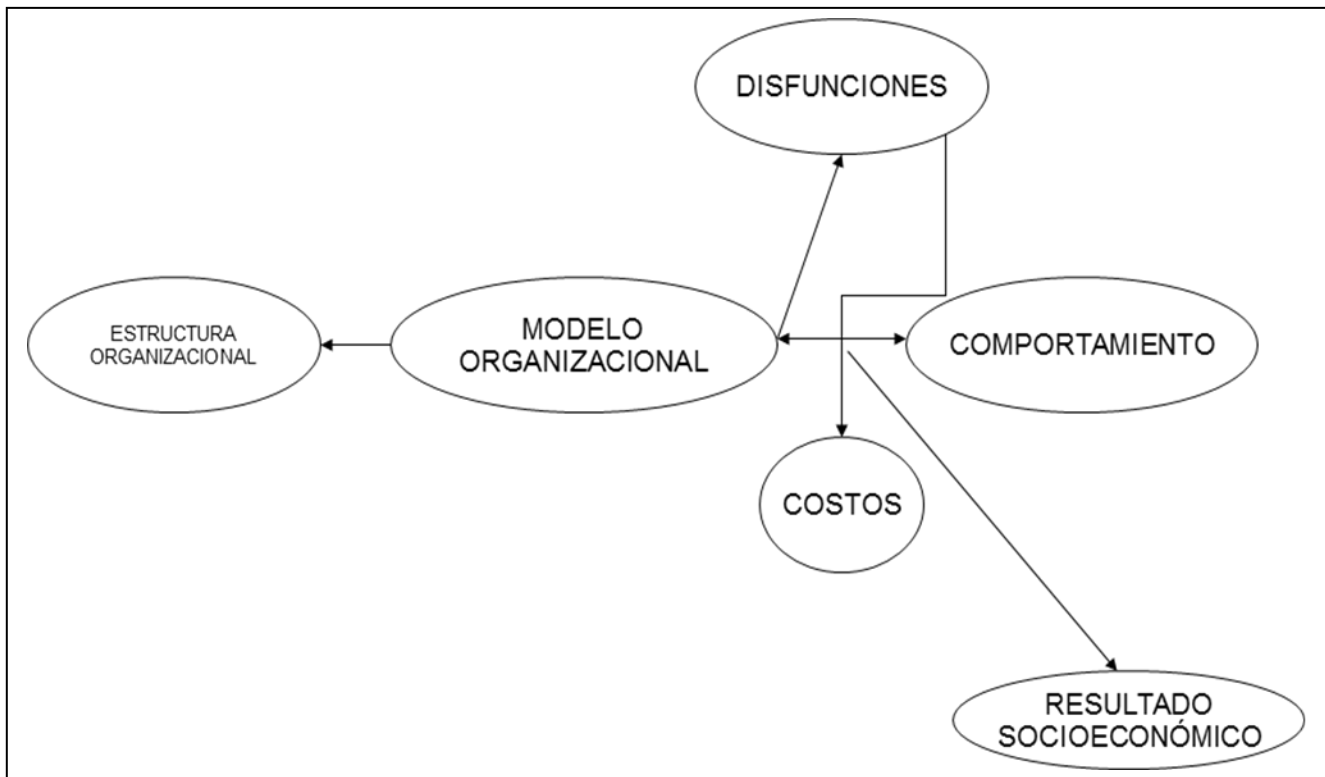
*“En las últimas décadas y en forma creciente, la tecnología se ha ido colocando como un factor de la producción adicional a los tradicionales: mano de obra, capital e insumos materiales. En la década de los noventa muchos analistas insisten en que se ha vuelto el principal factor de producción”. (Mulas, 1998:19)*

Esto debido a que la tecnología y su implementación juegan un papel importante en la innovación de procesos y estructura. La tecnología está sustentada en tres aspectos: la cantidad de productos elaborados, la calidad del producto y la oportunidad; en los cuales se pueden desarrollar estrategias competitivas a nivel individual o social de un país, en los diversos sectores económicos, para poder abarcar más segmentos de mercados, tratando así de generar una tendencia hacia el desarrollo de organizaciones y modelos económicos basados en el aspecto tecnológico lo que representa un cambio en las formas de generación del conocimiento, así como en la gestión del mismo.

El factor tecnológico juega un papel determinante en el contexto globalizador de la economía como generadora de conocimiento, de estructuras organizacionales y de modelos económicos, representados en cambios de manera ambiental y contextual, que han modificado la forma de analizar a las organizaciones con respecto al factor tecnológico. Así, no podemos desligar la tecnología, bajo el concepto de estrategia, del concepto de ventaja competitiva, como referente teórico para esta investigación con tal de comprender su condición en el desarrollo de acciones coordinadas para obtener una ventaja competitiva. A continuación analizaremos este punto.

La tecnología, vista como estrategia, da como resultado la creación de conocimiento a través de adecuaciones y ajustes de los individuos, en la puesta en práctica de la misma. El límite en este nivel, para los EO, es el análisis de la estrategia de manera racional, mas no tratando de entender la estrategia (prescripción) sino tratando de describir los resultados de su implementación y vinculándola con los factores que se encuentran detrás de ella: cultura, poder, identidad, conocimiento, comunicación, género, etc.; en los que los EO ponen mayor énfasis como parte del análisis estratégico de la organización y su evolución propia. Es preciso mencionar que Savall (1995:30) (véase Figura 6) hace una serie de suposiciones de la estrategia, vinculándola a la teoría socioeconómica de las organizaciones, donde se consideran a éstas como un ensamble de estructuras de trabajo e interacción de comportamientos del personal, que a su vez reflejarán sus funcionamientos y disfuncionamientos.

**Figura 6. El contexto de la ventaja competitiva y los costos**



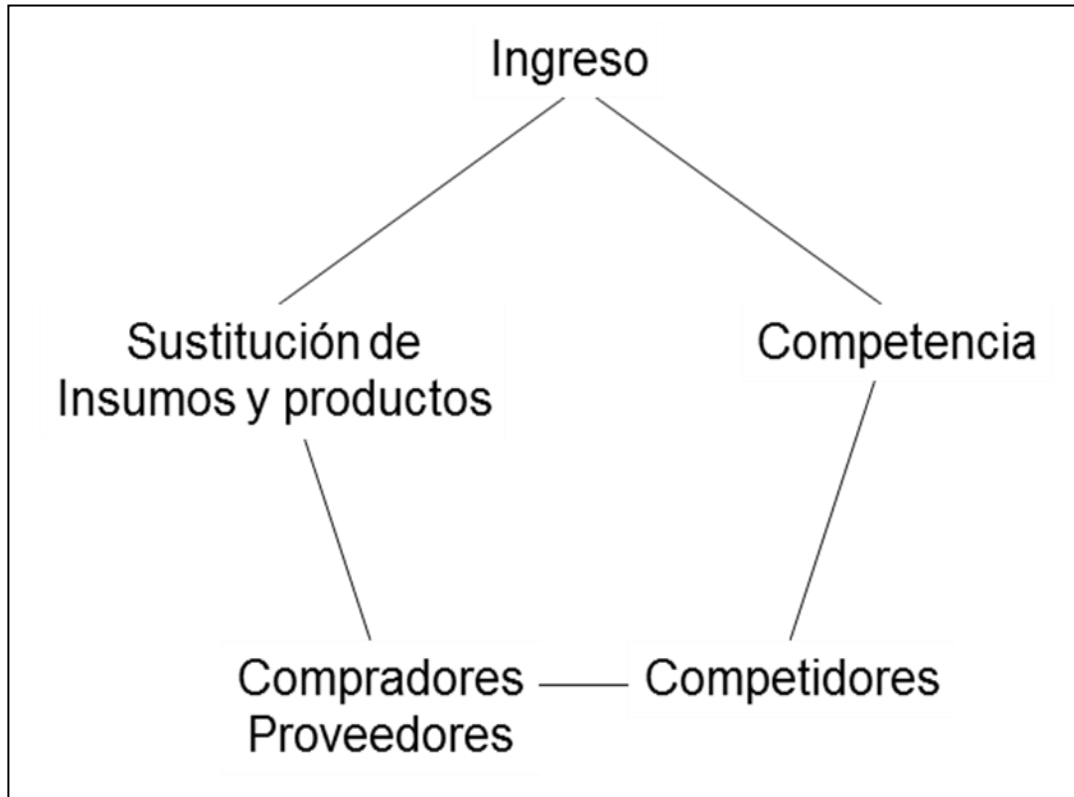
Fuente: Savall, Henri y Zardet, Verónica (1995).

Por otro lado, McLuhan (1991) habla de la percepción de un producto de manera social y su conceptualización simbólica no sólo entre los consumidores sino también para los productores, visualizando el producto en tres dimensiones de percepción: social, cultural y económica. Porter (1982), al igual que Savall (1995), hace referencia a un aspecto social y económico, aunque adicionalmente da una perspectiva hacia la competencia de sectores industriales.

Estas vertientes de análisis señalan una complejidad que no se basa principalmente en el aspecto de la racionalidad de los costos de aplicación de la tecnología, sino en el impacto social y cultural en un sector o población determinada y en la inversión de recursos que se requirió y se requiere por parte de los integrantes del modelo interorganizacional (Latour, 2001). Este análisis debe tomar en cuenta los ingresos del sector, la sustitución de insumos, los proveedores, los compradores y los competidores en un ambiente ambiguo y cambiante; en donde la tecnología juega un papel importante en la determinación de las condiciones del

mercado, debido a que estos factores ayudan a establecer un marco en el desarrollo de una estrategia contextualizada que permita la competitividad de un sector (véase Figura 7).

**Figura 7. Factores a considerar en el Análisis sectorial de Porter**



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1982).

Para Porter, al tratar de obtener la ventaja competitiva se deben analizar, en primera instancia, la estructura del sector en el nivel nacional y después la estructura de la competencia, para poder determinar las posibles barreras (comerciales, arancelarias, restricciones internacionales, alertas sanitarias, entre otros.) a las que se pueden enfrentar los integrantes de dicho sector, así como la implementación de las tecnologías apropiadas para desarrollar la ventaja competitiva en un sector determinado.

Puede decirse que la tecnología juega un papel importante “como un arma económica” (Mulas, 1998:20) donde, en una economía globalizada, la competitividad de una país requiere que los sectores que componen su economía generen productos y procesos de alta calidad a bajo costo, comercializables al corto plazo y compatibles con el modelo económico imperante.



Ahora bien, ante la carencia de desarrollo del factor tecnológico en un país, la opción es la transferencia de tecnología.<sup>8</sup> Esta transferencia conlleva a adecuaciones de tipo cultural y social en cuatro puntos esencialmente: a) el desarrollo de la tecnología (inversión interior y exterior); b) la disponibilidad de nuevas técnicas (hacer y saber); c) la relevancia de las herramientas (técnicas); y, d) el impacto (estabilidad y equidad); mismos que deben ser evaluados en tres etapas cronológicas de verificación: antes, durante y posteriormente a la adecuación y/o implantación (Alsina, 1994). Wisner (1992) habla sobre cómo los aspectos de inversión y competitividad llevan a las organizaciones a transferir tecnología de países industrializados a países que lo son poco.

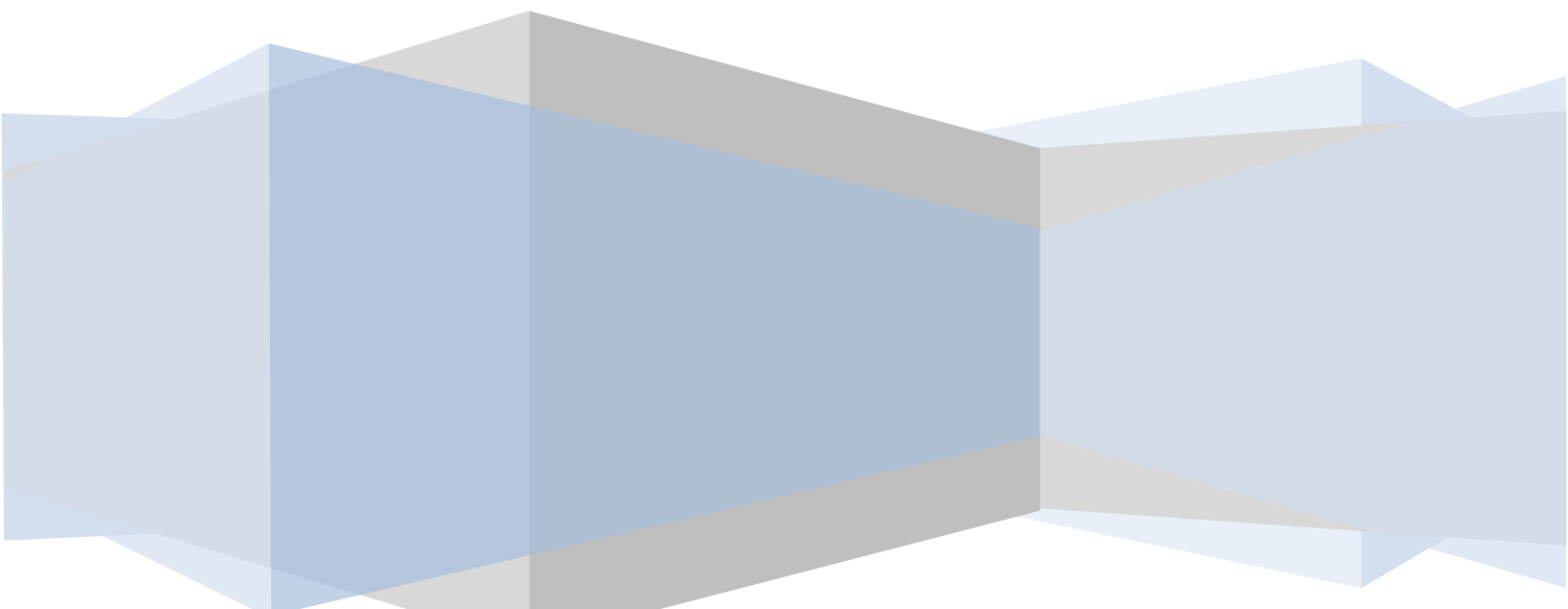
En este contexto, los aspectos culturales, sociales, de desarrollo tecnológico y las consecuencias propias de la transferencia llevan a pensar en la viabilidad de la creación de formas de adaptación y de desarrollo de ajustes mentales para la implantación de la tecnología en cuestión. De acuerdo con Schilling (1998), habrá que analizar si la adopción de nuevas tecnologías lleva a establecer ventajas competitivas en cualquier tipo de organización y permite desarrollar esquemas de nuevas prácticas, tanto hacia el interior como al exterior de la organización, que permitan o impidan la cohesión de las partes integrantes (procesos, subsistemas, individuos, etc.) en los diversos niveles de la organización.

A continuación se presenta en el siguiente capítulo la metodología utilizada para analizar la problemática, la cual permitió seleccionar los indicadores y las herramientas metodológicas utilizados. De acuerdo con los alcances esta investigación, presentados en la introducción, se buscó identificar las interacciones y configuración estructural del sistema de relaciones establecidas entre el gobierno, las ONG y los productores apícolas dentro de un contexto marcado por demandas internacionales y vistas como el entramado que configura un campo interorganizacional.

---

<sup>8</sup> La transferencia de tecnología se concibe como la apropiación o implantación de conocimiento para el desarrollo eficiente y competitivo de una organización o país.

# Metodología



## 2. Metodología

Una vez que se ha determinado el Marco Teórico de esta investigación, para ubicar el fenómeno de lo interorganizacional, la siguiente fase de la investigación es determinar una metodología que encamine a realizar dicho análisis.

A partir de haber elegido como referente teórico-metodológico el modelo de campos interorganizacionales, mencionado en el capítulo 1, es que se desarrollan los elementos y herramientas metodológicas para la búsqueda de los datos de esta investigación. En el presente capítulo se tocará el aspecto de la metodología, así como la justificación para la elección de la metodología de tipo cualitativo; también se abordará el desarrollo y formulación de las herramientas de recopilación de la información y cómo se analizará la misma.

### 2.1. Concepto de metodología

Las ciencias sociales de acuerdo con Taylor y Bogdan (2000), se encuentran ante tres situaciones para el desarrollo de cualquier investigación o caso de estudio: la aceptación de marcos teóricos existentes, la creación de nuevos marcos teóricos y la selectividad de uno en específico; esto implica una gran dificultad en la selección de la metodología de investigación debido a que los marcos teóricos responden principalmente a contextos determinados (espacio y tiempo). Una de las condiciones dentro de los EO para la conformación sólida de una teoría organizacional es resaltar el desarrollo de investigaciones sobre la base de observaciones pertinentes, es decir, encontrar el referente ontológico (empírico) y pasar al epistemológico (teórico); concretando el análisis de referentes empíricos o casos de estudio.

Parte de la dificultad alrededor del fenómeno organizacional se deriva de la selección y aplicación de la metodología, esta investigación parte de tratar al fenómeno como real y a los actores como multideterminados<sup>9</sup>. Es decir, que la concepción de la realidad queda acotada a la observación del investigador pero a través de modificaciones y adecuaciones por parte de la información que cuentan los actores inmersos en esta realidad.

En los EO, el hecho de explicar un referente empírico a través de un referente teórico implica la aceptación, comprobación, eliminación o mejora del mismo referente teórico y además de la validación de la investigación por medio de marcos teóricos existentes. Es a partir de la

---

<sup>9</sup> Por multideterminados se hace referencia a que los actores se encuentran conformados por múltiples factores que determinan su actuar de acuerdo a sus intereses por Ej.: políticos, económicos, sociales, culturales.

complejidad de la organización que encontramos la dificultad de su análisis, así como del establecimiento de una metodología que intente explicar el fenómeno de la organización.

Como primer punto es preciso entonces definir qué es metodología:

*El término metodología designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. En las ciencias sociales se aplica a la manera de realizar la investigación. Nuestros supuestos, intereses y propósitos nos llevan a elegir una u otra metodología. Reducidos a sus rasgos esenciales, los debates sobre metodología tratan sobre supuestos y propósitos, sobre teoría y perspectiva (Taylor y Bogdan, 2000:5).*

Así, hay que considerar, del campo elegido, las interpretaciones que se han hecho por parte de diversos autores y la interpretación que será desarrollada en cada nueva investigación; además de los elementos contingentes que son adicionados al fenómeno durante la investigación (Kuhn, 1991:38).

La metodología de investigación se encuentra determinada por las características contextuales del fenómeno, el campo particular de estudio y el enfoque de investigación; así como por la experiencia del investigador, la que puede limitar drásticamente la gama de las creencias científicas admisibles para la investigación, ya que éstas parten de las áreas de conocimiento que constituyen su preparación y formación (Kuhn, 1991:25). Esto es, la investigación se ve enmarcada por las teorías, circunstancias y situaciones alrededor del fenómeno organizacional; pero también por las limitaciones, experiencias y expectativas sobre los factores de estudio que tiene el investigador, por lo que al abordar el fenómeno e interpretarlo se debe considerar la interpretación que de él haga cada investigador. La interpretación que se ha realizado en esta investigación parte de una descripción y reflexión con la intención de no encasillarla metodológicamente. También se ha pretendido que el investigador no sólo haga una descripción retórica, que no sólo reporte acontecimientos y situaciones en torno a esa realidad, sino que pudiera encontrar mecanismos que le permitan poder reconceptualizar esta realidad a partir de una reflexión del fenómeno. Un aspecto fundamental en el desarrollo de esta investigación ha sido entonces abordar temas capaces de aportar reflexiones (Kuhn, 1993) sobre el fenómeno interorganizacional.

### **2.1.1. Metodología Cualitativa**

Epistemológicamente hablando, el mundo es relativo y sólo puede ser aprehendido desde la perspectiva de los actores (y del investigador) en situaciones particulares y a partir de sus

interpretaciones de la realidad (multideterminación) (Kuhn; 1991). Por lo dicho, en el caso de los EO se hace un mayor énfasis en el tipo de investigación cualitativa, pues permite el análisis y reflexión del fenómeno organizacional y de factores que son difíciles de cuantificar: poder, cultura, interacciones, conocimiento, etcétera; pero que son ponderables de manera subjetiva. Por ello es que en esta investigación se utilizó una metodología cualitativa, para establecer un diálogo con la teoría y la realidad que permitiera la valoración de diversos aspectos, tanto objetivos como subjetivos, que dieran origen a una integración entre la teoría y la evidencia empírica.

Particularmente la metodología cualitativa es la más conveniente para esta investigación porque:

**Tabla 2. Ventajas de utilizar metodología cualitativa**

Ventajas	Desventaja
Produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.	Los problemas más usuales que vemos asociados con la investigación cualitativa tienen más que ver con desaciertos en las prácticas de los investigadores que con la propia perspectiva de la investigación.
Permitirá analizar aspectos no contemplados en una metodología cuantitativa y que delimitaran a una narrativa prescriptiva y sin aporte al cuerpo teórico de las organizaciones.	
La narrativa cualitativa permite desarrollar una explicación con base en la descripción del fenómeno organizacional, su contexto y sus interacciones con otros fenómenos.	

Fuente: Elaboración propia con base en Taylor y Bogdan (2000:7)

Optar por realizar una investigación con metodología de tipo cualitativo, permitió el desarrollo de la investigación bajo una perspectiva intradisciplinaria, que dio una visión más amplia sobre el fenómeno. Ahora bien, al analizar organizaciones como constructos sociales, los EO requieren de un análisis de manera cualitativa. Este aspecto metodológico en el estudio y análisis organizacional, permite centralizar ideas y desarrollar dimensiones fácilmente cualificables que conducen a la construcción de modelos axiomáticos, sin caer en generalizaciones que desembocan en una complejidad empírica mayor.

Así, el propósito de esta investigación fue elaborar una descripción más que una prescripción de la realidad; esto quiere decir que, aunque se planteó la investigación a partir de una problematización de la realidad no se buscó encontrar soluciones. Esta descripción se hizo utilizando tres enfoques de análisis para la comprensión del fenómeno interorganizacional: el descriptivo, el fenomenológico y el constructivista; los cuales son explicados a continuación y en el capítulo cuatro serán utilizados por medio de un estudio de caso.

## **2.2. Enfoques de análisis**

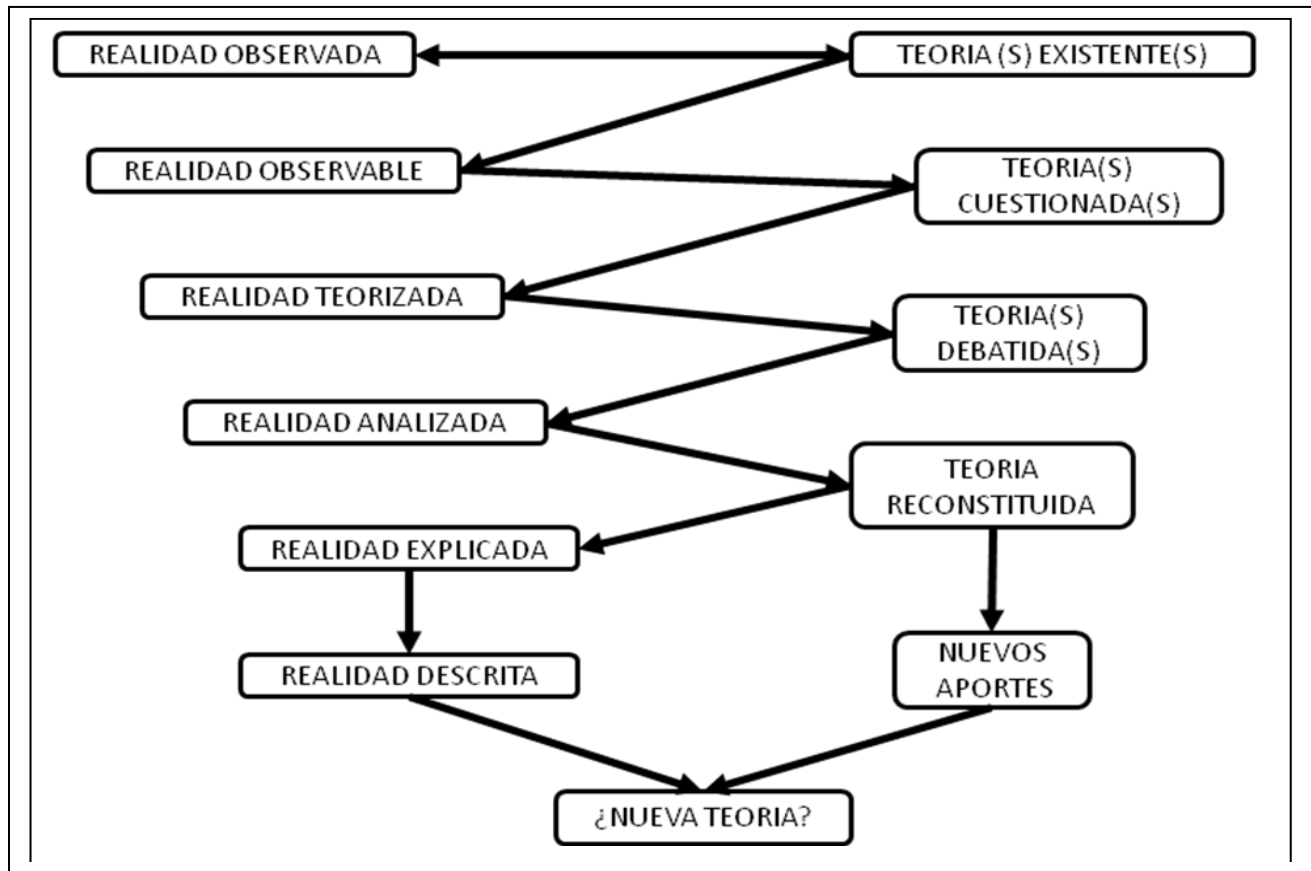
### **2.2.1. Enfoque descriptivo**

La existencia de la realidad para los investigadores que utilizan este enfoque, parte de la descripción que se pueda hacer de la misma en sus componentes mínimos; así, para cualquier trabajo de investigación, partir de la descripción empírica o teórica de la realidad consiste en poder describir los fenómenos que interesan a los investigadores por medio de la recopilación de la información observable y los conocimientos previos. Luego, utilizar el enfoque descriptivo para una investigación supone captar la información del fenómeno en sí y hacer el análisis de las situaciones observadas no buscando una mera explicación retórica, sino una que provoque el desarrollo de dudas teórico-empíricas sobre el fenómeno analizado y sobre el sector donde se ha llevado a cabo la investigación.

Este enfoque tiene una desventaja, debido a la metodología cualitativa, el cual consiste en el tiempo necesario para llevar a cabo la investigación, dada la amplitud de la misma (factores por analizar y campo de estudio), puesto que el modelo de campos interorganizacionales va enfocado a la descripción de sectores socio-económicos, lo que representó una descripción de factores complejos en diversas organizaciones.

Esto generó que las estrategias para abordar el objeto de estudio y los instrumentos de recopilación de la información permitieran *un tránsito* entre los conceptos teóricos y la descripción de la realidad a estudiar (véase Figura 8). Por esto, la explicación de la investigación presenta aspectos reflexivos desarrollados durante este tránsito.

**Figura 8. Representación del tránsito de la información.**



Fuente: Elaboración propia con base en Kuhn (1991).

### 2.2.2. Enfoque fenomenológico

Asimismo, además del enfoque descriptivo, se utilizó un enfoque constructivista-fenomenológico<sup>10</sup>, con el cual se dimensionaron los diversos indicadores de la interacción organizacional los alcances de la transferencia tecnológica, las restricciones comerciales y sus impactos en los productores apícolas. Dentro de este enfoque, fue esencial el uso de estrategias y herramientas de la metodología cualitativa, ya que el análisis del fenómeno estudiado depende metodológicamente del modo en que se aborden y cómo se interpreten los indicadores que se investigue, (Taylor y Bogdan, 2000:9).

Desde el punto de vista de Kuhn, la ciencia trata de encontrarle una solución a un fenómeno determinado siempre y cuando éste sea concebido como un problema para ser resuelto por el investigador. En el caso de esta investigación al fenómeno interorganizacional se le dio un

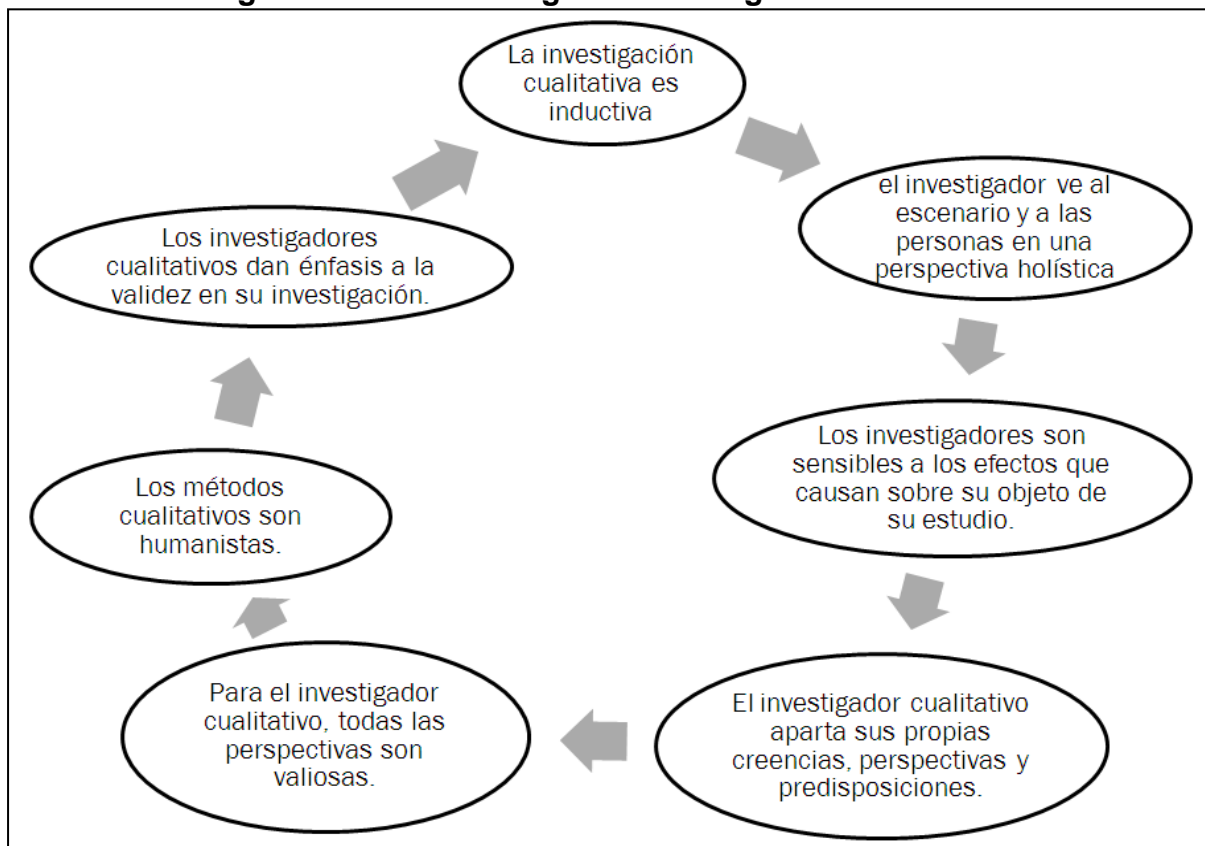
<sup>10</sup> La perspectiva fenomenológica para el análisis de las conductas humanas y de los discursos de los actores, pretende generar conocimiento como producto del modo en que definen tales actores su mundo. El objetivo es “aprehender este proceso de interpretación, intentando ver las cosas desde el punto de vista de otras personas” para la comprensión de la realidad (Taylor y Bogdan; 2000:9).

tratamiento de problema, estudiado por diversas vertientes de análisis de sus factores intrínsecos pero no se ha buscado darle una solución.

### 2.2.3. Enfoque constructivista

Mediante el enfoque constructivista se estableció un diálogo entre aspectos subjetivos (empíricos) y objetivos (teóricos), por medio de una descripción de las situaciones en torno a la interacción organizacional, tomando en cuenta los precedentes de conocimiento en otras áreas, como desarrollo rural, agronomía y los EO, los que orientaron el desarrollo de estrategias y herramientas de recopilación para desarrollar una conceptualización de la realidad. Así, el enfoque constructivista permitió generar las conceptualizaciones a través de trabajos previos para poder comprender los aspectos investigados sobre este tema en particular. El desarrollo de esta investigación ha sido, como se esquematiza en la Figura 9, un proceso de retroalimentación que ayuda a arrojar nuevas líneas de investigación con respecto al fenómeno organizacional.

**Figura 9. La metodología de investigación cualitativa**



Fuente: Elaboración propia con base a Taylor y Bogdan 2000.



Para el análisis del modelo de campos interorganizacionales de Scott y Meyer (2001), se tomaron en cuenta los indicadores propuestos por ellos; además se desarrollaron herramientas metodológicas que permitieran al investigador observar el fenómeno, utilizando una planeación para poder integrarse al campo de estudio y que se presenta a continuación.

### 2.3. Planeación del proceso de investigación

Los pasos que hay que desarrollar en el transcurso de la investigación, así como las previsiones ante las posibles contingencias para la consecución de los objetivos planteados<sup>11</sup>, y que se presentan en la tabla 3.

**Tabla 3. El proceso de investigación y su flujograma**

Paso	Descripción	Tiempo en días
1	Inicio de la investigación	15
2	Selección del tema	7
3	Recopilación documental	20
4	Aproximación al objeto de estudio	7
5	Estructuración de la investigación	30
6	Presentación al comité de la maestría	1
7	Presentación al Asesor del seminario	1
8	Aceptación de la investigación	7
8 A	Establecer campo de investigación	7
9	Contacto preliminar Sagarpa	2
10	Elaboración de entrevistas Sagarpa	14
11	Aplicación de entrevistas Sagarpa	1
12	Contacto ANMVEA	2
13	Elaboración de entrevistas ANMVEA	7
14	Aplicación de entrevistas	1
15	Contacto Sagarpa Puebla	1
16	Elaboración de entrevista responsable Sagarpa Puebla	7
17	Aplicación de la entrevista	1
18	Recopilación de la información Sagarpa Federal, Puebla y ANMVEA	30
R	Revisión	15
19	Reunión con productores avícolas en Puebla	30
20	Elaboración de Cuestionario	7
21	Aplicación vía internet	1
22	Recopilación de la información	20
23	Evaluación de primeros resultados de los cuestionarios recibidos	15

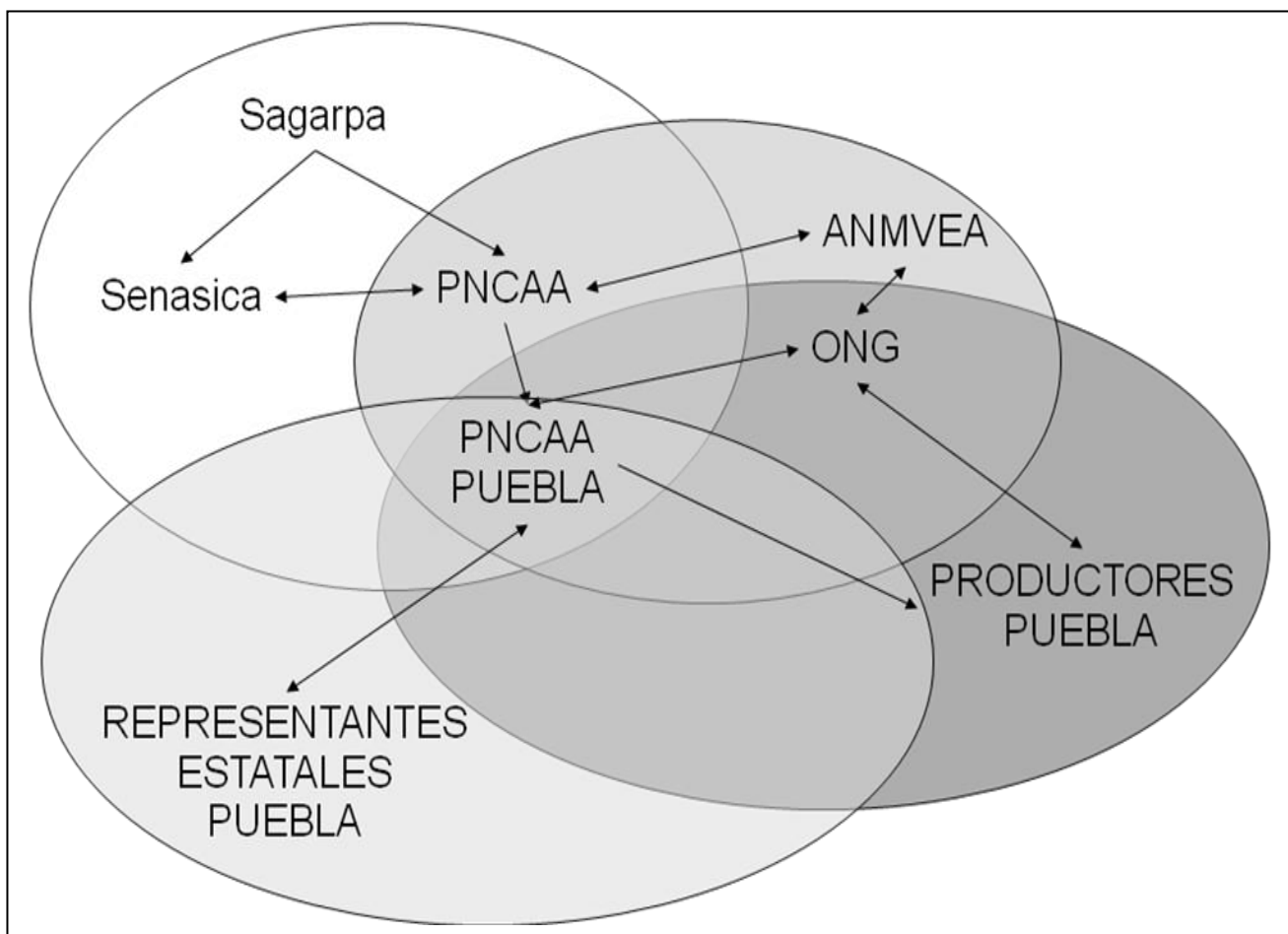
<sup>11</sup> Explicar la relevancia de las interacciones entre diversas organizaciones derivadas de las restricciones comerciales de la UE, la adaptación de éstas a las restricciones comerciales y los efectos en las organizaciones apícolas.

24	Selección del estudio de caso	15
25	Entrevista propietario Miel Huerta	1
26	Análisis de la información	730
27	Hallazgos	
28	Análisis de resultados	
29	Reflexiones	
30	Conclusiones	
31	Escritura de la Tesis	
32	Presentación del borrador	28
33	Presentación final	15

Fuente: Elaboración propia.

Ya establecido este plan y a partir de lo descrito en el Marco de Referencia (capítulo dos de esta investigación), se estableció *a priori* un mapa de relaciones interorganizacionales para llevar a cabo el análisis de las mismas, véase Figura 10.

**Figura 10. El campo interorganizacional del estudio de caso**



Fuente: Elaboración propia con base a Scott y Meyer (2001) y datos empíricos.

Este mapa dio referencia al campo de estudio para establecer una primera comunicación entre lo observado y la realidad. En este sentido, el desarrollo metodológico corresponderá a una visión que no cuenta inicialmente con el conocimiento de las interacciones entre organizaciones, por lo que el esquema deberá ser modificado conforme la investigación avance para después considerarlo como una herramienta de análisis para las reflexiones finales de la investigación.

#### **2.4. Delimitación del tema de investigación y acceso al campo de estudio**

El objetivo de este apartado será describir cómo se desarrollaron los acontecimientos que llevaron a la selección y estructuración de este trabajo de investigación a partir de un acercamiento a través del evento “Expo miel” y de una serie de pláticas no formales que se sostuvieron con el Sr. Sergio Vega Rodríguez, quién trabaja en un área del Programa Nacional de Control de la Abeja Africana (PNCAA); en éstas se fueron observando una serie de condiciones para realizar una investigación muy específica dentro del marco de los EO: que tuviera que ver la aplicación de la inocuidad alimentaria como parte de un programa para el fomento de la mejora de la producción apícola en varias regiones del país.

Así, se logró tener acceso a una reunión, en el Distrito Federal, del Comité Sistema Producto Apícola (Cosepa) de la región centro, en donde se trató de analizar cuál sería el contexto para comprender el alcance, tamaño, limitaciones y dificultades de la investigación; de esta forma se tuvo una primera aproximación al sector apícola y se logró obtener una visión general sobre los actores que participan en él.

Debido a que *el conocimiento por parte del investigador sobre el campo de estudio*; era nulo, al grado de considerar únicamente los aspectos comúnmente conocidos de la producción de miel, mas no de los aspectos intrínsecos<sup>12</sup> del proceso productivo y reglamentaciones en el sector, fue necesario establecer una investigación documental que permitiera la familiarización con el contexto apícola, así como de las posibilidades de su estudio bajo el enfoque de los EO.

En primer lugar se identificaron los diferentes niveles actorales que interactúan en el marco del modelo interorganizacional. En la Tabla 4 se explican cuáles son estos niveles, cuáles son los factores, tomados a partir de los indicadores, a analizar dentro de cada uno de ellos, el tipo de análisis a realizar por el investigador, así como la vinculación teórica con los

---

<sup>12</sup> Esto incluye conocimientos de tipo técnico, lenguaje, cultura y terminología básica de apicultura.

autores presentados en el apartado de Marco Teórico. Por la amplitud del campo de investigación, se decidió centrar la atención analítica en Puebla, en un número determinado de agentes: las autoridades federal y estatal de la Sagarpa, la Asociación Nacional de Médicos Veterinarios Especializados en Abejas (ANMVEA) y algunos productores apícolas.

**Tabla 4. Determinación de los alcances de la investigación con respecto al análisis interorganizacional**

Actor	Factor		Tipo de análisis	Autores
UE Sagarpa	Programas / Planes sectoriales Reconocimientos Apoyos		Estrategia	Mintzberg  Porter
ONG (ANMVEA)	Conocimiento Restricciones Eficiencia		Disfunciones	Ríos Montaño Savall Wiebje
Productores	Estructura	Procesos Resultados Aprendizaje	Modelos interorganizacionales	Scott y Meyer

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la Sagarpa, específicamente en el PNCAA, se desarrollaron una serie de reuniones informales que permitieran para delimitar el desarrollo de la investigación y detectar a los agentes que pudieran proporcionar información. Después de investigar dentro de la estructura interna de Sagarpa, se decidió entrevistar a dos personas: al Médico Veterinario Zootecnista (MVZ) Salvador Cajero Avelar, Director del programa, como primer contacto dentro de la institución, a través del MVZ Ricardo Vázquez, que sirvió de *guía*.

La entrevista realizada al Director del PNCAA, (ver anexo); permitió conocer cuáles eran las relaciones del programa con las ONG. De ellas, se tenían dos opciones para realizar las entrevistas: al Presidente de la Organización Nacional de Apicultores (ONA) y al Presidente de la ANMVEA, MVZ Ernesto Tanús. Por cuestiones de disponibilidad, se optó por entrevistar al MVZ Tanús. Gracias a esta entrevista, se pudo acceder a contactar al MVZ Adolfo Arroyo, subdelegado del PNCAA en Puebla quien auxilió al investigador para estar presente en una reunión con 40 apicultores poblanos y así plantear a ellos la investigación. En dicha reunión

se explicó la importancia de su participación en la investigación y se les informó que se les enviaría un cuestionario vía correo electrónico, el cual se esperaba respondieran a la brevedad. A continuación se explican las condiciones que llevaron a selección de estas herramientas metodológicas.

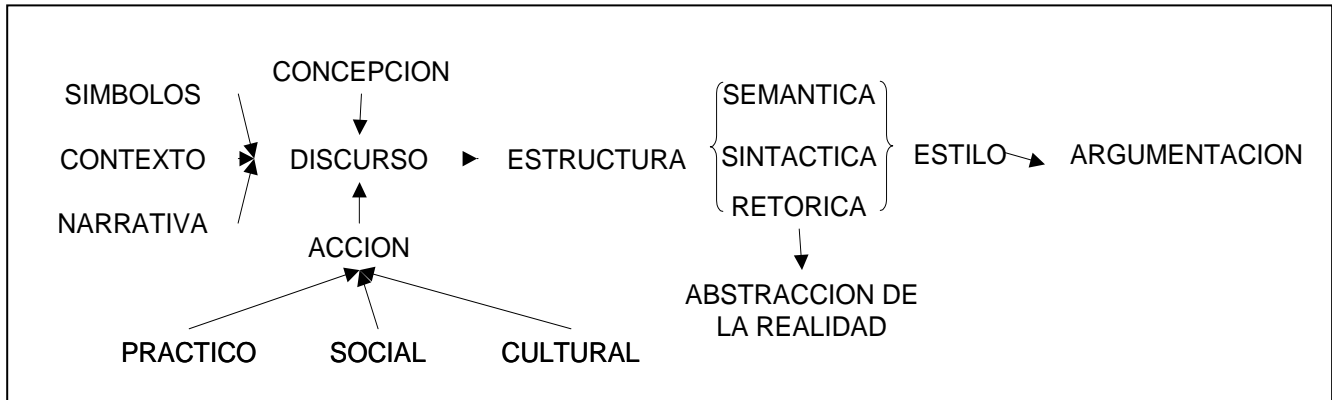
#### **2.4.1. Herramientas metodológicas**

Para los fines de esta investigación se utilizaron tres tipos de herramientas para captar información (datos): las entrevistas semidirigidas, cuestionarios y observación. Las entrevistas semidirigidas permitieron establecer una estructura flexible sobre los puntos a desarrollar en esta investigación, para que la información fluyera de manera natural durante su realización se optó por realizarla entre los representantes de las instituciones gubernamentales y las ONG por ser una cantidad pequeña de actores.

En el modelo de campos interorganizacionales es importante considerar los aspectos discursivos como acciones determinantes, en el caso del sector apícola es necesario tomar en cuenta el discurso de los diferentes actores, como un punto importante del diseño estructural, su contenido en forma y fondo; como parte del desarrollo de la descripción de la realidad, así como de contextos y de estructuras de trabajos delimitadas por medio de la interpretación de los significados por parte de los actores. Analizar la estructura del lenguaje como base del desarrollo en las organizaciones, su papel en como parte de la interacción de los individuos organizacionales, su contenido en forma y fondo; así como, el discurso como parte del desarrollo de la descripción de la realidad esto se logrará por medio de la realización de entrevistas semidirigidas.

El discurso se concibió como una acción, práctica y cultural que se encuentra conformada de manera semántica, sintáctica y retórica para lograr una abstracción de la realidad; por medio de argumentos codificados en un contexto y con una narrativa específica. Es decir, la manera en la cual nos expresamos ante los demás. El discurso también se concibe como una estructura cultural, en donde se forman concepciones de la realidad, objetos y sujetos, y se puede considerar a su vez como una herramienta para poder transmitir símbolos y encontrar significados. Es decir la forma en que se expresamos una idea a los demás (Van Dijk, 2000).

**Figura 11. Diagrama del Discurso**



Fuente: Elaboración propia con base en Van Dijk (2000)

El objetivo primordial de estas entrevistas fue obtener información de primera mano con los actores del ambiente institucional, para delimitar las posibles divergencias con los demás actores. En el caso de las entrevistas, se tomaron en cuenta, para el análisis discursivo, las actitudes ante las preguntas y las respuestas; en el caso de los cuestionarios se tomaron en cuenta las respuestas con base en palabras clave y debido a la cantidad de productores, se optó por realizarlos vía internet, lo que evitaría el traslado del investigador a cada una de las regiones. Asimismo, se esperaba que eso permitiera una mayor captación de la información.

Para corroborar estas informaciones también se utilizó la observación<sup>13</sup> durante el desarrollo de dos reuniones del Cosepa con los diferentes actores reunidos. La observación se realizó con la finalidad de poder detectar situaciones particulares de interacción que pudieran ser de interés en el fenómeno interorganizacional. La conjugación de estas herramientas metodológicas (entrevistas semidirigidas, cuestionarios vía internet y observación) permitió hallar situaciones específicas de interés y contextualizarlas, así como establecer resultados en torno a las interacciones organizacionales.

En la aplicación de los cuestionarios fue necesario tomar en cuenta las contingencias tales como: la falta de respuesta de los productores, por ello se decidió realizar un estudio de caso, el cual se delimitó de la siguiente manera: se tendrá un acercamiento al primer productor que responda el cuestionario para obtener más información. La diversidad de la

<sup>13</sup> Técnica que permite adentrarse en las tareas cotidianas que los individuos; conocer las expectativas de la gente más de cerca, sus actitudes y conductas ante determinados estímulos: las situaciones que la llevan a actuar de un modo u otro; la manera de resolver los problemas. En este caso, los investigadores se desenvuelven con naturalidad dentro del grupo, es decir se integran de lleno a las actividades que realizan los actores (Rojas, 1993:128).

información y total de herramientas para captar información se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 5. Herramientas metodológicas y aplicación por niveles**

Herramientas	Actor	Cantidad
Entrevista semidirigida	Sagarpa	1
	ANMVEA	2
Cuestionarios	Productores	40
Observación		2 eventos
Entrevista semidirigida para el estudio de caso	Miel Huerta	1

Fuente Elaboración propia.

Así se pudo establecer la relación de las organizaciones objeto de estudio y su interacción a partir de una estrategia tecnológica (inocuidad alimentaria); así como los efectos en estructuras, procesos y resultados; en todo momento. Durante esta investigación se abordó a este fenómeno desde tres dimensiones con sus respectivos indicadores: organización, procesos y resultados; estableciendo indicadores vinculados con la tecnología y buscando la descripción de una realidad compleja.

El análisis de la información implicó que en algunas partes de la redacción los resultados conlleven a otras dimensiones como parte del campo interorganizacional; debido a que las dimensiones se dan en un ambiente donde las fronteras a delimitar son muy difusas (Perrow, 1974). Al proponer su modelo, de hecho, Scott y Meyer, como referente teórico, indican los puntos a desarrollar más no las técnicas a utilizar para su análisis, lo que provoca algunas variables omitidas debido a la complejidad del campo de estudio, pero que quedaron implícitas en el texto, por ejemplo: el poder, la cultura, la dependencia entre organizaciones, la toma de decisiones, etcétera.

**Tabla 6. Matriz para elaboración de herramientas de recopilación de información**

Actor	Información a recopilar	Preguntas modelo
Sagarpa  ANMVEA	Formas de comunicación  Formulación de programas  Interacción con los productores  Intereses  Percepción de la estrategia de inocuidad alimentaria	¿Cuántas veces se reúne con los productores?  ¿Cómo se comunican los programas?  ¿Se conoce la situación de los productores?  ¿Conocen la percepción de los productores sobre el manual de buenas prácticas?  ¿Considera que los intereses de los productores se ven satisfechos con estos programas?
Productores  Miel Huerta	Conocimiento de los productores y sus necesidades  Percepción de transferencia tecnológica	¿Cuál ha sido el principal problema al poner en marcha esta estrategia?

Fuente: Elaboración propia

## 2.5. Estrategias de análisis de la información

Para la recopilación de la información se consideraron se establecieron una serie de indicadores en tres dimensiones de investigación (véase Figura 22) desde la teoría de los campos interorganizacionales de Scott y Meyer; de tal manera que puedan ofrecer una perspectiva y resaltar en el análisis a los diversos actores.

El análisis de la información recopilada durante la investigación se hace tomando en cuenta las fuentes documentales teóricas, los discursos de los actores y la interacción de éstos en condiciones específicas: reuniones de Comité así como las entrevistas, analizando el fenómeno en sus aspectos teóricos y explicación de la realidad.



Los instrumentos de recopilación de información realizados y depurados, para desarrollar dichas entrevistas, surgieron de la aproximación del autor con el caso de estudio.<sup>14</sup> Ahora bien, la aplicación de la metodología tiene la finalidad de dirigir la entrevista y/o cuestionarios donde los diferentes actores no se sintieran prejuizados ni calificados, dado que no se intentaba criticar las funciones ni procesos ni influir en la mejora; sino de encontrar una explicación sobre cómo se aborda el fenómeno de la inocuidad alimentaria interorganizacionalmente.

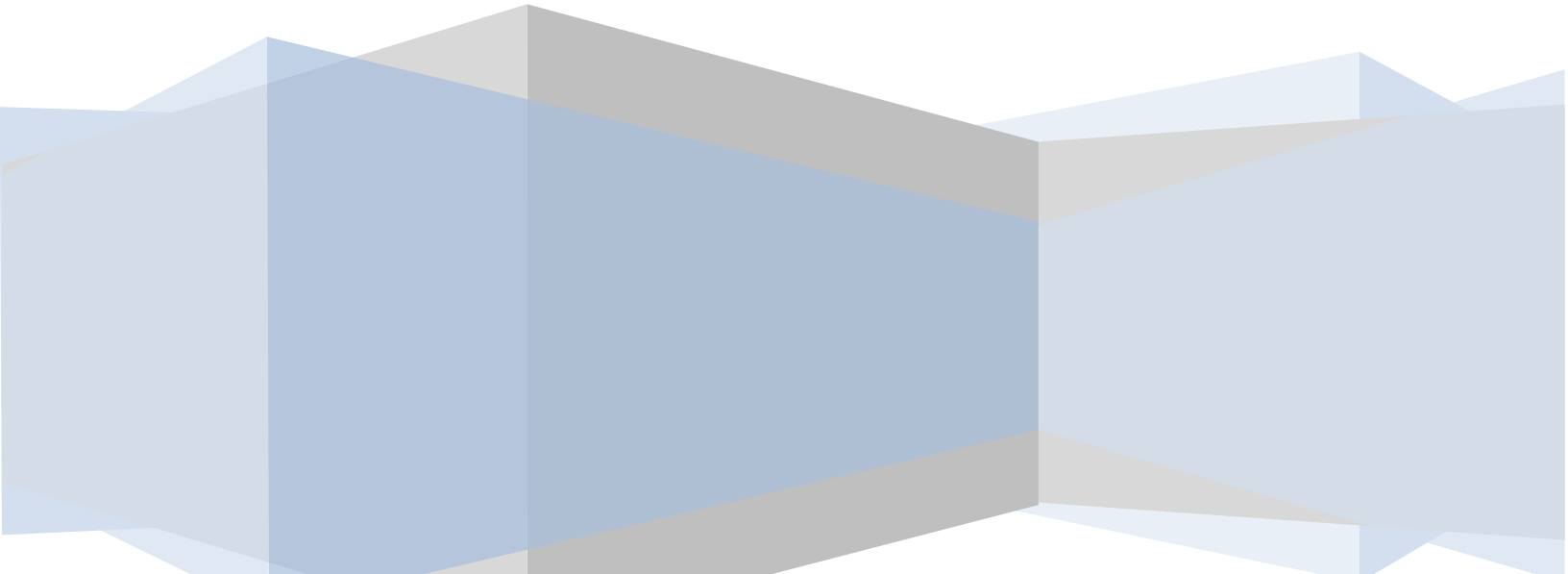
*“Nos interesa fomentar los estudios de caso que explican resultados empíricos a través del examen de mecanismos causales, definidos como aquellos factores estables e independientes que, bajo ciertas condiciones, vinculan causas con efectos. En la sociedad y en la naturaleza existen relaciones complejas de ‘origen causal’ y estas relaciones pueden ser estudiadas a través de casos” (Yacuzzi, 2006).*

Una vez determinado el campo de estudio, la aplicación metodológica, las herramientas de recopilación y las estrategias de análisis es preciso establecer los indicadores a medir, a continuación se hace la descripción de los mismos en el siguiente capítulo, así como analizar una serie de hallazgos obtenidos durante la aplicación de la metodología y que permitirán la vinculación de la teoría con el conocimiento empírico y por consiguiente establecer una serie de reflexiones críticas respecto al modelo interorganizacional.

---

<sup>14</sup> Cabe señalar que si bien se habían hecho preguntas modelo en el transcurso de la investigación estas se fueron modificando sin perder de vista el objetivo por las que fueron creadas.

# Estudio de caso



### 3. Estudio de caso

#### 3.1. Marco de referencia contextual de la apicultura en México

En este apartado se analizó el contexto de la apicultura en México y las restricciones comerciales de la UE en torno a la inocuidad alimentaria. Como primer punto de este capítulo se definirá el concepto de contexto; en segundo lugar, las condiciones de la apicultura en México como subsector económico y social; en tercero, los orígenes de las restricciones comerciales en torno a la inocuidad alimentaria<sup>15</sup> y, en cuarto lugar, el contexto tecnológico del sector agropecuario.

El crecimiento poblacional, aunado a la diversificación de los mercados, ha originado un cambio constante en las condiciones de comercio. Cada día, los requisitos que deben cumplir los productos, especialmente los alimentos, son más estrictos. El caso de la inocuidad alimentaria implica una implementación a nivel gubernamental de una estrategia para instituir interacciones organizacionales que permitan el cambio de los modelos de producción y manufactura de la miel, para que se apeguen a las normas internacionales, con la finalidad de desarrollar una cadena de valor que permita promover la certificación de la calidad de la miel.

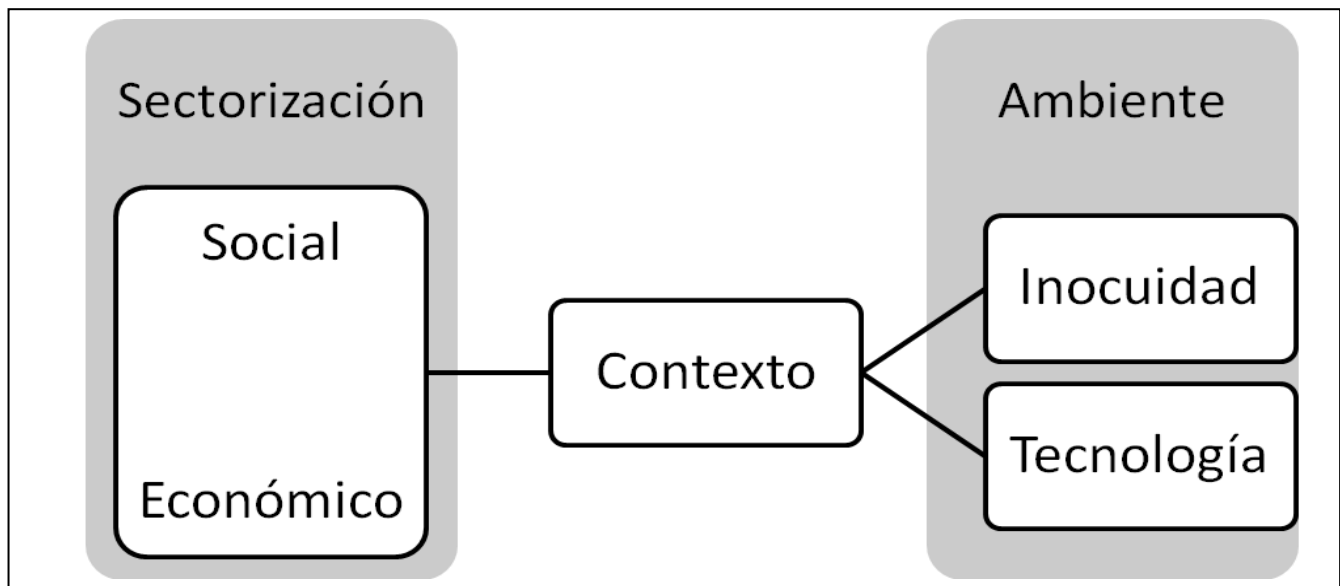
Por *contexto* se entiende la parte de un entorno simbólico, de una palabra, frase o situación, con una finalidad política, social o cultural; con un orden y sentido que permiten la interacción de un sistema. Es utilizado como un sinónimo de *ambiente*, pero en su trasfondo abarca tiempo y espacio en el que se desarrollan las acciones o se articulan los contenidos discursivos; mientras que el ambiente toma en cuenta los factores (tecnología, política, sociedad, ecología, economía, etc.) en los que se encuentra inmerso el contexto (Pugh; 1971 y Robbins; 1997). Así, es preciso mencionar que las organizaciones son resultado de sus adaptaciones al ambiente y al contexto que las rodea, permitiéndoles evolucionar desarrollando funciones en torno a sus adaptaciones o delimitando las interacciones hacia el interior o el exterior. Dentro del aspecto organizacional, el ambiente y el contexto determinan las condiciones exógenas y endógenas que repercuten en la estructura de la organización. En el caso de los EO, éstos encuentran múltiples visiones para el desarrollo de estudios de caso, en los que los factores, como la tecnología, son variables del contexto que se vuelven

---

<sup>15</sup> El término inocuidad alimentaria se define posteriormente en la página 63 y 64 con respecto al ambiente técnico dentro de las definiciones y programas.

vitales pues implican, de acuerdo a nuestro campo de estudio, una relación de causa-efecto, en donde lo importante es conocer el aspecto de la consecuencia directa. Luego, al hablar del sector apícola en sus aspectos social y económico, y del ambiente en términos de la determinación que de él hacen la tecnología y el concepto de inocuidad alimentaria, estaremos determinando el contexto en el que se ha dado la investigación, (véase Figura 12).

**Figura 12. La interacción contextual**



Fuente Elaboración propia

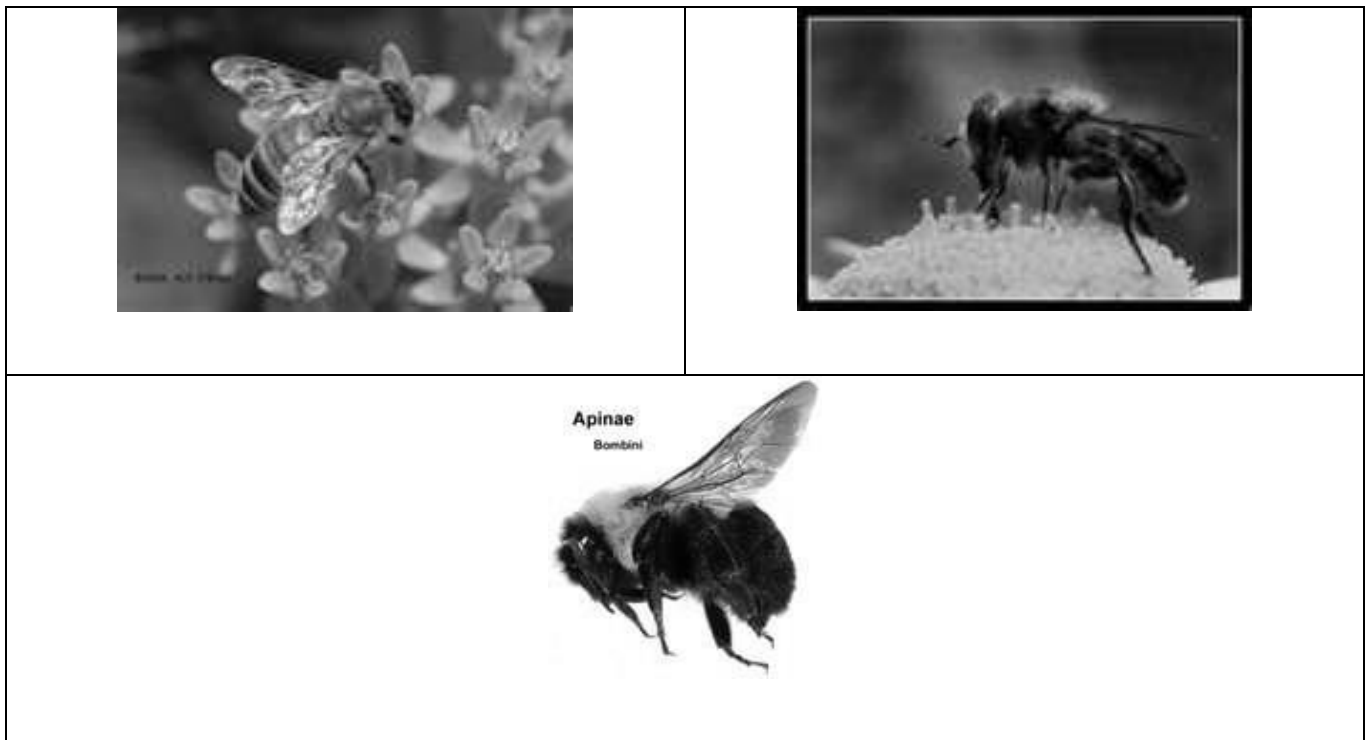
Entonces, ¿el contexto determina la forma de las organizaciones? De acuerdo con Pugh (1971) el desarrollo de la organización y sus estructuras corresponden a la funcionalización de la misma basados en entramados sociales dentro de ella. Es así que ambos elementos (las funciones y las interacciones) tienen un papel importante para determinar las condiciones y factores que impactan en la organización. En esta investigación hay que hacer referencia que para analizar el modelo propuesto hubo que acotar los límites del sector, hasta los subsectores económico y social, así como delimitar el contexto enfocando únicamente el ambiente técnico y el ambiente institucional<sup>16</sup>. Para delimitar aún más este punto, es preciso establecer los antecedentes históricos del sector donde se ha planteado el análisis de la presente investigación: la apicultura.

<sup>16</sup> Estos puntos serán tratados más específicamente en el apartado Contexto de la apicultura en México

### 3.2. Antecedentes históricos de la apicultura.

La apicultura o el cultivo de abejas es una actividad agropecuaria orientada a la crianza de abejas (del género *Apis*) así como a prestarles los cuidados necesarios con el objeto de obtener los productos que son capaces de elaborar y recolectar, con el fin de satisfacer las necesidades que el hombre tiene de estos. El principal producto que obtiene el hombre de esta actividad es la miel: un producto de la recolección del néctar que realizan las abejas<sup>17</sup>. La *Apis mellifera* o abeja europea no es la única especie de la familia *apidae*; existen tres grupos: *Apis*, *Meliponae* y *Bombus*; los melipónidos son especies neotropicales sin aguijón y cuya característica es que son especies no europeas de las cuales se tenían conocimiento desde la época prehispánica.

**Figura 13. *Apis mellifera* (Abeja europea), Melipónido (Abeja melipona) y *Bombus* (Abejorro)**



<sup>17</sup> El cultivo similar de otras abejas productoras de miel (melipónidos) se denomina meliponicultura.

De acuerdo con el *Codex Alimentarius*, elaborado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO por sus siglas en inglés), se entiende por miel:

*“La sustancia dulce natural producida por abejas Apis mellifera a partir del néctar de las plantas, o de secreciones de partes vivas de éstas o de excreciones de insectos succionadores de plantas que quedan sobre partes vivas de las mismas, que las abejas recogen, transforman y combinan con sustancias específicas propias, y depositan, deshidratan, almacenan y dejan en el panal para que madure y añeje. La miel se compone esencialmente de diferentes azúcares, predominantemente fructosa y glucosa. Su color varía de casi incoloro a pardo oscuro. Su consistencia puede ser fluida, viscosa o total o parcialmente cristalizada. El sabor y el aroma varían, pero derivan de la planta de origen,”* (FAO, 2007).

De acuerdo con la Sagarpa, la miel debe cumplir ciertas características con respecto de su composición en cuanto a color, olor, sabor y consistencia. Además, debe cumplir con normas relacionadas a la inocuidad alimentaria, como un bajo contenido de contaminantes, de lo cual se tratará más adelante. En este contexto, la miel, como producto, se ve ampliamente amenazada por otros edulcorantes que se hacen llamar miel pero que en realidad son jarabes de alta fructuosa, ya que la presencia de éstos tiende a desconcertar al consumidor y afectar a los productores de miel nacionales.

Al inicio de la humanidad, ésta no tuvo a su disposición más sustancia *edulcorante*<sup>18</sup> que la miel, la cual se obtenía de manera natural. A lo largo de la historia la miel ha sido fundamental para el hombre en su supervivencia. La apicultura ha sido utilizada desde el inicio de la humanidad con fines comestibles, cosméticos y medicinales. Se cree que la apicultura tuvo su origen en la parte baja del valle del Guadalquivir (España) donde, desde principios de la Edad de Bronce (3000 A.C.), existía una población de origen africano, los tartesios (Siglo V A.C.), que eran grandes apicultores. Los fenicios (1200 A.C.), que mantenían transacciones comerciales en toda la zona, dieron a conocer a Babilonia (3000-2000 A.C.) y Egipto (5000- 30 A.C.) las prácticas apícolas. Caso de ello es la representación que se puede apreciar en la Figura 15 en una pintura rupestre que data de 7,000 a 8,000 años de antigüedad.

---

<sup>18</sup> Edulcorante es toda aquella sustancia que da un sabor parecido al del azúcar.

**Figura 14. Pintura rupestre Cueva de la Araña en Valencia España**



Fuente: [http://www.culturaapicola.com.ar/wiki/index.php/Cueva\\_de\\_la\\_Ara%C3%B1a](http://www.culturaapicola.com.ar/wiki/index.php/Cueva_de_la_Ara%C3%B1a) Consultado en enero de 2010

Hay evidencias suficientes en el Oriente Medio para afirmar que la apicultura desempeñó un papel importante en el comercio, así como de la utilización de sus productos para la medicina, la elaboración de panes y obtención de cera. En Egipto se han encontrado representaciones gráficas de abejas en las tumbas de los primeros faraones (véase Figura 13). Por su parte, los romanos utilizaban la apicultura para la producción de aceites aromáticos y con fines medicinales para combatir las afecciones de los ojos, garganta, nariz, oídos y pecho; miel pura o mezclada con otras sustancias, para curar las heridas, las mordeduras de animales venenosos, así como para contener el envenenamiento con sustancias.

Fue hasta el siglo XVIII cuando surgió una apicultura tradicional; a partir del avance de los conocimientos científicos y biológicos fue posible conocer más el comportamiento de las

abejas y las colmenas a través de los trabajos de Langroth en 1895, lo que cedió el paso a una apicultura mucho más técnica. Sin embargo, en 1806, con el bloqueo continental que cerró los puertos a los navíos ingleses, se aprovecha el descubrimiento realizado en 1747 por el químico berlinés A.S. Marggraf sobre la presencia de azúcar en la remolacha; por lo tanto a partir de 1813, se produjeron cantidades de azúcar de manera creciente, lo que hizo descender el consumo de miel.

**Figura 15. Jeroglífico egipcio representando la apicultura**



Fuente: josebeersheva.nireblog.com/cat/de-todo-un-poco. Consultado enero de 2010.

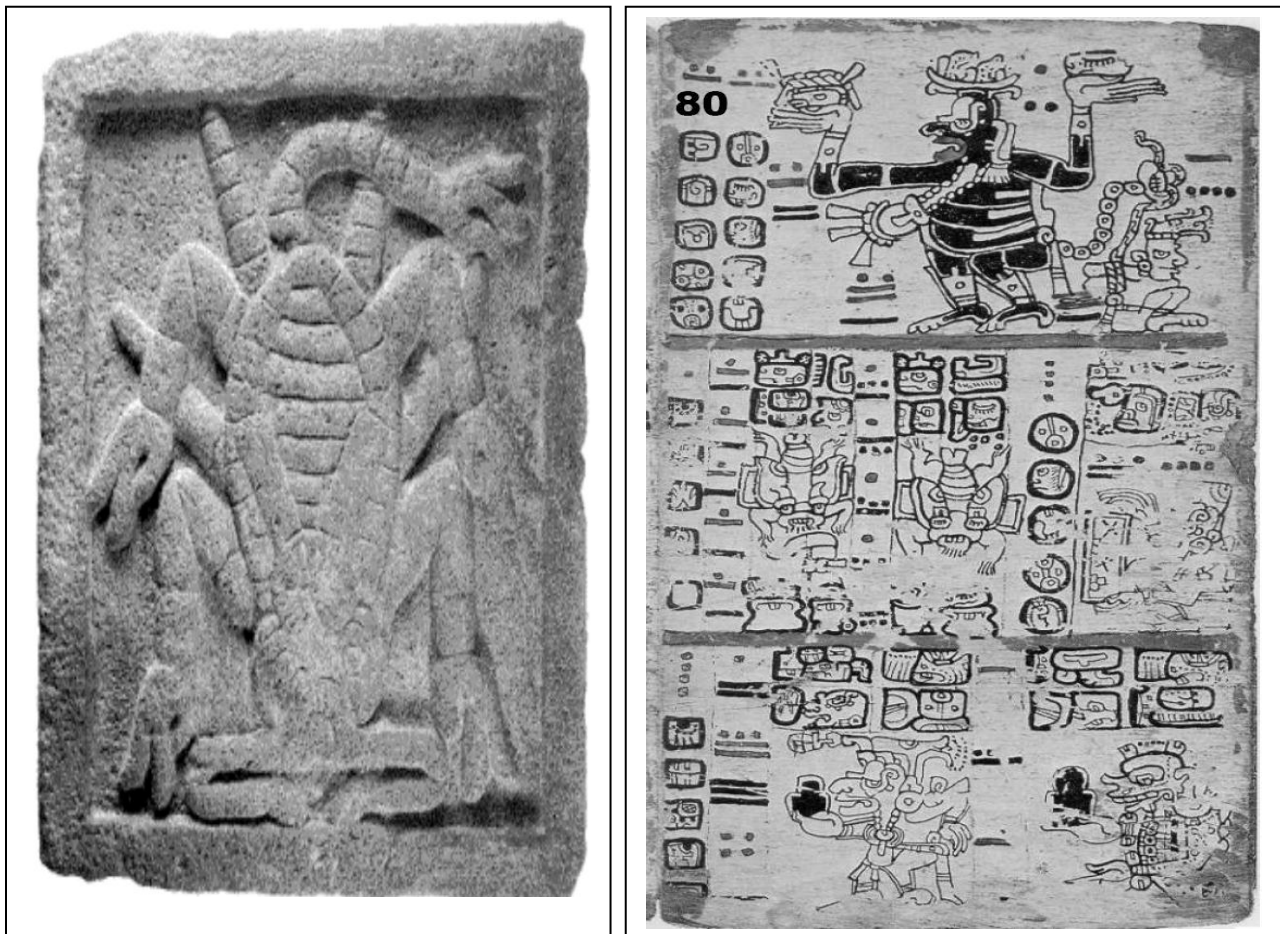
La actividad apícola se práctica desde hace mucho tiempo en el Continente Americano. Los mayas ya practicaban esta actividad desde épocas prehispánicas. Los conquistadores europeos introdujeron la apicultura al norte del continente hasta el sureste de México, en donde se ubica la principal zona de producción y en donde no existían las distintas especies del género *Apis*<sup>19</sup>. Las culturas establecidas en la zona utilizaron las abejas sin aguijón, especialmente lograron cultivar variedades de los géneros *Meliponae*. Para llevar a cabo la

<sup>19</sup> La abeja común productora de miel es considerada taxonómicamente dentro del género *Apis mellifera*, perteneciente a la familia de *apidae*. Todas las abejas pertenecen a este género.



Meliponicultura los mayas les proporcionaban a las abejas un techo, formando apiarios, chozas o utilizando jobones (maderos ahuecados). Ellas, además de proporcionarles miel y cera, formaban parte importante de su mitología, como se manifiesta en lugares de asentamiento de esta cultura. Las manifestaciones culturales son indicadores importantes de lo que significaban las abejas en el mundo cosmogónico maya (véanse Figuras 17 y 18). Con la llegada de los españoles a México, la apicultura fue considerada su monopolio real y exclusivo mediante el uso de la abeja europea o *Apis mellifera* (Caldera, 2007).

**Figura 16 y Figura 17. Códice maya con la figura de la deidad Ah Mucen Cab**



Fuentes: Figura 14 <http://www.inriodulce.com/links/bees.html>;

Figura 15 <http://www.mayatikal.com/2008/10/22/codice-maya/>

Una vez que hemos contextualizado históricamente la apicultura en nuestro país, a continuación haremos referencia a datos estadísticos sobre la apicultura en el contexto de la realidad del sector en México.

### **3.3. Contexto de la apicultura en México**

La apicultura es una actividad que representa un papel fundamental dentro de la ganadería mexicana por ser la tercera fuente captadora de divisas en dicho sector. La producción nacional se encuentra directamente influida por el comportamiento del mercado internacional de la miel, ya que cerca del 90% de la producción mexicana de este alimento se destina a la exportación. En los últimos años, sin embargo, las acciones desarrolladas por productores y autoridades han llevado a que aproximadamente el 50% de la producción de miel en México sea consumida en el propio país, de ahí que la evolución de los consumidores tenga cada vez mayor influencia sobre la producción apícola.

México se ha destacado por ser de los países que se encuentran en los primeros lugares en exportación y producción de miel a escala mundial, ya que cuenta con una de las biodiversidades más amplias del mundo, calculada en más de 12,000 especies de plantas que le proporcionan las características de calidad al producto, tanto en sabor y color como en aroma. En la actualidad, de acuerdo con datos obtenidos de la página de internet de la Sagarpa, México es el tercer país exportador mundial de miel después de China y Argentina; ocupa el quinto lugar en producción de miel, sólo después de China, Argentina, Estados Unidos y Turquía, con una producción promedio de 58,793 toneladas en 2008, generando ingresos por más de 48 millones de dólares en el mismo año.

Desde 1950 la apicultura mexicana mostró un importante desarrollo a través de su inserción en el mercado internacional al hacer las primeras exportaciones; así, se abrió una etapa para la apicultura mexicana que la ubicó, en los años posteriores, entre las primeras del mundo, ya que la miel mexicana es de las más cotizadas. Su calidad y sabor han logrado penetrar con éxito en mercados como el europeo que tiene altas exigencias en materia de inocuidad alimentaria. La red de tratados internacionales de libre comercio que México tiene con 44 países ha facilitado el acceso de la miel mexicana a los mercados de sus socios comerciales, satisfaciendo las exigencias sanitarias y de calidad establecidas.

La importancia de realizar el análisis del contexto de la producción de miel bajo la estrategia central de seguridad alimentaria hacia la UE surge debido a que esta región comercial es específicamente Alemania, el principal consumidor de miel mexicana, con un consumo aproximado de más de 16 mil toneladas de producto en 2009 (véase tabla 7). Por esta razón, es necesario conocer las restricciones comerciales a este respecto, sus impactos en los

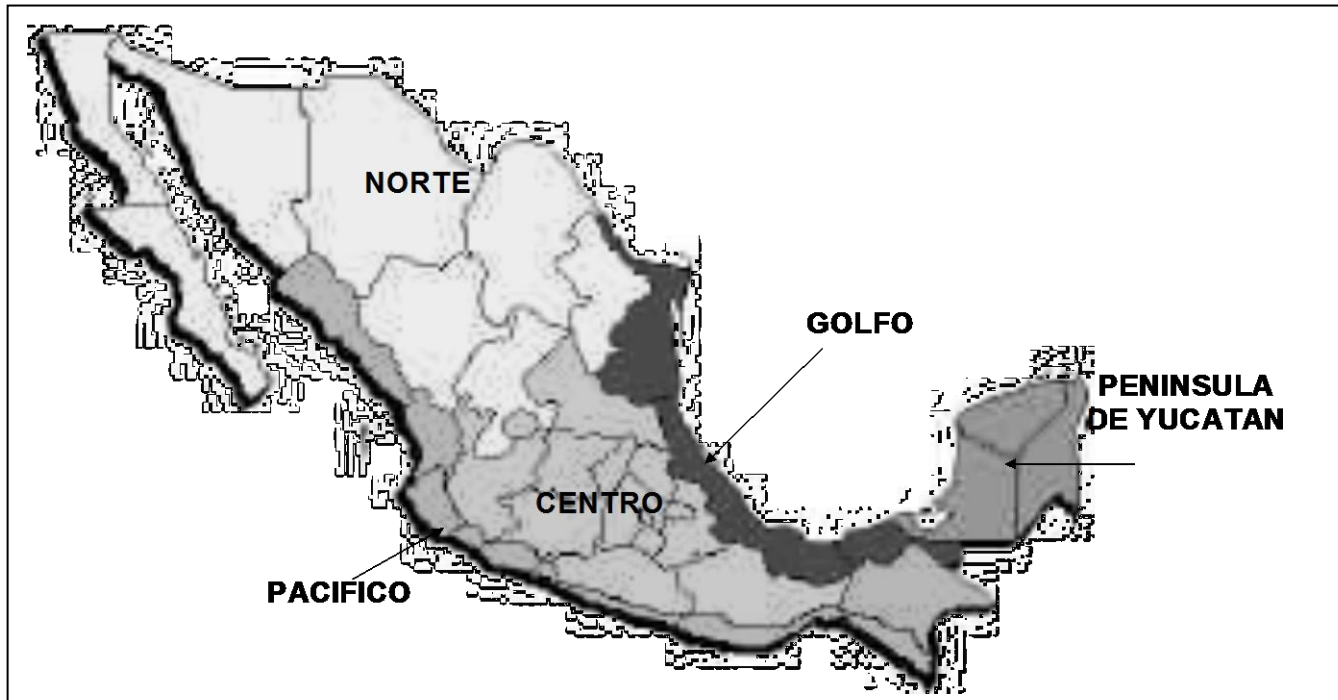
productores mexicanos y cómo éstos han implementado estrategias de mejora sobre buenas prácticas en la manufactura de miel para afrontar dichas restricciones.

**Tabla 7. Datos de las exportaciones de miel mexicana natural de enero a diciembre de 2009.**

Nombre país destino	Mercancía kilos	Valor comercial Dólares
Bélgica	832,882.72	2,425,368.24
Alemania	16,517,339.60	49,935,133.89
Arabia Saudita	1,208,675.00	3,679,063.92
Canadá	64.69	29.65
Chile	60.48	39.32
China	147,015.00	466,757.95
Corea del sur	111.5	290.6
España	40,251.60	129,616.40
Estados Unidos de América	1,646,637.76	4,580,042.15
Francia	82,964.25	277,007.44
Honduras	2,760.00	11,333.01
Italia	30,021.80	107,748.87
Japón	154,204.40	466,766.99
Portugal	80,400.00	258,888.11
Reino Unido de la Gran Bretaña e Irlanda del norte	3,057,058.00	8,839,879.39
Suiza	1,946,760.50	6,047,283.78
Venezuela	100,300.00	329,184.59
		\$77,644,375.73

Fuente: [www.siap.gob.mx](http://www.siap.gob.mx)

La presente investigación se ha centrado en el sector apícola del Estado de Puebla, ubicado en la región centro del mapa de regiones apícolas (véase Figura 19). Este estado de la República Mexicana ocupa el séptimo lugar en producción nacional de miel con un total de 3,190 toneladas producidas en 2009, que representan el 6% de la producción nacional. Detrás de esta actividad están miles de pequeños y grandes productores, cerca de 40 mil en prácticamente todas las entidades del país, con un inventario apícola compuesto por más de 1.9 millones de colmenas. En la tabla 3 se puede apreciar los montos de producción de cada estado de la República mexicana durante 2009, de acuerdo a datos obtenidos del Sistema de Información Agrícola y Pecuaria (SIAP) de la Sagarpa.

Figura 18. Regiones apícolas de México<sup>20</sup>

Fuente: Sagarpa

Tabla 8. Principales Estados productores de miel 2009

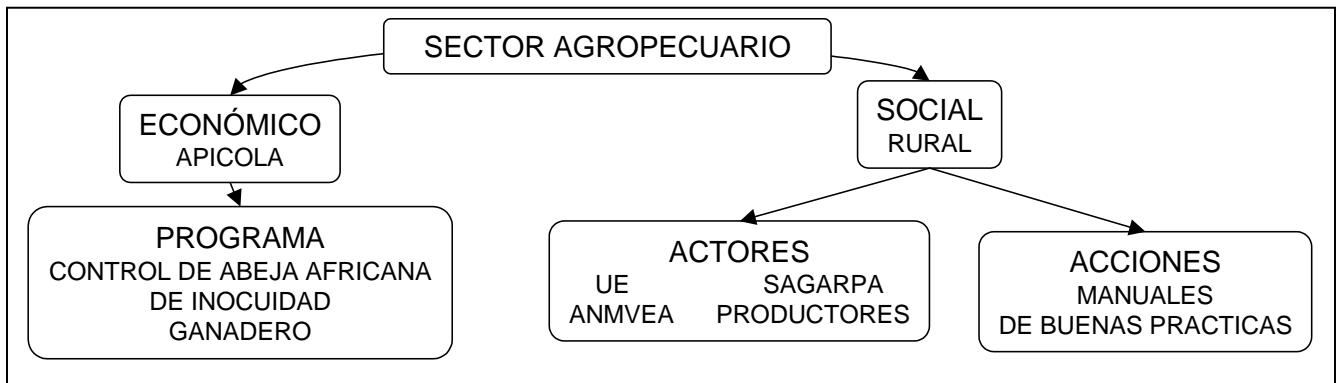
Estado	Producción	Lugar	Estado	Producción	Lugar
Aguascalientes	396	26°	Nayarit	435	23°
Baja California	143	30°	Nuevo León	504	20°
Baja California Sur	271	27°	Oaxaca	3,512	7°
Campeche	7,006	2°	Puebla	3,190	8°
Coahuila	245	28°	Querétaro	91	31°
Colima	363	25°	Quintana roo	2,170	9°
Chiapas	4,270	5°	San Luis Potosí	907	14°
Chihuahua	581	19°	Sinaloa	520	21°
Distrito federal	91	32°	Sonora	340	24°
Durango	895	17°	Tabasco	157	29°
Guanajuato	552	22°	Tamaulipas	653	18°
Guerrero	3,752	6°	Tlaxcala	1,100	13°
Hidalgo	839	16°	Veracruz	3,985	4°
Jalisco	5,259	3°	Yucatán	8,373	1°
México	1,195	12°	Zacatecas	1,572	10°
Michoacán	1,693	11°	<b>Total nacional</b>	<b>56,071</b>	
Morelos	1,010	15°	Región lagunera	668	

Fuente: Sagarpa

<sup>20</sup> Para implementar los programas y acciones con respecto a la inocuidad alimentaria de la miel en México se ha hecho una división en cinco regiones apícolas productivas.

Una vez establecido que es el sector económico de la apicultura el que interesaba estudiar, se analizaron los subsectores que lo conforman, con la finalidad de acotar la investigación; a este primer paso se le denomina sectorización. La sectorización consiste en la identificación del objeto de estudio, en este caso a través de dos subsectores: el económico y el social. En primera instancia hubo que delimitar el subsector económico y los programas derivados, para después pasar a la contextualización del subsector social.

**Figura 19. Sectorización referencial de la investigación.**



Fuente: Elaboración propia con base a Scott y Meyer (2001).

El subsector económico<sup>21</sup> permite delimitar contextualmente la realidad del sector analizado, en este caso el apícola, al descubrir los fines-medios dentro del ambiente técnico ampliamente racional en el que se desarrolla su labor, así como los programas gubernamentales encaminados al logro del objetivo.

Además, determinar el subsector social permitió delimitar las características de las organizaciones vinculadas con el subsector económico (véase Figura 19). Para esta investigación, se determinó ubicar el subsector social dentro del entorno rural. De acuerdo con United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), en el sitio <http://www.fao.org/es/ess/rural/>: “La definición de *rural* se compone a partir de varias definiciones, entre las que destacan las de la OCDE y la FAO. En la mayoría de los casos los países tratan como “rural” a una categoría residual en el sentido de no ser “urbano” o “aglomerado”, en lugar de especificarse explícitamente por sus propiedades o características, el nivel de la comunidad local, el tamaño de la población, la densidad y la distancia u otros como la base económica. La división de estadísticas de la FAO ha comenzado el trabajo de revisar las definiciones subyacentes y los marcos estadísticos para evaluar y supervisar el

<sup>21</sup> Por subsector económico, se entiende a la actividad especializada que se desarrolla dentro de un sector productivo, Ej. Área: Agropecuario; Sector: Ganadería, Subsector: Apicultura.

desarrollo rural.” (FAO, 2007). Sin embargo, en la actualidad los espacios urbanos se han desarrollado sin tomar en cuenta los límites de los espacios rurales, lo que ha provocado dificultades en la definición de los mismos. En este caso, la apicultura se encuentra enclavada cada vez más en estos espacios urbano-rurales, donde los municipios anteriormente rurales quedan circunscritos a las zonas metropolitanas. Para esta investigación el subsector social quedó circunscrito al rural en el aspecto de lugares no urbanos como tal, delimitando la frontera a cuestiones de tipo agrícola o artesanal. Así, el subsector social de la apicultura en México, se constituye como una importante rama de la producción ganadera para 42 mil familias organizadas en veinte estados del país, por la gran ocupación que genera empleo a la población rural, ya sea en forma directa o indirecta, y por su participación en los procesos de exportación.

Una vez delimitados los subsectores social y económico, y de acuerdo con el modelo de campos interorganizacionales, fue preciso establecer los ambientes en los que se desarrollan las actividades de la organización. Dicho modelo permite distinguir dos ambientes principales: el técnico y el institucional; que interactúan en el desarrollo de relaciones verticales y horizontales entre organizaciones, a este escenario se le denomina ambiente técnico.<sup>22</sup> Este ambiente determina el aspecto racional del campo interorganizacional, ya que establece una relación de medios fines en busca de la eficiencia-eficacia a través de programas y definiciones que pretenden lograr objetivos por medio de elementos discursivos. Así, en este documento se establecerán a continuación una serie de definiciones que permitan conocer el ambiente técnico: el producto (miel) y los programas que delimitan la actuación de los productores.

Dentro de los programas gubernamentales se encuentra, en primer lugar, el Programa Nacional para el Control de la Abeja Africana (PNCAA), surgido por decreto en el Diario Oficial de la Federación del 30 de octubre de 1984 ante el inminente arribo de las colonias sudamericanas de abejas africanizadas y la pérdida inminente de productividad en el sector apícola; con él se puso mayor énfasis en el desarrollo de control de la abeja africana y en el control de casos de emergencia para los humanos. Éstas fueron principalmente sus funciones cuando inició, así como la de establecer comunicación con productores y la

---

<sup>22</sup> Un ambiente técnico se define “como aquéllos donde se produce e intercambia un producto o servicio en un mercado donde las organizaciones se les recompensa por un control efectivo de sus sistemas de producción” (Scott y Meyer, 2001:171).

sociedad civil en cuanto al riesgo y manejo de enjambres peligrosos para la población. De acuerdo con Sagarpa, el PNCAA tiene como finalidad proteger a la apicultura mediante las acciones tendientes a contrarrestar los efectos adversos que ocasiona la presencia de la abeja africana en la producción de miel, cera, polen y otros productos. Dentro de sus funciones principales en la actualidad destacan:

- Capacitación a cuerpos de seguridad para el control de enjambres de abejas en zonas urbanas.
- Capacitación especial de temas apícolas.
- Difusión de la información relacionada con la abeja africana y su control.
- Promoción de mejoramiento genético en los apiarios.
- Asesoría en la formación de asociaciones ganaderas-apícolas.
- Prevención y control de la varroasis<sup>23</sup> de las abejas.
- Elaboración de diagnóstico.
- Emitir calendarios de tratamientos.
- Certificación y autorización de productos específicos para el control de la varroasis.
- Atención profesional de reportes de enjambres de abejas.
- Promoción de certificación de criaderos de abejas reinas.
- Promoción de la organización de productores.
- Cursos de capacitación a productores relacionados con la apicultura.
- Elaboración de programas de Inocuidad alimentaria
- Otorgar reconocimientos a productores en buenas prácticas.

Otro programa que impacta el ambiente técnico de la producción de miel en México es el Programa de Inocuidad Alimentaria en el sector apícola. La inocuidad alimentaria, de acuerdo con la Organización de Comercio y Desarrollo Económico (OCDE), debe entenderse “como la reducción del riesgo para la salud humana de gérmenes, toxinas y residuos

---

<sup>23</sup> La varroasis es una infestación en las colmenas de ácaros del tipo *Varroa jacobsoni* y que propicia la destrucción de las colmenas

químicos patógenos y de la propagación de las enfermedades” (Avendaño, 2006). También debe entenderse, como la “reducción de riesgo, proveniente de estresores biológicos y químicos, tales como aditivos alimenticios, para proteger a los consumidores de peligros involuntarios” (Avendaño, 2006).

De acuerdo con este autor también se debe considerar a la inocuidad alimentaria como:

*“Medida restrictiva al comercio, dentro de un subconjunto de regulaciones sociales que son adoptadas por un país y tienden a proteger el interés público por cuestiones como salud, inocuidad alimentaria, ambiente y cohesión social”. (Avendaño, 2006)*

Estas definiciones de inocuidad alimentaria han acotado el trabajo de investigación al análisis de la estrategia y del papel de las instituciones, sus discursos y adaptaciones.

En la actualidad la producción apícola mexicana se encuentra regulada por el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad alimentaria y Calidad Alimentaria (Senasica) que establece las normas y manuales de producción y, sobre todo, establece las estrategias para llevar a cabo la inocuidad alimentaria junto con el PNCAA. Lo anterior, porque:

*“La miel ha contado tradicionalmente con un reconocido prestigio como alimento natural y puro, e incluso con propiedades terapéuticas. La confianza que el consumidor deposita en este alimento y al mencionar esto deberíamos pensar en la miel que consume nuestra propia familia, debe ser un incentivo para todos los que de alguna u otra manera estamos involucrados con su producción, en asumir responsablemente el compromiso de vigilar la inocuidad alimentaria y pureza” (Vázquez, 2001).*

La inocuidad alimentaria surge como una necesidad para la población de productores apícolas, de contar con alimentos de alta calidad y libres de riesgos para la salud; y debe estar contextualizada en su forma de elaboración utilizando el manual de buenas prácticas de manufactura y producción, incluyendo la trazabilidad (desde la floración hasta el consumidor final), el proceso de cosecha, envasado, etiquetado y comercialización. En la siguiente tabla se marcan algunos hechos relevantes en el desarrollo de la inocuidad alimentaria y su evolución como práctica, pasando por estrategia y restricción comercial.



**Tabla 9. Orígenes de la Inocuidad alimentaria**

<b>Año</b>	<b>Hecho</b>
1962	Se publica el Codex Alimentarius por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS)
1979	Se establece por parte del GATT el acuerdo de barreras técnicas de comercio
1984	Estados Unidos (EU) crea el Centro de Inocuidad Alimentaria y Nutrición Aplicada.
1994	Se revisa el acuerdo de barreras técnicas de comercio por parte de la Organización Mundial de Comercio (OMC) y se estipula el acuerdo sanitario y fitosanitaria. Se crea en Alemania la agencia encargada de la inocuidad alimentaria.
1997	EU anuncia la iniciativa de inocuidad alimentaria por medio del Departamento de Agricultura, e insta a México a que realice trabajos sobre inocuidad alimentaria.
1998	Se publica por parte de la FAO los lineamientos de buenas prácticas en agricultura.
30/04/1998	Se establece el Grupo Técnico de Trabajo sobre Inocuidad alimentaria por parte de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Recursos Naturales a desarrollar en 5 etapas (diagnostico, decisiones de política, consenso, diseño de estrategias y programa de acción).
06/1998	Declaración conjunta México-EU sobre inocuidad alimentaria y se establecen el programa integral de desarrollo tecnológico para la calidad alimentaria (corto plazo) y el programa nacional de calidad alimentaria (largo plazo).
1999	Diseño del programa nacional de inocuidad alimentaria y del sistema nacional de calidad, con una comisión de 8 secretarios, generando la unidad nacional de calidad e inocuidad alimentaria. Francia crea su agencia de inocuidad alimentaria. Se firma el tratado de libre comercio con la Unión Europea. Estableciéndose parámetros de inocuidad alimentaria no como barreras técnicas al comercio, sino como protección al consumidor
2000	Inglaterra crea su agencia de inocuidad alimentaria
7/12/2001	México promulga la Ley de desarrollo sustentable
10/06/2001	Se crea el Senasica, como órgano desconcentrado con autonomía, y se crea el Sistema Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, con base en la Ley de salud. Se genera el manual de buenas prácticas de producción y manufactura de Miel
2002	Se crea el plan maestro de inocuidad alimentaria de los alimentos. Se crea el programa "Alianza contigo" de financiamiento a productores. Se revisa el acuerdo de barreras técnicas de comercio del TLCUEM (Programa de sanidad e inocuidad alimentaria apartado 15)

Fuente: Elaboración propia con base en Avendaño (2006).

### **3.4. Restricciones al comercio: La estrategia de la UE del sector alimentario**

Para entender las implicaciones que la estrategia de inocuidad alimentaria en la UE ha tenido en el trabajo de los productos agropecuarios mexicanos es preciso conocer la estrategia

central de la UE y en qué consiste, principalmente como *acciones políticas de restricciones comerciales de productos alimenticios que no sean seguros*; dichas acciones se basan principalmente en una *estrategia global de seguridad alimentaria* que se transcribe a continuación:

“Los consumidores europeos quieren que los alimentos que se llevan a la boca sean seguros y saludables. Por eso, la Unión Europea (UE) se esfuerza por que todo lo que comen el conjunto de sus ciudadanos sea siempre de una calidad elevada, tanto si se ha producido en el propio país como si viene del extranjero, ya sea de la UE o de fuera.

Está claro que el riesgo cero no existe, pero la UE hace cuánto puede —aplicando una estrategia global de seguridad alimentaria— para que los riesgos sean los mínimos, gracias a unas normas modernas sobre alimentación e higiene redactadas según los conocimientos científicos más avanzados. La seguridad alimentaria empieza ya en la explotación, y las normas se aplican desde ese mismo momento hasta que el alimento llega a la mesa del consumidor, ya se haya producido en la UE o se haya importado de cualquier otra parte del mundo.

La estrategia de seguridad alimentaria tiene cuatro elementos importantes:

- las normas sobre seguridad de los alimentos y los piensos<sup>24</sup>
- el asesoramiento científico independiente y accesible al público;
- las medidas para hacer cumplir las normas y controlar los procesos;
- El reconocimiento de que el consumidor tiene derecho a elegir sabiendo perfectamente de dónde viene el alimento y qué es lo que contiene”. (Fuente [www.europa.eu](http://www.europa.eu))

Bajo la estrategia central de la UE, los productores y el gobierno mexicano han implementado interacciones de índole estratégica para encontrar *buenas prácticas (best practice) en la manufactura* y producción de miel. En el caso de la UE, el tratado de libre comercio que se estableció en el año 2000 hace mención, en su capítulo cuarto, al aspecto referente a las normas y establece “preceptos para el desarrollo, adopción y ejecución de medidas sanitarias y fitosanitarias, es decir, aquéllas que se adopten para proteger la vida o la salud humana, animal y vegetal, de los riesgos que surjan de enfermedades o plagas de

<sup>24</sup> Pienso en términos agrícolas es el alimento que se le proporciona al ganado.

animales o vegetales, o de aditivos o sustancias contaminantes en alimentos” (TLCUEM). Estos preceptos tienen como finalidad *impedir el uso de estas medidas sanitarias y fitosanitarias como restricciones disfrazadas al comercio* (Avendaño, 2006), es decir, dichos preceptos salvaguardan el derecho que tiene cada país para adoptar sus propias medidas sanitarias y fitosanitarias para la protección en su territorio de la vida o salud humana, animal y vegetal. Ahora bien, estos preceptos tienen que ser analizados desde tres perspectivas para su aplicación:

- Se fundamentan en principios científicos y en una evaluación del riesgo,
- se aplican sólo en grado necesario para proporcionar el nivel de protección determinado por un país, y
- no se traducen en discriminación injustificada o en restricciones encubiertas al comercio.

Asimismo, se acordó el establecimiento de un Subcomité Especial que se reunirá cada año a partir de la entrada en vigor del tratado para:

- Intercambiar información,
- identificar y facilitar la solución a problemas de acceso, e
- impulsar el reconocimiento de zonas libres de enfermedades.

Con ello se establecieron preceptos para la evaluación del riesgo, dentro de los que se incluyen aquéllos para la evaluación de la probabilidad de entrada, radicación o propagación de plagas y enfermedades. Las medidas sanitarias y fitosanitarias se fundamentan en una evaluación del riesgo a la vida humana o la salud animal o vegetal, considerando las técnicas de evaluación del riesgo desarrolladas por las organizaciones internacionales de

normalización como la Comisión del Codex Alimentarius y la Convención Internacional para la Protección de las Plantas, entre otras.

La combinación de factores tales como la innovación, productividad, alta demanda y condiciones naturales, contribuyeron en esta nueva etapa de la apicultura mexicana, sobre todo para que la producción de miel creciera de manera inusitada. La introducción de nuevas técnicas e instrumentos para el manejo, cuidado y mantenimiento de las abejas, un mercado internacional en expansión, caracterizado por la alta demanda de miel en Europa y Estados Unidos; así como un ambiente favorable con vegetación abundante y variada, han propiciado que durante años México haya permanecido dentro de los primeros exportadores y productores de miel a escala mundial.

Una vez establecido el ambiente técnico y como parte primordial en el análisis de las interacciones organizacionales se procede enseguida a presentar el ambiente institucional en el que se desarrolla el sector apícola, ya que es preciso ver las leyes y reglas que permiten las interacciones entre las organizaciones que lo conforman.

### **3.5. El ambiente institucional: manuales de buenas prácticas de producción y manufactura**

Un ambiente institucional se encuentra caracterizado “por reglas y requisitos a los que se deben ajustar las organizaciones individuales si desean recibir apoyos y legitimidad” (Scott y Meyer 2001:170), por ello, para su estudio se deben analizar las leyes y las reglas de operación que permiten comprender la responsabilidad por parte de los actores y, a su vez, encaminar las acciones para lograr compromisos (Montaño, 2001; y Meyer y Rowan 2001). En el caso que nos ocupa, se encuentran la Ley de Desarrollo Rural Sustentable la cual es un esfuerzo del gobierno mexicano por promover el fortalecimiento del sector agropecuario estableciendo normas y reglas para la operación de los programas sectoriales, y; la Ley Federal de Sanidad Animal en la cual se establecen los parámetros para normar la producción de productos agropecuarios de manera inocua para el consumidor, así como las acciones derivadas de la interrelación de los actores: Sagarpa, la ANMVEA y productores. Una de estas acciones son los manuales de buenas prácticas en producción y manufactura

de miel, los cuales establecen las actividades de registro y de trazabilidad <sup>25</sup> en el proceso productivo de la miel.

En este caso los órganos que se encargan de dar una política pública a este sector son la Sagarpa, el Senasica y la Coordinación General Ganadera (CGG), dependientes de la Sagarpa, bajo una premisa de alimentos inocuos que propone la FAO y la UE determinando estrategias como la trazabilidad de la miel y la de buenas prácticas, tanto en manufactura como en la producción de miel. La Sagarpa ha creado el Comité Sistema Producto Apícola (Cosepa), que a su vez se encuentra conformado por Comités Estatales que representan a los productores de los estados y que tiene como finalidad propiciar la integración de agentes económicos en forma de cadena productiva, desde la materia prima hasta la comercialización del producto (miel). Estos comités ponen énfasis en el enlace entre los tres niveles del sector apícola (gobierno, productores y representantes no gubernamentales), además de establecer los parámetros de solución de problemas regionales y de cuidado del producto en su región respectiva.

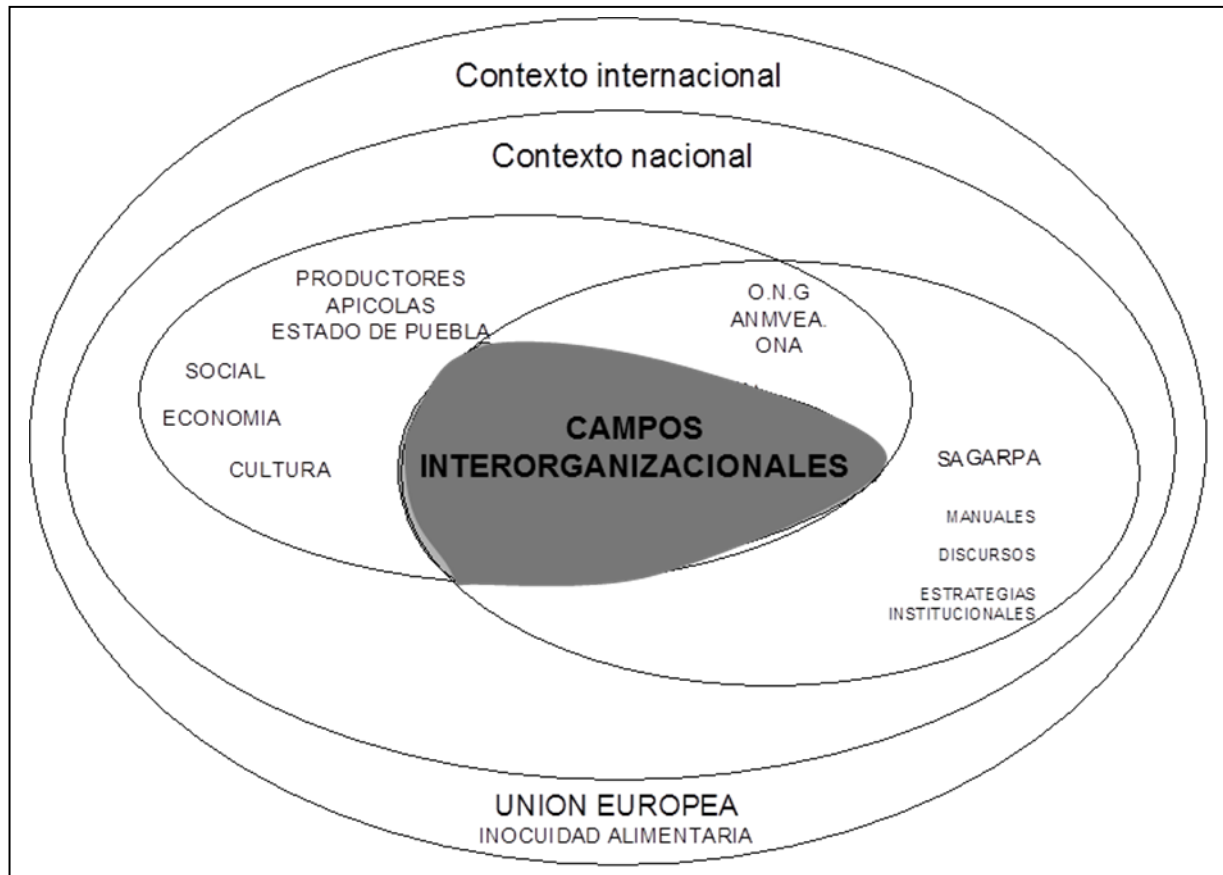
### **3.6. El contexto de la tecnología del sector agropecuario en México**

La inversión en ciencia y tecnología en el sector agropecuario, de acuerdo a datos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) en el 2006, fue de 2,108 millones de pesos, cifra que representó el 6.4 por ciento del gasto total del presupuesto asignado al total en investigación y desarrollo tecnológico. Entre 2006 y 2005 este sector tuvo un aumento real en su inversión en ciencia y tecnología de 16.5 puntos porcentuales, lo que lo coloca como el sector con mayor crecimiento con respecto a su participación en 2006. Las entidades de este sector que tienen mayor inversión en investigación en ciencia y tecnología son: Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP), 57.8 por ciento; Colegio de Postgraduados, 27.9 por ciento, y la Universidad Autónoma Chapingo con el 11.5 por ciento. De la misma manera, hay que aceptar que el crecimiento económico y el desarrollo social de un país están vinculados al nivel de la tecnología en todos los sectores de la economía.

---

<sup>25</sup> La trazabilidad del producto corresponde a ubicar el origen desde la floración, origen de la colmena, origen de la miel, su envasado y destino.

**Figura 20. Elementos de la investigación**



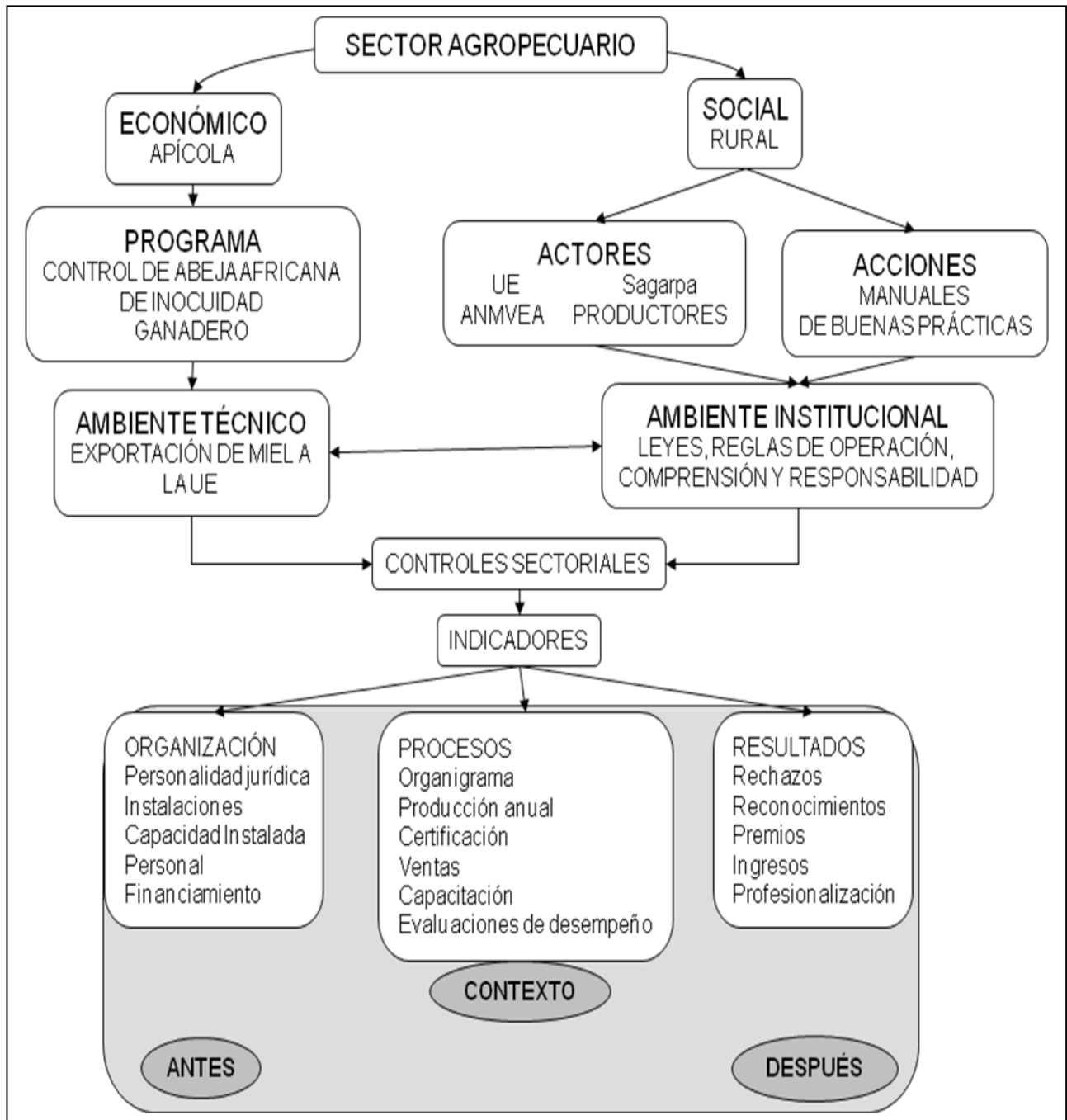
Fuente: Elaboración propia

A pesar de que la globalización implica también el “libre flujo” de conocimientos tecnológicos, los países que han fincado su desarrollo en la creación de capacidades sólidas y tecnología “propia” no sólo presentan niveles de bienestar social y económico satisfactorios para su población, sino que también han logrado una inserción más competitiva en la economía global. Recientemente se han realizado múltiples propuestas para la transferencia tecnológica en el sector rural.

### **3.7. Hallazgos y resultados en el campo de estudio**

En esta sección se hace referencia a los hallazgos de esta investigación que llevan a establecer cuál es el modelo interorganizacional en el marco del sector apícola poblano. Cabe mencionar, en primer lugar, los hechos que acontecieron durante la investigación para después realizar el análisis derivado de la información contenida en los hallazgos y así obtener el contraste de éstos con la teoría.

**Figura 21. El campo interorganizacional del sector apícola acotado al estudio de caso de productores apícolas de Puebla.**



Fuente: Elaboración propia con base en Alsina (1997) y Scott y Meyer (2001)

En la presente investigación fue necesario considerar los indicadores del modelo interorganizacional de Scott y Meyer (2001), así como en el modelo de análisis tecnológico en un sector de Butler (1988) para determinar la forma en que se haría el análisis de la información. Estos indicadores se presentan en la siguiente Figura:

**Figura 22. Indicadores a analizar en la investigación.**



Fuente: Elaboración propia con base a Scott y Meyer (2001) y Butler (1986).

En los indicadores se tomaron en cuenta dos aspectos: 1) las características de la tecnología (inocuidad alimentaria) y 2) las propiedades de la tecnología, factores acotados en dos tipos de ambiente: el técnico y el institucional, con cuestionamientos que permitan desarrollar la relación de aspectos situacionales en torno a la adecuación de modelos organizacionales.

A partir de este momento se llevó a cabo un análisis de los programas sectoriales en el ámbito institucional en un contexto de normalización, tomando en cuenta el aspecto interorganizacional en los diferentes niveles, por lo que sólo se hizo un análisis de tipo documental sin necesidad de otro instrumento de recopilación para conocer dicho marco.

Estos indicadores se manejaron de manera en que el análisis interorganizacional permitiera revelar el funcionamiento de las relaciones entre organizaciones, así como el impacto en las formas de organización en el sector apícola. Como se puede observar, la determinación de los indicadores por analizar permitió establecer los alcances de la investigación, así como ponderar las repercusiones que tienen cada uno de estos con respecto a los modelos organizacionales. Los indicadores se analizaron dentro de las relaciones tanto en los niveles



horizontales como verticales de la transferencia de tecnología en las organizaciones apícolas.

**Tabla 10. Dimensiones de la investigación**

Dimensión	Indicadores
Organización	Personalidad Jurídica <sup>26</sup>
Procesos	Organigrama Producción Reconocimientos Capacitación y Evaluaciones de desempeño Ventas e Ingresos
Resultados	Profesionalización Rechazos

Fuente: Elaboración propia

Hay que señalar como principal limitación del modelo de Scott y Meyer (2001) su tendencia a circunscribirse a las relaciones y corrientes directas más no a las indirectas, ya que no aclara el sistema de relaciones complejas. Esto fue evidente en el estudio de este modelo interorganizacional de la estrategia de la organización focal y sus consecuencias hacia la conformación de modelos organizacionales endémicos por parte de los productores apícolas, donde se recalca la importancia del conocimiento que tienen los productores y los proveedores para desarrollar condiciones que permitan resolver situaciones técnicas y comerciales, con base en la cooperación en el desarrollo de la cadena productiva apícola a partir de redes de cooperación.

Al asistir como observador a las reuniones con productores apícolas celebradas el 27 de marzo y el 24 de julio de 2009 en las instalaciones de la Sagarpa Puebla - presididas por el representante del PNCAA estatal, un representante de la Secretaría de Desarrollo Rural estatal y con asistencia de los representantes de las asociaciones apícolas, representantes de productores independientes, así como proveedores y comercializadores - se ha podido observar lo siguiente y que es reportado en el siguiente apartado.

<sup>26</sup> La recopilación de la información con respecto a los demás indicadores en esta dimensión representó una dificultad importante debido a la extensión de la información recopilada, por lo que se decidió sólo hacer el análisis de la personalidad jurídica.

### 3.8. Relato de hechos

Los Comités Sistema Producto Apícola (Cosepa) se establecen con una dinámica de redes de cooperación no formal más que como eslabones de cadenas productivas, presentando interacciones verticales y horizontales entre los diferentes actores que las componen, las cuales permiten o dificultan su funcionamiento. Debido a que el objetivo principal del Cosepa es llevar un control sobre las decisiones y acuerdos de sus integrantes, permite considerar sus relaciones con estos como un conjunto de relaciones de poder y dependencia con base en la estrategia de inocuidad alimentaria como objeto de poder y de dependencia que al dar “origen a procesos políticos e intentos de solución” (Scott y Meyer, 2001). Es así que la atención analítica se centró en esta estrategia derivada de la organización focal (Cosepa) y en las relaciones que surgen, por ellas, entre los actores.

En las reuniones a las que se asistió como observador, los puntos tratados <sup>27</sup> fueron la integración de los diferentes eslabones, el proyecto de mejoramiento genético y la presentación de la página de internet del Cosepa; contando con una asistencia de representantes apícolas, Sagarpa estatal, organizaciones no gubernamentales (ONG), envasadores, comercializadores, acopiadores y productores. En las intervenciones, los representantes de la Sagarpa estatal manifestaron la importancia que tiene la integración de la cadena a partir de la interacción entre todas las partes del comité para enfrentar las condiciones de competencia en la UE. <sup>28</sup>

Se manifestó la importancia de que los productores puedan expresar sus necesidades de manera personal o en las reuniones del Cosepa, con respecto a nuevas técnicas o de proveedores que puedan beneficiarlos. Con este argumento, se presentó la página web del comité ([www.mielpuebla.org](http://www.mielpuebla.org)) que se ha desarrollado, en donde todas las asociaciones de productores pueden promocionarse y encontrar proveedores que cumplan con las características específicas para dar cumplimiento a las normatividades exigidas por Sagarpa,

---

<sup>27</sup> Cabe señalar que estos puntos son los destacados en el orden del día sin ningún tiempo en específico de tratamiento para cada uno de ellos. En esencia las reuniones de los comités deben realizarse cuando menos dos veces al año dejando las reglas de operación internas y de organización en libertad de elección de sus representantes ante el Comité Sistema Producto Federal, respetando la integración y decisiones de los mismos integrantes.

<sup>28</sup> En esencia las reuniones de los comités deben realizarse cuando menos dos veces al año dejando las reglas de operación internas y de organización en libertad de elección de sus representantes ante el Comité Sistema Producto Federal, respetando la integración y decisiones de los mismos integrantes.

los patrocinadores de este medio pidieron el apoyo de todos los integrantes para poder financiarla, además esta página pasa a formar parte de la comunicación estratégica formal ya que en ella se publican los asuntos y eventos del Cosepa.

En estas reuniones también se puso de manifiesto los beneficios hacia la cadena por parte de las instituciones estatales en el cumplimiento de los objetivos: para los productores, la mejora continua y el aumento de sus ventas; para los proveedores, consolidarse en un mercado sustentable. Los apicultores planteaban, en la parte de mejoramiento genético, la necesidad de la mejora de (abejas) reinas capaces de producir mejores colmenas y mejorar la calidad de la miel, buscando proveedores de éstas en otros estados, que cumplieran con la normatividad para su producción. En el punto de asuntos generales, los productores hablaron también de su necesidad de talleres de integración de empresas, gestión, mercadotecnia, desarrollo de competencias y de manejo fiscal.

Por otra parte, los asistentes discutieron con respecto a la normatividad de la ubicación de los apiarios<sup>29</sup>; esto surgió con base en el cambio de normatividad en la ubicación de las colmenas a través del sistema de posicionamiento satelital, los productores presentaban los papeles de la normatividad anterior que les eran rechazados por no cumplir con la norma actual, exigiéndoles que llevaran los nuevos papeles lo antes posible; esto provocó malestar entre los asistentes, llegando al grado de decir que dichos papeles no los utilizarían debido a que no era un aspecto relevante y que la normatividad actual complicaba su quehacer productivo.

Un asunto tratado al final de la reunión fue la entrega de reconocimientos de buenas prácticas; para ello, se hizo hincapié en la importancia de la certificación de laboratorios autorizados por Sagarpa, así como en la necesidad de participar en el Congreso de Actualización Apícola que se llevó a cabo en Morelia, Michoacán en el mes de julio de 2009. Asimismo, se hizo referencia a la necesidad de llevar muestras de miel para el concurso nacional en el cual el principal motivador fue haber obtenido las muestras de miel del estado de Puebla un segundo lugar en 2008.

---

<sup>29</sup> El problema surgió por las colindancias de los apiarios, en los cuales los representantes estatales les pidieron señalaran sus terrenos para su identificación, a lo cual los apicultores mencionaron que era mejor hacer las colindancias con los mapas de Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), dado que ni ellos conocían las denominaciones de los terrenos, así llegaron a un acuerdo de prorrogar el trámite y cumplir con la norma pero en el entendido de la situación.

A continuación, y a partir de esta descripción de las reuniones sostenidas, se ubicaron los hallazgos en la dimensión interorganizacional de procesos y resultados los cuales serán analizados para establecer un conjunto de reflexiones al final de esta investigación.

### **3.9. Análisis de la dimensión organizacional: Personalidad jurídica**

El primer punto para el análisis de este indicador fue el delimitar las diversas personalidades jurídicas dentro de la estructura interorganizacional, así como establecer los vínculos desde el nivel horizontal (productores, exportadores y envasadores) con las del nivel vertical (Sagarpa Federal y estatal, la ANMVEA, clientes y proveedores) para tomar en cuenta las interacciones en los diversos niveles y la forma en que reaccionan los actores en los diversos niveles en la conformación de modelos organizacionales. Así también se reconoció el papel de los individuos en el desarrollo de la estrategia de inocuidad alimentaria, el establecimiento de relaciones y reglas de comportamiento para el logro del objetivo de exportación de miel a la UE. Todo ello a partir de dos enfoques: el estratégico y del sistema de la organización en sí (Crozier y Friedberg, 1990).

En el primero, se consideró a los actores como parte del desarrollo organizacional, a través de normas y políticas que necesitan ser interpretadas por los individuos de la organización por medio de la socialización, para que éstas sean reexpresadas-recodificadas por ellos mismos, de manera que sean aceptadas, rechazadas, adoptadas y adaptadas. En referencia al segundo enfoque, el factor determinante era encontrar un estado de equilibrio entre la organización y los actores en sus actos, así se pudo analizar si la estructura de una organización es resultado de sus procesos, puesto que forman la *parte visible* de la organización con base en la cantidad de relaciones dentro de ella (Mintzberg, 2000).

Luego, se reconoció que el campo interorganizacional se conforma “con organizaciones contrarias y variables <sup>30</sup> que proporcionan recursos críticos y/o información para su funcionamiento”. Aunque dichas organizaciones tienen un interés común (la inocuidad alimentaria y su implementación dentro del sector apícola del estado de Puebla) se presentaban también intereses contrarios:

---

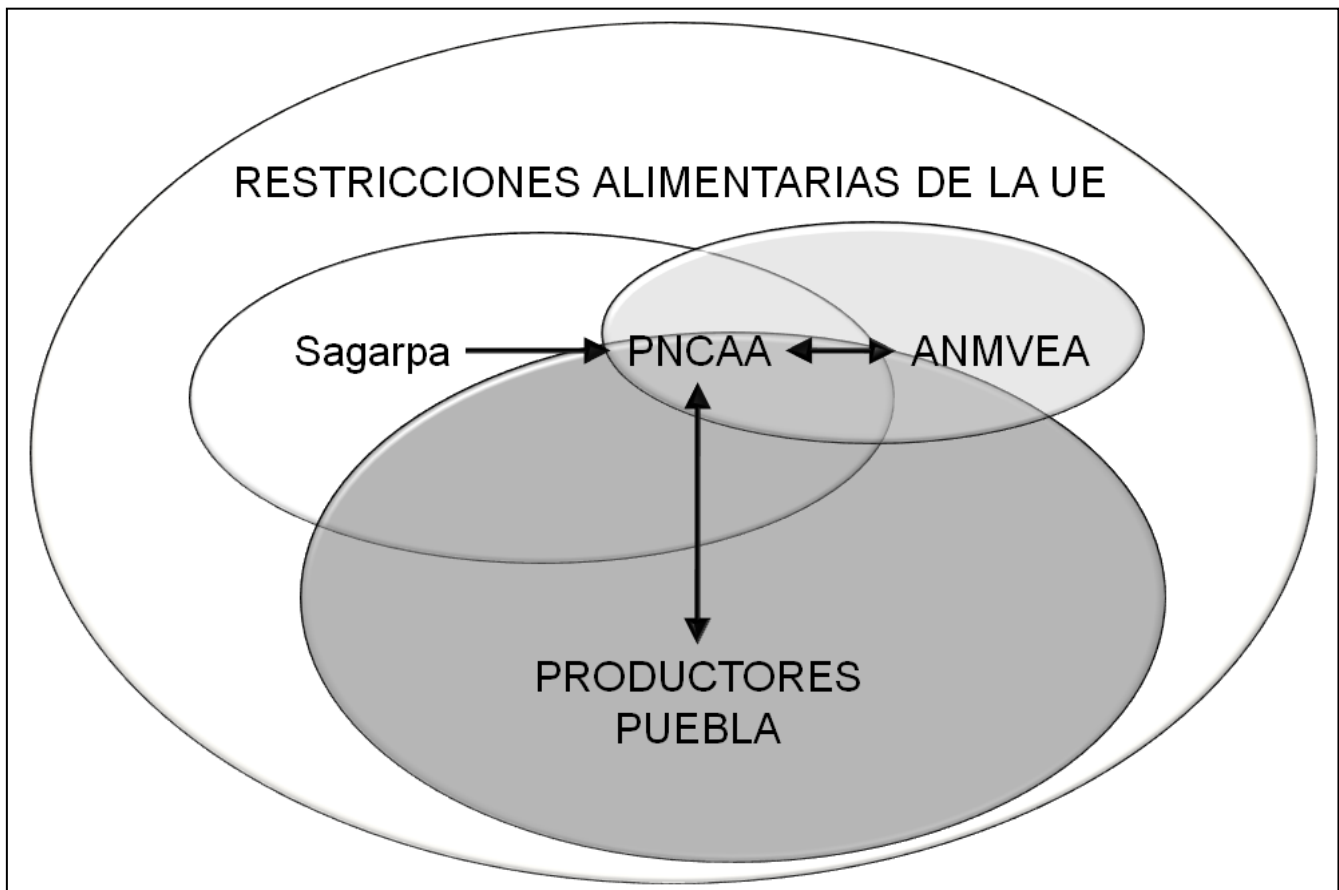
<sup>30</sup> Para Scott y Meyer (2001) el significado de “contrario” estaría determinado por el alcance de los objetivos y las funciones de los diferentes actores integrantes; por “variable” estaría determinado por la diversidad de las organizaciones componentes del sistema interorganizacional.

**Tabla 11. Intereses de las diversas organizaciones dentro del Cosepa.**

Sagarpa	ANMVEA	Productores
Formula políticas públicas para el sector agropecuario que se deben hacer cumplir	Fomenta la investigación, creación de tecnología y la transferencia de la misma; con el afán de apoyar a los productores que tienen como finalidad la supervivencia en el mercado.	Elaboración de productos apícolas para su comercialización, los que les permitan sobrevivir en el mercado.

Fuente: Elaboración Propia.

El aspecto de “contrario” se reduce entonces a las formas de implementación de la estrategia mediante formas de lograr conciliación y consenso (véase Figura 23), lo que confirmaría el modelo planteado en el marco teórico de esta investigación.

**Figura 23. El campo interorganizacional**

Fuente: Elaboración propia

En este caso los responsables, tratan de aplicar políticas públicas nacionales e internacionales que normalmente se supone serán llevadas a cabo en el sistema

interorganizacional (Scott y Meyer, 2001:160) tomando en cuenta las condiciones ambientales, la demanda, la estrategia y las interconexiones organizacionales (Porter, 2000); lo cual a su vez puede generar disfunciones en la aplicación de la estrategia misma (Savall, 1999).

Al analizar la relación interorganizacional del Cosepa para lograr mayores ventas y el desarrollo de mercados competitivos, se pudo constatar que, de acuerdo con Mintzberg (2001), la relación organizacional permite el desarrollo de procesos y sistemas complejos, bajo la estructura de redes de interacción social no formal más que desde una estructuración formal. Aunque se encuentran determinados por reglas y normas, los aspectos cooperativos permiten el desarrollo de nuevas estructuras dinámicas y flexibles, que dan relevancia a las estructuras administrativas entre los que toman decisiones y los receptores de las reglas o servicios.

Dado que la personalidad jurídica del Cosepa se encuentra delimitada por la normatividad emanada de las leyes que le dan origen y funcionamiento (Ley de la Administración Pública Federal, en las atribuciones de Sagarpa) y de los planes estratégicos al sector agropecuario (específicamente el sector apícola), el análisis de ello se debió hacer en los diversos niveles del campo interorganizacional tanto vertical como horizontal. Dicho análisis se desarrolló al analizar las diversas personalidades jurídicas, de las cuales se habla a continuación, y que permitieron conocer la complejidad del modelo interorganizacional, el impacto que tiene sobre los procesos en las organizaciones de productores y los resultados obtenidos en busca de la eficiencia de la producción.

Otro punto a señalar sobre la estructuración interorganizacional del sector apícola es el referente a las propias restricciones comerciales establecidas por la UE, que delimitan el actuar de todas las organizaciones inmersas en el relación interorganizacional, ya que determinan el seguimiento de las reglas y normatividades que afectan el mercado internacional; generando un marco normativo para el sector agropecuario con una serie de reglamentaciones específicas de funcionamiento.

Estas restricciones propiciaron el desarrollo de la estructura del Cosepa como una estructura jurídica apegada a la norma, pero a su vez dinámica y flexible, de manera que permite la

permeabilidad entre los asuntos públicos y privados del sector a través de la participación ciudadana. El Cosepa se integra como una Asociación Civil, sin fines de lucro, con la finalidad de dar “difusión del consumo de la miel y productos de la colmena a través de medios de comunicación y ferias a nivel local, regional y nacional”.<sup>31</sup> Se conforma con representantes de la Sagarpa (PNCAA), de las ONG y de los productores; con la finalidad de hacer más eficiente y de mejorar el desarrollo competitivo del sector, fomentando la interacción entre los productores y las instituciones para así desarrollar el sector en términos económicos y financieros; y, al integrar al productor primario con el consumidor, dirigir los esfuerzos gubernamentales para la producción de productos alimenticios inocuos para toda la sociedad.

Hay que resaltar que la generación de este Comité por parte de las instituciones, y su reconocimiento legítimo por parte de las ONG y los productores, supone el desarrollo de un modelo organizacional que no fue transferido sino creado para la solución de situaciones específicas en México. Por ello, es importante este hallazgo en la conformación del Cosepa con una personalidad jurídica interorganizacional.

En la conformación del Cosepa se hizo hincapié que ningún integrante de la Sagarpa, de la ANMVEA o del Gobierno estatal participaría, de manera sobresaliente, como funcionario dentro de la estructura de este comité, pero no se excluyó la posibilidad de que formaran parte de alguna asociación como productor. Esto generó que la implantación de la estrategia tuviera un impacto determinante ya que, al asumir los actores múltiples roles dentro del entorno del sector, generan una sinergia hacia el cambio en los modelos productivos.

A continuación se analizarán las diversas personalidades jurídicas que se encuentran dentro de la estructura interorganizacional del Cosepa y de cada uno de los actores.

En primer lugar, se presenta el Programa Nacional de Control de la Abeja Africana (PNCAA), el cual surgió a través de un decreto presidencial el 30 de octubre de 1984 (véase Figura 28), “ante la amenaza del arribo a nuestro país de la abeja africana, y los efectos que había tenido en la apicultura de Sudamérica y Centroamérica”. De acuerdo con el Director del PNCAA, el programa en sus inicios era “*único en el continente*, precisamente para la

---

<sup>31</sup> [www.miehpuebla.org](http://www.miehpuebla.org)

aplicación de alguna serie de medidas y recomendaciones hacia los productores y que con la incorporación de todas esas tecnologías se evitara que (la abeja africana) afectara el producto nacional; por eso, y desde entonces, debido a que fue creada por un acuerdo y un decreto presidencial, se ha conservado el nombre, aunque las actividades actuales, además del Control de la Abeja Africana, tienen otros aspectos de fomento y desarrollo apícola.

Dicho decreto fue revisado en 2006 por un comité consultivo conformado por particulares, integrantes de las ONG y el sector gubernamental; que tuvo como función evaluar los aspectos técnicos y poner dentro del marco institucional el desarrollo de políticas públicas con respecto a las atribuciones de programa y de sus alcances institucionales. Establecer un programa específico para el control de la abeja africana significó la resolución de una situación que afectaba directamente la producción de miel en nuestro país. Con el paso del tiempo el programa fue cambiando sus perspectivas y, posteriormente, se determinó darle más funciones, encaminadas a dar apoyo al sector apícola, dada su especialización en la creación y fomento de programas institucionales.

Esta personalidad jurídica asignada determina de manera importante el desarrollo del Cosepa ya que delimita su actuar de acuerdo a la norma y formaliza su interacción con las demás organizaciones al estructurarse como un órgano rector dotado de una personalidad institucionalizada.

Por otra parte se encuentra la ANMVEA, que se crea oficialmente el 26 de febrero de 1993 con el aval del entonces Colegio Nacional de Médicos Veterinarios Zootecnistas, A.C. Sus objetivos están encaminados básicamente a impulsar la investigación y la difusión de los conocimientos que se generen en materia de apicultura. Asimismo, se ha propuesto el establecimiento de relaciones técnico-científicas con universidades, centros de investigación, asociaciones, instituciones oficiales y privadas; de tal manera que el gremio de los MVZ figure como elemento sustancial en la toma de decisiones.<sup>32</sup>

Por último, hay que mencionar la personalidad jurídica que asumen los productores. Dentro del Cosepa las asociaciones de productores y los productores independientes. Esto limita de

---

<sup>32</sup> Los datos mencionados fueron obtenidos de Primera Jornada Nacional de Historia de la Medicina Veterinaria y Zootecnia en México, 24 y 25 de agosto del 2000, FMVZ – UNAM, México.



diferente manera la capacidad de los productores en cuanto a los procesos a desarrollar en cuanto a la producción y acceso al financiamiento, debido a que las asociaciones presentan una consolidación jurídica mientras los productores independientes no. La personalidad jurídica para los productores integrados en asociaciones determina poder obtener mayores recursos del gobierno federal y de instituciones privadas (banca o universidades), así como el acceso a programas de capacitación técnica; lo que, de alguna manera, propicia el desarrollo de modelos estructurales más eficientes.<sup>33</sup> Así, los productores independientes, al no contar con una personalidad jurídica o una estructura sustentada en la cooperación con otros, se encuentran limitados para la obtención de recursos y la participación en el Cosepa.

Un punto a resaltar sobre la personalidad jurídica de los productores es que no es específica sino más bien ambigua; mientras en algunos casos se puede hablar de pequeñas empresas, en otros se habla de asociaciones encaminadas al desarrollo comunitario y, en otras, de pequeños productores independientes que no están integrados en alguna asociación. En el siguiente punto se analizan los resultados en cuanto a los procesos que se dan en cada nivel actuarial.

### **3.10. Hallazgos y resultados en la dimensión de procesos**

En el caso del sistema interorganizacional, un aspecto a resaltar es la complejidad del campo, con procesos que se desarrollan por los diversos actores que confluyen dentro de este, delimitando el actuar de cada organización. Para fines analíticos los programas deben ser considerados, en este punto, como un conjunto de procesos.

El PNCAA, a través del Cosepa, ha procurado establecer los medios para el desarrollo de las estrategias en torno a la inocuidad alimentaria por medio de la elaboración de herramientas técnicas (manuales), el desarrollo de conocimientos (cursos) y la implementación de estrategias financieras (fideicomisos y subsidios) en apoyo a los programas del sector. La Sagarpa, por medio del PNCAA, trata con especial énfasis el punto de profesionalización del sector apícola por medio de su modernización, mediante el establecimiento de cambios en los procesos de recolección, producción y manufactura de la

---

<sup>33</sup> En el apartado de procesos se pone mayor énfasis sobre estos últimos puntos y sus implicaciones en el desarrollo de la estructura de los productores apícolas.

miel; y, debido al cambio de perspectivas, fomentando pasar del autoconsumo a la comercialización en el mercado nacional e internacional cumpliendo con las normas de inocuidad alimentaria de la UE.

De acuerdo con el director del programa, al implementar el programa no había ninguna experiencia en nuestro país. Primero se decidió, junto con otras áreas de la Sagarpa directamente involucradas, como la Coordinación General Ganadera (CGG) y el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad alimentaria y Calidad Alimentaria (Senasica), la elaboración de un Programa Nacional de Inocuidad Alimentaria de la Miel. De ahí que se hayan dado a la tarea de difundirlo a todos los productores, acopiadores y exportadores de miel, para que incorporaran a sus prácticas las recomendaciones, mediante una supervisión tanto del Senasica como de la CGG.

Un punto importante sobre los procesos, este nivel, es la implementación de leyes, políticas, reglas y normas, así como las modificaciones de las mismas; ya que afectan la producción, las estructuras organizativas, las ventas y la capacitación de los productores apícolas. Un aspecto importante a considerar es el reconocimiento y el cumplimiento de la norma como una medida de evaluación de desempeño.

### **3.10.1. Organigrama**

En esta dimensión se analizaron los organigramas de todos los actores, la producción, las ventas, las certificaciones, la capacitación y la evaluación del desempeño. De acuerdo a Porter (2000), la relación dentro de los diferentes niveles del campo interorganizacional es determinada por las estructuras de cadenas productivas y de valor, las cuales buscan elevar la competitividad de un sector, en este caso el apícola, para asegurar la calidad de sus productos y el fortalecimiento del mismo. En esta interacción, la responsabilidad de llevar a cabo las especificaciones descritas en los manuales de buenas prácticas recae en los productores apícolas, dados que éstos tienen el conocimiento práctico de su profesión, analizan estas actividades normativizadas e institucionalizados en el desarrollo de sus actividades de comercialización, en sus procesos y en la mejora de su calidad de vida.

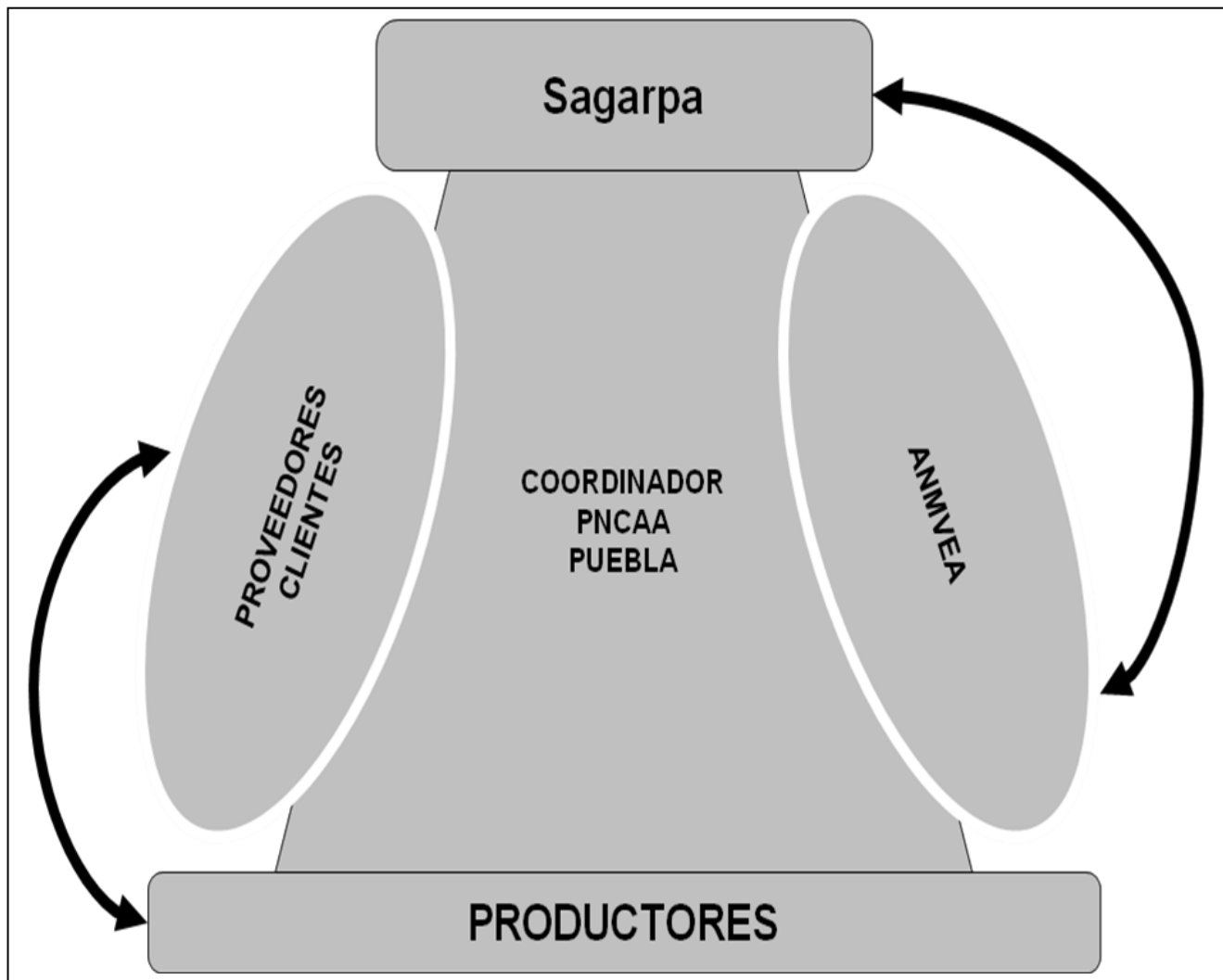
Lo que busca la interacción organizacional es una mayor institucionalización, a través de planteamientos discursivos como: competitividad, eficiencia, calidad y profesionalización del sector. Se observó que la Sagarpa determina leyes, políticas, reglas y normas; y participa en su implementación, pero manteniéndose en constante comunicación con los demás actores dentro del marco institucional.

Si bien es cierto que para fines prácticos el PNCAA se esquematiza de manera administrativa tradicional, su funcionamiento se basa en redes de intercambio de información y comunicación; lo que da por resultado la implementación de reuniones de intercambio y congresos de actualización que dan origen a estructuras flexibles. Esto permite resaltar la permeabilidad de la estructura en los niveles horizontales y verticales de las diversas organizaciones que componen el campo interorganizacional generándose así subprocesos de interacción complejos. La interpretación que se hace de todo esto es que las organizaciones que interactúan parten principalmente de la no formalidad, que permite la existencia de un “sistema flojamente acoplado” (Weick, 1970), para el desarrollo de la eficiencia de los procesos y en los modelos de organización, incluso si éstos no están permitidos en la regla y la norma, dando origen a procesos de tipo político e intentos de solución en beneficio del colectivo y de cada uno de los integrantes.

En el caso del desarrollo del organigrama interorganizacional, se toma al modelo de estructuración de Mintzberg (2001) como un ejemplo del desarrollo de las relaciones internas en un conjunto grande de relaciones; donde estas juegan un papel importante para el desarrollo de funciones específicas para cada actor (véase Figura 24).

En el aspecto interorganizacional, el Cosepa basa su estructura en las normas y leyes de desarrollo rural vigentes, en lo referente al sector apícola, además en las leyes estatales. El Cosepa tiene un coordinador o un representante del programa en cada delegación estatal de la Sagarpa, encargado de difundir tecnologías y metodologías de producción a los productores, a través de reuniones normales del Comité Sistema Producto Estatal. Por ejemplo, a través de las asociaciones de apicultores, y de cualquier otra forma organizativa se les informa constantemente y se les invita a que se incorporen al Cosepa a nivel estatal, regional y nacional, para que no suspendan las exportaciones de miel y, en segundo término, para lograr un mejor precio para sus productos.

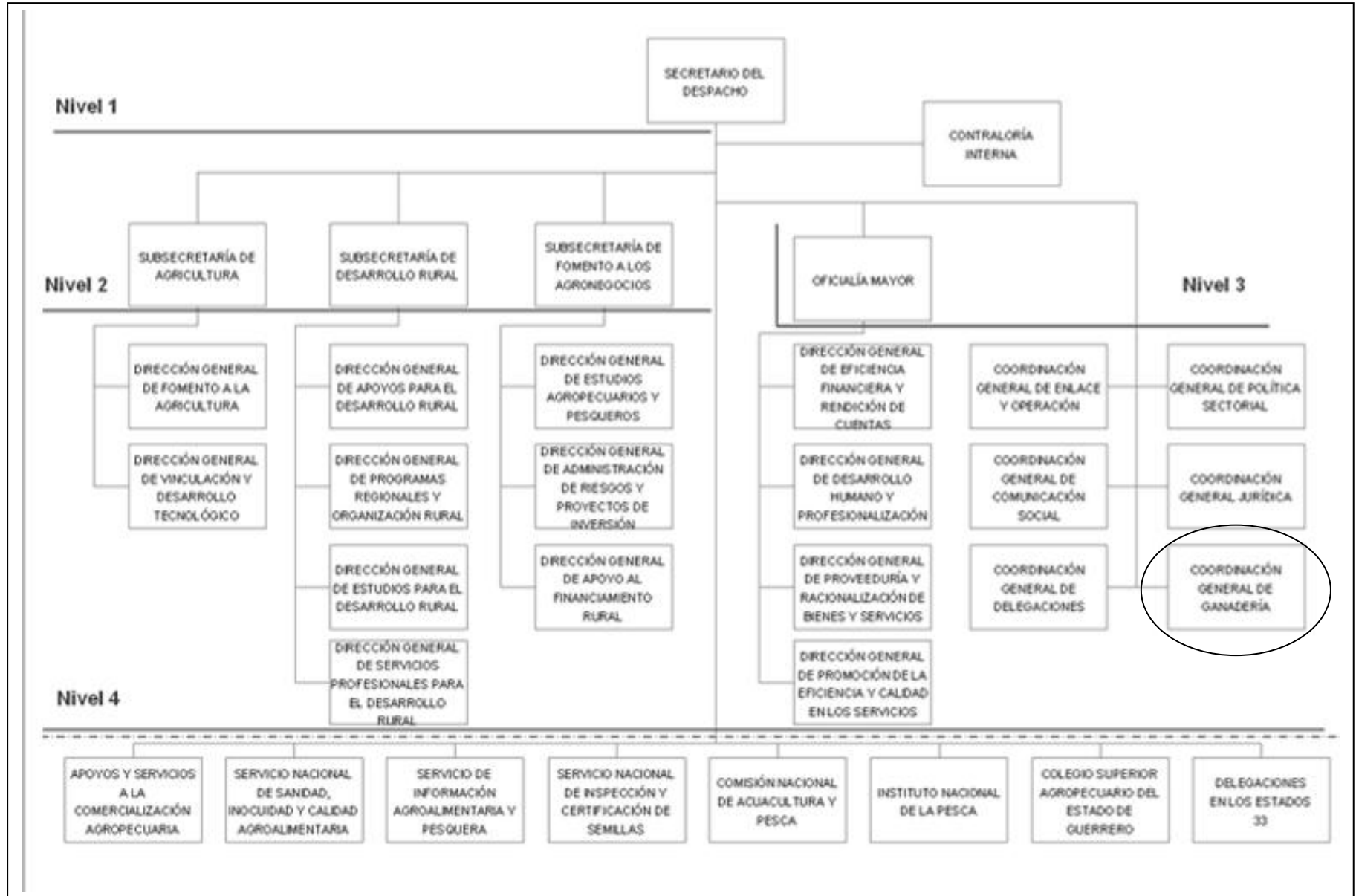
**Figura 24. Estructura del Comité Sistema Producto apícola.**



Fuente: Elaboración propia con base a Mintzberg (2001)

Continuando con la descripción de las estructuras organizacionales, se analizó la del PNCAA. Este se encuentra conformado por un grupo de quince personas en oficina central y de un representante en cada estado, responsable de la implementación de los programas institucionales. Esta área de la Sagarpa es la encargada de articular la estrategia de inocuidad alimentaria y de buenas prácticas interactuando con otras organizaciones dentro de la misma Secretaría, como es el caso del Servicio Nacional de Sanidad Inocuidad Alimentaria y Calidad Agroalimentaria (Senasica) y del Instituto de Investigaciones Forestales y Pecuarias (INIFAP).

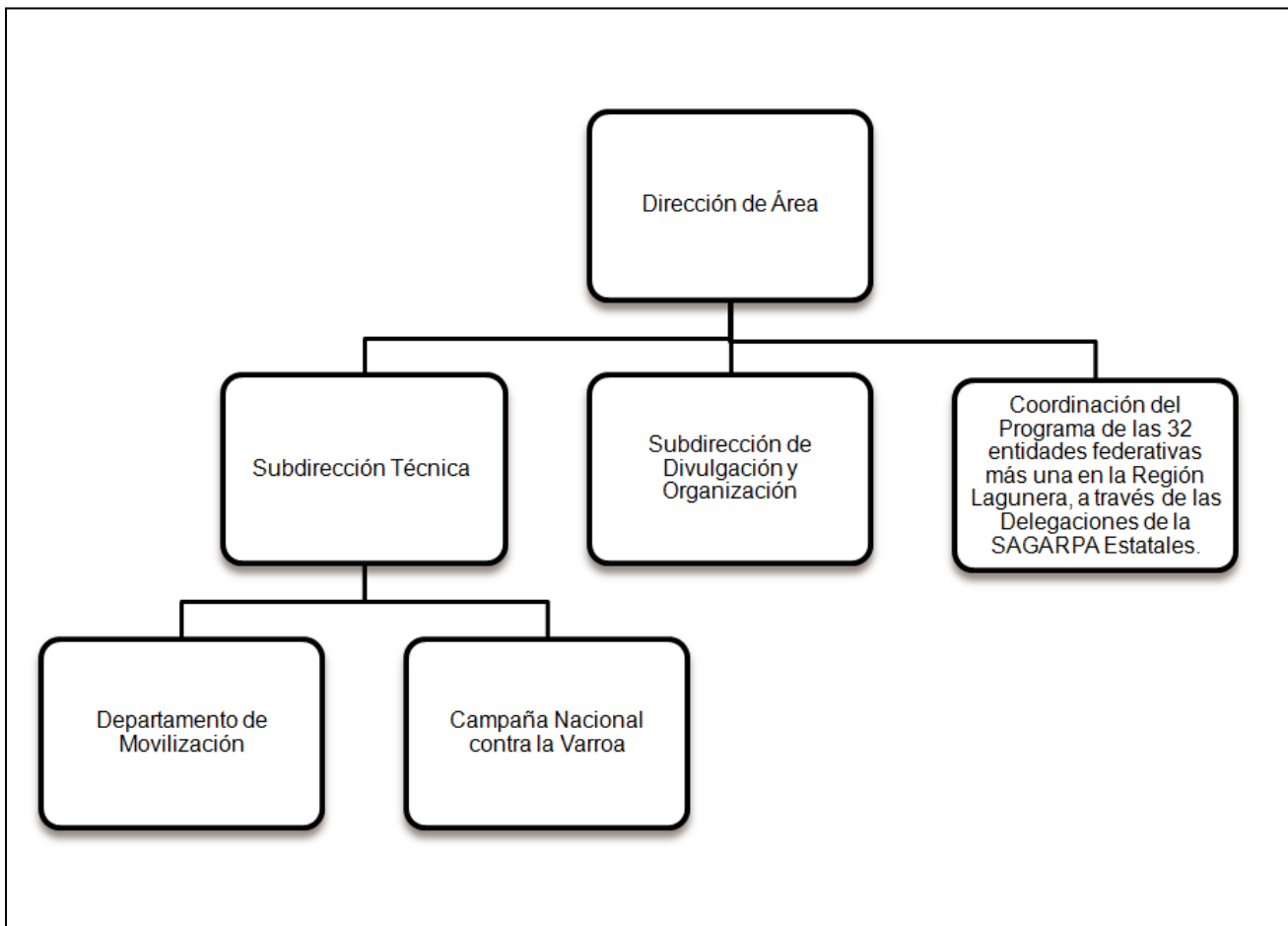
Figura 25. Organigrama de Sagarpa



Fuente Sagarpa

En la Figura 26 se presenta el organigrama del PNCAA.

**Figura 26. Organigrama del Programa Nacional para el Control de la Abeja Africana**



Fuente: Elaboración propia con base a información recopilada en el PNCAA

Para este estudio, y con la finalidad de abarcar la mayor cantidad de actores inmersos en el Cosepa, se analizó a la ANMVEA como organismo no gubernamental (ONG) cuya función es facilitar la estrategia de inocuidad alimentaria.

La interacción con la ANMVEA se da a través del Presidente de la Asociación, quien también es responsable de la Subdirección de la Coordinación Técnica del PNCAA, órgano de la Sagarpa vinculado en la revisión de los programas de buenas prácticas en manufactura y producción. En el caso de la ANMVEA, ésta representa a los desarrolladores de los programas técnicos y de capacitación, así lo manifiesta el presidente de esta asociación:

“La finalidad estatutaria es la transferencia de tecnología al productor, la tecnología que sea adecuada a sus necesidades. Sabemos que la UE está normando, debemos estar conscientes

de nuestro papel en el desarrollo del campo de trabajo, en el manejo de técnicas que se refleja en la calidad del producto, en este sentido la asociación está inmersa de manera natural.”

Una vez que se analizaron las estructuras derivadas de la personalidad jurídica de las diversas organizaciones, se presenta a continuación el proceso productivo.

### **3.10.2. Producción**

La producción no debe verse sólo como un proceso tecnológico, sino también como un proceso antropológico (Latour 2001), donde la modificación de los procesos productivos genera la evolución hacia interrelaciones más complejas entre los que proponen el proceso y quienes lo aplican; en este caso, desde la producción a pie de colmena hasta el desarrollo de metodologías tecnificadas para la producción y manufactura de la miel.

Hay que mencionar que las organizaciones PNCAA y ANMVEA generan servicios apegados a los procesos de capacitación, reconocimiento y evaluación del desempeño de la producción apícola nacional; por lo cual, el principal producto de estos dos actores se encuentra centrado en la elaboración de políticas, programas, manuales de producción y manufactura de la miel, así como normas, reglas y conocimiento técnico.

La producción de miel en Puebla se caracteriza por una intensa movilización interestatal de apiarios, con los estados de Veracruz y Tlaxcala, para así aprovechar los recursos néctar, los poliníferos y la tecnificación. Se clasifica esta movilización como una actividad migrante con dos ciclos de producción: uno en primavera, que se desarrolla en las zonas de clima tropical y subtropical, y otra en otoño, en la zona del altiplano (véase Figura 31).

En el caso de los productores, el proceso productivo está apegado a las normas y reglas de operación elaboradas por la Sagarpa, a través del PNCAA conjuntamente con la ANMVEA; así los productores implementan estas normas y reglas, y modifican sus procesos de manufactura; esto significa de acuerdo a Porter (2000) y Savall (2000) la generación de valor en el enriquecimiento de los procesos en la calidad del producto pero que provocaría disfunciones en los costos de producción con respecto a la implementación.

Para comprender los aspectos del proceso productivo es preciso hablar del caso específico Miel Huerta, de antigüedad tiene 12 años pero surge hace 10 años como empresa en el ramo de la apicultura; iniciando como productores apícolas y pasar, después de dos años a ser acopiadores y envasadores, produce además de la miel productos cosméticos, medicinales y

dulces. Miel Huerta es una empresa unifamiliar cuando el fundador se quedó sin empleo, al no contar con estudios más allá de nivel secundaria, vio la oportunidad de incorporarse como apicultor aunque sin mucho conocimiento del mercado.

**Figura 27. Zonas de migración apícola en el estado de Puebla**



Fuente: Sagarpa Puebla y Secretaria de Desarrollo Rural del Estado de Puebla.

En la actualidad, Miel Huerta produce seis toneladas de miel procesada y envasada, con un crecimiento a ocho toneladas en 2010, con un costo de \$ 90.00 pesos mexicanos con un



precio de venta \$120.00 o \$ 110.00 el Kg; además de productos derivados como dulces, propóleos, cremas, jabones, cosméticos, productos farmacéuticos (veneno), polen y granola endulzada con miel; los que han generado una diversificación en los procesos productivos. El de acopio de la miel es de manera tradicional por parte de los productores que lo abastecen, esto será explicado de manera amplia más adelante en el apartado de procesos.

En cuanto al proceso productivo, el dueño de Miel Huerta comentó que éste ha cambiado, en proceso, equipo y preparación. Ejemplo de ellos son los cambios de los bastidores que antes eran de madera de pino, que era muy delicada, y ahora son de madera de mango, que resiste más; otro cambio es el tanque de sedimentación era de fierro colado, ahora es de acero inoxidable. Igualmente al momento de comprar la miel, ahora se pide a los recolectores que cumplan con los manuales de buenas prácticas, para asegurar la calidad del producto, como se mencionó, se cambió el proceso de producción, desde la recolección de la miel *a pie de campo*, ahora se pide por parte de Miel Huerta que sea en lugares acondicionados en cumplimiento a las normas oficiales expedidas por Sagarpa.

El proceso productivo, que está delimitado en los manuales, contempla especificaciones de manejo en cuanto a:

1. Ubicación e instalación de apiarios

- Vegetación
- Agua

2. Manejo de la colmena

- Alimentación
  - Preparación, local para la preparación, insumos, utensilios y suministro
- Sanidad
  - Diagnóstico, prevención y control
- Materiales

3. Cosecha

4. Programa de Limpieza e higiene

Un aspecto fundamental dentro del proceso productivo es que en la actualidad el acopio debe hacerse llevando a cabo un registro en bitácoras y con una trazabilidad de la colmena y de la floración<sup>34</sup>. A este respecto, hay que mencionar siete aspectos que se observaban antes de la implementación de la estrategia de inocuidad alimentaria en el sector apícola:

- 1) La producción de miel era una actividad complementaria a la agricultura o la ganadería.
- 2) La producción de miel era sólo para autoconsumo.
- 3) El modelo de producción era tradicional, no tecnificado y no capacitado.
- 4) Los programas como procesos eran de carácter institucional, en búsqueda del beneficio y perpetuación el poder.
- 5) Los programas eran específicos y no incluyentes de otras áreas, delimitando la capacidad de actuación del nivel gubernamental.
- 6) No se concebía la participación de las ONG como órganos consultivos del gobierno para generar procesos de orden político en la satisfacción de necesidades.
- 7) La estructura productiva estaba basada en sistemas comunitarios-familiares.

Esto se modificó con la entrada en vigor de las reglas de operación de la UE, principal mercado de la miel mexicana. Así, el proceso productivo se ha visto modificado a partir de la apropiación del conocimiento en la forma de elaborar el producto. En palabras del MVZ Salvador Cajero, director del PNCAA:

“Si reconocemos que hace unos años la producción y el acopio de miel en campo era dada en condiciones verdaderamente insalubres, o sea, se extraía la miel en campo y se ponían los tambos de miel en corrales junto a cerdos o junto a las gallinas; a partir del 2005 se comenzaron a destinar recursos económicos muy importantes para este programa, para programas especiales, entre ellos los del estímulos a la productividad apícola en los que se destinaba un presupuesto exclusivamente para apoyar la elaboración y producción de miel.

Con esos proyectos fue posible crear infraestructura productiva y de beneficio a la miel; si ahorita haces una visita a la península de Yucatán, puedes ver una gran cantidad de pequeños

---

<sup>34</sup> La trazabilidad refiere al seguimiento documentado desde la floración hasta el envasado final del producto, para lo cual se requiere el uso de bitácoras y documentos que permitan llevar ese seguimiento.

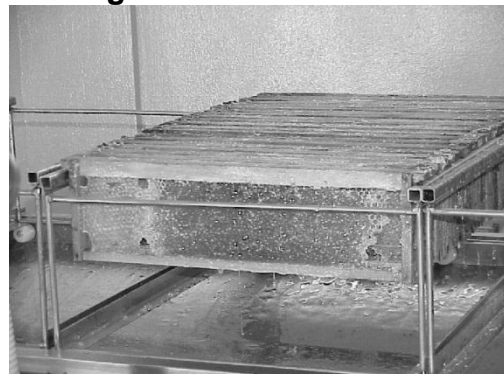
centros de acopio, plantas, inclusive acopiadores y envasadoras de miel, que reúnen todas las condiciones de inocuidad alimentaria”.

En la actualidad el proceso comprende colocar las “alzas”<sup>35</sup> (véase Figura 33) donde las abejas recolectan el néctar de las flores, el cual, mediante la adición de secreciones de la abeja, se deshidrata y madura para convertirse en miel. Cuando la miel está operculada (esto es cuando la abeja selló con cera la celdilla donde está la miel) por lo menos en un 90%, el apicultor retira las alzas, las lleva a la sala de extracción y desopera el panal para que se metan los bastidores en el extractor (véanse las Figuras 28 a la 31) para que posteriormente, por centrifugación se recolecte la miel y se deja reposar en un tanque de sedimentación, para se separen las impurezas como son: alas, patas, abejas o cualquier otro residuo que contamine y afecta la calidad de la miel, así se procede a envasar en tambos de 200 litros para su venta a granel (la mayor parte para exportar) o en presentaciones de un litro o menos para venta al menudeo.

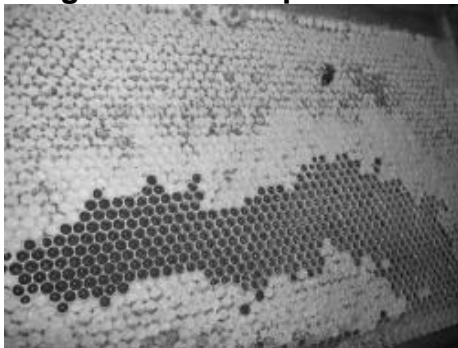
**Figura 28. Recolección de los bastidores en el apiario**



**Figura 29. Alzas de miel**



**Figura 30. Miel operculada**



**Figura 31. Centrifuga de miel y recolección**



<sup>35</sup> Las “alzas” es un término utilizado por los apicultores para denominar los bastidores donde las abejas recolectan la miel y que, como se observa en la fotografía, se sedimenta la miel.

Ahora bien, dentro de estos procesos se encuentran otros que van más al aspecto ritual que surgen de la estructura formal y de las actividades cotidianas (Meyer y Rowan; 2001:81). Este aspecto se encuentra establecido por la comunicación, los encuentros formales y el reconocimiento de los roles de los integrantes del comité, lo que permite el reconocimiento de cada individuo dentro de la interacción organizacional y de su estatus dentro del comité, así como de la importancia de pertenencia al Cosepa. A este respecto: el de los reconocimientos y las certificaciones será el siguiente punto a tratar como un punto medular.

### **3.10.3. Reconocimientos y Certificación**

Un indicador a resaltar respecto a la producción, es el referente a los reconocimientos de buenas prácticas, que son derivados de la implementación de la estrategia de inocuidad alimentaria en los procesos productivos, pero que tienen implicaciones dentro de la interacción organizacional. En ésta su importancia se debe a la creación de un valor intrínseco del producto y a que la percepción de dicho valor permite la adhesión de los productores apícolas a los programas encaminados a la implementación de la estrategia.

En este caso, el único actor dentro de la relación interorganizacional que puede *reconocer* es la Sagarpa a través de los Cosepa estatales. El reconocimiento se hace a través de las muestras proporcionadas por los mismos productores para ser llevadas a un laboratorio certificado por el Senasica, el cual expide una constancia de que no se presentan residuos tóxicos, además de una revisión del manejo de la producción y manufactura, así como de las bitácoras, controles y manejos del proceso productivo. Como se había mencionado, los productores tienen una percepción de descontento con la asignación de dichos reconocimientos, ya que creen que se les otorga sólo a algunos productores amigos y conocidos de las autoridades.

En el caso de Miel Huerta, la empresa no cuenta con este reconocimiento ya que, como se pudo observar en la reunión de productores, son muy pocos los que se ven interesados en ese tema, aunque siguen los manuales de buenas prácticas para la producción y envasado de miel, sobre todo porque Sagarpa exige el cumplimiento de las reglas de sanidad en el envasado. En un futuro Miel Huerta declara que buscará el reconocimiento por cuestiones de mercado, ya que el crecimiento de la empresa la ha llevado a tratar de comercializar en el D.F. En supermercados como son la Tienda UNAM, donde han colocado la miel y otros productos, así como en Soriana, donde sólo hemos colocado la miel.

De acuerdo con el Presidente de la ANMVEA:

En Puebla existe un censo de apicultores que han solicitado estar en el programa (*para obtener el reconocimiento*), a través de la Sagarpa, por lo que se han llevado a cabo supervisiones técnicas directas de la Sagarpa, y hecho visitas en las cuales se les dan guías y recomendaciones para llevar a cabo las buenas prácticas. Después de la supervisión directa, los productores son canalizados para que se les entregue dicho reconocimiento en un acto político con la presencia de autoridades regionales y estatales; con ello tratando de influir en los demás productores. Este reconocimiento tiene vigencia de un año renovable, por medio de las supervisiones técnicas; en caso de no pasar la revisión, se hacen recomendaciones al productor para la mejora de sus prácticas y disminución de puntos de riesgo; después son evaluados a los seis meses para implementar los cambios propuestos por los supervisores técnicos.

El subdelegado de la Sagarpa en Puebla recientemente entregó reconocimientos a los productores que andan por arriba de las tres mil colmenas y que se han apegado al programa de buenas prácticas; en cuanto al altiplano, no sólo el estado de Puebla, sino también Tlaxcala, Veracruz y Morelos; son productores que tienen mejor nivel técnico y cultural, por lo que es fácil aceptar un programa de inocuidad alimentaria, ya que saben que si producen con calidad recibirán un mejor precio.

La ANMVEA ha hecho gestiones ante la Sagarpa para que el reconocimiento en buenas prácticas sea modificado al grado de *Certificación*, otorgando un mayor reconocimiento al productor y que éste pueda elegir la empresa certificadora.

Aquí un punto que resalta es la percepción del reconocimiento que los productores asumen de estos, ya que referían que sólo se dan a algunos productores *beneficiados y seleccionados* por las autoridades estatales, y que la evaluación de su desempeño por parte del Sagarpa no es caracterizado como bueno, esto genera un conflicto que será detallado en las reflexiones finales, ya que da como resultado una *desobediencia* hacia la norma. Desde la perspectiva de los productores, para obtener los reconocimientos es necesario en primer lugar obtener recursos financieros y de capacitación en negocios antes de poder llevar a cabo una evaluación del desempeño por parte de la Sagarpa, los cuales se analizan a continuación como parte importante en la búsqueda de la eficiencia de los procesos productivos desde el enfoque interorganizacional, como una forma de verificación de la norma y de la evolución de los programas en todos los niveles.

### 3.10.4. Capacitación y evaluaciones de desempeño

La ANMVEA, como facilitador, propone cursos de capacitación a los productores, tanto la ANMVEA y la Sagarpa determinan las necesidades de capacitación y evalúan los programas sectoriales; esto provoca la generación de estrategias no programadas por parte de los productores ya que, más allá de ser una norma, la inocuidad alimentaria se ha convertido en la parte medular de las especificaciones de manufactura como factor que otorga valor agregado al producto y motiva la competitividad por parte de los productores.

Esta capacitación se ofrece a los apicultores de acuerdo a sus necesidades específicas, en cuanto a las buenas prácticas de manufactura y producción de la miel; esto a su vez se convierte en un mecanismo, por parte de los productores, para la evaluación de su propio desempeño por medio de la creación de padrones y auditorías internas. Para la capacitación, en la actualidad se están desarrollando cursos en línea o en Digital Video Disc (DVD) con la finalidad de minimizar los costos de esta. Sin embargo el desarrollo de este medio para capacitar aún es limitado, lo que demuestra que el método de capacitación personal genera mejores resultados. La racionalización en la creación de manuales de buenas prácticas mitifica el proceso en sus bondades con respecto a la producción, la mejora de procesos y la comercialización de la miel; al ser capaz de organizar o de lograr una estructura por medio de la introyección del concepto de inocuidad alimentaria, con la pretensión de generar modelos y comportamientos específicos, mediante la conformación de asociaciones e intercambio de información para disminuir la resistencia al cambio, esto implica un intercambio de información por parte de algunos productores que ofrecen dar pláticas o cursos en sus instalaciones sobre sus experiencias, sin fin de lucrar con ella.

Todo esto muestra las tres características que debe cumplir la institucionalización de procesos, según mencionan Meyer y Rowan (2001) y que se identifican de acuerdo a lo que se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 12. Características de las institucionalizaciones detectadas en el estudio de caso**

El mito se crea a través de redes complejas.	El campo interorganizacional se concibe como una relación en diversos niveles con diversos actores
El mito se crea por el grado de organización colectiva.	Mediante la generación de grupos vinculados y de programas de políticas públicas.
El mito se crea por el grado de liderazgo.	A través del desarrollo de buenas prácticas de producción y comercialización.

Fuente: Elaboración propia con base en Meyer y Rowan (2001)

Es así que el cumplimiento de la norma, además de mejorar el desempeño de manufactura y producción de miel no sólo para el mercado europeo sino para el mercado local, proporciona un status y ratifica el modelo interorganizacional. De ahí que la Sagarpa se ha dado a la tarea de difundir los manuales de buenas prácticas a todos los productores, acopiadores y exportadores de miel, para que incorporen a sus prácticas las recomendaciones y, mediante la supervisión del Senasica como de la CGG, establecer mecanismos de verificación sobre la aplicación de esas buenas prácticas.

Sobre la capacitación, la ANMVEA tiene un mecanismo denominado *Congreso de Actualización Apícola*, en el cual se procura mantener al tanto a los productores de las innovaciones tecnológicas en el sector apícola a nivel mundial, además de procurar tener siempre en este congreso ponentes expertos en el concepto de inocuidad alimentaria, como Therry Wholer, principal facilitador del Tratado de Libre Comercio con la UE en el aspecto de inocuidad alimentaria. Procurando también mantener al tanto al sector en los avances en el sentido de inocuidad alimentaria.

En el caso de la ANMVEA, los congresos de actualización apícola se utilizan como un proceso para la socialización del conocimiento, como parte del intercambio de experiencias, no sólo a nivel nacional, sino a nivel internacional; así, los productores intercambian y desarrollan, a bajo costo, una nueva perspectiva de la capacitación en la mejora de sus productos. En estos eventos se da una mayor interacción de los diversos niveles del Cosepa federal (horizontales y verticales), que en las reuniones regionales y estatales, lo que permite tener dos visiones sobre la producción en cuanto a los procesos y su evaluación; la primera en el nivel institucional y la segunda de los productores. Las confrontaciones que se generan entre ambas partes provocan una retroalimentación en el sistema interorganizacional de manera no pasiva, es decir de manera que el conflicto conlleva a la búsqueda de conciliaciones y negociaciones.

“El problema principal es la renuencia al cambio por parte de los productores, principalmente los más viejos, porque por ser personas mayores creen que lo que ellos piensan es lo único válido y, por eso, es más fácil iniciar los programas innovadores con los más jóvenes que en la mayoría de los casos son sus hijos.” MVZ Adolfo Arroyo.

Dentro de las reuniones se pone un mayor énfasis a las conciliaciones en torno a la estrategia planeada, que en su implementación contextual. Como se mencionó, existe un mecanismo denominado de reconocimiento de buenas prácticas el cual es otorgado por Sagarpa, este mecanismo permite identificar a los productores que cumplen con las normas

establecidas. El análisis de indicadores cuantitativos, de carácter estadístico y económico, permite especificar los impactos en las ventas, ya que estos indicadores son derivados de la capacitación, profesionalización, reconocimientos y premios obtenidos por los productores. Así, se puede establecer también el impacto de la estrategia de inocuidad alimentaria, al vincular estos indicadores como consecuencia de los procesos interorganizacionales, y que el sector gubernamental cuenta con una información poco dinámica sobre los resultados de los productores apícolas, es decir, minimiza esta actividad agropecuaria, por lo que el investigador encontró datos de fuentes secundarias y que son presentadas a continuación.

De acuerdo con lo establecido por las normas, se debe realizar una verificación de Senasica y de la CGG, de la aplicación de las buenas prácticas; con la finalidad de preservar la producción y beneficio de una miel con características de calidad y de inocuidad alimentaria. No se puede exportar miel que no tenga un certificado o reconocimiento de un laboratorio avalado por Senasica, que garantice que esté libre de contaminantes al cero por ciento. Esto significa que el programa es auditado por la UE. Esta información se da a conocer a la UE, además de venir a verificar las plantas productoras reconocidas en algunas regiones, y a visitar a los productores que cuentan con este reconocimiento para constatar que efectivamente se estén aplicando los manuales de buenas prácticas.

De acuerdo con el subdelegado de Sagarpa en Puebla, al PNCAA Puebla le ha tocado ser piloto de programas nacionales, como el Sistema de trazabilidad de la miel y el de buenas prácticas de producción de miel, los que se dieron a conocer a por medio de las reuniones con los productores para informarlos e invitarlos a participar en ellos, otro mecanismo es solicitar a los productores que cumplan con estos programas para poder ser beneficiarios de algunos apoyos estatales. Ante esto los productores comentaron la necesidad de mayor capacitación en la conformación de empresas y no capacitación técnica, ya que las autoridades y ellos mismos se mantienen informados de los cambios en las reglamentaciones.

En el rubro de la capacitación en la empresa Miel Huerta se da principal es seguir los manuales a pie de la letra, se han tomado cursos en la UDLA y en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus Puebla en cuanto a nuevas técnicas y de gestión de empresas.

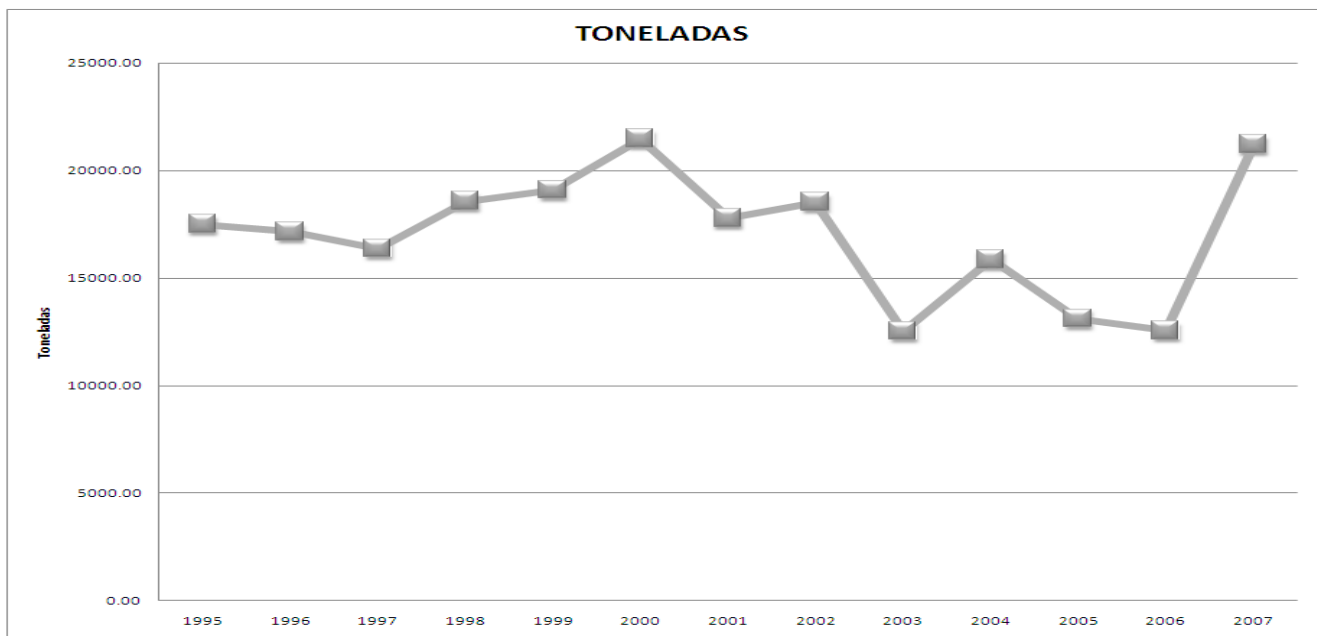


Por último como consecuencia de los procesos más la estructura, se analiza la cuantificación de las ventas a través de los ingresos obtenidos, ya que es un factor importante para medir las variaciones en la eficiencia de la estrategia.<sup>36</sup>

### 3.10.5. Ventas

Como se mencionó en el marco teórico, México es uno de los cinco principales países exportadores de miel y el tercero en exportar a la UE; es partir de 1996 y como resultado de la implementación del Tratado de Libre Comercio entre México y le UE (TLCUEM), que se da una cuota en el pago de aranceles a las exportaciones de miel mexicana al mercado alemán, británico y belga principalmente. Para México resulta una ventaja competitiva el pago de estos aranceles, ya que los otros países exportadores de miel a los que compra la UE (China y Argentina principalmente) les impone una cuota máxima de importación de 30 mil toneladas anuales, con un arancel de 17.3%. Para el caso mexicano, por las características del producto (calidad y origen), la tarifa arancelaria va de 8.6% hasta el tope máximo de 17.3%, el cual es aplicado a los excedentes que para el 2007 no rebasaron el 65% de la cuota de importación, es decir no implicó ganancias y posicionamiento comercial del producto (véase Figura 32).

**Figura 32. Importaciones de miel mexicana a la UE**

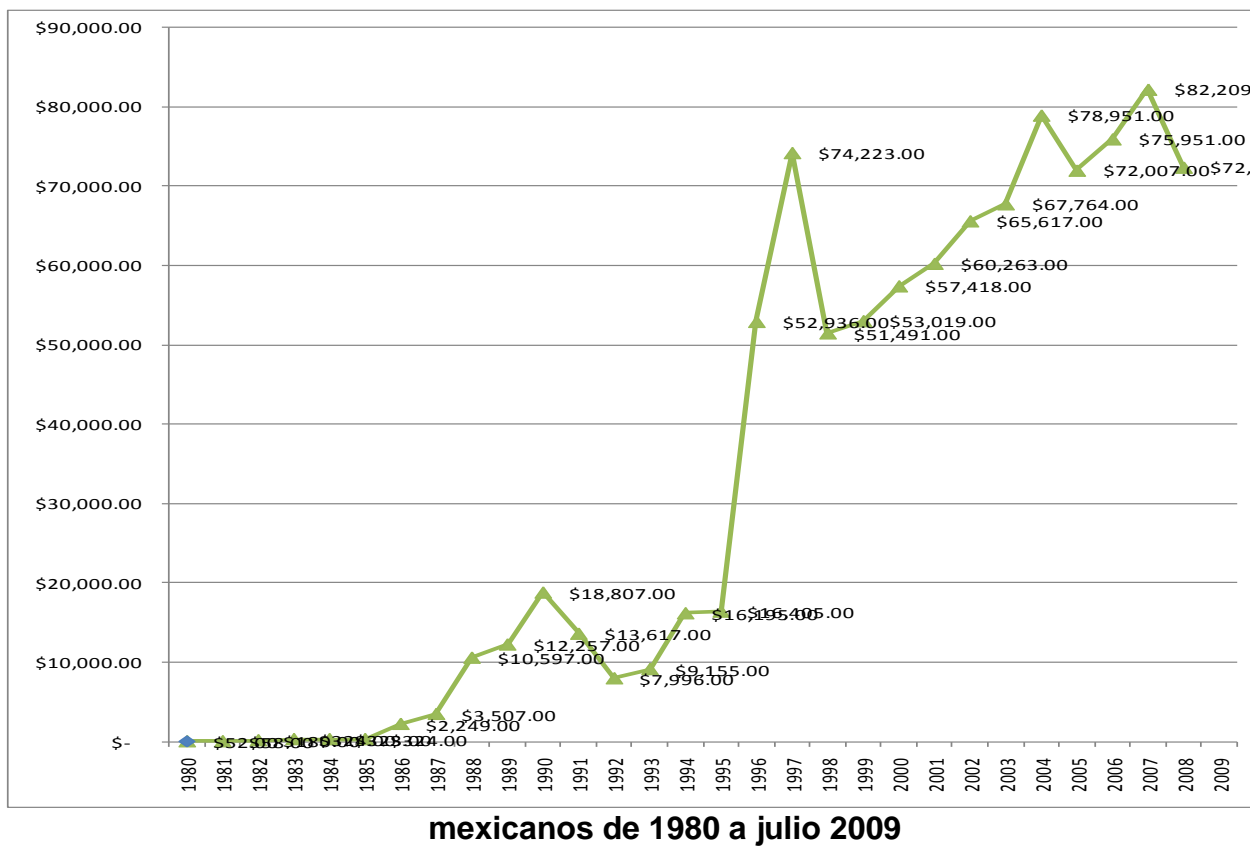


Fuente: Elaboración propia con base a información obtenida en Eurostat

<sup>36</sup> Un aspecto importante a resaltar es que a nivel estatal no se tiene una relación de los ingresos generales, así como de los rechazos del producto.

En este caso la miel de México tiene una ventaja de calidad y precio con respecto al producto exportado de China y de Argentina. En el caso particular del estado de Puebla, ha producido hasta julio de 2009 la cantidad de 3,011 toneladas de miel, de las cuales se exporta el 80%, es decir 2,107.7 toneladas (Secretaria de Desarrollo Rural) a un precio de exportación de \$ 2.20 dólares promedio, generando un ingreso de \$ 45 millones de pesos. Sin embargo no existe una estadística exacta de las exportaciones de miel poblana a la UE, pero sí de la producción anual desde 1980 hasta julio de 2009, la cual se representa en la Figura 33.

**Figura 33. Producción de miel del estado de Puebla expresada en miles de pesos**



Fuente: Elaboración propia con base al Sistema de información Agroalimentaria y Pesquera de Sagarpa

La UE tiene una legislación muy rígida en cuestión de seguridad agroalimentaria y establece un Sistema de Alerta Rápida, con el cual detectan problemas para la salud. Desde la implementación de estas regulaciones, en 1996, se han emitido seis alertas alimentarias en el caso de la miel mexicana (véase tabla 13).

**Tabla 13. Alertas Sanitarias referentes a la miel mexicana en la UE**

Fecha emisión alerta	País	Origen
12-11-2003	Reino Unido	Ticul , Yucatán
12-11-2003	Reino Unido	Ticul , Yucatán
13-11-2003	Reino Unido	Ticul , Yucatán
07-01-2004	Reino Unido	Chetumal, Quintana Roo
07-01-2004	Reino Unido	Chetumal, Quintana Roo
01-03-2004	Alemania	Yucatán

Fuente: Sagarpa (2007)

No se cuenta con información reciente, al menos del año 2009, sobre, estadísticas de rechazos para el producto del estado de Puebla ni de las exportaciones a la UE; esto se debe de acuerdo con la observación hecha por el director del PNCAA:

El tipo de organización de los productores del centro del país ha sido fundamental para la competitividad, ya que por medio de los Comités Estatales Sistema Producto y de las asociaciones a nivel regional-estatal se han formado asociaciones nacionales, lo que ha permitido incorporarlos a la estrategia de inocuidad alimentaria, siendo esta una región de transición, conscientes de las ventajas de los programas.

Se puede así comprobar que el reconocimiento y la certificación implican el desarrollo de acciones políticas, esto se considera como resultado de una relación (de poder) con un objeto definido (premio). El nivel federal hace un muestreo de los productores a nivel estatal en cuanto a toxicidad, además de que en los congresos de actualización apícola se realizan concursos de calidad de la miel con degustaciones y pruebas de inocuidad alimentaria del producto.

Con el desarrollo de planes regionales se ha propiciado el desarrollo de ambientes técnicos definidos. Un ambiente técnico se define como “aquellos en que se produce e intercambia un producto o servicio en un mercado donde a las organizaciones se les recompensa por un control efectivo de sus sistemas de producción.” (Scott y Meyer, 2001). Es así que las divisas generadas por la exportación de miel mexicana, específicamente del estado de Puebla, representan un alto ingreso en un mercado competitivo.

### **3.11. Hallazgos en la dimensión de resultados**

La dimensión de resultados es aquella donde se verán los aspectos de profesionalización en los productores apícolas como consecuencia de la interacción organizacional.

### 3.11.1. Profesionalización

En este punto hay que hablar de los financiamientos, que los productores utilizan para tener un acercamiento a universidades e institutos tecnológicos para hacer mejoras en el proceso productivo, gestión y generación de negocios. Así, en este rubro de acuerdo con el Director del PNCAA:

“En el principal rubro para este programa se tiene etiquetado para 2008 un presupuesto de 200 millones de pesos, de éstos se canalizan 109 millones exclusivamente como subsidio directo, los 91 millones restantes se están canalizando vía programas de acompañamiento como es capacitación y asistencia técnica.

Ya que en el ámbito técnico consideran que tienen el conocimiento amplio de su trabajo, llegan a descalificar a expertos técnicos que intentan aportar sus conocimientos en la mejora del proceso productivo, por lo que no toman en cuenta sus asesorías.

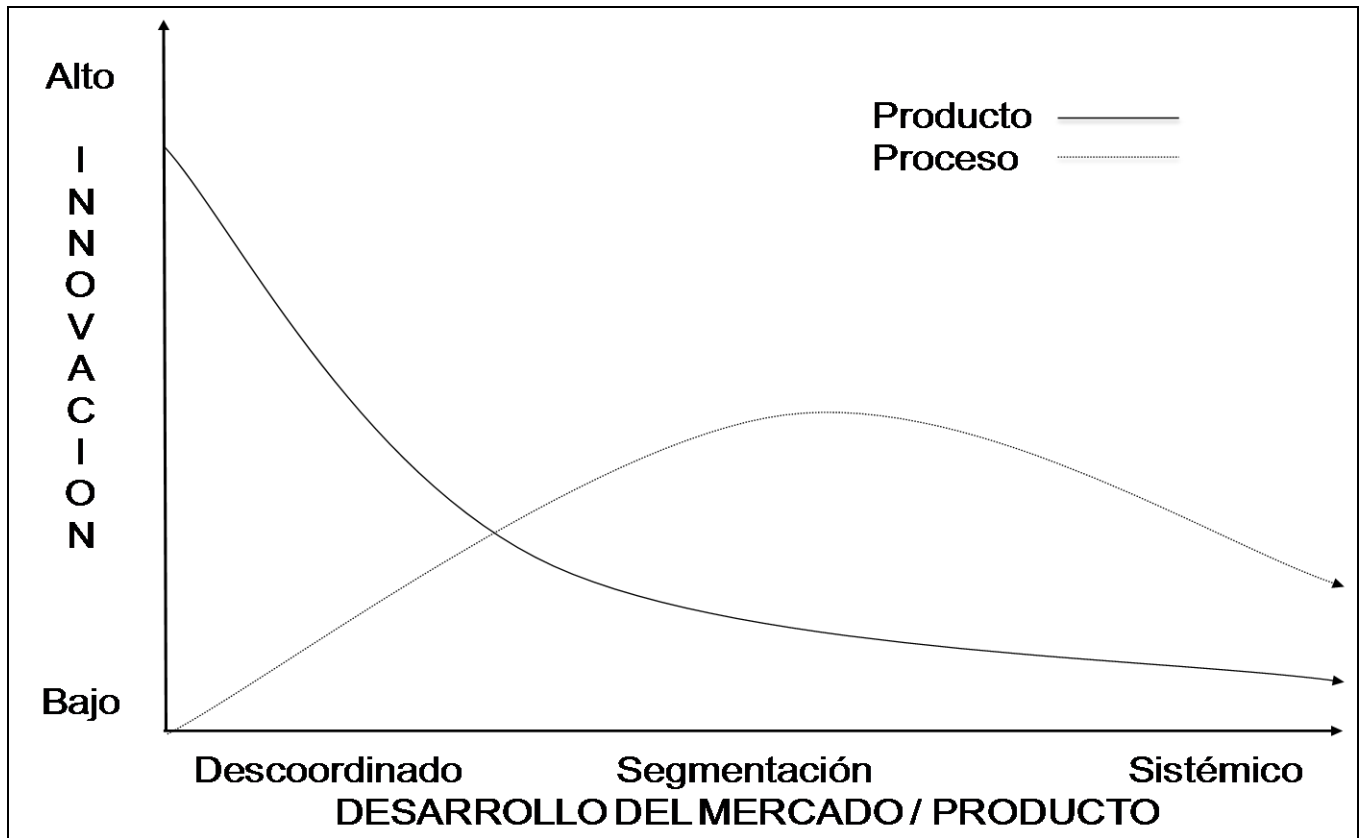
“Como programa de la abeja (en Puebla) no tenemos destinado un recurso específico, sin embargo, Sagarpa ha transferido recurso a los Comités de Fomento y Salud animal para la inocuidad alimentaria, pero, como ellos manejan todas las especies animales, no sé exactamente cuánto destinen a la apicultura y qué hagan concretamente”. MVZ Adolfo Arroyo subdelegado de Sagarpa en Puebla.

La profesionalización significa trabajar ajustes al proceso productivo con respecto a la gestión de la tecnología, de acuerdo con las características del lugar donde se desea implantar, no sólo en la adopción de sistemas sino en la generación de *nuevos* conocimientos rompiendo con las “tradiciones” que se dan en las organizaciones. Así, el aspecto cultural se convierte en un factor importante a considerar por los que implantan el modelo. En este caso la profesionalización, con respecto a la inocuidad alimentaria es un proceso desarrollado por las instituciones gubernamentales apelando al conocimiento de los productores, sin descalificaciones y proporcionando mejoras a través del aprendizaje.

Un posible análisis de lo que ha ocurrido con el producto miel es la referencia a la curva de aprendizaje y su relación con el ciclo de vida del producto. De acuerdo con Buttler (1985), un sector con condiciones de desarrollo específicas, dentro de su marco económico, social y de procesos; la innovación decrece conforme el mercado se estabiliza y el producto se va posicionando en las preferencias del consumidor. La curva de aprendizaje muestra una tendencia decreciente en cuanto a la innovación, a medida que el producto y el mercado se

desarrollan; es decir, a mayor posicionamiento de los productos y madurez del mercado la relación con la innovación es inversamente proporcional en sus procesos de mejora (véase Figura 34).

**Figura 34. Curva de aprendizaje de un sector estable**



Elaboración con base en Butler (1986)

El desarrollo del proceso de innovación generado se puede representar de manera cíclica (véase Figura 35), ciclo durante el cual se muestra que todos los integrantes, desde los que generan la estrategia hasta los que ejecutan los procesos operativos, se apropian del modelo.

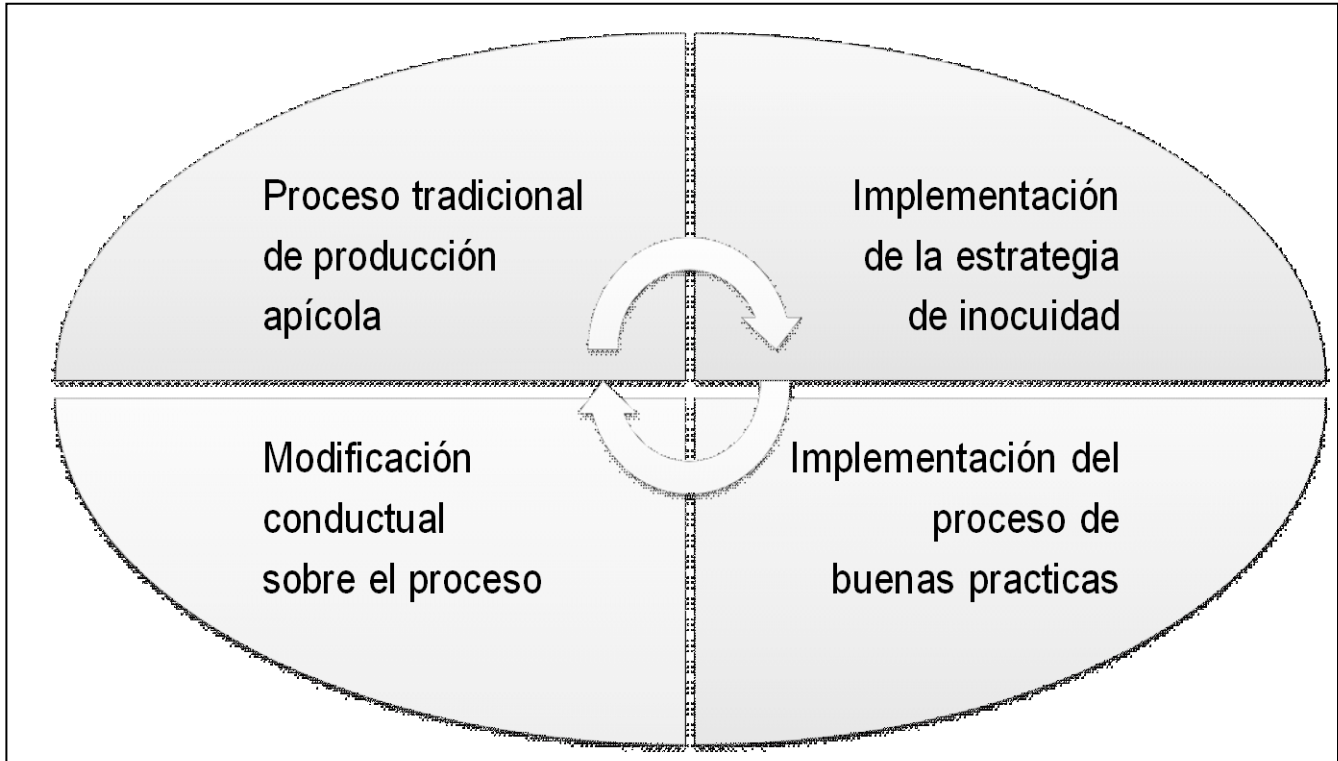
De acuerdo con el Presidente de la ANMVEA:

La ANMVEA y la Sagarpa están elaborando los manuales y lineamientos como guía del programa pedagógico de buenas prácticas que va a facilitar la capacitación sin tener que llevar instructores, si no que se haga a través de una imagen y que sea reproducida en los cursos regionales.

Sabemos que la UE está normando, debemos estar conscientes de nuestro papel en el desarrollo del campo de trabajo, en el manejo de técnicas que se refleja en la calidad del

producto, en este sentido, la asociación está inmersa de manera natural en la profesionalización del sector apícola.

**Figura 35. El proceso de apropiación en busca de un modelo de organización apícola**

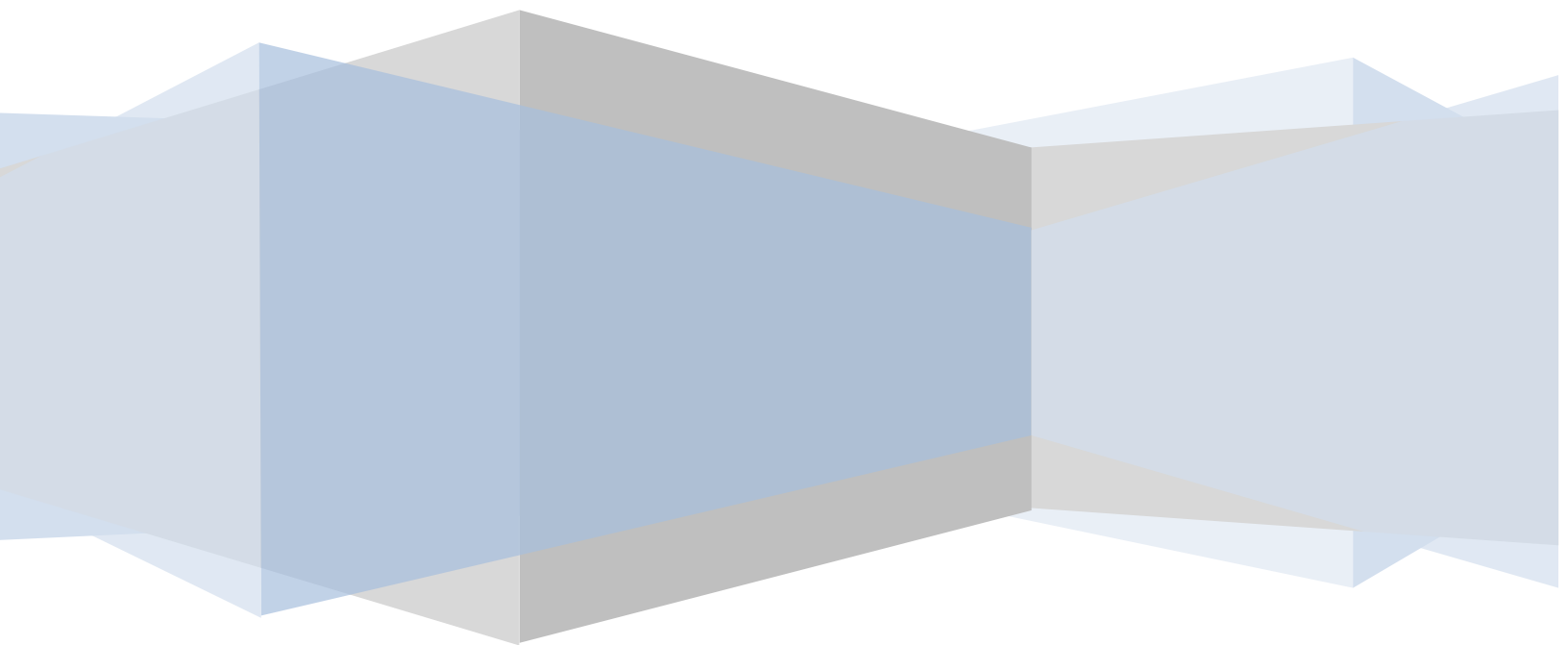


Fuente Elaboración propia

En el estado de Puebla la producción apícola enfrenta cambios con competitividad creciente de los mercados, modificaciones climáticas y requerimientos de inocuidad alimentaria y trazabilidad en la miel a nivel internacional; las que actúan como barreras no arancelarias para su exportación. En el caso de Puebla, como séptimo lugar en la producción nacional (Sagarpa, 2009), se trata de que los productores sobresalgan en la calidad de su producto, lo que los ha llevado a modificar sus procesos productivos.

Éstos son los principales hallazgos y resultados derivados de la observación, las entrevistas y cuestionarios aplicados para obtener una vinculación del análisis de la información de la realidad y de la interpretación que hacen los diferentes actores de la misma a través de sus discursos, así como establecer un acercamiento a la realidad del fenómeno de las interacciones entre organizaciones en torno a la inocuidad alimentaria en el sector apícola. Estos datos y hechos, junto con la información documental permiten la elaboración de una serie de reflexiones finales las que se elaboran bajo el sustento de los EO en busca de un nuevo aporte a los mismos.

## Reflexiones finales



#### 4. Reflexiones Finales

En el presente capítulo se hacen las reflexiones finales de este trabajo de investigación a partir de la perspectiva de encontrar una explicación del modelo interorganizacional del Comité Sistema Producto Apícola del Estado de Puebla (Cosepa). Tiene dos objetivos:

- Hacer un ejercicio de reflexión sobre los hallazgos y resultados obtenidos durante la investigación; así como desarrollar una visión, en el marco de los EO, con respecto al campo interorganizacional que representa el Cosepa y
- Establecer una serie de ideas para futuras investigaciones, perspectivas y propuestas de seguimiento.

Vale la pena recordar el objetivo de investigación:

*Explicar la relevancia de las interacciones, que se derivan de las restricciones comerciales de la UE, entre diversas organizaciones relacionadas con el sector apícola así como la adaptación de éstas a dichas restricciones y los efectos que tales restricciones provocan en las organizaciones productoras.*

Explicar, a través de los EO, el modelo interorganizacional, en el sector apícola del estado de Puebla tomando en cuenta los diferentes actores del sector y a partir del análisis del factor tecnológico, con la finalidad de comprender *la interacción de organizaciones contrarias y variables en sus tareas y funciones en busca de un objetivo común* (Scott y Meyer, 2001). De ahí que se ha observado las diferentes organizaciones e instituciones, cómo se adecúan y adoptan diversas conductas para el desarrollo de buenas prácticas en la apicultura, así como cuál es la forma en que se desarrollan coaliciones que permiten establecer proyectos de administración y gestión de procesos de la calidad de la miel.

La principal aportación de este trabajo está en la explicación de este modelo interorganizacional, que se forma con base en interacciones formales y no formales, así como para cubrir los intereses de los actores de las diversas organizaciones mencionadas: gobierno, productores y las ONG; para así determinar el papel que juegan dichas interacciones como forma de regulación a través del cumplimiento de la norma oficial pero también a través de la atención de los intereses de los integrantes del Cosepa.



Otra aportación que ofrece este trabajo es que permite ver la complejidad de las relaciones, sustentadas en el poder de los actores, dado que dichas relaciones se establecen con base en normas y reglas para la constitución de buenas prácticas, pero también derivan, por parte de los productores, en el desacato del seguimiento de las mismas y en la desaprobación de los mecanismos de validación propuestos para su cumplimiento.

Así, la inocuidad alimentaria, dio origen a este proyecto este proyecto, fue la pauta para descubrir la importancia de analizar la interacción organizacional, la conformación de grupos de coalición y la autorregulación de los mismos; significó el pretexto de entrada para el análisis del fenómeno interorganizacional que como tal representa, tomando como punto de partida el factor tecnológico: la generación de conocimiento, la gestión estratégica y el análisis de transacciones entre actores sin caer en los meros aspectos de gestión y eficiencia.

Es decir, el desarrollo del modelo interorganizacional implica un cambio en la forma de conceptualizar los procesos por parte de los productores y de las adecuaciones en los procesos interorganizacionales, en donde la tecnología, como se vio en el capítulo dos, representa un aspecto fundamental en la innovación, creación, adopción y adaptación de procesos productivos que permiten el desarrollo de un modelo eficiente y eficaz para competir e interactuar; aunque sólo sea uno de los componentes analizados en el contexto de las organizaciones apícolas, que representa una parte del modelo en la adaptación de las estructuras de las mismas.

Esto también significó un límite en el desarrollo de la investigación, ya que aunque en los indicadores del modelo interorganizacional, por su amplitud y por el tiempo se precisó acotarlo a aspectos de un estudio de caso, que fuera representativo para analizar el modelo interorganizacional.

La modificación de procesos, a su vez, supone el desarrollo de las ventas y las exportaciones, y un desarrollo comunitario, sustentable y benéfico para los productores principalmente, así también un combate a problemas de tipo social como la migración, la marginación o la pobreza.

Las reflexiones que a continuación se presentan, parten principalmente de dos vertientes: el modelo interorganizacional y la tecnología sin dejar de lado el aspecto de la inocuidad alimentaria.

#### **4.1. Reflexiones respecto al modelo interorganizacional.**

Hay que recordar que en este indicador se toca solamente la personalidad jurídica de las organizaciones integrantes del Cosepa, por cuestiones de tiempo el análisis de los demás indicadores quedo fuera de contexto dentro de esta investigación. Ahora, hay que recordar que la personalidad jurídica de una organización está delimitada principalmente por sus objetivos, metas y fines, así el abordar desde el modelo interorganizacional implica no sólo analizar su personalidad jurídica, sino sus procesos, funciones, sistemas, grupos e interacciones; debido a que el examinar el campo interorganizacional comprendió el estudio de estructuras y procesos en tres diversos niveles de organizaciones, a nivel institucional, organizaciones no gubernamentales y productores apícolas, así como las relaciones verticales y horizontales entre ellas.

La primera reflexión que se puede hacer en este sentido es que al abordar el campo interorganizacional de cualquier sector es preciso que se escoja un caso de estudio dentro de este campo que ejemplifique los indicadores a desarrollar en la investigación, ya que la complejidad de este tipo de investigaciones genera demasiado campo de investigación para su comprensión, por lo que es preciso para futuros estudios analizarlos desde un enfoque interdisciplinario.

Sobre la personalidad jurídica de las organizaciones que interactúan y las implicaciones de la misma con respecto a la tecnología, se observó lo siguiente: la personalidad jurídica del Cosepa juega un papel importante en el desarrollo del fenómeno interorganizacional, principalmente por ser una organización que no persigue fines de lucro o interés político; pero, los resultados que obtienen de las diversas organizaciones pueden llegar a ser muy apegado a estos fines de lucro o políticos.

En el caso de las instituciones, ya que sus estructuras se encuentran desarrolladas dentro del sector público y que los funcionarios responsables se encuentran con un cargo público, de alguna manera un cargo político, su actuación queda acotado por leyes, reglas y normas. Éstos representan un mecanismo coercitivo que tiene repercusiones en el desarrollo de la interacción organizacional, debido a que los funcionarios tratan de validar el cumplimiento de mecanismos y acciones con mínima resistencia por parte de los otros actores.

El hecho de analizar las diversas personalidades jurídicas de los agentes involucrados permitió ver cómo las diversas estructuras dentro del nivel institucional y de las ONG se

acoplaban bajo mecanismos de coalición y de cooperación, que daban un gran aporte político de importancia para la Sagarpa. La ANMVEA, como facilitador, por un tiempo perdió fuerza y representatividad en el sector, por lo cual era preciso nombrar a alguien que conociera los mecanismos dentro del PNCAA. En este caso, el nombramiento del Dr. Tanús, como presidente de la ANMVEA facilitó los mecanismos de acción para el desarrollo de las buenas prácticas, por sus conocimientos técnicos dentro del sector apícola. Además, puesto que esta persona también se encuentra con un cargo de representación dentro del PNCAA, de alguna manera esto permite tener las funciones de la ANMVEA y del PNCAA unidas en busca de la implementación de mejores procesos productivos.

El campo interorganizacional conformado dentro del Cosepa constituye una clara interacción entre organizaciones, tanto en los niveles verticales como en los horizontales. Estas relaciones se encuentran establecidas de manera que no se encuentran límites claros dentro de las interacciones del mismo campo, lo que provoca que los actores formen coaliciones dentro de lo no formal (Mintzberg; 2002:81). Los integrantes de diversos niveles se integran a otra de manera horizontal, las asociaciones de productores con sus proveedores; o de manera vertical, por ejemplo el caso de la ANMVEA y la Sagarpa, o los representantes que se dedican a la producción de miel, creando coaliciones que permitan el desarrollo de canales de comunicación para la implementación de los programas, el beneficio de todo el sistema y el individual de los integrantes, buscando la supervivencia dentro del mercado al conformar un bloque sectorial y comunitario. Los integrantes de las diferentes organizaciones se integran a otra organización de manera horizontal, como una forma para evitar resistencias y conflictos, a través de coaliciones de tipo político y estructural (Goffman, 1981 y Crozier, 1990).

Todo esto ha llevado a que la personalidad jurídica del Cosepa presente una disfunción muy seria: *la exclusión de los productores independientes; éstos no cuentan con medios estructurales que les permitan ser representados en las reuniones, por lo que su problemática es minimizada por los productores organizados en asociaciones, sin embargo han encontrado, dentro del marco institucional, mecanismos para vender su miel a productores y envasadores certificados, lo que propicia que estos productores independientes hayan podido obtener de manera colateral beneficios en el impulso para el desarrollo de sus proceso.* Se puede hablar de una disfuncionalidad como resultado de la

falta de mecanismos institucionales para poder atraer a estos productores independientes para llevar a cabo de manera directa el cumplimiento de la norma.

En el caso de los productores, la personalidad jurídica de éstos se puede analizar desde tres puntos de referencia: las asociaciones, los productores independientes y los acopiadores; sus personalidades jurídicas, resultado del desarrollo de las restricciones comerciales de la UE y de la aplicación de las leyes y normas al sector; han desarrollado a partir de unir fuerzas y no quedar fuera del mercado. Así, las asociaciones conforman estructuras de redes de cooperación dentro de cada municipio del estado de Puebla las que representan la capacidad de sustentar el poder al nombrar una mesa directiva que los represente dentro del Cosepa.

En el caso de los productores independientes, su personalidad jurídica se encuentra delimitada de acuerdo a la cantidad de recursos económicos que tengan, o a los que puedan acceder, esto como resultado de la falta de capacidad para acceder a cursos de capacitación y de mejora de gestión continúan con los procedimientos de manufactura en cumplimiento de los requerimientos mínimos de sanidad o de cumplimiento con la norma, y también al desconocimiento de los programas de apoyo para el sector. El desarrollo de su actividad se encuentra dirigido al autoconsumo, a la comercialización artesanal o a vender sus productos a precios, demasiado bajo, a los acopiadores.

En el caso de los acopiadores se encuentran aquéllos que han desarrollado estrategias comerciales para desarrollar mercado (ferias y exposiciones) que aprovechan para comercializar la miel, su personalidad jurídica generalmente es de empresas envasadores con una fuerte vinculación familiar, que les permite ser flexibles y poder afrontar los posibles cambios.

Un punto a resaltar sobre la personalidad jurídica de los productores es que no es específica; mientras en algunos casos se puede hablar de pequeñas empresas, en otros se habla de asociaciones encaminadas al desarrollo comunitario. Estas organizaciones llegan a desarrollar estructuras altamente flexibles (Cosepa) para lograr los objetivos institucionales (Sagarpa) y los propios (ANMVEA y productores), lo que ha generado una serie de condiciones propicias para el desarrollo de actividades y procesos que difícilmente se podrían determinar desde la perspectivas del campo interorganizacional dada la complicación de análisis de cada estructura y procesos, por lo que en, el caso del análisis del

modelo interorganizacional, es preciso reflexionar sólo en las relaciones implícitas del modelo a través un estudio de caso.

Si bien es cierto no existe una aceptación plena por parte de los pequeños productores apícolas por lograr los estándares de calidad, los acopiadores han impuesto normas hacia los pequeños productores para que cumplan con las características de exportación a la UE. Lo mencionado permite concebir al sistema interorganizacional desde las relaciones de poder y de dependencia (Scott y Meyer, 2001), las que se sustentan principalmente en consensos y resistencias en torno a la estrategia de inocuidad alimentaria como objeto de poder y dependencia que vincula a las organizaciones, pero que no limita su interacción con otras (Meyer y Rowan, 2001:83). Independientemente de su posible eficiencia, esas técnicas institucionalizadas hacen ver una organización adecuada, racional y moderna. Su uso muestra responsabilidad y evita reclamos por descuido.” (Scott y Meyer, 2001), más no son ajenas a conflictos internos en sus diversos niveles.

Desde la perspectiva de los actores estatales, se busca establecer un proceso específico de interacción entre los integrantes del campo interorganizacional por medio de la identificación de límites de acción y roles, así como analizando la coordinación de acciones alrededor del interés común. Esto implica el establecimiento de la regla y también involucra la modificación del actuar de los productores, pues el cambio en el proceso productivo provoca que se generara uno nuevo.

El mecanismo del cual se valen todos los actores del Cosepa para coordinar sus acciones son los manuales de buenas prácticas, que se dan como una herramienta metodológica pero que encierran aspectos normativos de producción. La percepción de los productores, la primera vez que conocen los manuales, es que el Gobierno les pone más trabas para la producción; después se les capacita y enseña que estos esfuerzos por mejorar su producción están encaminados a defender su mercado, por lo que el Cosepa busca contemplar todos los eslabones de la cadena productiva del sector apícola intentando facilitar a los productores que buscan capacitarse y adoptar las mejores tecnologías para la elaboración de sus productos. Debido a que la interpretación de las buenas prácticas es vista como un requisito que debe cumplirse pero no en su totalidad, es decir se cumplen con algunos trámites; la mayoría de los productores no buscan el reconocimiento de buenas prácticas, pero sí buscan la mejora de sus procesos de gestión y producción a través de las

Instituciones de Educación Superior (IES) públicas o privadas y a partir de la implementación de modelos de gestión de negocio con procesos semi industrializados para competir en el mercado nacional e internacional. Aquí hay que resaltar que los productores poblanos presentan un nivel de preparación técnico alto con respecto a los aspectos propios de la apicultura y sus procesos productivos, más no en cuanto a modelos de gestión.

El aspecto o asunto de las personalidades jurídicas es sólo el punto de partida para la conformación de la estructura de las diversas organizaciones, por lo que hay que reflexionar ahora sobre el factor tecnológico.

#### **4.2. Reflexiones respecto a la estructura y la dinámica de la organización apícola.**

El desarrollo de la tecnología determina la estructura y la dinámica no sólo de las organizaciones de productores apícolas sino de todo el campo interorganizacional, aunque no es un factor exclusivo, así la dinámica interorganizacional se encuentra determinada a través de las estructuras de las organizaciones integrantes. Por lo que aspecto tecnológico juega un papel importante en la interacción hacia la conformación de una *gran organización (metaorganización)*, difusa y ambigua, sin límites ni fronteras; estableciéndose una *simbiosis* entre organizaciones para mutuo beneficio, más allá de los parámetros determinados por la cadena productiva o de la cadena de valor propuesta por Porter (1991).

Esta gran organización conlleva a la acumulación de experiencias y al aprendizaje de casos de éxito en los procesos de producción de cada una de las diversas componentes (organizaciones que componen) la misma<sup>37</sup>. Este aprendizaje, a su vez, retroalimenta al proceso interorganizacional, algunas veces de manera conflictiva otras veces de manera diplomática. Un ejemplo de aprendizaje de manera conflictiva es el relatado en el capítulo cuatro sobre el posicionamiento de los terrenos, y uno de aprendizaje de la manera diplomática es el logro de consensos, en la medida en que se desarrollan actividades esenciales que resulten beneficiosas para los productores. Esta retroalimentación se facilita debido a que los integrantes del Cosepa juegan diversos roles, los representantes del gobierno también son productores.

Esta acumulación de experiencias en el sector apícola se da en el intercambio de conocimiento sobre los procesos (técnico, productivo y reglamentario) en todos los niveles

---

<sup>37</sup> El aprendizaje comprende la adecuación de otros conocimientos los cuales se van a tomar como propios, lo que a su vez permite la generación de mitos.

del Cosepa, este intercambio que considera de manera implícita el objetivo por el que se crean las interacciones: la mejora en la calidad de la miel, la producción de la misma, así como de los productos derivados de la producción apícola (polen, cera, propóleos y apitoxina). Ahora bien, la tecnología en sí no permite generar mitos en torno a ella; sino a través de los casos de éxito que han adoptado la misma, lo que permite el desarrollo de perspectivas de adecuación y eficiencia en los modelos productivos.

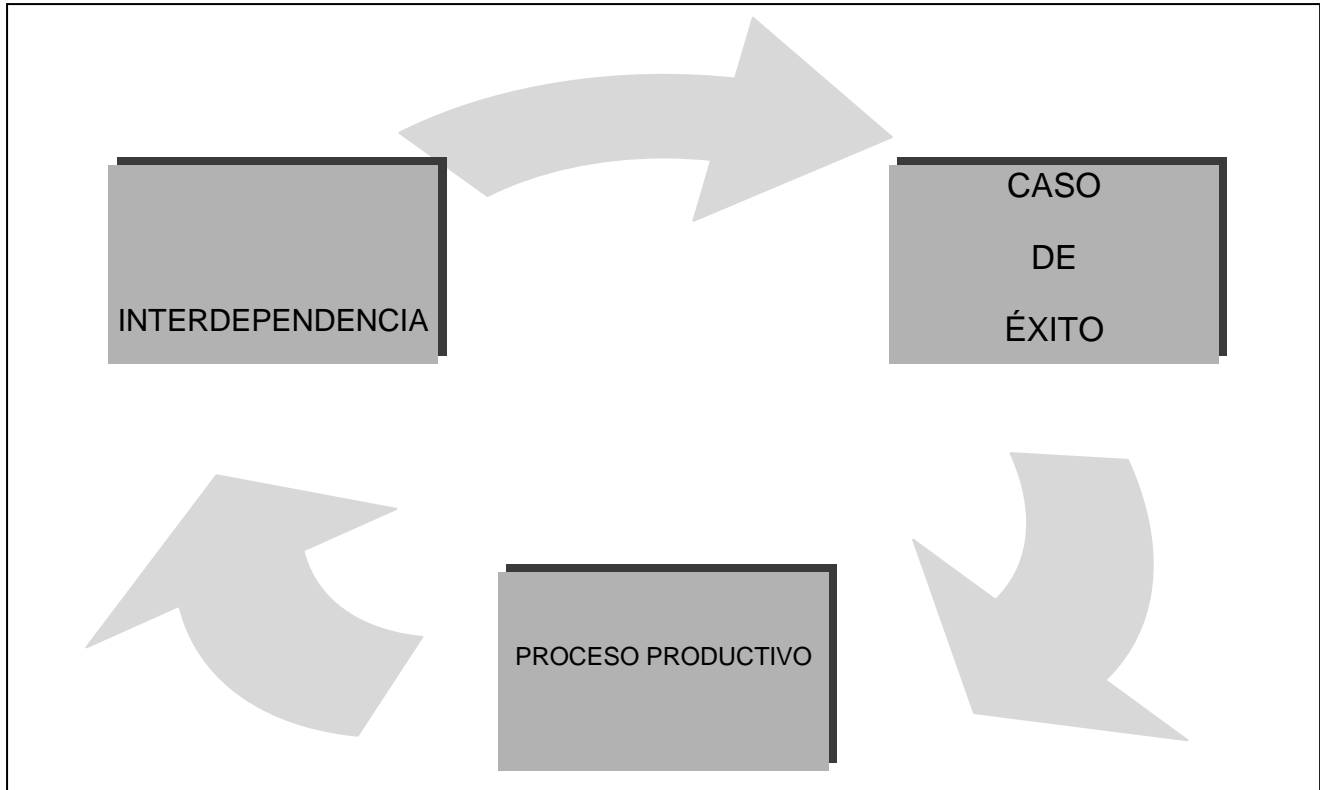
La estrategia de inocuidad alimentaria genera una percepción de aceptación-rechazo con respecto al servicio que el productor recibe por parte de Sagarpa, el que puede percibir como la imposición de restricciones que no permiten que se busque la innovación o la generación de ideas propias con respecto a sus necesidades. Sin embargo, el campo interorganizacional permite a través de un aprendizaje colectivo (metaprendizaje), la generación de mitos, ya que dicho aprendizaje apoya las transferencias de conocimiento como adecuaciones del o los modelos de éxito, lo que genera a su vez interdependencia entre los productores y las autoridades del sector; por ello la comunicación juega un papel muy importante, sobre todo cuando se llevan a cabo las reuniones federales, estatales y regionales, en donde se da un intercambio de información sobre casos de éxito. En este caso, la relación que se da entre la interrelación de los diferentes actores permite que el caso de éxito sea analizado en las juntas y permite que los integrantes del Cosepa puedan analizarlo, desarrollando diferentes perspectivas y expectativas de este caso de a través de la retroalimentación que se obtiene de la aplicación de su aprendizaje en otras organizaciones apícolas.

Así la metaorganización genera una base de datos recíproca sobre los casos de éxito (metaprendizaje) y detalla las ventajas de adecuaciones y adaptaciones a los procesos productivos pero también genera una interdependencia al tratar de ubicar los factores de éxito y provocar modelos isomorficos o que traten de aproximarse al caso de éxito (véase Figura 36).

A este respecto hay que mencionar que los mecanismos normativos y de coordinación del Cosepa contemplan la creación del sitio de internet y el uso de medios audiovisuales para la mejora en el desarrollo de la actividad apícola en el estado de Puebla, para poder mejorar la comunicación entre los integrantes. En cuanto a la página de internet se cuenta con patrocinadores para este medio y que piden apoyo para poder financiar dicho proyecto, y

contar con el apoyo de los productores organizados en asociaciones, más no de los independientes.

**Figura 36. El metaprendizaje y la modificación de procesos**



Fuente Elaboración propia con base a Buttler (1986)

En el caso que se analiza, se puede comprobar uno de los supuestos del modelo interorganizacional de Scott y Meyer (2001), el cual afirma que ninguna organización en la actualidad se encuentra aislada en su contexto de las relaciones con otras organizaciones. También se puede se puede *recapitular el postulado de vida organizacional de Etzioni* (1988), que establece cómo se interrelacionan las organizaciones con otras para satisfacer sus necesidades, el cumplimiento de sus objetivos, desarrollo de procesos y generación de estructuras. El Cosepa se convierte en un ejemplo real de estas conjeturas del campo interorganizacional.

La estructura interorganizacional va encaminada a establecer los vínculos de comunicación dentro del sector para la implementación de diversas estrategias (incluida la de inocuidad), así como para la formulación de políticas públicas consensuadas basadas en el conocimiento de las necesidades de la apicultura en México, y que se encuentran sustentadas en los impactos de las estrategias y los programas que surgen de su implementación.



Esto permite la permeabilidad del sistema de relaciones, en tanto que sus integrantes pueden ubicarse e identificarse en puestos de manera vertical u horizontal con otras organizaciones sin dejar de cumplir con sus funciones específicas dentro de su organización origen, es decir; la identificación de los actores parte de un objetivo común y el desarrollo de estrategias viables en su aplicación. La identificación vertical se desarrolla formalmente entre organizaciones gobierno-productores, en donde los facilitadores permiten la comunicación e implementación de estrategias; la identificación horizontal se da entre los diversos actores en forma de asociaciones o coaliciones basadas en el conocimiento, y en sustentar una relación con los demás integrantes del Cosepa. Éste punto resulta relevante dentro del análisis de las coaliciones para poder comprender las interacciones dentro del Cosepa pero que no pudieron ser analizadas en su totalidad.

Dichas interacciones han permitido la generación de programas, como el Programa de Monitoreo y Control de Residuos Tóxicos en la Miel, resultado del Programa Nacional de Inocuidad Alimentaria de la Miel, para la elaboración de los manuales de buenas prácticas de producción que van encaminados hacia la producción primaria; y otro manual de manufactura, con recomendaciones hacia todas las plantas envasadoras. De esta manera, se puede decir que las organizaciones, al integrarse en asociaciones profesionales comerciales, generan dentro del marco interorganizacional tipos específicos de organizaciones sustentadas en coaliciones.

Un aspecto a resaltar es que la evaluación ante factores externos, como es la supervisión de la UE, genera comportamientos de coalición entre productores, gobierno y las ONG con respecto al proceso político más que al productivo; donde los miembros de la UE seleccionan para realizar supervisiones a los grandes acopiadores exportadores y no al pequeño productor.

*Es así que el factor tecnológico juega un papel relevante en el modelo de campos interorganizacionales ya que la dinámica se encuentra sustentada en las relaciones de conocimiento y de intercambio del mismo, como una relación de poder.*

En el siguiente punto se analizan los resultados en cuanto a los procesos interorganizacionales, así como los que se dan en cada nivel actoral, tomando en cuenta el factor tecnológico.

### **4.3. Reflexiones respecto a la transferencia de tecnología en productores apícolas en el estado de Puebla**

La transferencia de tecnología juega un papel importante en la determinación de la estructura y dinámica interorganizacional, de los procesos y de la generación de conocimientos; en torno a las organizaciones apícolas. Los impactos son de diversa índole, desde aspectos de tipo cultural, como económico, social y político. De tal suerte que se puede afirmar que la tecnología impacta en las dinámicas económicas de las diversas organizaciones, pero más en los modelos culturales y sociales. Este es un factor que ha provocado el desarrollo de normas y reglas que surgen de la visión compartida de autoridades, organizaciones no gubernamentales y productores con respecto al tema, aún sin ellos darse cuenta, no sólo en el estado de Puebla sino a nivel general en el Cosepa Nacional. En el caso del sector apícola de Puebla, el campo interorganizacional responde ante los cambios de manera creativa e innovadora, sin condicionantes al desarrollo propio del entorno tecnológico, altamente normativizado y regulado por las instancias gubernamentales, delimitando su dinámica a la de un modelo organizacional que supone la mínima intervención gubernamental. Un aspecto importante es la creación y desarrollo de modelos de gestión interorganizacional que dan consistencia al sistema, dejando los modelos proteccionistas gubernamentales, altamente jerarquizados, y cambiándolos por modelos creativos y adaptables.

Las reglas con las cuales interactúan las organizaciones, determinan el grado de innovación, al limitar a los productores con procedimientos y papeleo, en la manera en que se adoptan y se adecuan los productores a estos, se determina el desarrollo de modelos y procesos nuevos; sin embargo, la innovación cambia conforme cambian las reglas de operación. “Según Selznick (en Scott y Meyer, 2001), los procedimientos institucionales limitan a los técnicos y viceversa; muchos procedimientos técnicos con el transcurso del tiempo se institucionalizan. Las reglas procesales, que tenían una firme justificación técnica cuando se establecieron, pueden persistir mucho tiempo después de que sus contribuciones técnicas útiles terminaron”. Los mecanismos son entonces más reconocidos por su persistencia en el tiempo más que por su utilidad, pero la innovación genera reemplazos o nuevos modelos, como en el caso del Cosepa. En este caso, las condiciones del mercado y la innovación provocan el intercambio de información entre los diversos actores así como la creación de coaliciones de orden político y social.

En la investigación se encontró que, por un lado, la tecnología sí representa una ventaja competitiva a nivel gubernamental, debido a que la reglamentación busca la eficiencia de los procesos, sistematización de los mismos y la generación de proyectos productivos sustentables; pero, por otro lado, lo que se presenta es una ambigüedad, debido a que los productores interpretan estos programas de innovación tecnológica como un medio de control de sus actividades pasando entonces ellos al desacato de la norma y de dichos programas.

Ahora bien, es cierto que el comercio con la UE es importante, pero también es importante el desarrollo del mercado interno de la miel en México con la finalidad de que los productores no se vean supeditados al comercio exterior y sus restricciones comerciales, Por ello, el desarrollo de la estrategia de inocuidad alimentaria debe permitir el desarrollo de acciones encaminadas a la concientización de los consumidores nacionales, así como permitir que los productores puedan desarrollar nuevas tecnologías con base en investigación y desarrollo, para procurar la verdadera obtención de ventajas competitivas. Para el desarrollo de una dinámica de este tipo es preciso establecer parámetros de crecimiento económico y social, así como mantener una vigilancia multidisciplinaria del desarrollo del modelo interorganizacional.

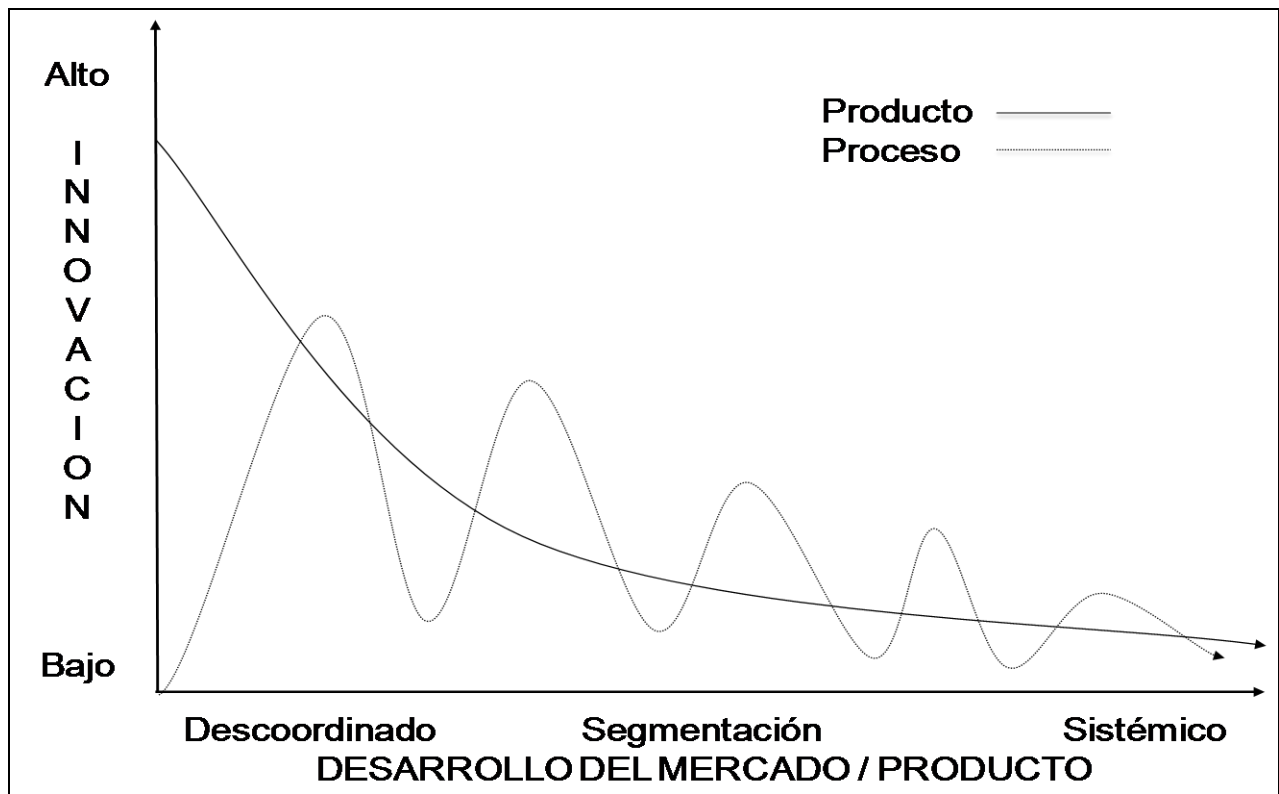
#### **4.4. El ambiente juega un papel importante en el desarrollo contextual de las organizaciones**

En el caso del Cosepa, inmerso en un ambiente altamente cambiante, el desarrollo de la curva de aprendizaje para un sector estable vista en el capítulo tres, se aplica aquí a partir de la modificación de los modelos, procesos e interacciones dentro del campo interorganizacional, incorpora un análisis complejo debido principalmente a los cambios normativos a los que son sometidos los acopiadores y grandes productores apícolas por parte de la UE. De esta manera, la implementación de la estrategia genera expectativas pero también desgastes dentro del sistema de interacción, debido a que los cambios que se demandan se presentan cada seis meses.

En la Figura 37 se presenta la curva de aprendizaje respecto a la inocuidad alimentaria y al contexto cambiante, en las diferentes etapas de posicionamiento de la miel. En comparación con la Figura 34, se puede observar un resultado interesante vinculado a la variabilidad de las reglamentaciones de comercialización con la UE: ante los cambios de normatividad, los

productores siempre están en constante búsqueda de información y cursos de capacitación, fuera del contexto interorganizacional, para la mejora de procesos y del desarrollo de nuevas formas de conceptualizar sus productos, esto genera cambios en los procesos complementarios, sin abandonar su aspecto comunitario y local, y en los que los aspectos ideológicos no se contraponen a los aspectos sociales y culturales, generando de esta manera modelos comunitarios “que incorporan relaciones competitivas y simbióticas o cooperativas entre las organizaciones en poblaciones similares y diferentes.” (Scott y Meyer, 2001). Dichos modelos implican el desarrollo comunitario, sin dejar de lado la competencia; algo que se da muy claro con los acopiadores y envasadores, los cuales transfieren características del producto a los productores primarios, lo que les permite competir en el desarrollo de mejora en el producto.

**Figura 37. Curva de aprendizaje del sector apícola**



Fuente Elaboración propia con base en Buttler 1986

Para el caso de Puebla, desde la implementación de la estrategia no se tiene documentada una auditoría de la UE, ni se tiene noticia de una próxima; pero se observa en las reuniones de los productores que éstos están conscientes del beneficio de la modificación de sus procesos de manufactura y procesos productivos. Esto supone que los procesos

competitivos dominen las relaciones de una población y que en un momento determinado para el modelo interorganizacional se les prestan poca o ninguna atención, anteponiendo las relaciones cooperativas que se desarrollan en organizaciones distintas para generar un frente común en forma de coaliciones, ante la Sagarpa y también ante la UE.

Para el análisis interorganizacional, el logro de un objetivo común debería permitir mejorar los procesos internos del Cosepa, pero aceptar la evaluación del desempeño significa el acatar la norma como objeto de poder. Al haber muchos cambios en la normatividad se genera un descontento en los productores, no al punto de que éstos no acaten la norma, sino de que inviertan el ápice estratégico en el logro de la funcionalidad de la norma (Simon, 1979). Un ejemplo de lo mencionado anteriormente es el desarrollo de las reuniones del Cosepa, las cuales se dan en un contexto netamente ceremonial: los representantes de la Sagarpa y estatales en la cabecera de la mesa de plática y los productores a los costados (véase Figura 38)

El desarrollo de la reunión se lleva a cabo en la medida de los intereses del Cosepa, pero en un determinado momento, si existe un tema que no es de importancia para ellos, los productores interrumpen, hablan, se salen de la reunión o no prestan atención. Cabe recordar que, para este caso, los indicadores de proceso son una derivación de un conjunto de factores que se encuentran determinados por la estructura y el desarrollo de las acciones de los actores dentro del campo interorganizacional a manera de ritos, ceremonias o coaliciones.

**Figura 38. Reunión celebrada el 24 de julio de 2009 en las instalaciones de la Sagarpa Puebla**



El reconocimiento que se otorga por el cumplimiento de la norma sobre la inocuidad alimentaria genera distanciamientos en el desarrollo e implementación de la misma, como parte de las disfunciones propias del sistema, ya que aleja la percepción de los productores

con respecto a los beneficios que pueda obtener de los reconocimientos y certificaciones, así, los productores sólo *tratan* de apegarse hacia un *deber ser* como requisito mínimo de la norma. Se puede observar que el cumplimiento de la norma valida los resultados, en el sentido de su seguimiento, introyección y apropiamiento; pero no de retroalimentación a los productores en cuanto a las mejores prácticas, lo que propicia el incremento de los descontentos y conflictos dentro de las reuniones del Cosepa.

No se encuentran causas aparentes de dicho comportamiento. La certificación y el reconocimiento generan beneficios a los productores, éstos deberían apegarse a la norma y no alejarse de ella; sin embargo, esto se puede explicar por una condición particular: la existencia de acopiadores certificados los cuales procuran que el producto de los pequeños productores (no certificados) cumpla con la normatividad, propiciando así que el pequeño productor no busque reconocimientos sino sólo la comercialización de la miel a granel.

Esto también se debe a que los pequeños productores independientes están relegados en las reuniones del Cosepa y coinciden en que se considera sólo a ciertos apicultores para los reconocimientos, generalmente los que cuentan con mayor capacidad y mejor nivel técnico, lo que genera desaliento en ellos en la búsqueda del reconocimiento en buenas prácticas. Además, se tienen los factores propios de la capacitación y los cambios del contexto comercial, pues la mayoría de la producción de los productores independientes se desarrolla en el medio rural y como una actividad complementaria y de autoconsumo. Sin embargo, los pequeños productores ven el potencial de comercialización más allá de buscar una ganancia de manera rápida (estrategias no programadas).

Como se puede observar, la inocuidad alimentaria funciona como objeto de poder,<sup>38</sup> en donde las reglas se convierten en mecanismos; pero en algunos casos esto es cuestionado en las reuniones.

Aunque podemos mencionar que la inocuidad alimentaria es vista como un mecanismo de fiscalización y de medición del desempeño, más que ser la generadora de modelos capaces de concebir casos de éxito en el estado de Puebla, un aspecto importante a reflexionar es el

---

<sup>38</sup> De acuerdo a Lukes (1985): “El poder es algo que puede estar disperso en toda la organización y la capacidad de decisión no se ubica en algún punto particular de la misma, generando asimetrías propias entre quienes detentan el poder y quienes legitiman el poder, lo cual provoca conflictos. En última instancia, se parte de una organización que trata de refuncionalizarse sobre la base de la adaptación de la estrategia. Siendo esto un punto de partida para el análisis de los procesos de la interorganización y de los diversos niveles.”

desarrollo propio de esta estrategia como parte de una política pública que tiende a institucionalizarla con la finalidad de elevar la eficiencia en los procesos de producción y elaboración de la miel para incrementar la calidad de la misma, y no como una necesidad de los productores apícolas.

Reflexionar acerca de la tecnología y la forma en que afecta el sector apícola en el estado de Puebla permite establecer de qué manera se da la interacción de los diversos integrantes Cosepa, agrupando a todas las partes en una cadena productiva de generación de valor, donde, de forma consensuada, se puedan comunicar las situaciones que se presentan a cada uno de los actores. Esto representa un modelo de comunicación en diversos rubros.

Un aspecto importante a tratar es que no existe la formulación de un programa apícola distinto al existente Programa Nacional de Control de Abeja Africana (PNCAA). Dadas las características del marco legal actual, dirigir éste hacia las nuevas necesidades implicaría su modificación funcional y operacional de manera significativa, pasando esta propuesta a un proceso legislativo y consultivo para modificar sustancialmente el objeto para el que fue creado.

La evaluación del desempeño implica una forma de control, por parte de la Sagarpa, hacia todo el sistema interorganizacional, lo que implica volver a poner de manifiesto la estrategia de inocuidad alimentaria en forma de barrera arancelaria y de restricción comercial de la miel hacia la UE. Otro aspecto es que dicho control se va diluyendo a medida que se va descendiendo en el nivel vertical del sistema organizacional, por lo dicho antes respecto al comportamiento de los productores.

Un resultado importante a destacar es el esfuerzo que lleva a cabo el gobierno, a través de la Sagarpa por formalizar estas interacciones, que ya existían, para el desarrollo de programas y reglas dentro del sector apícola; lo que implica el desarrollo de interacciones estructuradas y, jerarquizadas en busca de la eficiencia (Montaño, 2001).

En este caso, la generación de los Cosepa surgen en el cambio del contexto internacional, en la creación de la UE y de las restricciones comerciales a los productos agropecuarios.

El hecho de que la mayoría de los integrantes de la ANMVEA, A.C. trabajen también en el medio oficial (Sagarpa), ha permitido una participación conjunta de la asociación en los programas institucionales, con organismos internacionales como la FAO, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Organismo Internacional

Regional de Sanidad Agropecuaria; así como con organismos nacionales como el de Calidad Integral para la Modernización (CIMO), el Instituto Nacional Indigenista (INI) el Instituto Nacional de Calidad Agrícola (INCA) Rural y Gobiernos Estatales.

Es así que se puede decir que el desarrollo de estrategias no se encuentra libre de impurezas en el momento su implementación, es decir, el grado en que intervienen las organizaciones de apicultores y las ONG en el desarrollo de las políticas públicas y de la autoridad dentro del Cosepa, establecen actos sociales para ordenar, estructurar y funcionalizar modelos de trabajo y comunicación, con aspectos meramente normativos e influenciada por los intereses particulares de los actores.

Agreguemos que “gran parte del cambio en las formas organizacionales deriva de reemplazar una forma de organización por otra; las que tienen mucho éxito por las que tienen más. Se presume que el ajuste de las formas organizacionales a las condiciones ambientales ocurre principalmente *por procesos de selección* más que de adaptación” (Scott y Meyer; 2001).

En las reuniones en que se participó, se pudo constatar la existencia de disfunciones<sup>39</sup> de tipo organizacional, descritas por Savall (2000), en las cuales la comunicación entre los actores juega un papel importante para la consecución de los objetivos. Esto es, acotado por las condiciones que determinan el desarrollo del sistema interorganizacional en sus dos niveles: vertical y horizontal; así como sus dos ambientes: formal y no formal, creando éstas disfunciones un ambiente de incertidumbre en la implementación de la estrategia.

Como se mencionó, los indicadores analizados no modelan de manera precisa la estructuración interorganizacional, pero es preciso tratar de establecer un modelo lo más cercano a la percepción del investigador, que no implique que el de la estructura sea un modelo final sino una mera representación de la realidad, en este caso del Cosepa de Puebla; ejemplificando la interrelación de las organizaciones como complejas, no rígidas y muy alejado de las estructuras convencionales jerárquicas e inflexibles.

---

<sup>39</sup> Un aspecto importante en el análisis de los discursos de los actores era encontrar, los puntos de inconsistencia de acuerdo a las reglas y normas de operación, así como su adecuación en la conformación de modelos dentro del sector apícola. Explicar las inconsistencias se basa en la interpretación de las estrategias, como parte de un modelo organizacional de mayores dimensiones; que permita conocer su aplicación y sus consecuencias hacia la conformación de modelos endémicos dentro de una población organizacional o conjunto organizaciones similares en forma y función. (Scott y Meyer, 2001)



Ahora bien, hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos ante los cuales responden las organizaciones apícolas:

- Deterioro en el uso de los recursos naturales agua, suelo, flora y fauna.
- Las Instituciones de IES están haciendo esfuerzos por intensificar su vinculación con el sector oficial y usuarios, a fin de lograr un alineamiento entre oferta y demanda de conocimientos, desarrollos tecnológicos e innovación, pero se enfrentan a problemas burocráticos que limitan su capacidad de respuesta, como consecuencia, se observa una débil vinculación, duplicidad de funciones y de programas de educación superior y de posgrado.

Por ello, que hace falta un mayor esfuerzo interinstitucional para dar prioridad a los temas estratégicos por atender en materia de investigación y desarrollo tecnológico a mediano y largo plazo. Es necesario redoblar los esfuerzos de transferencia de tecnología para hacer llegar a los productores los resultados de la investigación.

Ciertas propuestas que surgen de esta investigación son:

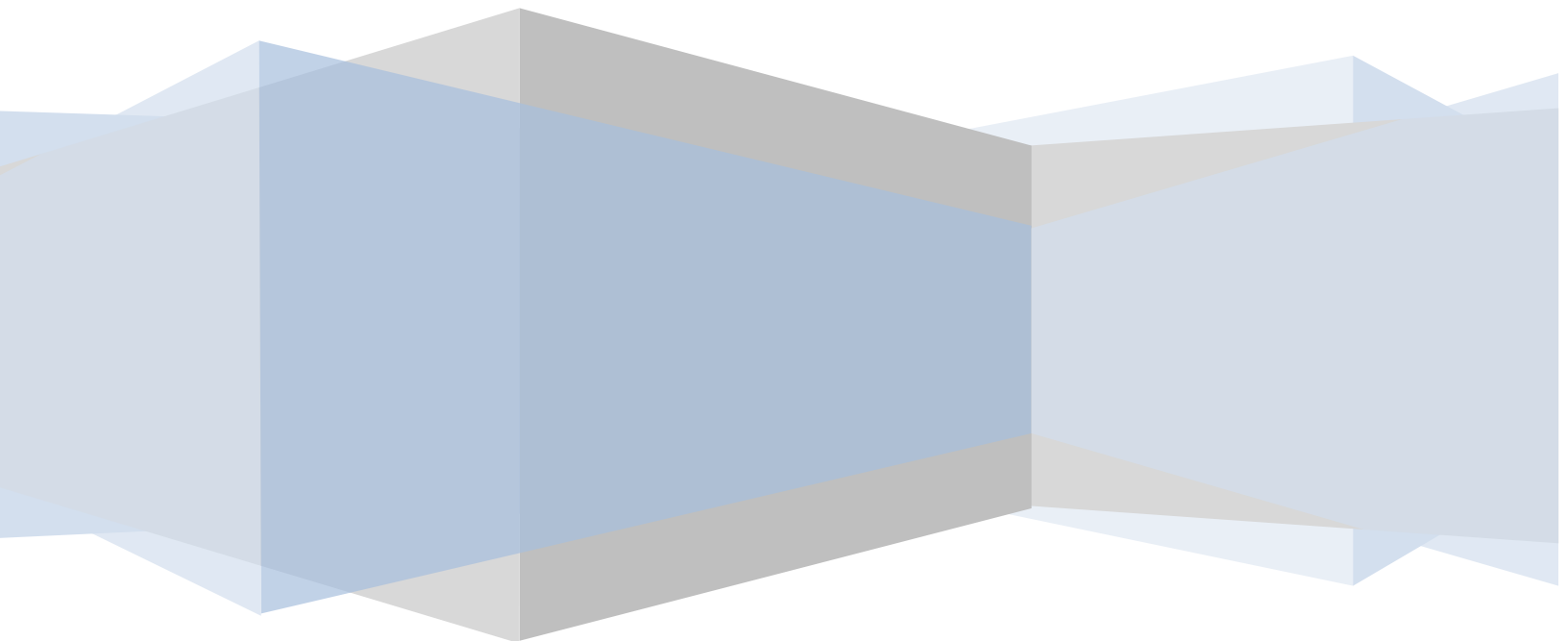
- Buscar la mejora en los modelos de comunicación no institucionales, propiciando un intercambio de información más dinámico.
- Permitir mayor participación de los productores apícolas en las reuniones
- Provocar el desarrollo de temas no acordados en el acta de la reunión.
- Propiciar el intercambio de experiencias de casos de éxito y llevarlos al análisis en universidades, foros y centros tecnológicos.
- Generar cursos de capacitación más allá del mero aspecto apícola, desarrollarlos en el aspecto de competitividad, integración, comunicación y gestión.
- Hacer una mayor inclusión de productores apícolas en los aspectos de comunicación estratégica, resaltando su importancia, lo que permitiría la resistencia al cambio, aplicar la estrategia no sólo a los integrantes de las asociaciones.
- Generar modelos de participación en la transferencia de tecnología.

Un dato relevante es que en la mayoría de estas organizaciones los fundadores cuentan con una capacitación técnica elevada, con una estructura donde sus familias se encuentran

involucradas en los diversos roles de la organización. Así, los apicultores, en un principio, trabajaban bajo un esquema de autoconsumo, sin prestar mayor importancia a la estrategia de inocuidad alimentaria y a las buenas prácticas de manufactura y producción de miel, pero es debido a que las condiciones del mercado meta que ellos tienen (UE), han optado por acatar las consideraciones impuestas por ésta a través de la Sagarpa.

Es así que en este punto se da por concluida la investigación dejando las perspectivas para futuros trabajos y el desarrollo de mejores políticas públicas en el sector apícola.

## Bibliografía



## BIBLIOGRAFÍA

- Alsina Fernández, Carlos; Fior de Leguizamón, M.; y Pizarro, S. (1994); *La comunicación entre generación y transferencia de tecnología*; en Ras, Norberto; *La innovación tecnológica Agropecuaria*; Serie de la Academia Nacional de Agronomía No. 15, Argentina.
- Ansoff, Igor; Declerck, Roger P.; y Hayes, Robert L.; (2003) *El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración*; Trillas; México.
- Avendaño Ruiz, Belem D. (2006); *La inocuidad alimentaria en México. Las hortalizas de exportación*, Cámara de Diputados y Universidad Autónoma de Baja California, México.
- Ayala Sánchez, Alejandro; (2007) *Proyecto Quo Vadis: el futuro de la investigación agrícola, pecuaria y forestal de México*; en *Agenda para el desarrollo Vol. 9: Desarrollo agropecuario, forestal y pesquero*; México; UNAM – Miguel Ángel Porrúa.
- Barba Álvarez, Antonio; (2000) *Cambio Organizacional y cambio en los paradigmas de la Administración*; en Iztapalapa, Año 20 No. 48; Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Barba Álvarez, Antonio; y Solís, Pedro; (2000) *La empresa sustentable en una sociedad de riesgo*; en Iztapalapa No. 48; Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Barba Álvarez, Antonio; (2004) *El posgrado de los Estudios Organizacionales en México: Identidad, Redes y Vinculación*, Revista Cultura universitaria Memorias No. 86, Nuevas corrientes del pensamiento administrativo, VII coloquio en administración Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Barba Álvarez, Antonio y Montoya F. María Teresa; *El análisis estratégico: una perspectiva interpretativa*; en *Ide@s*; CONCYTEG; Año 3, Núm. 41, 5 de noviembre de 2008.
- Bedard, Renee; (2003) *Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas*; *Administer* No. 3 Junio; Universidad EAFIT Colombia.
- Berger, Peter y Luckman, Thomas; (1999) *La construcción social de la realidad*, Amorrortu Editores, Buenos Aires.
- Burell, Gibson; y Morgan, Gareth; *Sociological paradigms and organizational analysis*; Heineman, New Hampshire, 1985; pp. 1-37.
- Butler, John E. (1988); *Theories of technological innovation as useful tools for corporate strategy*; en *Strategic management journal*; Vol. 9, No. 1, January- February, 15 - 29
- Caldera González, Diana (Coord.) (2008); *La Mixteca: Producción y comercialización de miel orgánica. Diagnostico Organizacional, propuesta de proyecto sustentable e investigación de mercado*; Centro de Asesoría y Servicio Organizacional Económico-Administrativo; UAM-A División de CSH, México.
- Centro de Estudios Agropecuarios (México) (2001), *Apicultura*, Serie Agronegocios, México, D.F: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Chiavenato, Idalberto; (1996) *Introducción a la teoría general de la administración*; Mc Graw Hill; Colombia.

- Clarke, Thomas; y Clegg, Stewart; (1998) *Changing paradigms. The transformation of management knowledge for the 21st. century*; Harper Collins Business, Londres, Gran Bretaña, pp. 9-59.
- Corona Funes, Rafael, (2001) *Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, Gasca Sicco, México.
- Crozier, Michel y Friedberg, Erhard; (1990) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*; Alianza Editorial Mexicana, México.
- Crozier, Michel; (1960) *El Fenómeno Burocrático: Ensayo sobre Las Tendencias burocráticas de los sistemas de organización modernos y sus relaciones con el sistema social y cultural*; Buenos aires; Amorrortu.
- Del Valle, María del Carmen y Solleiro, José Luis; (Coord.) (1996) *El cambio tecnológico en la agricultura y las agroindustrias en México, Siglo XXI*, UNAM Instituto de investigaciones económicas, México
- Etzioni, Amitai; (1991) *Organizaciones Modernas*; México; UTEA, 1991.
- Gergen, Kenneth J.; y Tojo, Joseph; (1996) *Organizational Science in a Postmodern Context* Journal of Applied Behavioral Science, No. 32, 356-378.
- Goffman, Erving; (1981) *La Presentación de la persona en la vida Cotidiana*, Biblioteca de sociología Buenos Aires: Amorrortu.
- González García, Marta I.; López Cerezo, José A, y Lujan, José Luis; (1997); *Ciencia, Tecnología y Sociedad: Lecturas seleccionadas*; Ariel, Barcelona, España.
- Hall, Richard H., *Organizaciones: estructuras y procesos*; Englewood Cliffs; Mexico: Prentice Hall, 1983.
- Heydebrand, Wolf; *Comparative Organizations*; (1973) Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, Estados Unidos.
- Hinings, C.R.; Alan, Meyer y Anne, S. Tsui; (1993) *Configurational approaches to organizational analysis*; en Academy of management journal, Vol. 36 Num. 6; EUA.
- Ibarra Colado, Eduardo; (1990) *Sociedad, estrategia corporativa y relaciones industriales. Hacia la reformulación del paradigma organizacional* en Sociología del Trabajo, Siglo XXI de España, Madrid, 1990, Año 4, Núm. 10, págs. 69-96.
- Josling, Roberts y Orden, A. (1999); *A framework for analyzing technical trade barriers in agricultural markets*; USDA, Estados Unidos.
- Lastra Marín, Ignacio de J.; y Peralta Arias, María de los Ángeles (coord.) (2000); *"Situación actual y perspectiva de la Apicultura en México 2000"* SAGAR, México
- Latour, Bruno; (2001); *La esperanza de Pandora, un ensayo sobre la realidad*
- Lozano Carrillo, Oscar; y De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet; (2007) *El Pensamiento Estratégico como agenda de investigación de los Estudios Organizacionales : elementos para un debate*; Memorias del XII foro internacional: Congreso internacional de investigación; Contaduría, administración e Informática UNAM, ANFECA y FCA.
- Lukes, Steven. (2007) *El poder: un enfoque radical*, 2 Ed., Madrid, Siglo XXI

- March, James G.; *The study of organizations and organizing since 1945*; en *Organization studies*, 28(1).
- Meinong, Alexius; Universidad, Nacional Autónoma de México (1981): *Teoría Del Objeto*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Filosóficas (Cuadernos de crítica; 13).
- Meyer, John W. y Rowan, Brian; *Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia*; en Powell, Walter W. y Dimaggio, Paul J.; *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*; FCE, México.
- Mintzberg, Henry; (1990). *Diseño De Organizaciones Eficientes*, Buenos aires; México: El ateneo.
- Mintzberg, Henry, (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos* Ed. breve., México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mintzberg, Henry, (1998). *Readings in the Strategy Process* 3º ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry; (1999) Safari a la estrategia. Una visita guiada al management estratégico; Granica, México.
- Mintzberg, Henry; (2005). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers.
- Mcluhan, Marshall; (1991) *La aldea global: transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI*, Gedisa, México.
- Montaño Hirose, Luis; (2000) *¿Cómo aprehender objetos múltiples, borrosos y tensos? La investigación en administración. Identidad y desafíos*, Sánchez Martínez, Arturo (Coord.) en *Primer coloquio de la disciplina en administración en la UAM-A*; División de CSH UAM Azcapotzalco, México.
- Montaño Hirose, Luis, (2007) *Enigmas y laberintos, Eugene Enriquez y el análisis organizacional*; UAM – Iztapalapa, Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales , México.
- Mulas del Pozo, Pablo; (1998); *La tecnología en el contexto de los desarrollos social y económico*; UNAM, México.
- Nonaka, Ikujiro; e Hirotaka Takeuchi; (1999). *La organización creadora de conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*; México, Oxford University.
- Perrow, Charles; (1970): *Organizational Analysis: A Sociological View*. Tavistock, London
- OECD, (2006) *Food Safety and quality, trade considerations*, en Avendaño, Ruiz; Belem (coord.); *La inocuidad alimentaria en México. Las Hortalizas frescas de exportación*, Miguel Ángel Porrúa, Universidad de Baja California y Cámara de Diputados LIX Legislatura, México.
- Porter, Michael E.; (2000) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia*, México: Grupo Patria Cultural.

- Pugh, D.S.; (1971) *“Does de context determine form?”* en Pugh, Derek S.; *Organization Theory*; Penguin Books, Londres, Inglaterra.
- Ras, Norberto; (1994) *La innovación tecnológica agropecuaria: aspectos metodológicos de la transferencia de tecnología*; Buenos Aires: Hemisferio.
- Ríos Ibarra, Ramón; (2003) *Reapropiación de modelos y construcción de la identidad organizacional*; Organización y cultura, controversia, complejidad y realidad; en Iztapalapa No. 55; Año 24; Julio – Diciembre; México.
- Robbins, Stephen P.; (1997) *“Dimension of organization structure”* en Robbins, Stephen P.; *Theory organization. The structure, design and application*, Prentice Hall, EUA.
- Sagarpa (2005) boletín electrónico No. 89; 30 de mayo de 2005
- Sagarpa;(2007) *Manual de buenas prácticas de manufactura de miel*, México.
- Sagarpa;(2007) *Manual de buenas prácticas de producción de miel*, México.
- Sakaiya, Taichi; (1995) *Historia del futuro. La sociedad del conocimiento*; Andrés Bello; Chile; pp. 30 – 152.
- Savall, Henri ; (1992) ; *Le Nouveau Contrôle De Gestion: Méthode Des Coûts - Performances Cachés* ; Paris: Comptables Malesherbes.
- Savall, Henri ; (1995); *Maîtriser Les Coûts Et Les Performances Cachés: Le Contrat d'activité Périodiquement Négociable*, 3º Ed. (Paris: Económica, 1995).
- Schilling, Mellisa A.; *Technological lockout: an integrative model of the economic and strategic factors driving technology success and failure*, Academy of management review; Vol. 23 No. 2, Boston, Mass. Estados Unidos.
- Schvarstein, Leonardo; (1998) *Diseño de Organizaciones: Tensiones y Paradojas* Buenos Aires: Paidós.
- Scott, Richard W. y Meyer, John W. ;(2001) *La organización en los sectores sociales proposiciones y primeras evidencias*; en Powell, Walter W. y Dimaggio, Paul J.; *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*; FCE, México.
- Simon, Herbert Alexander (1997); *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organizations*, New York ; Free.
- Sistema Nacional de Investigación y Transferencia Tecnológica para el Desarrollo Rural Sustentable. (2007) *Política de Investigación, Transferencia de Tecnología e Innovación para el Sector Rural 2007 – 2012*. Julio.
- Steiner, George A; (2000) *Pensamiento estratégico: lo que todo director debe saber*, CECSA, México.
- Taylor, Samuel J. y Bogdan R.(2000); *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*; Paidós básica.
- Thompson, John B. ;(1998) *Ideología y cultura moderna, Teoría crítica y social en la era de masas*; UAM-X; México.
- Toffler, Alvin; (1990): *La Empresa Flexible*. Barcelona: Plaza y Janes.

- Vázquez Castillo, Ricardo; (2001) *Proyecto del programa de inocuidad y calidad de la miel*; en XV Seminario americano de apicultura, Sagarpa – Gobierno del estado de Nayarit, México, Agosto.
- Weber, Max; (1944); *Economía y sociedad*; Fondo de Cultura Económica, México.
- Weick, Karl E.;(1970) *Psicología social del proceso de organización*, México; Fondo educativo interamericano.
- Wisner, Alain;(1992) *De la ergonomía a la antropotecnología. La organización de la empresa y del trabajo en la transferencia de tecnología*; Sociología del trabajo; Nueva época No. 17; Invierno 1992/3 Siglo XXI; España.

## **SITIOS DE INTERNET**

<http://solaas.com.ar/harald/es/tor>

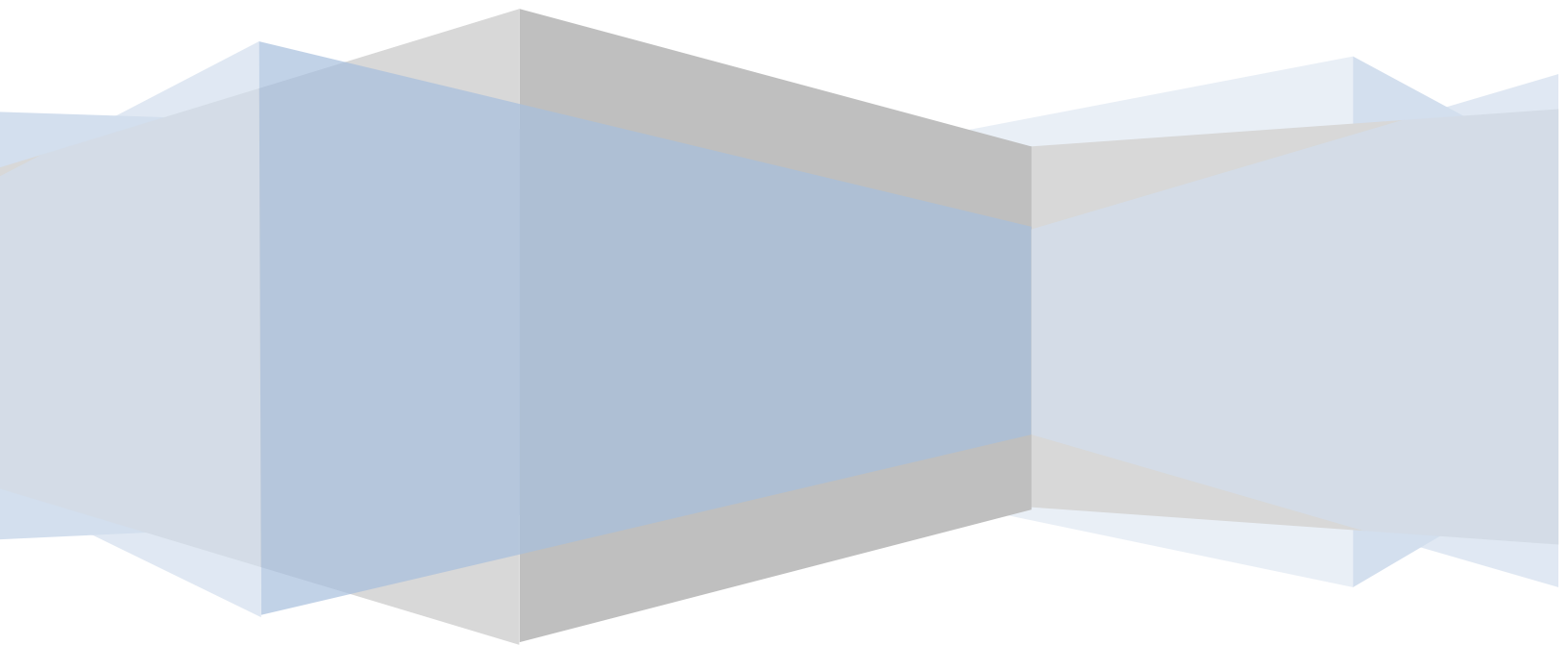
<http://es.wikipedia.org/wiki/Neguentrop%C3%ADa>

[www.fao.org](http://www.fao.org)

[www.europa.eu](http://www.europa.eu)



# Anexos



## Anexos

### Cuestionarios aplicados a apicultores

Nombre:
Empresa:
Asociación:
Región productora:

1. ¿Es productor independiente o pertenece alguna asociación?
2. ¿Conoce la definición de inocuidad alimentaria que se maneja en el manual de buenas prácticas de la Sagarpa?
3. De acuerdo a la definición de inocuidad alimentaria ¿le queda claro que es y para qué sirve?
4. ¿Cuántas veces se reúnen con las autoridades de la Sagarpa?  
Al año\_6\_\_\_\_\_
- Al mes\_\_\_\_\_
- A la semana\_\_\_\_\_
5. ¿Considera que se conoce la situación de los productores apícolas en su región? ¿De qué manera?
6. ¿Cuál es la percepción de los productores sobre el manual de buenas prácticas?
7. ¿Considera que los intereses de los productores se ven satisfechos con estos programas?  
¿Por qué?
8. ¿Cuál ha sido el principal problema al poner en marcha de los programas de inocuidad?
9. ¿Cuántas veces se reúne con los líderes de la unión de apicultores? ¿Al año, mes, semana?
10. ¿Cómo le comunican la puesta en marcha o cambios de los programas de inocuidad?
11. ¿Los representantes del gobierno y los líderes conocen la situación de los productores?
12. ¿Considera que sus intereses como productor se ven satisfechos con estos programas?

13. ¿Ha modificado su proceso productivo desde la implantación de los programas de inocuidad? ¿De qué forma?
14. ¿Ha solicitado recursos financieros? ¿A quién?
15. ¿Para que los ha utilizado? ¿Producción, Gestión, Certificación otro?
16. ¿Cuáles consideraría que son sus necesidades como productor apícola? (capacitación, gestión, por ejemplo)
17. ¿Ha sido usted obligado por alguna autoridad a implementar los programas?
18. ¿Ha tenido contacto con la Asociación Nacional de Médicos Veterinarios Especializados en Abejas, con la Organización Nacional de Apicultores, o con la Unión de apicultores Estatal?
19. ¿En qué porcentaje lleva a cabo el papeleo estipulado en el manual de buenas prácticas?
20. Observaciones generales:

Gracias por sus respuestas.

### **Entrevista complementaria a apicultores**

1. ¿Cuáles son los antecedentes de su empresa?
2. ¿Cuenta con reconocimiento con respecto a la inocuidad?
3. ¿De ser afirmativo desde cuando cuenta con el reconocimiento?
4. ¿Quién le otorgo el reconocimiento?
5. ¿Ha buscado o intenta buscar la certificación?
6. ¿Cómo le ha afectado la estrategia de inocuidad?
7. ¿Qué partes del proceso de producción ha modificado?
8. ¿Ha capacitado a su personal?
9. ¿Cuál es el volumen de producción que usted tiene?
10. ¿Ha tenido rechazos de miel?
11. ¿Ha solicitado recursos a Sagarpa?

12. ¿En que ha utilizado esos recursos?
13. ¿La inocuidad representa una ventaja competitiva para su empresa?
14. ¿Cuenta usted con manuales de procedimientos sobre los procesos de producción y manufactura, o está en proceso de elaborarlos?

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES  
PRESENTA:

David Urzúa Vega

CAMPOS INTERORGANIZACIONALES COMO MODELO  
DE ORGANIZACION APÍCOLA EN EL ESTADO DE  
PUEBLA



IZTAPALAPA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

DIRECTORA DE

20 SEP 2011

Dra. Laura Patricia

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Av. San Rafael Atlixco, No. 186,  
Col. Vicentina, C.P. 09340,  
México, D.F.

Edificio H, 063  
Tel.. 58 04 46 00  
Ext. : 2740

México, D.F. Junio de 2011

20 septiembre 2011