



**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**Liderazgo, autoridad y desempeño organizacional en unidades productivas
de café establecidas en el Soconusco, Chiapas. Estudio de caso en dos
fincas cafetaleras.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

PRESENTADA POR:

MTRA. ALMA LESLIE LEÓN AYALA

DIRECTOR DE TESIS:

DR. ARTURO ANDRÉS PACHECO ESPEJEL

TAPACHULA, CHIAPAS, MÉXICO, DICIEMBRE DE 2006.

ÍNDICE GENERAL

	Página
Introducción.....	12
Metodología general de la investigación.....	15
Capítulo 1. Las fincas cafetaleras establecidas en la región del Soconusco, Chiapas.....	18
1.1. Importancia de la cafecultura.....	18
1.1.1. Origen del café.....	20
1.1.2. Cultivo y producción del café en México.....	26
1.1.3. Chiapas como entidad productora de café.....	30
1.1.3.1. Aspectos geográficos de Chiapas.....	31
1.1.3.2. Aspectos geográficos del Soconusco.....	33
1.1.3.3. La zona cafetalera del Soconusco.....	36
1.2. Descripción general del funcionamiento de las fincas cafetaleras establecidas en la región del Soconusco, Chiapas.....	49
1.2.1. Clasificación de los cafecultores.....	49
1.2.2. Estructura organizacional de las fincas cafetaleras...50	
1.2.3. Fuentes de financiamiento para los cafecultores....51	
1.2.4. Factores externos que afectan a los cafecultores...57	
Capítulo 2. El poder y el desempeño organizacionales.....	59
2.1. Desempeño organizacional.....	61
2.1.1. Factores que influyen en el desempeño.....	64
2.1.1.1. Rentabilidad.....	69

2.1.1.2. Eficiencia.....	73
2.1.1.3. Efectividad.....	74
2.1.1.4. Calidad.....	77
2.1.1.5. Productividad.....	82
2.2. Poder.....	85
2.2.1. Definiciones de poder.....	87
2.2.2. Características del poder.....	89
2.2.3. Fuentes del poder en las organizaciones.....	94
2.2.3.1. El liderazgo.....	100
2.2.3.2. La autoridad.....	104
2.2.4. Relaciones de poder.....	113
2.3. La relación entre poder y desempeño organizacional.....	118
Capítulo 3. Estudio de caso.....	122
3.1. Estrategia metodológica.....	122
3.2. Bases conceptuales	123
3.3. Descripción de las fincas cafetaleras, objetos de estudio.....	134
3.3.1. Finca Irlanda.....	134
3.3.2. Finca Hamburgo.....	147
3.4. Operacionalización y diseño de los instrumentos de recolección de información.....	150
3.4.1. Operacionalización de los instrumentos Cualitativos y cuantitativos.....	151
3.4.2. Diseño de los instrumentos.....	163
3.4.2.1. Parte cualitativa.....	163
3.4.2.2. Parte cuantitativa.....	165

3.5. Aplicación de los instrumentos.....	167
3.5.1. Finca Irlanda.....	168
3.5.2. Finca Hamburgo.....	258
3.6. Procesamiento y análisis de la información recabada.....	296
3.6.1. Análisis del poder en sus dimensiones:	
liderazgo y autoridad.....	296
3.6.1.1. Finca Irlanda.....	296
3.6.1.1.1. Análisis de la dimensión	
Liderazgo.....	296
3.6.1.1.2. Análisis de la dimensión	
Autoridad.....	307
3.6.1.2. Finca Hamburgo.....	314
3.6.1.2.1. Análisis de la dimensión	
Liderazgo.....	314
3.6.1.2.2. Análisis de la dimensión	
Autoridad.....	320
3.6.2. Análisis del desempeño organizacional en sus	
dimensiones: rentabilidad, calidad y productividad..	325
3.6.2.1. Análisis del desempeño organizacional en	
la Finca Irlanda.....	325
3.6.2.1.1. Dimensión rentabilidad.....	325
3.6.2.1.2. Dimensión calidad.....	335
3.6.2.1.3. Dimensión productividad.....	340
3.6.2.2. Análisis del desempeño organizacional	
en la Finca Hamburgo.....	351

3.6.2.2.1. Dimensión rentabilidad.....	351
3.6.2.2.2. Dimensión calidad.....	360
3.6.2.2.3. Dimensión productividad.....	365
Capítulo 4. La influencia del liderazgo y la autoridad en el desempeño de las Fincas cafetaleras Irlanda y Hamburgo del Soconusco, Chiapas.....	375
4.1. Influencia del liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional en la Finca Irlanda.....	375
4.2. Influencia del liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional en la Finca Hamburgo.....	379
4.3. Análisis comparativo de las influencias del liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional de las Fincas: Irlanda y Hamburgo.....	382
4.4. Influencia de los factores externos en el poder.....	389
Conclusiones.....	391
Glosario de términos.....	394
Bibliografía.....	398

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
CAPÍTULO 1	
Cuadro 1. Consumo de café en Países productores y no productores.....	19
Cuadro 2. Comparativo de los principales Países productores de café verde en miles de toneladas y el porcentaje de representación a nivel mundial, de los años 1984, 1994 y 2004.....	24
Cuadro 3. Tabla de exportaciones mundiales de café OIC (organización internacional del café) en sacos de 60 kgs.....	25
Cuadro 4. Importaciones en sacos de 60 kilogramos por miembros de todos los orígenes Junio a Septiembre 2004.....	26
Cuadro 5. Estados productores de café.....	28
Cuadro 6. Censo Nacional Cafetalero (2001-02).....	29
Cuadro 7. Producción por Estado. Ciclo 2002-2004 (sacos de 60 kgs.).....	30
Cuadro 8. Principales diferencias en tres sistemas de manejo de café en el soconusco, Chiapas, México.....	37
Cuadro 9. Impacto de la tecnificación en la diversidad de especies de aves en los cafetales del Soconusco: influencia del manejo de los árboles de sombra y uso de agroquímicos.....	38
Cuadro 10. Municipios de productores de café en el Soconusco.....	40
CAPÍTULO 2	
Cuadro 1. Las variables básicas para medir la productividad.....	84

CAPÍTULO 3

Cuadro 1.- Conceptos de investigación cualitativa.....	125
Cuadro 2.- Niveles de análisis de las características comunes de la Investigación cualitativa.....	127
Cuadro 3.- Comparación de métodos usados en la investigación Cualitativa (Morse, 1984).....	128
Cuadro 4.- Cronograma de actividades para la producción de café Orgánico en la Finca Irlanda.....	146
Cuadro 5.- Resultados de la dimensión liderazgo en la Finca Irlanda.....	306
Cuadro 6.- Resultados de la dimensión autoridad en la Finca Irlanda.....	313
Cuadro 7.- Resultados de la dimensión liderazgo en la Finca Hamburgo....	319
Cuadro 8.- Resultados de la dimensión autoridad en la Finca Hamburgo....	324
Cuadro 9.- Índices de margen de utilidad en la Finca Irlanda.....	328
Cuadro 10.- Índices del retorno sobre la inversión en la Finca Irlanda.....	329
Cuadro 11.- Índices del retorno sobre el capital en la Finca Irlanda.....	330
Cuadro 12.- Índices de rendimientos en quintales por trabajador en la Finca Irlanda.....	347
Cuadro 13.- Índices de rendimientos por hectárea en la Finca Irlanda.....	348
Cuadro 14.- Índices de productividad por quintal de café en relación con el costo de mano de obra en la Finca Irlanda.....	349
Cuadro 15.- Índices de productividad por ventas en relación con el costo de mano de obra en la Finca Irlanda.....	350
Cuadro 16.- Índices de margen de utilidad en la Finca Hamburgo.....	353
Cuadro 17.- Índices del retorno sobre la inversión en la Finca Hamburgo....	354
Cuadro 18.- Índices del retorno sobre el capital en la Finca Hamburgo.....	356
Cuadro 19.- Índices de rendimientos en quintales por trabajador en la Finca Hamburgo.....	371
Cuadro 20.- Índices de rendimientos por hectárea en la Finca Hamburgo....	372
Cuadro 21.- Índices de productividad por quintal de café en relación con el costo de mano de obra en la Finca Hamburgo.....	373

Cuadro 22.- Índices de productividad por ventas en relación con el costo de mano de obra en la Finca Hamburgo.....	374
---	-----

CAPÍTULO 4.-

Cuadro 1.- Análisis comparativo de la influencia del liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional en las fincas Irlanda y Hamburgo.....	388
--	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1.....Página

Figura 1.- Consumo de café (Kilogramos/persona/año) de los Países con un mayor consumo.....	20
Figura 2.- Estructura del fruto y del grano de un cafeto.....	22

CAPÍTULO 2.

Figura 1.- Dimensiones del desempeño organizacional.....	69
Figura 2.- Tres perspectivas sobre la efectividad.....	76
Figura 3.-Fuentes del poder en las organizaciones.....	98
Figura 4.- Instrumentos para el ejercicio del poder.....	99

CAPÍTULO 3.

Figura 1.- Situación geográfica de la Finca Irlanda.....	136
Figura 2.-Foto aérea de la Finca Irlanda.....	137
Figura 3.- Situación geográfica de la Finca Hamburgo.....	149
Figura 4.- Foto aérea de la Finca Hamburgo.....	150
Figura 5.- Operacionalización de las variables poder y desempeño Organizacional.....	153
Figura 6.- Operacionalización de las dimensiones: liderazgo y rentabilidad.....	156
Figura 7.- Operacionalización de las dimensiones: autoridad y calidad...	158
Figura 8.- Operacionalización de la dimensión productividad.....	162
Figura 9.- Organigrama de la Finca Irlanda.....	169
Figura 10.- Organigrama de la Finca Hamburgo.....	258
Figura 11.- Ingresos anuales Finca Irlanda.....	326
Figura 12.- Egresos anuales Finca Irlanda.....	326

Figura 13.- Resultados contables Finca Irlanda.....	327
Figura 14.- Activos totales Finca Irlanda.....	328
Figura 15.- Capital contable Finca Irlanda.....	330
Figura 16.- Gastos de cultivo Finca Irlanda.....	331
Figura 17.- Inventarios Finca Irlanda.....	332
Figura 18.- Otros ingresos Finca Irlanda.....	333
Figura 19.- Precios quintal de exportación Finca Irlanda.....	334
Figura 20.- Ventas anuales Finca Irlanda.....	335
Figura 21.- Porcentaje de mercado cubierto anualmente en Finca Irlanda.....	336
Figura 22.- Porcentaje de ventas de exportación y consumo nacional en Finca Irlanda.....	337
Figura 23.- Porcentaje de ingresos aplicados en inversiones para mantener la calidad en Finca Irlanda.....	338
Figura 24.- Porcentaje de egresos destinados en mantener la calidad Finca Irlanda.....	338
Figura 25.- Quintales de café de exportación y consumo nacional producidos en Finca Irlanda.....	341
Figura 26.- Porcentaje de quintales de exportación y consumo nacional producidos en Finca Irlanda.....	341
Figura 27.- Incremento/disminución de la producción por cosecha en Finca Irlanda.....	343
Figura 28.- Costos de mano de obra en Finca Irlanda.....	345
Figura 29.- Trabajadores que participaron en la producción en Finca Irlanda.....	346
Figura 30.- Ingresos anuales Finca Hamburgo.....	351
Figura 31.- Egresos anuales Finca Hamburgo.....	352
Figura 32.- Resultados contables Finca Hamburgo.....	353
Figura 33.- Activos totales Finca Hamburgo.....	354
Figura 34.- Capital contable Finca Hamburgo.....	355
Figura 35.- Gastos de cultivo Finca Hamburgo.....	357

Figura 36.- Inventarios Finca Hamburgo.....	358
Figura 37.- Precios por quintal de exportación Finca Hamburgo.....	359
Figura 38.- Ventas anuales Finca Hamburgo.....	360
Figura 39.- Porcentaje de mercado cubierto Finca Hamburgo.....	361
Figura 40.- Porcentaje de ventas de exportación y consumo Nacional Finca Hamburgo.....	362
Figura 41.- Porcentaje de ingresos aplicados en inversiones para mantener la calidad en Finca Hamburgo.....	362
Figura 42.- Porcentaje de egresos destinados en mantener la calidad en Finca Hamburgo.....	363
Figura 43.- Quintales de café de exportación y consumo nacional producidos en Finca Hamburgo.....	366
Figura 44.- Porcentaje de quintales de exportación y consumo nacional producidos en Finca Hamburgo.....	366
Figura 45.- Incremento/disminución de la producción por cosecha en Finca Hamburgo.....	367
Figura 46.- Costos de mano de obra en Finca Hamburgo.....	369
Figura 47.- Trabajadores que participaron en la producción en Finca Hamburgo.....	370

Introducción:

El café es uno de los principales productos agrícolas del mundo, se estima que después del petróleo ocupa el primer lugar entre los productos de exportación a nivel internacional. Es por lo tanto el café un producto fundamentalmente para el comercio exterior porque se consume mundialmente y se produce sólo en ciertas regiones. La producción mundial se encuentra concentrada en pocos países.

México es uno de los principales países productores de café, siendo Chiapas el estado que ocupa el primer lugar en producción de café a nivel nacional, actividad que ha contribuido al desarrollo económico de la región. La región del Soconusco se destaca por el ser la principal productora agrícola de exportación de café, y tiene además el rendimiento más alto del estado, caracterizándose por ser el abastecedor de esta materia prima de los principales centros de consumo del país; también esta actividad representa uno de los pilares de la agricultura al ser el principal producto agrícola generador de divisas para el país.

Sin embargo, desde hace muchos años este sector primario atraviesa por una crisis económica, que ha afectado el desarrollo económico de la región. Estando involucrados en esta actividad 73,742 productores y 350,000 jornaleros en 77 municipios de las regiones económicas de la entidad, además de brindar un millón de empleos directos e indirectos entre productores y prestadores de servicios.

Estos jornaleros que vienen a trabajar en época de cosecha, principalmente del vecino país de Guatemala, al colindar nuestro Estado con la zona fronteriza del sur de la República Mexicana, y que nuestros cafetales se encuentran la mayoría de ellos sobre la Sierra Madre de Chiapas, con dificultades de acceso para el corte, son este tipo de trabajadores con más habilidades físicas para el levantamiento de la cosecha, lo que hace indispensable para las fincas su contratación; teniendo conocimiento también que las condiciones de trabajo que se les otorga no son las adecuadas, este fenómeno así como la inmigración son otros puntos importantes a considerar en nuestra investigación.

Resulta relevante entonces, analizar qué factores determinan el desempeño organizacional en estas unidades productivas; entre dichos factores están: la forma cómo se ejerce el liderazgo y la autoridad, eligiendo estas dimensiones ya que consideramos son las más representativas del ejercicio del poder dentro de estas unidades productivas. Es por esto que surge la idea de realizar una investigación dentro del marco teórico de los Estudios Organizacionales, sobre, ¿cómo se ejerce el poder a través del liderazgo y la autoridad en las fincas cafetaleras establecidas en el Soconusco, Chiapas, y cómo estas dimensiones influyen en su desempeño?

Por lo tanto, el objetivo general de esta investigación fue: determinar cómo el liderazgo y la autoridad, influyen en el desempeño de las fincas cafetaleras: Irlanda y Hamburgo ubicadas en el Soconusco, Chiapas.

Como objetivos específicos se diseñaron los siguientes:

- ✚ Analizar las características generales de las fincas cafetaleras establecidas en el Soconusco, Chiapas.
- ✚ Analizar las principales corrientes teóricas del poder y del desempeño organizacionales.
- ✚ Realizar un estudio de caso con base en la metodología cualitativa para caracterizar el poder y utilizando datos cuantitativos para el desempeño organizacional en cada una de las fincas objetos de este estudio.
- ✚ Determinar, cómo influyen las dimensiones: liderazgo y autoridad, en las dimensiones del desempeño: rentabilidad, calidad y productividad de las unidades productivas objetos de estudio.
- ✚ Realizar un análisis comparativo de la influencia del liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional en las fincas cafetaleras: Irlanda y Hamburgo.

El estudio de las organizaciones involucra, tanto un campo de investigación dentro de la disciplina de los estudios organizacionales como un enfoque multidisciplinario de investigación y entrenamiento. Por lo cual, determinamos que para aplicar ello necesitábamos un objeto de estudio donde desarrollar nuestra investigación, determinando que sería relevante estudiar: el liderazgo, la autoridad y el desempeño organizacional en las fincas cafetaleras Irlanda y Hamburgo establecidas en la región del Soconusco, Chiapas, por ser esta una zona de producción preponderantemente cafetalera, actividad que ha contribuido al desarrollo económico de la región. Dicha región tiene una extensión de 5,475.50 Km., donde el uso del suelo es fundamentalmente agropecuario.

Para lo cual, se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

- ✚ ¿Cómo se caracterizan las fincas cafetaleras establecidas en el Soconusco, Chiapas?
- ✚ ¿Cuáles son las principales corrientes teóricas del poder y del desempeño organizacional?
- ✚ ¿Cómo son el liderazgo y la autoridad en las fincas cafetaleras: Irlanda y Hamburgo establecidas en el Soconusco, Chiapas?
- ✚ ¿Cómo influyen el liderazgo y la autoridad en el desempeño de las fincas cafetaleras: Irlanda y Hamburgo?
- ✚ ¿Son comparables las dimensiones liderazgo y autoridad en las fincas cafetaleras: Irlanda y Hamburgo?

A pesar de ser uno de los estados con mayor riqueza natural, Chiapas no ha logrado el desarrollo regional esperado, planteándose diversos supuestos de esta problemática. En este sentido es pertinente realizar esta investigación por la aportación que ofrecerá el estudio del poder y del desempeño organizacional en esas organizaciones agrícolas, poco estudiadas, en la medida en que proporciona información comparable de la influencia que ejercen las dimensiones del poder: liderazgo y autoridad, en las dimensiones del desempeño organizacionales:

rentabilidad, calidad y productividad. Se aplicará la metodología cualitativa para el análisis del poder y elementos cuantitativos para el desempeño organizacional.

El estudio es viable ya que se tiene contacto con las agrupaciones empresariales de este sector productivo, a través de la participación que el Colegio de Contadores Públicos de Chiapas ha tenido con los cafecultores.

A continuación se presenta la metodología general de la investigación que se utilizó.

Metodología general de la investigación:

En primera instancia se realizó una caracterización general de la cafecultura, tanto a nivel internacional como nacional y regional, a través de la investigación documental.

Se describió el funcionamiento las fincas cafetaleras del Soconusco, Chiapas, efectuando una clasificación de las mismas, analizando su estructura organizacional y fuentes de financiamiento que les son aplicables, utilizando la investigación documental.

Se revisaron los fundamentos teóricos sobre el desempeño organizacional y el poder a través de la investigación documental sobre: definiciones y enfoques de eficiencia, efectividad, rentabilidad, calidad, y productividad organizacional, dimensiones del desempeño organizacional, así como también, las dimensiones del poder: liderazgo y autoridad.

Se elaboró un estudio de caso, tomando como muestra dos fincas cafetaleras: Irlanda y Hamburgo establecidas en al región del Soconusco, Chiapas, con el fin de contar con los elementos comparables en: extensión territorial, número de

trabajadores, monto de sus ingresos; son fincas que exportan el 95% de su producción.

Se desarrolló primero, una definición de la investigación cualitativa tomando como base a Denzin y Lincoln (1994), citados por Gómez, Gil, y García en el libro Metodología de la Investigación Cualitativa (1996:23-59), quienes destacan que la investigación cualitativa es, “multimetódica en el enfoque, que implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio” esto significa que, los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, intentando sacar sentido, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización de una gran variedad de materiales, entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos, describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

Robert E. Stake (1994) nos dice que, quizás el aspecto central del estudio de caso en las ciencias sociales y los servicios humanos es la selección de los casos a estudiar. El doctor, el trabajador social, el evaluador del programa recibe sus casos: no los eligen. El estudio de antecedentes instrumental y colectivo requiere regularmente tener casos elegidos. “Entender los fenómenos críticos puede depender de elegir bien el caso” (Patton, 1990; Yin 1989).

Los investigadores de casos buscan lo que es común y lo que es particular acerca de un caso, pero el resultado final regularmente presenta algo único (Stouffer, 1941). La singularidad puede que sea penetrante, extendida a:

- 🚩 La naturalidad del caso.
- 🚩 Su contexto histórico.
- 🚩 El espacio físico.
- 🚩 Otros contextos, incluyendo economía, política, legalidad y estética.
- 🚩 Otros casos mediante los cuales este caso pueda ser reconocido.
- 🚩 Aquellos informantes por los cuales el caso ha sido conocido.

Dado que nuestros objetos de estudio usan los elementos mencionados anteriormente, elaboramos esta investigación a través de un estudio de caso.

Las estrategias que se siguieron para la realización del estudio de caso fueron: se realizó una entrevista preliminar con los propietarios de ambas fincas, solicitando autorización para llevar a cabo la investigación, y posteriormente se hicieron una serie de visitas a ambas fincas para tener una visión general de las mismas.

El trabajo de campo se realizó en las unidades productivas de estudio, permaneciendo en las fincas por espacio de tres días a la semana hasta concluirlo, el cual se llevó a cabo con una guía orientadora de preguntas para la realización de las entrevistas en profundidad con los propietarios, directivos, trabajadores administrativos, trabajadores permanentes de campo y trabajadores eventuales de campo de las fincas cafetaleras objeto del estudio. Utilizando para ello los dispositivos técnicos como: grabadora, videograbadora, cámara fotográfica, computadora portátil e impresora.

Se aplicaron los instrumentos y posteriormente se efectuó el levantamiento y análisis de la información, para la obtención de los principales resultados.

Y por último, se realizó un análisis comparativo del liderazgo y la autoridad y su influencia en el desempeño organizacional en las fincas cafetaleras.

Finalmente se elaboraron las conclusiones del trabajo.

CAPÍTULO I.- IMPORTANCIA DE LA CAFETICULTURA Y DESCRIPCIÓN GENERAL DEL FUNCIONAMIENTO DE LAS FINCAS CAFETALERAS ESTABLECIDAS EN LA REGIÓN DEL SOCONUSCO, CHIAPAS.

Dentro de este primer capítulo veremos dos apartados muy importantes: la importancia que tiene la cafeticultura en nuestro país y una descripción general del funcionamiento de las fincas cafetaleras establecidas en la región del Soconusco, Chiapas, para lo cual iniciamos con el primer apartado:

1.1.- Importancia de la cafeticultura¹.

El café es algo más que una sencilla infusión de color negro. Detrás de esta bebida hay toda una cultura que se extiende por todo el mundo con matices muy diferentes.

Se introdujo en Constantinopla en 1517 tras la conquista de Egipto por parte de Selim I, su consumo se extendió y se consolidó en Damasco en el año 1530, dos de los establecimientos de Damasco eran el café de las rosas y el de la puerta de la salvación.

Los cafés se convirtieron en centros de vida social y empresarial y cada vez más en los lugares donde se entablan debates políticos.

Gracias a unos comerciantes venecianos, el cafeto llega finalmente a Europa en 1615, al principio se consideraba una medicina, distribuida a un alto precio por los vendedores de refrescos. Parece que el primer café se inauguró en Venecia en 1683, el primer café de Inglaterra no se instaló en Londres, sino en Oxford en 1650, uno de los cafés más famosos fue el café Molde Exeter (Devon).

¹ La información que se utilizó para la elaboración de este apartado fue tomado de: Martínez Morales, Aurora C. "El proceso cafetalero mexicano". Universidad Nacional Autónoma de México, 1996.

En Alemania, Leipzin se erigió como pionera y París puso de moda los cafés por toda Francia, donde tuvieron una excelente acogida rápidamente sobre todo por los intelectuales del siglo XVIII.

En Norteamérica la primera mención del café data de 1688 y consiste en una descripción de consumo de azúcar o miel y canela, poco después se fundaron cafés en Nueva York, Filadelfia, Boston y otras ciudades.

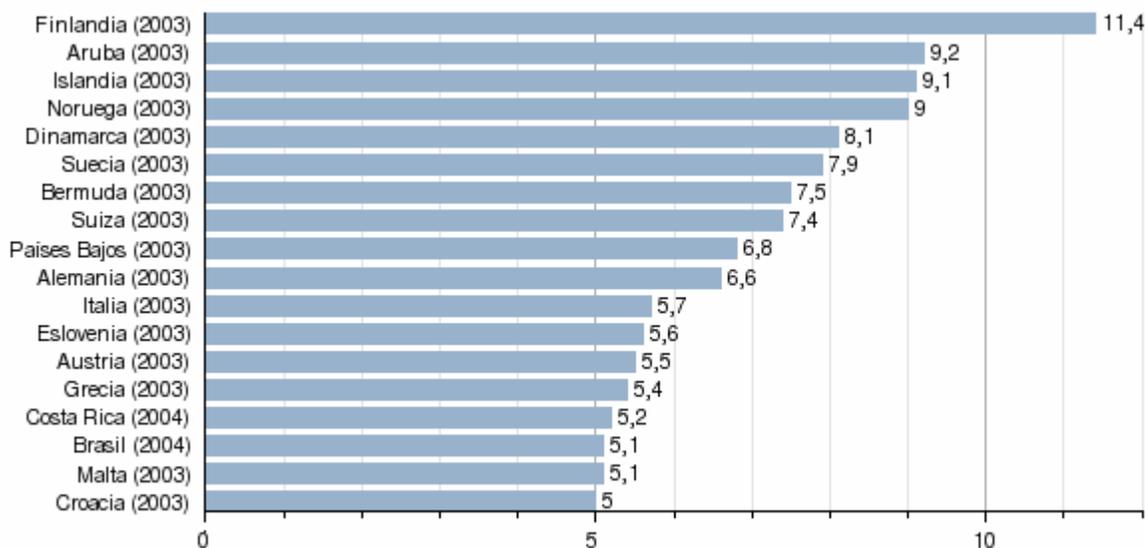
Como se puede apreciar en el cuadro 1 y figura 1, existe en el mundo un elevado consumo de café.

CUADRO 1. CONSUMO DE CAFÉ EN PAÍSES PRODUCTORES Y NO-PRODUCTORES.

LUGAR	PAÍS PRODUCTOR	KG. ANUALES / HAB.	LUGAR	PAÍS NO PRODUCTOR	KG. ANUALES / HAB.
1	BRASIL	4.870	1	FINLANDIA	11.89
2	COSTA RICA	4.657	2	SUECIA	11.45
3	HAÍTÍ	3.895	3	NORUEGA	10.77
4	EL SALVADOR	3.670	4	AUSTRIA	10.56
5	HONDURAS	3.330	5	PAÍSES BAJOS	9.98
6	COLOMBIA	3.422	6	SUIZA	9.56
7	REPÚBLICA DOMINICANA	3.189	7	ALEMANIA	8.50
8	VENEZUELA	2.660	8	FRANCIA	6.90
9	PANAMA	1.990	9	CANADA	6.10
10	GUATEMALA	1.789	10	ESTADOS UNIDOS	5.20
11	NUEVA CALEDONIA	1.987	11	ESPAÑA	5.10
12	ETIOPIA	1.856	12	PORTUGAL	4.12
13	ECUADOR	1.549	13	JAPÓN	3.13
14	MADAGASCAR	1.533	14	REINO UNIDO	2.78
15	MALASIA	1.511			
16	NICARAGUA	1.456			
17	GABON	1.378			
18	CUBA	1.890			
19	FILIPINAS	0.990			
20	INDONESIA	0.768			
21	MÉXICO	0.785			
22	GUINEA ECUATORIAL	0.677			
23	PERU	0.590			
24	TRINIDAD Y TOBAGO	0.499			
25	TAILANDIA	0.445			

Fuente: Santoyo Horacio. Sistemas agroindustriales. Café en México, 2004

FIGURA 1. CONSUMO DE CAFÉ (KILOGRAMOS/PERSONA/AÑO) DE LOS PAÍSES CON UN MAYOR CONSUMO.



Fuente -> International Coffee Organization (ICO). 2005. Historical Coffee Statistics. - elaboración gráfica por Wikipedia

Fuente: //J/Café - Wikipedia, la enciclopedia libre.htm.). Enero 2006

Dentro de este apartado a continuación se presentan los aspectos más importantes de la cafeticultura como: origen del café, cultivo y producción del café en México y el Estado de Chiapas como entidad productora de café. Iniciando para ello con el origen del café:

1.1.1.- Origen del café².

La palabra café proviene del turco gahvé y ésta del árabe gahwa, su nombre botánico es drupa sincárpica o bicarpilar. El descubrimiento y lugar de origen del café es incierto, los antecedentes históricos indican que es oriundo de una zona de África oriental (alrededor de la actual Etiopía anteriormente llamada Abisinia), de donde fueron trasladadas las primeras plantaciones, en el siglo XV principios del siglo XVI hacia Arabia, el Cairo, y Turquía.

² La información que se utilizó para la elaboración de este apartado fue tomada de: Manual practico del cultivo del cafeto en México de la Comisión Nacional del Café. Año: 1989.

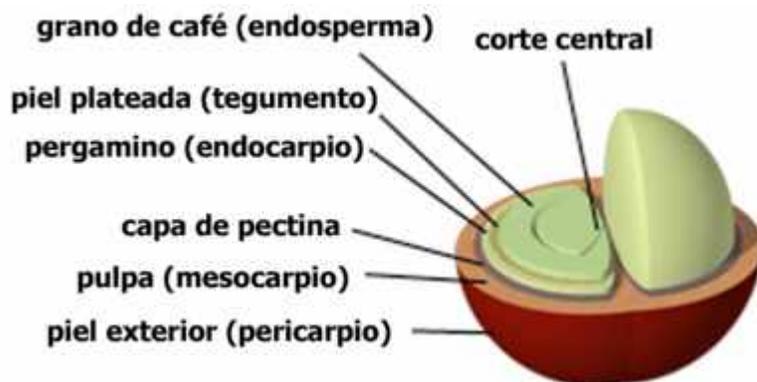
Suele atribuirse la expansión a un peregrino del siglo XVII llamado Bada Buda quien, tras su viaje a la Meca, lleva a su hogar en el suroeste de India unas cuantas bayas fértiles.

En el año de 1660 los holandeses lo establecieron por primera vez en sus colonias de Java y Ceilán, lugares donde se aclimató con extraordinaria rapidez, de dichas colonias en el año 1706 fue llevado posteriormente hacia Europa en Ámsterdam, donde el profesor de botánica A. De Jessiu lo incluyó en el jardín botánico de la metrópoli. Y se distribuyeron las semillas a horticultores interesados de toda Europa. Indonesia se convirtió en el primer exportador comercial de café. Hoy en día es el cuarto país del mundo más importante en cuanto a producción y exportación.

Su introducción en América fue en el año de 1720 y en Centroamérica en 1780 por un capitán francés con cafetos llevados a la Martinica, Cuba, Puerto Rico y posteriormente al resto de Centroamérica.

El café nos dice Walter Peters (1989), es una planta con hojas oblongas de color verde intenso y brillante de 10 a 15 centímetros de longitud con flores blancas y fragantes que crecen en las axilas de las hojas. Su fruto es una baya que al madurar toma un color rojo oscuro y contiene dos semillas o granos como de un centímetro de largo, el árbol puede alcanzar 9 metros de altura aunque en las plantaciones se poda para que no pase de 4.5 metros, requiere suelo fértil, clima cálido y húmedo regular, precipitación no inferior a 125 centímetros anuales, se desarrolla desde altitudes que oscilan entre el nivel del mar y los 1800 metros. Enseguida, para mejor comprensión de la estructura del café se presenta la figura 2.

FIGURA 2. ESTRUCTURA DEL FRUTO Y DEL GRANO DE UN CAFETO



Fuente: [//J/Café - Wikipedia, la enciclopedia libre.htm](http://J/Café - Wikipedia, la enciclopedia libre.htm). Enero 2006.

Incluye más de 500 géneros y 6000 especies, la mayoría de las cuales son árboles y arbustos tropicales, existen al menos 25 grandes especies del género ordinarias de África tropical y de varias islas del océano Indico, pero su clasificación es problemática ya que existen grandes variaciones entre las plantas y sus semillas; todas las especies de Coffea son leñosas, su tamaño varía desde el pequeño arbusto al árbol de más de 10 metros de altura y la gama de colores de las hojas abarca del amarillento al púrpura.

Los cafés de las tierras bajas son fuertes, mas las mejores variedades se cultivan en las laderas elevadas de las montañas a más de 900 metros y temperaturas de 18 a 24 grados centígrados. Los árboles jóvenes se protegen contra el sol excesivo sembrando a su lado árboles de sombra, entran en producción a los cuatro años y dan su rendimiento máximo durante los seis años siguientes; pueden ser cosechados durante más de 30 años. Las bayas se recolectan a mano, se extrae la semilla y se deja fermentar par luego secarlas al sol o en secadoras, el café verde contiene de 1 a 2.5% de cafeína, 3 a 10% de ácido café tánico, 12 a 13% de materias grasas.

La planta del café es de la familia de las rubiáceas del género *coffea*, donde encontramos dos especies de diferentes: Arábica y robusta. Actualmente la producción de café arábica representa casi el 70% del total mundial, pero la proporción de robusta va en aumento principalmente porque los cafetos de esta variedad generan mayores beneficios, además las plantas arábicas son más propensas a las plagas y enfermedades que las robustas. Ambos producen una primera cosecha 3 o 4 años después de su plantación, y son productivos en función de las condiciones del cafetal y los cuidados que reciban, entre 20 y 30 años, al término de los cuales deben sustituirse por nuevas plantaciones. Ambas especies necesitan gran cantidad de luz solar y de lluvia, los cafetales se cultivan tanto en grandes árboles que proporcionan sombra, se cultiva tanto en grandes propiedades como en pequeños claros del bosque, las principales variables de la producción de producción de café son el trabajo y la tierra.

La especie robusta se cultiva sobre todo en África, mientras que la especie arábica es la que se presenta con mayor diversidad a causa de las mutaciones y la adaptación a tierras y climas distintos. La calidad de estas variedades varía según la altura en que se cultiva. Con estos cafés se hacen las mezclas de variedades y procedencias dispares para mejorar el aroma y el gusto del café. En Brasil ponen el agua directamente sobre los granos de café sin molerlo previamente, el resultado es una infusión suave y muy aromática. En los países de influencia anglosajona y en Europa Central se prepara una infusión con abundante cantidad de agua de la que se obtiene una bebida suave y ligera, es el llamado café americano.

En los países latinos el café se obtiene por vapor, el café Express, es una infusión más concentrada de color oscuro de gusto más amargo. El café ha dado lugar a una enorme variedad de combinaciones que se han introducido profusamente en todo el mundo. Son famosos por ejemplo el capuchino, el cortado, el parisino, el vienés, el irlandés y el café ruso, además de todas las posibles combinaciones con licores o helados.

Varias decenas de millones de personas tienen al café como principal fuente de ingresos y un factor fundamental para la economía de alrededor de 50 países productores. El café es un producto que, como el oro o el petróleo, cotiza en las bolsas de materias primas de Londres y Nueva York. Su precio, por tanto, está sujeto a la abundancia o escasez de la oferta.

Los mayores productores de café son: Brasil, Indonesia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Nicaragua, Guatemala, México, República Dominicana, Haití, Ecuador, Venezuela, Cuba, Etiopía, Madagascar, Angola, Costa de Marfil, Zaire, Kenia e India. En América Latina se ha llegado a producir hasta el 35% de todo lo que se consume en el mundo. Lo cual se demuestra en un comparativo de los principales países productores de café en el cuadro 2.

CUADRO 2. COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES DE CAFÉ VERDE EN MILES DE TONELADAS Y EL PORCENTAJE DE REPRESENTACIÓN A NIVEL MUNDIAL, DE LOS AÑOS 1984, 1994 Y 2004.

Principales productores						
Cosecha de café verde (en miles de toneladas) según la OIC						
Año	1984		1994		2004	
 Brasil	1 284	25 %	1 692	30 %	2 356	35 %
 Vietnam	14	0 %	212	4 %	831	12 %
 Colombia	662	13 %	779	14 %	684	10 %
 Indonesia	373	7 %	377	7 %	443	7 %
 Etiopía	139	3 %	152	3 %	300	4 %
 India	196	4 %	169	3 %	231	3 %
 Guatemala	170	3 %	227	4 %	221	3 %
 México	260	5 %	250	4 %	204	3 %
 Perú	70	1 %	71	1 %	201	3 %
 Uganda	153	3 %	144	3 %	165	2 %
 Honduras	86	2 %	131	2 %	155	2 %
 Costa Rica	151	3 %	150	3 %	107	2 %
 Costa de Marfil	289	6 %	180	3 %	105	1 %
 El Salvador	134	3 %	138	2 %	85	1 %
 Nicaragua	51	1 %	41	1 %	68	1 %
 Papúa	45	1 %	68	1 %	60	1 %
 Ecuador	83	2 %	143	3 %	56	1 %
 Tailandia	28	2 %	84	1 %	48	1 %
 Tanzania	50	1 %	41	1 %	48	1 %
 Camerún	95	2 %	24	0 %	44	1 %
 Kenia	93	2 %	100	2 %	43	1 %
 Venezuela	59	1 %	56	1 %	42	1 %
Otros países	554	11 %	397	7 %	264	4 %
Total	5 039	100 %	5 624	100 %	6 760	100 %

Fuente: //J/Café – Wikipedia, la enciclopedia libre.htm. Enero 2006

También presentamos el cuadro 3, en el que se refleja la tabla de exportaciones mundiales de café en sacos de 60 kilogramos, presentado por la (OIC) organización internacional del café, nos muestra el país que ha incrementado sus exportaciones es Brasil, el cual en relación con sus exportaciones de julio de 2004 aumentaron un 21%, así mismo Colombia mostró un aumento de 12%, pero al contrario México redujo sus exportaciones un 17%.

CUADRO 3. TABLA DE EXPORTACIONES MUNDIALES DE CAFÉ OIC (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ) EN SACOS DE 60 KGS.

PAISES	SACOS EXPORTADOS A JULIO 2004
BRASIL	20,494,165
VIETNAM	10,092,604
COLOMBIA	9,084,500
MÉXICO	2,700,286
COTE D'VOIRE	3,388,916
INDONESIA	3,814,290
GUATEMALA	2,735,231
INDIA	3,163,686
HONDURAS	2,300,666
UGANDA	2,609,745
EL SALVADOR	1,210,401
PERÙ	1,865,446
COSTA RICA	1,692,523
ETIOPÍA	1,630,855
NICARAGUA	798,529
CAMEROON	551,601
PAPUA NG	718,731
KENYA	624,897
THAILAND	241,817
RESTO DEL MUNDO	2,866,016
TOTAL	72,484,905

Fuente: www.binews.com. Marzo de 2006.

Los principales países importadores de café son: Estados Unidos, Alemania, Francia, Bélgica, Suecia, Holanda, Italia, Dinamarca, España, Finlandia, Noruega, Sudáfrica, Canadá, Suiza y el Reino Unido. Como lo podemos apreciar en el cuadro 4.

CUADRO 4. IMPORTACIONES EN SACOS DE 60 KGS. POR MIEMBROS DE TODOS LOS ORIGENES JUNIO A SEPTIEMBRE 2004.

PAISES	JUNIO-04	JULIO-04	AGO-04	SEP-04
TOTAL				
U. S. A.	1166456	1432390	1745612	1786456
EUROPA				
BÉLGICA/LUXEMBURGO	241031	245689	254178	256712
DINAMARCA	87894	91540	92136	98374
FINLANDIA	91799	97385	118040	118890
FRANCIA	454732	481330	487450	496900
ALEMANIA	1130870	1155900	1185340	1280567
IRLANDA	13934	13590	13589	14560
ITALIA	339011	339023	393450	573874
HOLANDA	228956	234764	275309	390478
PORTUGAL	80347	80550	89567	78456
ESPAÑA	336456	340654	354452	390350
SUECIA	117834	119057	119786	126767
REINO UNIDO	239384	241873	237786	276900
OTROS MIEMBROS IMPORTADORES				
CHIPRE	5601	5609	6405	6567
JAPÓN	767815	771964	703789	867900
NORUEGA	61265	65449	66935	69228
SINGAPUR 1/	80334	80484	85456	88345
SUIZA	122772	124049	129536	129870

Fuente: Organización internacional del café. Febrero 2006

En el siguiente punto veremos como fue el inicio del cultivo y la producción del café en México.

1.1.2.- Cultivo y producción del café en México³

De investigaciones de autoridades eclesiásticas y hacendarías se concluye que la presencia del café en México tiene dos siglos de existencia, quienes señalan que el 16 de mayo de 1796 llegan a la región de Coatepec Veracruz cafetos a México importados de Cuba, implantados en la región de Córdoba. Así mismo, las técnicas para beneficiar el café se tomó de otros países como Colombia, Brasil y Costa Rica, entre otros.

³ La información que se utilizó para la elaboración de este apartado fue tomado de: Renard, María Cristina (1993). "El Soconusco una economía cafetalera". Universidad Autónoma de Chapingo.

A finales del siglo XVIII, se inició el cultivo del café de tal forma que en 1826 había medio millón de plantas. En 1846 se dio la tercera entrada de cafetos importados de San Pablo, Guatemala en la región, Soconusco, Chiapas. De lo que no hay duda es que el cultivo se difundió durante la primera mitad del siglo XIX, principalmente en Veracruz, Chiapas, Tabasco y Michoacán.

La bolsa de valores de Nueva York registro en 1882 a México como uno de los principales exportadores con 70 mil sacos de café oro de 60 Kg., cifra que fue en aumento hasta llegar a 505 mil sacos en el año de 1909, período en el cual México ocupó el tercer lugar entre los países productores de café.

Al principio del siglo XX, la producción cafetalera nacional se vio afectada por la revolución mexicana de 1910, que ocasionó un derrumbe en la producción por el abandono de plantaciones. Posteriormente, la producción fue mejorando, en la década de 1930 ya se notaba la mejoría productiva, reflejada en el número de beneficios censado que en ese momento alcanzaba un total de de 310 con una capacidad de 261,575 toneladas de café cereza.

En 1958 es creado el Instituto Mexicano del Café (INMECAFÉ) teniendo como objetivo: promover y difundir los sistemas más convenientes de cultivo, beneficio e industrialización. El INMECAFÉ conformó un esquema organizativo básico para financiar a la cafecultura, el cual inicio en 1973, cuando se puso en marcha una fuerte campaña para agrupar a los productores en las llamadas unidades económicas de producción y comercialización (UEPC). Bajo este esquema los productores miembros recibían anticipos bajo un compromiso solidario donde todos ellos debían liquidar sus adeudos individuales mediante entrega de parte de la cosecha, la cual sería beneficiada en las instalaciones del INMECAFÉ, por medio de este mecanismo se llega a habilitar a mas de tres cuartas partes de los productores cafetaleros del país.

En 1989 se da un severo desplome de precios, por la suspensión del sistema de cuotas. Lo que provoca serios problemas de liquidez entre exportadores, debido a que en el momento de la caída de precios tenían sus bodegas llenas, así al tener que vender el café oro a precios más bajos a los que pagaban anteriormente, un gran número de beneficiadores quedó sin capital para operar los ciclos siguientes, ya que en comparación con los ciclos anteriores los precios habían disminuido entre un 30 y 40%, problemática que afectó principalmente a los medianos y grandes productores. Aunado a ello la existencia de competencia internacional por parte de Brasil, Etiopía, Colombia, Costa Rica, India, Guatemala y el Salvador.

La cafeticultura es una de las principales actividades agrícolas de México (Castellanos, 2001), la superficie de tierras dedicadas al cultivo del café representan cerca del 3% de potencial agrícola, siendo el además el primer productor agrícola de exportación y el 4º lugar en las ventas totales al exterior del país. Como lo podemos observar en el cuadro 5; que presenta los principales estados productores de café.

CUADRO 5. ESTADOS PRODUCTORES DE CAFÉ.

ESTADOS	PRODUCTORES	HÉCTAREAS
Chiapas	73,742	238,254
Oaxaca	55,291	173,765
Veracruz	67,227	152,457
Puebla	30,973	62,649
Guerrero	10,497	50,773
Hidalgo	25,630	42,402
San Luís Potosí	12,920	23,702
Nayarit	3,730	18,731
Jalisco	597	3,060
Colima	783	2,776
Tabasco	955	2,236
Querétaro	248	355
TOTAL	282,593	771,160

Fuente: Datos estadísticos tomados del Consejo Mexicano del Café. 1999.

Doce de los 31 estados del país producen café y 5 entidades del sur dependen en gran medida del cultivo: Chiapas, Oaxaca, Veracruz, Puebla y Guerrero. Geográficamente, el café se concentra en dos grandes regiones: la vertiente del Pacífico (que incluye todo Chiapas), donde crece el 75% del café mexicano y la vertiente del Golfo de México. Situación que se aprecia en el cuadro 6; del censo nacional cafetalero (2001-02).

CUADRO 6. CENSO NACIONAL CAFETALERO (2001-02)

ESTADO	PRODUCTORES (INMECAFE)	PRODUCTORES 2002	SUPERFICIE (INMECAFE)	SUPERFICIE 2002
CHIAPAS	73241	125146	228254	182226
OAXACA	55290	84482	173765	165921
VERACRUZ	67227	77105	152457	150389
PUEBLA	30973	42514	62649	73810
HIDALGO	25630	28670	42403	32143
S. L. POTOSÍ	12920	15521	23702	15549
GUERRERO	10497	19969	50773	52980
NAYARIT	3729	4701	18731	20933
TABASCO	955	1209	2236	1450
COLIMA	783	734	2776	1955
JALISCO	597	875	3060	3586
QUERÉTARO	248	295	355	356
TOTAL	282590	401221	761161	703341

Fuente: Los datos corresponden a los avances reportados por el Consejo Mexicano del Café hasta octubre de 2002, con una estimación del 95% del total de productores del país.

México produce principalmente café arábica en la categoría “otros suaves”. Sólo el 3% del café mexicano es robusta (de la especie *C. canephora*), un café de más baja calidad y un sabor más áspero. Los productores mexicanos cultivan las siguientes variedades de arábica: Typica (33%), caturra (26%), bourbón (17%), mundo novo (10%), garnica (6%), catuaí (3%) y catimor (2%). Ochenta y seis por ciento del café mexicano se vende “lavado” (despulpado, fermentado, lavado y secado al sol en forma de pergamino). Un 11 % es “natural” (secado al sol y beneficiado en seco), (Pérez et. al., 2004).

En el cuadro 7 se presenta la producción por estado en el ciclo 2002-2004 (en sacos de 60 kilogramos).

CUADRO 7. PRODUCCION POR ESTADO. CICLO 2002-2004 (SACOS DE 60 KGS.)

ESTADO	PRODUCCION	% DE LA NACIONAL
CHIAPAS	1'489,923	31.70
VERACRUZ	1'461,890	31.11
PUEBLA	784,565	16.69
OAXACA	446,322	9.50
GUERRERO	215,334	4.58
OTROS 7 ESTADOS	301,456	6.42
TOTAL	4'699,490	100.0

Fuente. Sagar. 2005. Claridades Agropecuarias, Centro de Estadística Agropecuaria, p. 17.

En virtud que nuestra investigación fue realizada en el Estado de Chiapas, a continuación se dan a conocer algunos aspectos relevantes del estado como entidad productora de café.

1.1.3.- Chiapas como entidad productora de café

La palabra Chiapas, en el lenguaje indígena (socton) significa “agua debajo del cerro” y se refiere al paso del río Grijalva que se pierde dentro de las montañas, deslizándose por el Cañón del Sumidero.

Otras versiones dicen que proviene de la voz Mexica compuesta “Chis” y “Apan”, lugar donde abunda la Chia en Nahuatl significa “El agua de la Chia”, la cual es una semilla que abunda en la región, con la que se hace un refresco regional.

Para continuar ilustrando al lector sobre las características del estado de Chiapas. En el siguiente punto mencionaremos los aspectos geográficos más importantes.

1.1.3.1. Aspectos geográficos de Chiapas⁴

Chiapas ocupa un territorio de 75,634 kilómetros cuadrados representando así el 3.8% de la superficie del País. Al norte colinda con Tabasco, al este con Guatemala y al oeste colinda con Oaxaca y Veracruz. Chiapas tiene un territorial de 260 kilómetros. En la costa del océano pacífico, históricamente, es el límite menos importante del estado, pues al carecer de abrigos naturales para la navegación el desarrollo económico y geográfico se ha dado tradicionalmente de espaldas al mar y siguen siendo una reserva de recursos poco aprovechados. La capital del estado de Chiapas es Tuxtla Gutiérrez.

Presenta una variedad de climas, siendo dominante en las planicies costeras del pacífico y del golfo, el cálido; en la sierra madre y en la mayor parte de las serranías, el cálido húmedo en la parte más central.

En los valles y faldas de la sierra, es templado; y en la meseta central en las faldas de la sierra y cimas del Tacaná es frío.

De acuerdo con las cifras arrojadas por el Censo de Población y Vivienda. 1995, del INEGI, el estado de Chiapas a esa fecha registró un total de 3'584, 786 habitantes.

Los municipios que representan el mayor número de habitantes son: Tuxtla Gutiérrez (386,135) y Tapachula (244,855).

Entre los ríos más importantes de Chiapas que drenan hacia el Golfo de México, están el Grijalva, llamado también Río Grande de Mezcalapa, y el Usumacinta. Ambos forman un solo sistema fluvial, el más importante del país desde el punto de vista caudal hídrico.

⁴ La información que se utilizó para la elaboración de este apartado fue tomado de: Gobierno del Estado de Chiapas "Plan Estatal de Desarrollo 1995-2000". 1995.

El estado se divide en 111 municipios, la diferencia territorial de los municipios es muy marcada: va de los más de 10,000 Km. de Metapa, el municipio de menor superficie de la entidad. Los límites entre municipios no son oficiales y por lo tanto la estimación de su superficie es variable.

Considerando la información censal al 5 de noviembre de 1995 se observa que el 72% de la población Chiapaneca de 6-14 años de edad sabe leer y escribir. Por otro lado, el 27.3% del grupo de edad arriba señalado no sabe leer y escribir. El rezago educativo mayoritariamente se registra en las comunidades de la región Selva 36.3% seguida de la región Norte 33.8% y Altos 31.3%.

El índice de analfabetismo registrado en la población Chiapaneca de 15 años y más, es el más alto del país 30.1%. Territorialmente, en las comunidades indígenas de los altos de Chiapas es donde la población adulta registra mayores índices de analfabetismo 47.58% seguido de las regiones Selva 46.78%, Norte 37.38% y Fronteriza 31.31% las demás regiones están por debajo del promedio estatal.

Según el último censo, el promedio de escolaridad de la población de más de 15 años es de cuarto año de primaria. De un total de 930,739 niños y jóvenes de entre 5 y 14 años, según el INEGI, el 33% no asiste a la escuela, siendo éste un elemento más del rezago educativo.

Chiapas es una entidad con problemas epidemiológicos y de salud complejos, en lo que influye predominantemente su clima tropical. Las enfermedades se originan por la falta de agua potable en todo el Estado, la deficiencia de saneamiento ambiental y el mal control higiénico de los alimentos, existe un elevado índice de enfermedades diarreicas y parasitarias así como padecimientos del aparato respiratorio.

La actividad comercial se particulariza por un relativo desenvolvimiento en las ciudades de Tuxtla Gutiérrez y Tapachula. La ciudad de Tapachula siempre ha sido altamente comercial, por ser prácticamente el punto de control productivo de la Región y ser Ciudad fronteriza, a pesar de tener gran movimiento, no ha alcanzado el desarrollo que debería tener como ciudad.

En cambio en el resto del estado, en el medio rural, predomina el caciquismo y la estructura de servidumbre en que el comerciante es el personaje de mayor poder, que compra cosechas y producción artesanal, a bajos precios, presta dinero a altas tasas de interés y almacena productos para especular.

La economía poco diversificada y endeble ha impedido aprovechar las potencialidades que le otorga su posición geográfica, como puerta de entrada a los mercados de Centro y Sudamérica y su intercambio con importantes mercados regionales.

El estado de Chiapas ocupa el primer lugar de producción de café con el 30% de la producción nacional. Donde el 97.8% de los productores poseen 2.4 hectáreas en promedio y sus rendimientos apenas representan el 35% del café cosechado en todo el estado.

La región del estado de Chiapas, en donde situamos la investigación se le denomina: el “Soconusco”; del cual en el siguiente punto, damos a conocer los aspectos geográficos más importantes.

1.1.3.2. Aspectos geográficos del Soconusco⁵

Esta zona se localiza al Sureste del estado de Chiapas y limita al norte con los municipios de Siltepec, Motozintla, Amatenango de la Frontera y la Concordia; al

⁵ Ídem.

sur con el Océano Pacífico; al oriente con la República de Guatemala y al poniente con el Océano Pacífico y el municipio de Pijijiapan.

El Soconusco es una de las regiones mejor comunicadas en el estado, cuenta con la carretera de cuatro carriles Arriaga-Tapachula; la línea del ferrocarril panamericano que recorría antes la costa y el Soconusco hasta Ciudad Hidalgo, que es la frontera con Guatemala el cual, después del fenómeno climático “Stan”, ocurrido el 4 de octubre de 2005, dejó de funcionar y por último, el aeropuerto internacional con vuelos todos los días del año.

La costa del Pacífico es considerada como un litoral relativamente joven, producto de la colisión entre placas tectónicas; por lo anterior, es una zona de elevada actividad sísmica. Los suelos que predominan son francos, limosos, arcillosos y arenosos resultado de aluviales de orígenes graníticos arrastrados y depositados por las corrientes que bajan de la sierra a excepción de las tierras más cercanas a la costa cuyo origen es de depósito del litoral y depósitos aluviales; en la parte sureste se encuentra en menor escala por lo que son apropiadas para los cultivos de plátano, sorgo, maíz, trigo y arroz.

La orografía es variada y se divide en tres partes: la planicie del declive del Pacífico, la zona templada y el altiplano y la Sierra Madre del Soconusco. Penetra el territorio por el municipio de Unión Juárez. En que, se levanta el volcán Tacaná, a 4,064 m de altura, la línea divisoria de México con Guatemala pasa exactamente por la cima. El Tacaná forma parte del sistema volcánico de la América Central; en sus inmediaciones se encuentra el cerro de Tonintaná y un poco más retirados de los cerros de Boquerón.

Por su variedad orográfica existe diversidad de climas y suelos, su principal riqueza es la agricultura, dedicándose a esta actividad 400 mil hectáreas, 80% del total de la región. Los cultivos más importantes son el café con 75 mil hectáreas cultivadas, siendo el primer productor en el ámbito nacional, le sigue el plátano de

exportación con 15 mil hectáreas de riego y el maíz con 43 mil hectáreas cultivadas.

Por su situación geográfica, que limita por un lado con el mar y por el otro con la cima de la Sierra Madre, el clima de la región es variado: cálido de la faja de la costa, templado húmedo en las faldas de la Sierra Madre y frío de la cima. De igual manera tiene un régimen sumamente lluvioso durante 6 meses del año y aún por mayor tiempo en la zona templada.

En esta región es abundante la humedad del terreno, esta se conserva en el volcán Tacaná y sus alrededores y en una extensión hasta de 50 Km. durante todo el año; por ese motivo, la vegetación de la región es de un verdor permanente.

Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación), en la región del Soconusco existe una alta gama de suelos que se clasifican en: cambízales de texturas finas, pobres en materia orgánica; luvisoles que poseen texturas finas, ricos en materia orgánica y poco permeables; vertísoles de textura fina, arcillosos y pesados que presentan agrietamientos en épocas de secas, son muy impermeables, todos estos son suelos adecuados para la producción agrícola.

Los ríos que bañan las fértiles tierras del Soconusco, que descienden de la Sierra Madre perpendicularmente a la costa del Pacífico. La gran mayoría de los ríos no desembocan directamente del mar, ya que la poca pendiente favorece la formación de lagunas costeras y esteros que se extienden a todo lo largo de la costa.

La flora y la fauna son abundantes en el Soconusco. En la flora existen especies maderables y frutales, de las cuales las más importantes son: achiotillo, cedro, caoba, chicozapote, laurel, mangle.

La superficie total del Soconusco es de 5,475.5 Km. cuadrados, 7.24% de la superficie total del estado, por lo que la región ocupa el sexto lugar en la entidad por su extensión territorial. La población del Soconusco la conforman 579,367 habitantes, 18.6% de la población del estado, sin población indígena y con fuerte migración de centroamericanos.

La región abarca 16 municipios: Acacoyagüa, Acapetahua, Cacahoatán, Escuintla, Frontera Hidalgo, Huehuetán, Huixtla, Mapastepec, Mazatán, Metapa, Suchiate, Tapachula, Tuxtla Chico, Tuzantán, Unión Juárez y Villa Comaltitlan; Tapachula es la cabecera regional y su centro político más importante.

1.1.3.3.- La zona cafetalera del Soconusco

En uno de los dos objetos de estudio elegidos para nuestra investigación se cultiva café orgánico, por lo que consideramos relevante dar al lector una breve introducción sobre los antecedentes de este cultivo en nuestro estado.

a).- La producción del café orgánico en Chiapas⁶

La producción orgánica en Chiapas tiene un papel relevante a escala internacional, siendo el café el que ocupa un alto porcentaje en la superficie certificada, aunque existen una gran gama de productos con potencial de convertirse en orgánicos, tales como: mango, hortalizas, cacao, leche y carne, entre otros. Actualmente existen alrededor de 219 organizaciones de productores orgánicos, 197 de ellas con certificado y 22 en proceso de transición, las empresas certificadoras que trabajan en Chiapas son: IMO Control (Alemania), OCIA (USA), BCS OKO Garantie (Alemania), Bioagricert (Italia), Certimex (México), Bioagricoop y Naturland (Alemania).

⁶ La información que se utilizó para la elaboración de este apartado fue tomada de: la revista "Cultura Orgánica" (Mayo-Junio, 2005), editorial Agro Síntesis, S.A. De C. V., Indianápolis No. 62, Col. Nápoles, 03810 México, D. F.

Los productos orgánicos del estado son: café (87%), ciruela, hortalizas, cacao, miel, mango, limón, plantas medicinales, guanábana, mamey, plátano, chayote, chile, coco, piloncillo y chocolate. A continuación presentamos el cuadro 8; en el que se observa las principales diferencias en tres sistemas de manejo de café (tradicional, orgánico y tecnificado) en el Soconusco, Chiapas, México.

CUADRO 8. PRINCIPALES DIFERENCIAS EN TRES SISTEMAS DE MANEJO DE CAFÉ EN EL SOCONUSCO, CHIAPAS, MÉXICO

Aspecto de la producción	Sistema tradicional	Sistema orgánico	Sistema tecnificado (convencional)
Diseño de la plantación	Líneas en contorno	Líneas en contorno y curvas de nivel	Curvas de nivel; frecuentemente líneas a favor de la pendiente
Densidad de la plantación	1,600 plantas/hectárea	2,500 – 2,800 plantas/hectárea	4,000 – 5,000 plantas/hectárea
Variedades de café	Porte alto, de 2 a 3 diferentes	Porte alto y bajo, 8 diferentes	Porte bajo 3 a 4 diferentes
Tipo de sombra	Sobra alta y baja	Sombra alta y baja	Sin sombra o muy dispersa y baja
Especies de árboles de sombra	De 10 a 12	Más de 50	Sólo 3 especies del genero <i>Inga</i>
Cantidad de sombra	Exceso de sombra	Regulada	Sombra excesivamente podada o ausente
Uso de leguminosas	Arbustivas y arbóreas altas y bajas	Arbustivas y arbóreas altas y bajas	Sólo unas cuantas especies de <i>Inga</i>
Biodiversidad	Alta	Alta	Muy baja
Uso de pesticidas y herbicidas	Bajo	Nulo	Muy alto
Fuentes de nutrientes	Abonos orgánicos y/o bajas dosis de fertilizantes 240 Kg. 18-46-06	Se fomenta el reciclaje de nutrientes. Se compostean los materiales orgánicos. Aplicación aproximada de 6 ton/ha	Sólo fertilizantes inorgánicos se aplican por lo menos 1,000 kg/ha de 18-12-06 y 1,000 kg/ha de urea
Residuos de cultivos	Subutilizados, la mayoría son arrojados a los ríos	Utilización máxima	Subutilizados, por lo regular son focos de contaminación en terrenos agrícolas
Control de malezas	Control manual, eventualmente con herbicidas	Control manual con machete	Con herbicidas o control combinado
Control de plagas	Control natural, eventualmente control con insecticidas	Control natural, cultural y biológico	Control con insecticidas; de 1 a 2 lt/ha de Endosulfán vs. Broca
Uso de la energía	Ciclos cerrados	Ciclos cerrados	Sistema abierto
Renovación de cafetales	De 2 a 3% anual	De 6 a 8%	25% anual
Rendimiento de café oro por ha	De 276 a 368 Kg./ha	De 828 a 920 Kg./ha	De 1,150 a 1,328 Kg./ha

Fuente: Datos obtenidos de documentos internos de la finca Irlanda

La tecnificación también ha influido en la diversidad de especies de aves en los cafetales del soconusco. Como se puede apreciar en cuadro 9.

CUADRO 9. IMPACTO DE LA TECNIFICACIÓN EN LA DIVERSIDAD DE ESPECIES DE AVES EN LOS CAFETALES DEL SOCONUSCO: INFLUENCIA DEL MANEJO DE LOS ÁRBOLES DE SOMBRA Y USO DE AGROQUÍMICOS.

<p><i>Cafetal Tradicional (no es Orgánico)</i> Sombra variada con árboles nativos medianos y altos + áreas con vegetación primaria (Montaña – Huatal)</p>	<p>Cerca de 200 especies en total, incluyendo 60 especies visitantes invernales</p>
<p><i>Cafetal Tradicional</i> Sombra variada con árboles medianos y altos, sin áreas con vegetación primaria</p>	<p>Hasta 82 especies en total, incluyendo 42 especies visitantes invernales</p>
<p><i>Cafetal Tradicional</i> Sombra uniforme, sólo árboles bajos del género <i>Inga</i></p>	<p>Hasta 48 – 50 especies en total, incluyendo 24 especies visitantes invernales</p>
<p><i>Cafetal Tecnificado</i> Sin sombra o con alta población de árboles del género <i>Inga</i> pero severamente podados y con altísimo uso de agroquímicos</p>	<p>Hasta 6 – 12 especies, incluyendo 2 – 3 especies visitantes invernales</p> <p>En una plantación tecnificada prácticamente se anula todo tipo de fauna acompañante. Por falta de refugio, alimento, envenenamiento, etc.</p>

Fuente: Datos obtenidos de documentos internos de la finca Irlanda.

El Gobierno del Estado de Chiapas a través de la Secretaría de Desarrollo Rural para incentivar y promover el desarrollo de la economía en el sector agropecuario, esta promoviendo la creación de una política de fomento y consolidación de productos orgánicos para el estado de Chiapas, cuyo propósito es incentivar de una forma integral la producción en la entidad a través de seis líneas estratégicas:

-  Establecimiento de una oficina especializada en productos orgánicos dentro de la Secretaría de Desarrollo Rural.
-  Formulación de un esquema de incentivos específicos para los productos orgánicos, a través de este esquema se busca otorgar apoyos para el pago de la certificación orgánica, así como la gestoría para la obtención por parte del productor de recursos de diversos programas e instituciones que apoyan la actividad orgánica.

- ✚ Consolidación de la asociatividad del movimiento orgánico en la entidad, fortaleciendo los sistemas productos y a las organizaciones de productores, hasta la fecha se han logrado conformar nueve Consejos de Productores en las distintas regiones con presencia de actividad orgánica del estado de Chiapas, con el propósito de contar con un Consejo Estatal de Productores que incorpore al gremio orgánico en Chiapas.
- ✚ Desarrollo de un sistema estatal de información sobre productos orgánicos, para la adecuada y eficiente toma de decisiones de productores orgánicos, para lo cual cuentan hoy en día con bases integrales de los productos con sus productores orgánicos y en transición, así como la base de las agencias certificadoras, han creado también el portal www.chiapasorgánico.gob.mx.
- ✚ Dentro de este impulso para promoción comercial de los productos orgánicos, los agricultores asistieron a la BioFac 2005 en la ciudad de Nuremberg, Alemania; que se hizo posible gracias al apoyo de la Fundación Produce, A. C., en donde se impulsó a productores de café, cacao y miel orgánica de la entidad.
- ✚ Posicionamiento de los productos orgánicos chiapanecos dentro del mercado internacional, y para el logro de esta estrategia el estado deberá contar con la normatividad y los procedimientos, de tal forma que asegure la confiabilidad de lo productos orgánicos chiapanecos en dichos mercados.

b).- El café en el soconusco

El Soconusco ha sido catalogado como la región cafetalera más importante en el estado, para lo cual se presentan a continuación las características que han dado lugar a esta designación.

La región cafetalera no abarca, por razones ecológicas, los dieciséis municipios que administrativamente conforman la región del Soconusco, ya que se siembra café en trece de ellos, siendo excluidos: Frontera Hidalgo, Mazatán y Metapa, es decir las zonas más bajas. Como se puede apreciar en el cuadro 10; que presenta los municipios de productores de café en el Soconusco.

CUADRO 10. MUNICIPIOS DE PRODUCTORES DE CAFÉ EN EL SOCONUSCO

MUNICIPIOS	No. DE LOCALIDADES	PRODUCTORES	HECTAREAS
Acacoyagua	35	427	2969
Acapetahua	1	9	21
Cacahoatán	36	2095	7737
Escuintla	19	1519	1165
Huehuetán	15	433	2903
Huixtla	13	690	4701
Mapastepec	21	764	2843
Pijjiapan	9	310	1046
Villa Comaltitlán	10	468	4450
Tapachula	205	3493	26847
Tuxtla Chico	16	532	1812
Tuzantán	15	765	5249
Unión Juárez	19	1353	4000
TOTAL	1718	12858	76229

Fuente: Ficha técnica del Consejo Estatal del Café, Noviembre 2005.

Pholenz Córdova y Castillo Burguete (1979:68) manifiestan que por otro lado, se incluye en la región cafetalera del Soconusco, la vertiente del Pacífico del municipio de Motozintla, que se considera en general, parte de la región de la Sierra Madre de Chiapas, ya que mantiene más relaciones económicas y fisiográficas con el Soconusco que con su cabecera municipal. Por lo anterior se concluye con Pholenz: “este último municipio normalmente no se incluye en el soconusco; pero esto es una grave omisión, ya que gran número de plantaciones se encuentran localizadas en él y, aunque la cabecera esta situada en la vertiente del Pacífico por abajo del parte aguas. En los recorridos de campo, uno penetra naturalmente a esta zona como parte de la misma región cafetera”.

La historia del Soconusco ha estado ligada al café en los últimos 100 años. Su desarrollo, expansión y crecimiento tuvieron lugar en torno a la cafecultura, la cual a su vez conectó la región con el ámbito internacional. A fines del siglo pasado, la colonización de la región fomentada por el régimen del Presidente Porfirio Díaz y favorecida por la expansión del capitalismo mundial, se dio a través del establecimiento de grandes plantaciones de café. La obligación de asegurar la paz y la tranquilidad para atraer los capitales, impulsó el arreglo del problema limítrofe con Guatemala; la imperiosa necesidad de mano de obra para hacer fructíferas las plantaciones llevó a poblar la región importando trabajadores de Guatemala; la falta de un sistema de transporte rápido y eficiente del grano para la exportación, llevó primero al desarrollo (muy relativo) del puerto de San Benito en ese entonces (hoy llamado Puerto Chiapas) y a la construcción del ferrocarril costero al comienzo de este siglo; en fin, los trabajadores permanentes y eventuales de las fincas cafetaleras, fueron la base de la posterior lucha sindical y de la reforma agraria de los años treinta, la cual dio nacimiento a la actual clase campesina de la región (Pholenz, 1983).

En torno al café se configuró, por lo tanto, el Soconusco y se estructuraron las clases sociales, desde el porfirato hasta nuestros días: desde los grandes terratenientes hasta los modernos empresarios cafetaleros, desde los agiotistas, prestamistas y usureros hasta los representantes de los capitales transnacionales, los peones acasillados, los trabajadores asalariados, los campesinos ejidatarios, los minifundistas, sin hablara de la elite de la economía cafetalera, la burocracia, los funcionarios y personal adscrito al apoyo, al financiamiento y al censo de la cafecultura.

Maria Cristina Renard (1993) manifiesta en una investigación realizada por la Universidad Autónoma de Chapingo titulada "El Soconusco una economía cafetalera", que a finales del siglo pasado, se conjugaron varios factores como las medidas de política económica del gobierno mexicano, la inversión en materias

primas para la exportación de parte del capital transnacional, especialmente el alemán, y las condiciones ecológicas del Soconusco, que permitieron continuar ahí la expansión de las plantaciones de café, después de haber agotado las tierras de la Costa Cuca de Guatemala. Así mismo existían fincas ganaderas, cañeras y maiceras en las zonas bajas (a la altura de la actual carretera costera) cuyos propietarios formarían una especie de “vieja aristocracia” de la región, dueña además de comercios, terrenos y casas, posteriormente de hoteles en Tapachula, unas de ellas fueron: “La Victoria y anexas” con más de 20 mil hectáreas de pastos naturales, bosques y potreros con 10 mil reses, propiedad de Teodomiro Palacios; “Las Cruces”, de Luís Escobar, con 4 mil reses y “Las Mercedes” de Tomas Escobar, así como “Los Cerros de Iburgüen y Antón” cuyos propietarios eran españoles y vivían en Guatemala; Suchiate de Matías Romero; “Playa Grande” de José Revuelto, y otras más pequeñas, formaban un núcleo bastante grande de ganaderos.

En el libro “Palabra viva del Soconusco”, se menciona que hacia 1860, familias provenientes de Guatemala, Oaxaca y Colima vinieron a estas “tierras de nadie” a poblar Unión Juárez (Ponce 1985:37). Estos años corresponden a la fiebre de denuncias de tierras baldías, propiciada por la Ley Lerdo de 1856. Estas denuncias reavivaron, en la región que nos ocupa, viejos problemas con la vecina Guatemala ya que no existía un acuerdo sobre la frontera entre los dos países. Por lo que “La Secretaría de Relaciones Exteriores solicitó al gobierno de Chiapas que no se admitían más denuncias de tierras baldías hasta que no quedara terminada la cuestión de límites con Guatemala, y que se suspendía provisionalmente la denuncia hecha por Carlos Gris”(García de León 1985 Pág. 161-165).

Sin embargo las denuncias prosiguieron: en 1876, Sebastián Escobar, cacique del Soconusco y Mariano Cortés denunciaron demasías; en 1880 y 1881, Casimiro Gándara, Rosalío y Francisco Córdova, Victoriano Pérez y Agustín Escobar denunciaron tierras incultas.

Según Matías Romero, impulsor de la colonización y de la cafecultura en el Soconusco se debe a un italiano de nombre Machinelli (o Manchinelly) el haber establecido la primera plantación formal de café que existía ya en pequeña escala en el Soconusco, en la finca “La Chácara”, habiendo traído 1500 plantas de Bourbon de la Costa de Cuca de Guatemala (Helbing 1964:17 citando a Waibel).

Matías Romero, quien era además hacendado en el Soconusco, enunciaba claramente las ventajas e inconvenientes de la región para la inversión en la cafecultura: entre las primeras, se encontraba en contar con tierras casi vírgenes, fértiles y baratas (32 pesos por caballería contra 500 a 1,000 pesos en Guatemala), y lo bajo de los jornales; entre los segundos, la escasez de mano de obra por el despoblamiento de la región, la inseguridad por los límites fronterizos ya que el Soconusco seguía siendo reclamado por Guatemala y el cacicazgo de Sebastián Escobar, jefe político del Soconusco y aliado del dictador guatemalteco Rufino Barrios. Matías Romero, quien dejó la región en 1874, fue posteriormente representante de México en Washington y, como tal, promovió un tratado sobre la frontera entre los dos países (Spenser 1988: 63-66).

La primera ola de migración al Soconusco fue de inversionistas y pequeños comerciantes nacionales. En 1871, proveniente de Zacatecas, llegó al Soconusco Carlos Gris, el inversionista cuya denuncia sobre tierras pedía frenar la Secretaría de Relaciones Exteriores. Quién plantó café en la finca Magual o Majagual y 10 años después contaba con 100,000 cafetos, (Renard, 1989).

Por los ochentas, también del siglo pasado, llegaron además Bernabé Acosta de Mazatlán y Nicolás Bejarano de Veracruz. Acosta se estableció primero en Tapachula, dedicándose posteriormente a la cafecultura al comprar la finca “Guatimoc”, en sociedad con dos ingleses, Roberto Stevenson, quien fuera el primer administrador de las fincas de Mc Gee y posterior comprador de la finca “La Patria” y Percy Christy futuro dueño de la finca “Mixcum”. Acosta adquiriría

también la finca “Malá”, conocida después como “Monte Perla”. Bejarano, hijo de españoles, llegó como empleado de la Aduana Marítima y Fronteriza de Tapachula en 1892 compró 840 hectáreas de terreno para formar la finca “San Andrés Nexapa”, la cual está todavía en manos de uno de sus descendientes. Se habla también de Ángel Nieva, oaxaqueño que estableció primero una casa de comercio y formara posteriormente la finca “El Retiro” (Renard, 1989).

Rébora (1979:15) menciona que Tapachula contaba con 2,000 habitantes en 1880 Helbig (1964:84) da cuenta de 5,000 habitantes aproximadamente.

Según Spenser, en 1882 se firmó el tratado sobre los límites que resolvió el problema de la frontera entre los dos países (México y Guatemala) y que sería llevado a cabo en 1893, Escobar había sido encarcelado por Díaz en 1878; aunque huyó y regresó al Soconusco, su cacicazgo estaba en decadencia; fue asesinado en 1893 (Spenser 1988:66). En 1883, se promulgó la Ley de Colonización que decretaba la parcelización de las tierras públicas y a partir de la cual las compañías deslindadas venderían enormes extensiones de terrenos a particulares. Todas estas medidas destinadas a promover la colonización y fomentar la inversión de capitales, dieron inicio al verdadero “boom” del café en el Soconusco. Este auge se vería estimulado además por un aumento del precio del aromático en el mercado mundial, el cual se debió a la revolución en Brasil y por la disminución de la cosecha en la Costa Cuca de Guatemala, lo que incitaba a los plantadores a buscar nuevas tierras de cultivo(Helbig 1964:18).

Seargeant Helen nos dice que la primera compañía deslindadora que vino a vender tierras a Chiapas fue la compañía Mexicana de Colonización de San Francisco. La cual se había comprometido con el gobierno a mejorar el puerto de San Benito (hoy Puerto Chiapas) y a construir un ferrocarril que conectaría con Tapachula. Esta compañía trajo colonos, principalmente californianos, a la región. La segunda ola de migrantes, en parte simultanea a la primera, fue por lo tanto compuesta de norteamericanos. Llegaron así (Seargeant, 1980, 87).

Los Shellenger, que formaron la finca “La Colonia”, con siembra de caña en la que instalaron una fábrica de aguardiente, donde también elaboraban piloncillo, sembrando años más tarde café.

Los Seargeant que llegaron en 1988, sin conocer a nadie, con poco dinero y sin hablar el idioma, para fincar en una parte selvática como era la zona de Nexapa.

Estos colonos eran auténticos pioneros que venían con poco capital, eran pequeños granjeros autosuficientes que combinaban el cultivo de café con el de la caña de azúcar y la elaboración de piloncillo, para poder subsistir y mantener la finca mientras el café llegaba a su maduración (Seargeant, 1980, 87).

La compañía deslindadora no cumplió sus compromisos con el gobierno; además nunca logró legalizar las tierras deslindadas, lo que ocasionó que varios de estos colonos abandonaran sus tierras y la aventura se fueran de la región. Su incumplimiento ocasionó también que el gobierno le quitara la concesión para dársela a una compañía inglesa, la Chiapas. Land & Colonization Company (Compañía Mexicana de Terrenos y Colonización o Compañía de Tierras y Colonización de Chiapas, México (Seargeant, 1980, 87).

En 1895, se midieron los terrenos de aquellos colonos que no se había desanimado. Algunos de ellos iniciaron un pleito contra la nueva compañía que les vendía el acre a un dólar, contra los cincuenta centavos de dólar que se había acordado con la primera compañía. Pero los precios de los terrenos siguieron subiendo y al final, tuvieron que pagar uno y medio y hasta dos dólares el acre (Seargeant, 137).

A partir de la segunda mitad de los ochenta, del siglo pasado la colonización se aceleró y adquirió otros rasgos: al Soconusco llegaron plantadores provenientes de Guatemala a proseguir sus negocios en el cultivo del café o representando casa comerciales extranjeras y con financiamiento foráneo.

Llegaron franceses, como Carlos (Charles) Mordant (o Mourdant o Mordaunt) quién fundó la finca Eureka y con él, su sobrino Carlos Lesher, fundador de la finca San Carlos y administrador de San Juan Chicharras; Bernard Parlange, dueño de fincas en Guatemala, quien se dedicó a negocios bancarios. Este último trajo a Luis Brewer, originario de California, quien sería vicecónsul de los Estados Unidos, dueño de la finca Vega de Coatán y fundador de la finca Guatimoc (Rébora, 31).

En los años 1890, llegó Juan Mc. Gee, apoderado de la compañía inglesa The Rosing Brothers y al conocer la óptima calidad de tierras y la facilidad para adquirirlas a bajo costo, compró en la zona de Chicharras una fracción de ochocientos cuarenta hectáreas en las que fundó la finca "San Juan". Su primer administrador fue Stevenson, quien, en un proceso muchas veces repetido y hasta la actualidad, se emanciparía y fundaría su propia finca, "La patria". La finca "San Juan" daba empleo a miembros de las familias de colonos norteamericanos (Spenser 1988:69, Rébora: 30 y Seargeant: 93).

Pero quienes realmente le dieron el empuje al cultivo del café fueron los alemanes los cuales le inyectaron capital y tecnología, además de controlar su comercio y exportación. Llegaban de Guatemala donde tenían ya fincas cafetaleras, y con el respaldo de casa comerciales importadoras del grano o bancos de su país, sitios en Hamburgo, Bremen o Lubeck o instaladas desde mediados del siglo pasado en la costa del pacífico (Mazatlán o Manzanillo), como Notteböhm, Könisberg, Schöder. Otros muchos llegaron directamente de Alemania, contratados por los primeros para administrar sus fincas, y al independizarse de sus patrones, compraron las suyas propias.

En 1896 llegó Adolfo Giesemann, quien tenía ya fincas en Guatemala (una de ellas se llamaba El Baluarte), donde había llegado en representación de una casa comercial de Hamburgo, la casa Stines. Se emancipó de ella, aunque le seguía mandando el café que cosechaba en sus propias fincas. En el Soconusco, su

primera finca fue El Retiro que compro al señor Nieva. En 1902 formó una sociedad con Wilhelm Stucken residente de Hamburgo, a quien se comprometía a entregar todo el café a consignación; el señor Stucken cobraba el 2% de comisión sobre la venta del café. Giesemann trajo su personal de confianza de Alemania y a trabajadores de Guatemala. Compró posteriormente otras fincas, entre ellas: Argovia, Santa Fe Chinincé, y San Nicolás. Se dice que el poseía 80 mil hectáreas entre Guatemala y México, que venía a caballo a inspeccionar sus fincas y que el recorrido le tomaba 8 meses. Los otros 4, los ocupaba en viajar por Europa.

Como se puede ver, los alemanes eran capitalistas que venía a montar grandes plantaciones y a hacer negocios; integraban todo el proceso agroindustrial del café hasta la exportación. No era simples colonos como los estadounidenses. Estos se fueron de la región en su mayoría, los alemanes prosperaron, se quedaron e hicieron escuela. Además del capital, importaron tecnología para la cafecultura: los métodos de beneficio de Costa Rica y Guatemala, y la maquinaria de Europa y Estados Unidos (Spenser 1988:71). Tecnología, capital y mercado seguro, a través de sus nexos en Hamburgo y Mazatlán conformaron la receta del éxito: A los sistemas de producción aborígenes, basados en el trabajo cooperativo en familia, se opuso una técnica de producción perfecta, encaminada únicamente hacia el provecho económico, basada en el empleo de especialistas pagados, con inversión de grandes capitales privados, y en la venta del producto en el mercado mundial (Helbing: 90).

La selva del Soconusco se pobló entonces de chalets de madera estilo centroeuropeo y de fincas cuyos nombres evocan todavía la proveniencia de sus fundadores. Las pesadas máquinas de los beneficios fueron subidas a lomo de mulas o de hombres; utilizaban troncos para rodarlas (Renard, 1993). El paisaje empezó a cambiar: las maderas preciosas eran utilizadas para hacer las espléndidas “casas grandes” que han resistido el siglo, otros árboles se cortaban para establecer las plantaciones de café Typica y Bourbon. Las instalaciones de las fincas se situaron sobre los cursos de los numerosos ríos que surcan las

montañas de la región ya que necesitaban agua para lavar, despulpar y transportar el café dentro de los beneficios húmedos, lo cual se hacía y se hace todavía con la fuerza de las corrientes; la requerían además para el uso de la casa grande y también para las plantas hidroeléctricas (Renard, 1993).

En 1895, el número de cafetos en el Soconusco se estima en unos dos millones. En 1908 había 66 fincas de alemanes, estadounidenses, españoles y otros extranjeros en la región, de 1895 a 1905, la producción de café aumentó cuarenta veces, pasando de 230 a 9,200 toneladas. Se estimaba un rendimiento de 30 a 40 quintales por hectárea (Helbig: 89, Pholenz 1979: 170 citando a Moisés de la Peña, Barman: 25)

El auge del café se reflejó en el crecimiento de la ciudad de Tapachula y los nuevos comercios que se instalaron: el más conocido, la famosa casa Henkel, había sido fundada en 1894 bajo el nombre de "El Attilio" por un alemán, Haak, antes de ser vendido a Guillermo Henkel, otro alemán que venía de Mazatlán en representación de la casa Melchor. La tienda era ferretería, almacén de maquinaria agrícola importada, tienda de abarrotes, farmacia, licorería, mercería, etc. Un comercio en general y actuaban financiando a las fincas de café establecidas, a quienes surtían durante todo el año con mercancías y al final de las cosechas solicitaban el pago respectivo (Rébora: 23-24).

Después de haber realizado una breve descripción histórica de los primeros agricultores dedicados al cultivo de café en el Soconusco. Y dado que nuestra investigación se realizará dentro de dos organizaciones agrícolas dedicadas a este cultivo, consideramos importante dar a conocer al lector el funcionamiento de estas fincas cafetaleras establecidas en la región del Soconusco, Chiapas.

1.2.- Descripción general del funcionamiento de las fincas cafetaleras establecidas en la región del Soconusco, Chiapas

Para describir de manera general el funcionamiento de las fincas cafetaleras del Soconusco, Chiapas, efectuaremos primero una clasificación de los cafeticultores.

1.2.1. Clasificación de los cafeticultores⁷.

A nivel nacional los cafeticultores se clasifican:

- ✚ Por el tipo de tenencia de la tierra:
 - a).- 0-10 has. Productor del sector social.
 - b).- Mayor de 10 has. Productor del sector privado.
- ✚ Por la altitud
 - a).- 0-600 metros sobre el nivel del mar.
 - b).- 600-900 metros sobre el nivel del mar.
 - c).- 900-1200 metros sobre el nivel del mar.

A nivel regional los cafeticultores se clasifican:

- ✚ •Productores cerceros
 - Son los productores que se ubican en zonas donde existen buenos medios de transporte.
- ✚ •Productores pergamineros
 - Son los productores que se ubican en zonas donde no existen medios de transporte, y por lo tanto son lo que venden el café en un mayor precio de que el productor cercero.

⁷ La información que se utilizó para la elaboración de este apartado fue tomada de: Castellanos López José Luis (2001). "La productividad elemento fundamental para el desarrollo de los cafetaleros del municipio de Tapachula". Universidad Autónoma de Chiapas.

1.2.2. Estructura organizacional de las fincas cafetaleras⁸

Las fincas cafetaleras se han distinguido por ser una actividad de carácter familiar, los conocimientos se adquieren en forma empírica, a través de la experiencia y la tecnificación se ha enfocado en aspectos de la producción y del beneficiado. Más dado la crisis económica en la que esta actividad económica se encuentra se hace necesario cambiar este enfoque para pasar a ser una actividad que necesita ser bien administrada, diversificar su producción, buscar nuevas estrategias de comercialización así como también aprovechar todos los recursos que tenga a su disposición para poder continuar en el mercado.

El cafeticultor normalmente realiza sus actividades sin llevar un método, simplemente es guiado por los conocimientos adquiridos a través del tiempo, sabe cuando tienen que sembrar, cultivar, cosechar, comercializar, etc., por lo que se sugiere que el cafeticultor debe tener por lo menos algunos de los siguientes requerimientos para administrar una finca cafetalera:

-  • Conocimiento del cultivo
-  • Conocimientos de administración
-  • Conocimientos del recurso humano
-  • Conocimientos de los recursos físicos

Las labores culturales que realiza el cafeticultor a partir de que el café es sembrado hasta que es cosechado el café son: siembra, limpia, poda, fertilización, control de plagas y enfermedades, implementación de viveros y almácigos, conservación de suelos y cosecha.

El beneficio húmedo es la transformación del café cereza en pergamino, cuyo proceso implica lavado, selección, despulpado, fermentado y secado del grano (café verde lavado). El beneficio seco es el desprendimiento de la cascarilla del grano del café pergamino, obteniéndose de esta manera el café oro.

⁸ Ídem.

La cafecultura es una actividad de la cual dependen 3,090 comunidades en el Soconusco y su economía depende del precio del café, si es rentable, el nivel de vida de estas comunidades mejora.

Desde hace varios años los productores han padecido una crisis económica de la cual a la fecha no han podido superar por lo que para sobrevivir necesitan acceder a diferentes fuentes de financiamiento, las cuales se mencionan a continuación.

1.2.3. Fuentes de financiamiento⁹

En sus inicios, “los cafecultores alemanes tenían acceso a capitales y créditos a través de sus casas comerciales y en condiciones muy ventajosas, a tasas de 6 y 8% anuales. Los demás plantadores tenían que buscar comerciantes u otros finqueros que les refaccionaran, recurrir a usureros y aceptar préstamos otorgados con un 24% de interés anual y pagable con su cosecha de café comprometida a un precio determinado de antemano” (Spencer 1988: 77-78). Muchos no pudieron pagar y tuvieron que hipotecar sus fincas; varios las perdieron por no poder pagar la hipoteca. Y por ello varios de estos prestamistas también se hicieron de tierras.

El financiamiento es importante para la cafecultura, ya que su función es proporcionar los recursos necesarios para que funcionen las fases del proceso, las fuentes financieras presentes en la cafecultura son:

Crediticias

-  Bancos
-  Banca de desarrollo (FIRA, BANRURAL, BANCOMEXT)
-  Banca comercial

Otras fuentes

⁹ Financiamiento se entiende a los recursos necesarios para desarrollar las actividades, ya sean crediticias con intereses o sin estos, o apoyos (sin devolución) de diferentes entidades o instancias.

- ✚ Crédito a la palabra (SEDESOL)
- ✚ FONAES (capital de riesgo)
- ✚ Fondos regionales
- ✚ Cajas solidarias
- ✚ Cajas de ahorro
- ✚ Agentes parafinancieros
- ✚ Proveedores, prestadores de servicios y clientes
- ✚ Fincas
- ✚ Agiotistas

Programas Gubernamentales

- ✚ PROCAMPO (Programa de Alianza para el Campo)
- ✚ Consejo Mexicano del Café y Consejos Estatales

Fuentes no tradicionales

- ✚ Remesas del extranjero
- ✚ Ingresos de otras actividades
- ✚ Fundaciones u organizaciones no gubernamentales

Los diferentes tipos de crédito que en la banca han manejado los cafeticultores son:

a).- De habilitación ó avio, es un crédito a corto plazo, generalmente de uno a dos años. Que se utiliza para sufragar los costos de operación del ciclo productivo, el cual se utiliza para la adquisición de insumos, pagos de mano de obra y servicios de asistencia técnica y aseguramiento de la producción.

b).- Refaccionario, es un crédito a más largo plazo, normalmente a más de cinco años, cuyo propósito es capitalizar las unidades de producción, mediante el otorgamiento de recursos para la adquisición, construcción e instalación de activos fijos y de consumos duraderos, obras de infraestructura pago de gastos en adquisición de equipos y formulación de proyectos.

c).- Prendario, es un crédito a corto plazo usado normalmente para la comercialización de la producción. Su propósito es disponer de recursos para el acopio de mercancía y esta queda en prenda garantizando el crédito, el cual es liquidado a la venta del producto y el plazo es normalmente de tres meses.

Dentro de las fuentes de financiamiento para los cafecultores se tienen también los incentivos los cuales en la última década ha tenido un gran auge ya que dada la crisis del café y el deterioro ambiental ocasionado por el uso indiscriminado de las tierras ha propiciado que nuestras autoridades busquen diferentes formas de motivación para que los agricultores en sus prácticas de cultivos cuiden de la protección del ambiente, por lo cual a continuación se dará su conceptualización y clasificación.

Gutiérrez Lacayo (2003:23-49) nos dice que, “Un incentivo es un mecanismo de política dirigido a estimular o conducir los agentes económicos (empresas o consumidores) a desarrollar determinadas acciones y comportamientos para alcanzar metas y objetivos predeterminados”.

Para Field, (1995), citado (Segura y Solórzano, 1995), en un incentivo económico es: aquello que conduce a que las personas canalicen en ciertas direcciones sus esfuerzos de producción y consumo. Los incentivos dirigidos a proteger el ambiente son parte de los instrumentos de política, cuya idea fundamental es que sirvan para atacar los defectos estructurales o fallas de mercado y de esta forma eliminar o reducir los problemas del deterioro ambiental.

A continuación se realiza un análisis de incentivos para la conservación de tierras privadas dentro de Áreas Naturales Protegidas. La lista de incentivos seleccionados para el presente análisis responde a los resultados del trabajo de Pronatura, The Nature Conservancy y el Centro de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sostenible (CESPEDES). Dichos incentivos son los que han sido mencionados como los que podrían ser apropiados para la conservación de

tierras privadas dentro de las ANP's (Áreas Naturales Protegidas), siendo los siguientes:

- ✚ Pagos por servicios ambientales
- ✚ Certificados para el pago de derechos
- ✚ Compra de derechos de desarrollo
- ✚ Créditos blandos
- ✚ Provisión de alimentos
- ✚ Construcción de obras comunales
- ✚ Incentivos fiscales
- ✚ Seguridad de tenencia de la tierra
- ✚ Capacitación y asistencia técnica
- ✚ Sistemas alternativos de educación
- ✚ Derechos o licencias negociables de desarrollo
- ✚ Re-orientación del Ramo 33
- ✚ Creación de un nuevo modelo de pequeña propiedad (pequeña propiedad de conservación)

Dado que uno de nuestros objetos de estudio cuenta con 30 hectáreas de reserva ecológica, considero importante mencionar también otros Modelos económicos, financieros y de mercado para los pobladores de las áreas naturales protegidas como : los instrumentos compensatorios.

A distinción de un incentivo, un mecanismo compensatorio no se diseña para motivar un cambio de conducta, sino para cubrir o resarcir un daño causado por una acción gubernamental, a continuación se mencionan los tipos de instrumentos compensatorios, clasificados en dos grandes rubros:

A) Directos

Estos mecanismos tratan de restituir el daño de una forma directa al equivalente del perjuicio causado. Estas son las compensaciones en dinero, especie o mixtos. Los instrumentos en dinero se representan a través de rentas, pago de jornales,

subvenciones, créditos, fondos rotatorios, etc. Los instrumentos en especie al igual que los incentivos, pueden ser alimentos, insumos agrícolas, herramientas, equipos, animales de trabajo, riego, tierras, etc. Los instrumentos mixtos se refieren a una combinación de los anteriores.

B).- Indirectos

Estos buscan restituir de forma indirecta los daños causados, ya sea por el otorgamiento de asistencia técnica, mercadeo y almacenamiento, vialidad, educación y capacitación, maquinarias y equipos, etc.

Los Instrumentos compensatorios para la conservación de tierras privadas dentro de áreas naturales protegidas son:

- 🚦 Pago de servicios ambientales
- 🚦 Exención del impuesto predial
- 🚦 Compra de derechos de desarrollo
- 🚦 Participación de los beneficios generados por las Áreas Naturales Protegidas.
- 🚦 Orientación de Programas de Desarrollo
- 🚦 Otorgamiento de predios productivos
- 🚦 Certificación de productos

Como se menciona anteriormente otra de las alternativas de crédito para financiar a las unidades productivas de café es a través de Bancomext, el cual contiene las siguientes características en la solicitud de crédito:

- 🚦 Destino
- 🚦 Monto
- 🚦 Moneda
- 🚦 Plazo o vigencia
- 🚦 Tipo de crédito
- 🚦 Garantías

Cobertura mínima

Con destinos para: preexportación, industrias de productos básicos, ventas de exportación, proyecto de inversión, otros. Los tipos de crédito pueden aplicarse en: financiar la inversión en activos fijos de proyectos de nueva creación, ampliación y/o modernización de empresas en marcha, orientación a la exportación, los cuales pueden ser:

 Refaccionario

 Simple

Dando como garantías:

 Las propias del crédito y adicionales

 Hipoteca industrial y/o garantía fiduciaria (cada una con una cobertura mínima de 2 a 1).

Plazos o vigencia de los créditos:

 De largo plazo: hasta 5 años, cobertura máxima el 70% de la inversión con interés de tasa libre + 6 puntos intermedios (4 puntos de generalidad), se maneja directamente con Bancomext.

 De corto plazo: de habilitación o de avío con un plazo de 12 meses hasta el 100% del monto.

Actualmente el gobierno federal a través de la Subsecretaría de Desarrollo Rural ha establecido programas de apoyo al sector y a los que se puede tener acceso a:

 Programa fondo de estabilización, fortalecimiento y reordenamiento de la cafecultura¹⁰

 Programa de apoyos a la competitividad por ramas de

¹⁰ El Fondo de Estabilización del Café se constituyó en el ejercicio fiscal 2002, como un instrumento de apoyo fundamental a la actividad cafetalera nacional. Tiene como objetivo general el “otorgar certidumbre a los productores con viabilidad en el sector mediante apoyos compensatorios a sus ingresos en las épocas de bajos precios internacionales en el momento de su comercialización, recuperables en las épocas de altos precios, así como contribuir a mejorar la imagen y calidad del café de México mediante el retiro de café de calidades inferiores y la promoción del consumo”. (Ver http://www.sagarpa.gob.mx/sdr/progs2003/prog_cafe03.htm)

producción¹¹

🌈 Programa de mejoramiento de la calidad del café mexicano¹²

Existe también, mayor facilidad de acceder a nueva tecnología, a través de la importación. Y además la Secretaría de Economía ha establecido programas de fomento a las exportaciones, entre los que destacan:

🌈 **PITEX** (programa de importación temporal para producir artículos de exportación; y

🌈 **ALTEX** (programa de apoyo en materia fiscal y administrativa para empresas altamente exportadoras).

1.2.4. Factores externos que afectan a los cafeticultores

Uno de los factores externos que afectan a los cafeticultores, es la competitividad, de lo cual podemos decir que para Richard L. Sandhusen (2002), un motivo por el cual las empresas y también las naciones obtienen beneficios con el comercio en los mercados mundiales se deriva de la teoría de la ventaja competitiva, la cual establece que las naciones intercambian bienes y servicios en los cuales reciben una ventaja relativa (mejores recursos, especialización, mecanización, clima), frente a aquellos que están en relativa desventaja. Hay más personas con mayor adquisitivo total en el mundo que en un mercado nacional, de ahí que las compañías puedan aumentar sus ventas si logran penetrar en los mercados internacionales. A menudo éstos son más receptivos al producto que el mercado nacional, por lo que exportar su producción es una ventaja competitiva para los cafeticultores de la región.

¹¹ El programa tiene como objetivo “apoyar la competitividad de las ramas de producción en un contexto de economía abierta, fomentando el fortalecimiento de los sistemas productivos y productos de impacto regional y nacional en las cadenas de producción-consumo más sensibles a las condiciones del mercado internacional, mediante el apoyo a la productividad, el otorgamiento de apoyos a cadenas productivas que presentan problemas por coyunturas de mercado, a los agro negocios, y al fortalecimiento de la oferta y la promoción del consumo de los productos agroalimentarios mexicanos”.(Ver http://www.sagarpa.gob.mx/sdr/progs2003/fondo_comp/prog_ramas03.htm).

¹² Considera el retiro del 5% de café de baja calidad de la oferta nacional, con el propósito de influir en el incremento del consumo, la eliminación de castigos a la calidad, la eventual recuperación de los precios internacionales, además de mejorar la presencia del café de México en los mercados internacionales y elevar los estándares de calidad del café (FIRA, 2002).

Dentro de estas ventajas competitivas se encuentran: apalancamiento, generado por la actividad de mercadotecnia internacional de la organización; obtención de ventajas fiscales, prolongación de la vida del producto, aumento de utilidades, status internacional. Por lo que la calidad de su producción es uno de los factores más importantes para este tipo de productores para de esta manera penetrar en los mercados internacionales, aunque también existen factores externos como la competencia, los ambientales, las necesidades y exigencias del mercado. Y se ha detectado como la globalización ha afectado a los sectores productivos de la región, y en especial a este sector cafetalero, ya que al no cumplir con las normas internacionales de certificación, tanto de su producción como de sus procesos, no les permite competir en los mercados internacionales, lo cual ha afectado su economía en los últimos años.

Otros de los factores que han afectado a la región del Soconusco y en especial a los productores de café, objetos de esta investigación son: La emigración y la inmigración. Puntos que trataremos con mayor amplitud en el desarrollo de la investigación.

En el Soconusco, como hemos visto dentro de este primer capítulo, las primeras plantaciones de café fueron sembradas desde los años 1870, y desde esa fecha se ha desarrollado toda una cultura sobre el café, sobresaliendo las exportaciones en grano. Actualmente hay en la región del soconusco 76,229 hectáreas dedicadas al cultivo del café, ocupando Chiapas el primer lugar con el 30% de la producción de café. Por lo que considero pertinente analizar dentro del marco de los estudios organizacionales los fundamentos teóricos del poder y del desempeño organizacional y establecer las bases conceptuales para determinar la influencia que ejerce la variable poder sobre la variable desempeño.

CAPÍTULO 2.-FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL PODER Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

Si una organización quiere participar activamente en el campo agresivo de lo que implica la globalización, ser competitivos ya no es una opción, es una obligación. Países, empresarios, personas e instituciones deben considerar nuevas estrategias para competir, por lo que las empresas se han visto en la necesidad de incrementar su rentabilidad, productividad y calidad de los productos y servicios que ofrece hacia parámetros internacionales, para poder permanecer el mercado.

Nuestro país reconoce que tiene una desventaja en capacidad tecnológica, tanto en maquinaria como en sus procesos productivos.

Los Estados Unidos de Norteamérica, China y la India se cuentan entre los más importantes receptores de inversión extranjera directa a nivel mundial, por lo que surge la pregunta: ¿cuáles son sus modelos económicos? hay muchas fórmulas que podemos observar, tales como bajos costos de producción, estabilidad política, reducción de tasas impositivas, infraestructura moderna y eficiente, estímulos a la exportación, establecimiento de zonas económicas especiales y políticas claras de apertura a la inversión extranjera. (Revista contaduría pública, noviembre, 2004).

Qué tendría que hacer México para poder competir con estas naciones y alcanzar los niveles económicos logrados por ellas. A pesar de que mucho se ha escrito acerca de la importancia del gobierno corporativo y sus retos, sobre todo en la regulación y su función como guía estratégica para la administración y generar así valor a los accionistas, en un ambiente de organizaciones en marcha para el largo plazo, por lo que considero importante tomar en cuenta algunos aspectos en el análisis del desempeño de las organizaciones (Revista contaduría pública, noviembre 2004).

En lo referente a las organizaciones, hemos visto como factores negativos para lograr la competitividad: la lenta adaptabilidad de los negocios para enfrentar vaivenes del mercado, la dificultad para que fluya el crédito bancario al sector productivo y la falta de motivación para trabajar.

Indudablemente, nuestro país deberá considerar nuevos planteamientos, reformas y estrategias, incluso culturales, para ser competitivos a esas escalas. Eso llevará tiempo. Los empresarios solos no podrán hacerlo; necesitan de profesionistas, técnicos y demás personas involucradas en los procesos. En fin, hay mucho que hacer y mucho que concretar en resultados. México tiene pocas pero importantes ventajas como: la productividad de sus empresas, la cantidad de tratados firmados con otras naciones y, la más importante, la situación geográfica. Por lo que nuestro país necesita adaptarse a las necesidades del mercado, ofrecer alternativas de productos en precios y calidades, para no quedar fuera del mercado al no tener una competitividad global.

Resulta bastante complejo describir cómo se encuentran organizadas las grandes corporaciones en nuestro país ya que sus procesos sufren frecuentemente cambios significativos frente a este nuevo entorno; por ello, se tornan bastante complejas, y en muchas ocasiones difíciles de describir e identificar los factores que influyen en su desempeño. Y en nuestro país, son todavía más difíciles de describir como se encuentran organizadas las organizaciones que forman parte de la economía rural y la producción agropecuaria. De ahí que se haga indispensable una revisión de la literatura a fin de conocer aquellas teorías que puedan proporcionarnos una forma más clara de ver e identificar las variables que influyen en el desempeño organizacional de estas organizaciones.

Por lo que uno de los objetivos de la presente investigación es, destacar la importancia del estudio del poder, así como también el desempeño dentro del

campo de los estudios organizacionales, por lo que para analizar las principales corrientes teóricas del poder y del desempeño organizacional, iniciaremos con el estudio del desempeño.

2.1. Desempeño organizacional

Para Guillermo Ramírez Martínez (2004:9), existen “diferentes interpretaciones a partir del management de la causalidad del desempeño organizacional que puede a su vez, complementarse entre sí para obtener una visión más integral. Se desconocen las causas del porqué unas organizaciones tienen más altos niveles de desempeño que otras y algunos autores relacionan al desempeño con las formas de organización, otros lo atribuyen a las formas de aprendizaje y recientemente muchos de ellos a los aspectos culturales y de identidad entre otros”.

Renée Bédard (citada en Ramírez, 2004:10-21), en su artículo sobre “La trilogía, otra manera de observar la organización”, reflexiona sobre los cambios de perspectiva que debemos efectuar para comprender mejor las organizaciones emergentes y las actividades que caracterizan a la sociedad del saber, en los cuales podemos decir que el desempeño se puede observar a partir de su interesante trilogía que se representa en las funciones de: producción y creación; la protección y seguridad y la soberanía y gobierno, y plantea un modelo alternativo de reflexión sobre las formas en que el management puede contribuir a una mejor manera al desempeño organizacional.

Para esta autora, el campo de la producción y la creación contienen por consiguiente las actividades fundamentales, las materias y los instrumentos, es decir, la tecnología, los saberes y el conocimiento del campo; en otras palabras, la competencia y la experiencia. La producción y la creación persiguen la riqueza y la

prosperidad del grupo, requieren una utilización económica y respetuosa de las materias, una sana gestión de medios materiales y humanos, una capacidad de crear y de inventar. Menciona también que “en la actualidad, bajo la presión de las exigencias de rentabilidad y de beneficio de los accionistas, se mide la producción según criterios exclusivamente de productividad, de desempeño y de otros indicadores siempre muy reducidos”.

Ernult Joel (citado en Ramírez, 2004:10), expresa el desempeño a partir del “enfoque relación valor/costo, proponiendo mecanismos de pilotaje para asegurar a las organizaciones cumplan con sus objetivos. Dando un valor hipotético a cada actividad desde su inicio que servirá de base para fijar las actividades que tendrían que realizarse para optimizar esta relación”. Para este autor la noción de desempeño es definida desde el punto de vista económico.

Savall Henri y Sardet Veronique (citado en Ramírez, 2004:10), abordan el desempeño organizacional a partir de los conceptos de “responsabilidad sustentable y soportable. Establecen el planteamiento de ¿Cómo lograr en las organizaciones un nivel de responsabilidad social compatible con su capacidad de auto-financiamiento que le permita su sobre vivencia y su viabilidad sin sacrificar su grado de autonomía”?

Los autores Lebas y Lorino (citados por Ernult D., 2004), interpretan una serie de atributos del producto o del servicio percibido, en función de sus necesidades, y emiten un juicio sobre el valor útil de lo que les es propuesto, que se traduce por la decisión de compra o no compra en función de la oferta y la demanda.

López Nevares (citada en Ramírez, 2004: 11), “analiza las consecuencias en el desempeño organizacional a partir del desarrollo de un instrumento de management, el Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card) en una

organización hotelera, en donde se enfoca a los sistemas de planeación, información y evaluación, mencionando también que mientras más se conoce la forma en que se apropia y se transmite el conocimiento en las organizaciones más podrán orientar éstas sus programas de acción hacia una mejor manera de lograr el desempeño”.

El autor Hernández M. Erick et. al (2003), nos dice que el estudio del desempeño organizacional hace aportaciones a la economía y a la teoría de la organización. Y ambas teorías correlacionan el desempeño con la supervivencia de las organizaciones, en el sentido de que la eficiencia del desempeño influye en la supervivencia de las organizaciones.

De Mucha Carlos (citado en Ramírez, 2004:11), analiza el desempeño organizacional dentro del marco de un proceso de reconversión industrial a “través del recuento y análisis de las experiencias de la implantación del sistema de calidad total en el Estado de Querétaro y nos dice que la verdadera reconversión debería empezar por un cambio profundo en las actitudes y comportamientos de todos los integrantes del sistema laboral, junto a un esfuerzo importante para capacitar y habilitar a todos técnicamente los cuadros administrativos y operativos”.

Jeffrey Pfeffer (2000), nos dice que dentro de los estudios de la organización una meta importante es que no sólo sean capaces de explicar y pronosticar resultados dentro de las organizaciones, sino también llegar a entender por qué algunas organizaciones se desempeñan mejor que otras. “Las diferencias en el desempeño, una vez que se lleguen a conocer en términos generales, casi sin duda conducirán a intentos por emular a las organizaciones más eficaces”, por lo que las organizaciones que sean más competitivas atraerán tanto a la mano de obra como al capital, llevando a un proceso continuo de selección natural favoreciendo a las organizaciones con mejor desempeño. Y que al entender qué

factores afectan el desempeño contribuye a pronosticar cuál será la distribución de las características organizacionales en el futuro.

Por lo que concluimos que el desempeño es una medida relativa, que sirve para evaluar el comportamiento de la organización, utilizando indicadores como: rentabilidad, eficiencia, eficacia, calidad y productividad.

A continuación se hace un análisis sobre los factores que influyen en el desempeño de una organización.

2.1.1. Factores que influyen en el desempeño

Bruns William J. Jr. (1992) en sus investigaciones sobre medidas del desempeño, evaluación e incentivos nos dice que, “la medida del desempeño es una parte esencial del control gerencial y valida donde quiera los resultados anticipados de la acción planeada una vez que éstos son realizados. Los tipos de desarrollo de una organización cambian las medidas que motivaran las acciones que las mejoran. Tradicionalmente, beneficio, ingresos y costos han sido evaluados por el desarrollo gerencial, pero en la cara de la realidad competitiva, nuevas estrategias con nuevos planes de acción y nuevos sistemas de desempeño son necesitados. Las medidas tradicionales de beneficios, nos son adecuadamente consideradas por la motivación de conductas deseables, tal como la productividad y gran cantidad de clientes. Por lo tanto, en años recientes, señores ejecutivos han sido considerados como evaluadores de las medidas en el desarrollo gerencial. Este nuevo pensamiento ha puesto presión sobre la organización, designando sus sistemas de medidas del desempeño, enfocándose sobre medidas para otras entidades de beneficio financiero y costos. Esas nuevas categorías, incluyen medidas de productividad, calidad y clientes satisfechos”.

Guillermo Ramírez (2004:10), señala también, que “los entornos más dinámicos, el nuevo rol del factor humano, las nuevas formas de organización, las nuevas corrientes del management y la tendencia hacia una mayor responsabilidad social de las organizaciones, entre otros factores, han provocado cambios profundos en los enfoques tradicionales de evaluación del desempeño. Menciona un concepto más integrador que es el de “Management del desempeño”, encontrándonos ante procesos de planeación, información y evaluación más dinámicos, con objetivos cambiantes, centrados en los equipos de trabajo y la capacidad de innovación.

Guillermo Ramírez (2004), divide para un adecuado “Management” del desempeño en tres partes importantes: la planeación operacional y la evaluación a corto plazo, los sistemas de información y la evaluación.

Menciona Ramírez (2004) que: la planeación operacional y la evaluación a corto plazo han sido usadas en casi todas las organizaciones: productivas, educativas, políticas, etc. Y la bibliografía en “management” desarrolla tradicionalmente, métodos, técnicas y procedimientos para establecer objetivos, metas y evaluación de resultados de corto plazo de índole cuantitativa. Surge la pregunta ¿por qué esta tendencia desde hace muchos años, por el culto del corto plazo y la gestión por las cifras? Posiblemente es porque los directivos se encuentran inmersos en una cultura del “mangement” en donde se privilegia la planeación de corto plazo y en donde las metas de índole cuantitativa son las que orientan sus actividades, y para ellos el cumplimiento de estas metas depende del buen desempeño organizacional, y así mismo una buena evaluación de su desempeño como directivos.

Así mismo, este mismo autor nos dice que la posibilidad de obtener información depende de los mecanismos e instrumentos que se utilizan en el ámbito de la organización en su conjunto y de las áreas de responsabilidad. Y que muchos de estos instrumentos de información son instrumentos de medición, por lo que se

requiere realizar un análisis de este tema en el ámbito de las actividades administrativas.

Para Ramírez (2004), el concepto más simple de evaluación, implica la comparación de resultados obtenidos con las normas o metas previstas en el plan operacional, centrando su atención en los logros de los diferentes responsables, de los equipos de trabajo y de la organización. Y tiene por objeto examinar el desempeño bajo al menos cuatro aspectos: Su nivel, su eficacia, su eficiencia y su efectividad

Ramírez (2004), toma como instrumentos formales de evaluación: a la contabilidad en general, las contabilidad de costos, los presupuestos, los centros de responsabilidad financieros (centros de costo, gasto, beneficio e inversión), los tableros de control de gestión o cuadros de mando, el cuadro de mando integral, las cuentas de excedente de productividad, los convenios de desempeño o contratos de programa, la evaluación de 360 grados, el análisis costo/beneficio social, el balance social, las políticas, normas procedimientos y reglamentos, por citar algunos. Y en las informales también llamados mecanismos cita todas las prácticas no escritas que orientan las acciones de los individuos a lograr un mejor desempeño.

Para Ortiz (1995), la medición organizacional, además de servir como una herramienta para evaluar el desempeño organizacional, funciona de guía a las acciones diarias de la empresa, estableciendo de una manera explícita qué es lo importante para la empresa, bajo el principio básico de que lo que es importante se mide, se controla y se evalúa.

En el ámbito de las organizaciones públicas Germán Vargas y Rosa María Magaña citados en (Ramírez, 2004) desarrollan parámetros para la evaluación del

desempeño de funciones públicas descentralizadas. Para ellos, la evaluación no ha de limitarse a medir los resultados de la acción; debe posibilitar que se comprendan las causas de los efectos sociales observables y las consecuencias de los medios aplicados. Que la evaluación se oriente a generar políticas públicas innovadoras.

Otra herramienta para evaluar el desempeño es el Benchmarking en el cual Camp (1993), nos dice que: El benchmarking es una práctica administrativa que busca lograr la excelencia y aunque es un instrumento, puede ser utilizada también como una evaluación del desempeño, es importante contar con este tipo de elementos adaptados a las organizaciones con la finalidad de ayudar en los procesos de cambio.

El benchmarking se observa como una herramienta para la actuación del management y se enfoca particularmente en: la eficiencia, la eficacia y la calidad del servicio; por lo cual se convierte en una herramienta útil para la toma de decisiones, Trosa (1997) menciona que se puede considerar una nueva forma de actuación y de cultura. A nivel internacional se presenta una tendencia de utilizar esta herramienta en el sector privado, por lo cual los gobiernos han empezado a incorporarlo poco a poco a sus propuestas de cambio.

Los recursos humanos han sido considerados como un área que genera información subjetiva y cualitativa y que no es compatible con medidas “duras”. El benchmarking puede proveer un medio para aprovechar la información cualitativa y convertirla en resultados medibles o cuantificables.

Estas fueron algunos factores que permitirán establecer una forma de evaluación del desempeño dentro de la organización y la detección de problemas dentro de la misma, pero éstos solamente son una herramienta, para lograr el éxito en el impulso de la profesionalización de las actividades pero deben hacerse mayores esfuerzos, como ya se dijo anteriormente, el principal es la voluntad que tenga la

autoridad y los diversos actores implicados para llevar a cabo una estrategia de este tipo la cual debe orientarse en función de valores que permitan fortalecer su puesta en práctica.

Ahora bien, debemos preguntarnos ¿qué es lo que se debe de evaluar en una organización? Bueno, esto depende del tipo de organización, los especialistas del tema proponen ciertas variables básicas a medir y evaluar. Para evaluar el desempeño organizacional existen dos tipos de medidas: las financieras (rentabilidad), y las no financieras, que se refieren a aspectos como satisfacción del cliente (calidad), productividad, eficiencia y efectividad en los procesos internos en la empresa, y crecimiento e innovación. Estas medidas no financieras, son cada vez más utilizadas por los altos ejecutivos para evaluar el desempeño de sus empresas.

De acuerdo con el giro de la organización, existen diferentes mediciones básicas, pero cada organización necesita adaptar estas mediciones o diseñar las más adecuadas para su caso particular. De cualquier manera, es altamente recomendable tener un sistema coherente y formal de métrica organizacional.

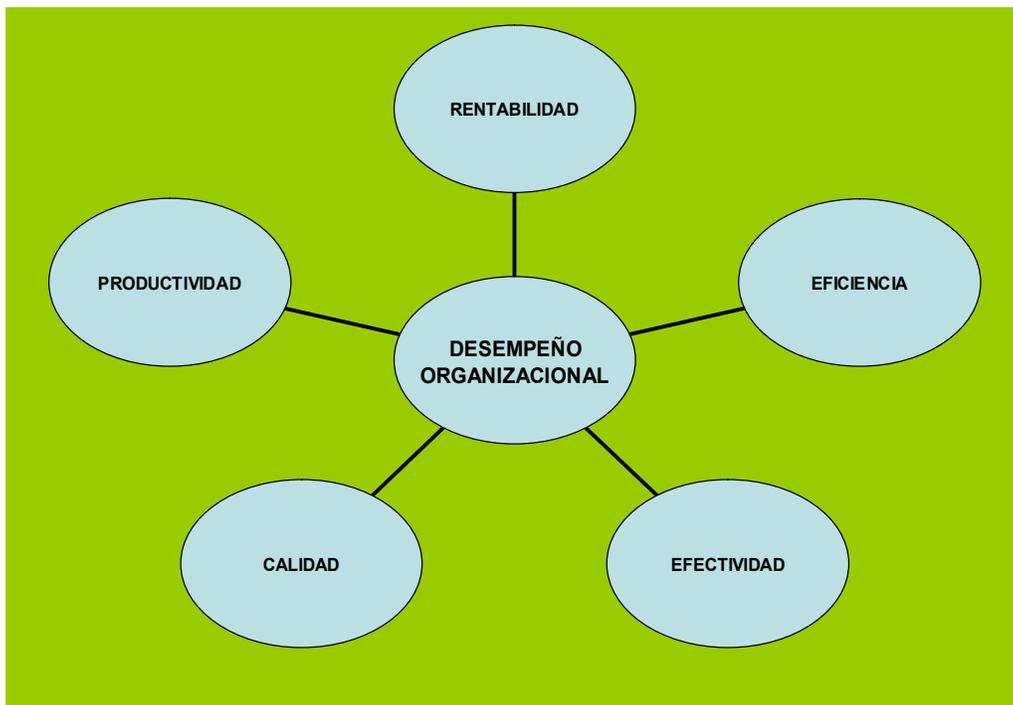
Para el diseño de un sistema de medidas básicas en la empresa, como fundamento general de este concepto, hay que asegurarse que en la organización, los ejecutivos y empleados tengan un sistema de medición formal, en donde pueda traducir la visión y objetivos estratégicos de la organización, en una serie vinculada de medidas específicas y comprensibles para todos los miembros de la organización. El tener esta métrica organizacional sirve para alinear las operaciones diarias de la organización a su visión y objetivos estratégicos, además de ser una guía explícita y clara para que los colaboradores de la organización tengan claro qué es lo verdaderamente importante a realizar.

Como observamos existen diversas medidas que nos permiten evaluar el

desempeño organizacional por lo que a continuación realizaremos el análisis de las dimensiones que consideramos más importantes para el diseño de nuestra investigación como son: rentabilidad, eficiencia, efectividad, calidad y productividad, las cuales representamos en la figura 1, para posteriormente elegir las más pertinentes a utilizar en nuestra investigación para el logro de su objetivo.

Derivado de las dimensiones elegidas iniciaremos con el estudio de la dimensión rentabilidad.

FIGURA 1.- DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL



Fuente: elaboración propia

2.1.1.1.- Rentabilidad

Juárez (2002), en un artículo sobre rentabilidad financiera nos dice que: “Existe una máxima en el mundo de los negocios que reza: peso que no da tres, negocio

no es”, desde ese punto de vista, podemos decir que los empresarios consideran justo obtener tres pesos de ganancia por cada peso invertido. Esto es poco factible por no decir imposible, salvo en empresas multinacionales con ventajas de explotación o una posición de mercado muy fuerte.

Por lo que es justo que los empresarios obtengan una ganancia, sin embargo, el monto de ésta y el monto en particular que comparten con sus trabajadores, quienes contribuyen en gran medida al esfuerzo de obtenerla, es lo que está en discusión.

Y los empresarios han llegado incluso a despedir a sus trabajadores para obtener esa rentabilidad, los cuales están en muchas ocasiones dedicados solamente a un área de trabajo que les hace imposible reincorporarse de manera inmediata al ramo laboral, y en algunos casos no con igualdad de remuneraciones a las que estaban habituados (Juárez, 2002).

Por lo que las empresas, en su afán de lograr una posición financiera en corto plazo, no les interesa la problemática nacional que ello conlleva, al haber menos personas empleadas que consuman los recursos que las mismas empresas están generando.

Esto ha llevado a la generación de un nuevo concepto: “rentabilidad social” el cual Juárez (2002), denomina como, un modelo para tomar decisiones económicas basándose exclusivamente en la rentabilidad financiera del corto plazo, considerando la posible implicación que la decisión tendría sobre el agregado económico.

“Por rentabilidad se puede entender el grado en que una empresa genera utilidades a su propietario” Pacheco (2003:36).

E.Goldratt citado en (Pacheco 2003:36), propone tres indicadores básicos de rentabilidad: utilidad meta, rendimiento sobre la inversión y el flujo de efectivo. “Pero como rentabilidad es una variable que depende también de factores externos a la empresa, ya que los ingresos y los egresos en dinero están en función de los precios de compra y venta, una empresa puede ser rentable aún a pesar de no ser productiva, y viceversa. Es por eso que la rentabilidad no se debe considerar como una variable de productividad, aunque, evidentemente, es la variable central del funcionamiento global de la empresa” (Pacheco, 2003:36).

Castellanos (2001), nos dice en que la rentabilidad dentro de las organizaciones se determina mediante la Tasa interna de Rentabilidad (TIR), indicador ampliamente utilizado en el análisis financiero, lo cual permite hacer una comparación de los costos y beneficios esperados en la realización del proceso productivo.

Este autor menciona dentro de su tesis algunos conceptos que se utilizan para determinar la rentabilidad de las organizaciones como son:

- ✚ Ingresos
- ✚ Egresos
- ✚ Utilidades netas
- ✚ Activos totales
- ✚ Capital contable
- ✚ Gastos
- ✚ Inventarios
- ✚ Costos de producción

Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero, obtiene utilidad y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está

dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado.

William Pride (1997), dice que por lo general, quienes compran productos costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto; en pocas palabras, el cliente siempre estará buscando la mejor relación precio-valor. Al principio, casi todos los productos se ubican en uno de los cuatro niveles de rendimiento: bajo, promedio alto y superior. Para este autor existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad:

- ✚ Intensidad de la inversión.
- ✚ Productividad
- ✚ Participación de Mercado
- ✚ Tasa de crecimiento del mercado
- ✚ Calidad de producto/servicio
- ✚ Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.
- ✚ Integración vertical
- ✚ Costos operativos
- ✚ Esfuerzo sobre dichos factores

La rentabilidad de una organización resulta tan importante que en algunas áreas comerciales como la banca y los seguros, el gobierno central tiene un control constante: si un banco o una empresa aseguradora no da rentabilidad, inmediatamente es intervenida a fin de preservar los posibles daños a sus clientes, así como la corrupción.

Finalmente, debemos decir que, en el área de mercadeo, los gerentes y las

organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles para modificar y mejorar sus productos cuando el mercado así lo requiera.

Concluimos este apartado definiendo a la rentabilidad como, el grado en que una organización genera utilidades económicas, utilizando indicadores como: ingresos totales, resultados contables, activos totales, capital contable, gastos totales, inventarios, otros ingresos, precios de sus productos (Pacheco, 2003).

A continuación se analizará la dimensión eficiencia, otra de las medidas del desempeño organizacional.

2.1.1.2.-Eficiencia

Para Montaña et al (1990:13), “la teoría de la organización surge circunscrita al enfoque de la eficiencia productiva, bajo una conceptualización poco elaborada de los distintos actores sociales”. Donde la división del trabajo, propia de las propuestas tayloristas y fordistas, enfatizaba los incrementos cuantitativos en la producción.

Este autor dice también, que los objetivos dentro de las organizaciones deben estar bien definidos para que al coordinar los recursos, estos, sean llevados hacia el logro de aquellos y con ello aumentar la eficiencia que se define en términos de: la cantidad total de recursos y esfuerzos de los actores que una organización use para desplazarse hacia el logro de los objetivos con un mínimo de costos, la cual la podemos medir con el total de producción entre los desperdicios obtenidos.

Pacheco (2003:36) define a la eficiencia como aquella que: “expresa la forma en que se usan los recursos de la empresa: humanos, tecnológicos, materia prima,

etc. Así mismo utiliza para medir la eficiencia, los indicadores: tiempos muertos (de equipo, de maquinaria, etc.), desperdicio, porcentaje de utilización de la capacidad instalada”.

El termino eficiencia nos indica que: la organización, trata de alcanzar el objetivo con el menor costo, rápido, bien hecho y el menor esfuerzo posible. Por lo que para ser productivo se necesita ser eficiente.

La eficiencia compara los resultados con los medios humanos y materiales puestos en práctica, las demoras para alcanzar los objetivos, los métodos utilizados.

Podemos concluir diciendo que el termino eficiencia tiende a señalar si se usaron los métodos adecuados, utilizando cualitativamente y cuantitativamente los medios disponibles, para el logro de los objetivos.

Otra de las dimensiones del desempeño organizacional a analizar dentro de esta investigación, es la efectividad;

2.1.1.3.-Efectividad

Estudiamos básicamente las organizaciones para comprender cómo y por qué son efectivas o inefectivas. Desearemos hacerlas más o menos efectivas desde un punto de vista económico, político o moral. Hacerlo bien es ser efectivo. Sin embargo, el punto de vista sobre la efectividad varía de acuerdo con la posición que se ocupa dentro de la organización.

Asegurar un alto grado de efectividad en su desempeño y, por ende, en sus procesos organizacionales, es vital para las organizaciones, tanto para fortalecer su operación e incrementar su competitividad, como para garantizar el éxito de sus estrategias y el logro de sus metas y objetivos. Existen varios modelos opuestos que han servido de base para el análisis de la efectividad organizacional. En ellos los arreglos estructurales, la estrategia, los procesos como la toma de decisiones, el liderazgo, la tecnología, el ambiente organizacional, y la relación con su ambiente externo están diseñados para que contribuyan a la efectividad organizacional (Hall, 1996).

Con el objeto de tener una clara comprensión del concepto “efectividad”, a continuación citaremos algunas definiciones planteadas por diversos autores:

Cameron y Whetten (1983), argumentan que la efectividad organizacional es un constructo, considerado éste como una abstracción que no puede ser especificada y cuyas fronteras no están definidas.

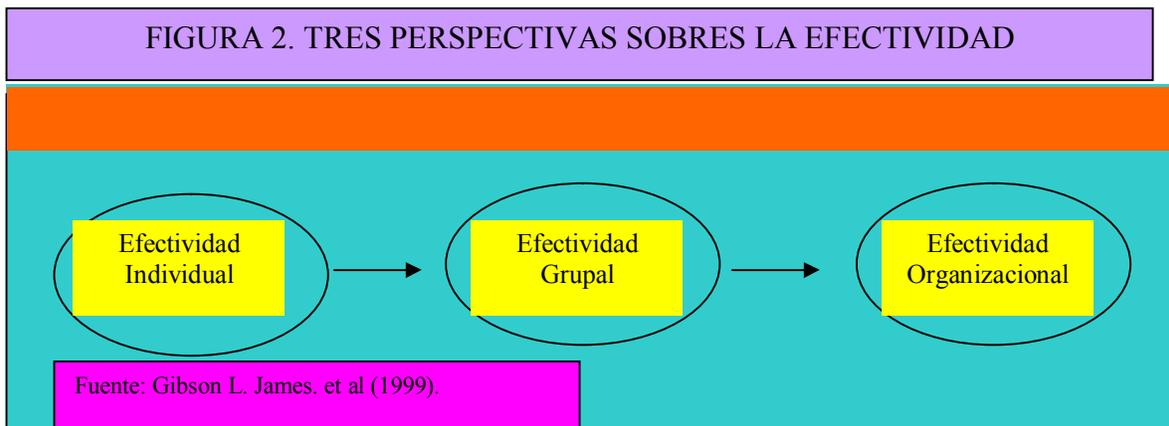
Campbell (1981), argumenta que la definición de efectividad organizacional virtualmente es inútil, dado que ésta no es objetiva. Agrega, una organización puede ser efectiva o inefectiva sobre un diferente número de facetas que pueden ser relativamente independientes unas de otras, asimismo comenta, pueden ser dimensionados en dirección a un número de hechos, o del desempeño individual.

Etzioni citado en (Hall, 1996), precisa a la efectividad como el “grado en el cual (una organización) alcanza sus metas”, señalando que la complejidad se presenta cuando se comprende que la mayoría de las organizaciones tienen metas múltiples.

La efectividad, según Arturo Pacheco Espejel (2003:36), “es el grado de cumplimiento de los programas de producción o de venta, y es considerada, además, como una de las variables básicas para medir la productividad”.

Gibson L. James. Et. al. (1999), señala tres niveles de efectividad: efectividad individual, efectividad grupal y efectividad organizacional. Agrega además este autor, que la efectividad organizacional, tiene su base en la efectividad individual y grupal.

La figura 2, muestra la relación entre las tres perspectivas de efectividad.



Por otra parte Hall, Richard (1996), agrega que el ideal de los estudiosos organizacionales es desarrollar la teoría organizacional y que para los profesionales y estudiosos que se concentran en el análisis organizacional, la efectividad organizacional ha sido un punto dominante de partida, explícito e implícito.

Podemos concluir diciendo, que efectividad es el grado en que una organización alcanza sus metas y estas pueden ser individuales, grupales y organizacionales.

Continuando con el análisis de las dimensiones del desempeño organizacional a continuación revisaremos a la dimensión calidad.

2.1.1.4. Calidad

Will Kaydos (1990), nos dice que la calidad tiene muchos significados dependiendo de la necesidades y requerimientos del cliente, entre ellos se encuentra el desempeño, cómo venden, cómo hacen la labor de la venta, las funciones del producto, la confiabilidad, la aceptación del producto, la durabilidad, lo estético, percepción e imagen; y para los servicios también tiene otras dimensiones, que son tangibles (trato de gente), el equipo, la confiabilidad, responsabilidad, todo lo que es la cortesía, la empatía.

A veces, la calidad, es afectada por lo que el cliente espera, y ésta varía de cliente a cliente y entonces por eso algunos piensan que varios productos pueden ser buenos o malos. Muchas compañías dan tanto producto como servicios así que la combinación de estas dimensiones de calidad son importantes en el negocio; ponerse en el lugar del cliente, que es lo que necesita, nos dice qué se debe combinar para que tanto vendedor como cliente queden satisfechos.

Gutiérrez (2003), menciona que cuatro son los autores más importantes que han figurado en la calidad: W. Edwards Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum y Philip B. Crosby.

Deming plantea (2004) que: si se mejora la calidad, disminuyen los costos. La reducción de costos juntamente con el mejoramiento de la calidad se traduce en mayor productividad. Los ciclos de Deming son cuatro: Planear, hacer, controlar, y analizar y actuar.

Joseph Juran (2004), nos dice que la calidad es la adecuación al uso, es el cumplimiento de las especificaciones. Investiga los costos de la calidad, trató el tema de los costos de la calidad y de los ahorros substanciales que los

administradores podían lograr si atendían inteligentemente el problema. Algunos costos de producción son inevitables, pero otros se pueden suprimir. Los que se pueden suprimir son lo que se relacionan con los productos defectuosos, como son el material de desecho, las horas invertidas en reparaciones, en retrabajo y en atender reclamaciones, y las pérdidas financieras que resultan de clientes insatisfechos.

Juran (2004), dice que la calidad tiene los siguientes aspectos: técnicos y humanos. Para este autor, un programa de calidad debe tener los siguientes elementos: educación, programas permanentes, liderazgo participativo. En donde el cliente es toda aquella persona sobre quienes repercute nuestro proceso y nuestro producto. Clasificando a los clientes en: externos e internos.

Feigenbaum (2004), por su parte, concibe el sistema administrativo como coordinador, en la compañía, del compromiso de todos en orden al logro de la calidad. Propone por primera vez el concepto control total de calidad. Su planteamiento es el siguiente: no es posible fabricar productos de alta calidad si el departamento de manufactura trabaja aisladamente.

Phillip, Crosby (1979), define a la calidad como "cero defectos". Que se experimento en Martín Company, fabrica de los misiles Pershing en la que trabajó en la década de los sesenta, divulgo esta filosofía en su libro Quality Is Free. A juicio de este autor es técnicamente posible lograr una excelente calidad; lo cual es lo más redituable desde un punto de vista económico.

Crosby (1979), plantea los elementos básicos que debe tener un sistema de calidad: fundamentos de la calidad, principios de dirección por calidad, pasos para un programa de mejoramiento de la calidad.

Crosby (1979), argumenta que los fundamentos de la calidad son: pleno involucramiento de la dirección, administración profesional de la calidad, programas originales, el reconocimiento.

Este autor, plantea los siguientes principios de la dirección por calidad: calidad es cumplir con los requisitos del funcionamiento del producto, no existen problemas de calidad, no existen ahorros al sacrificar la calidad, la única medida de desempeño es el costo de calidad, el único estándar de desempeño es cero defectos

Así también da los siguientes pasos para un programa de mejoramiento de la calidad (Crosby, 1979): compromiso de la alta dirección y la gerencia con la calidad, formar un equipo de mejoramiento de la calidad, determinar el nivel actual de la calidad en toda la empresa, estimar el costo de incumplimiento de las normas de calidad, difundir entre el personal los problemas de la mala calidad, detección de oportunidades de mejoramiento, establecer un comité de cero defectos, capacitar a los líderes formales, llevar a cabo el día cero defectos, convertir los compromisos en acciones, buscar las causas de la falta ó la mala calidad, implantar programas periódicos de reconocimiento, reuniones periódicas con los responsables del programa e iniciar nuevamente todo el ciclo.

Kaoru Ishikawa (2002), creó el concepto "Calidad total" y propone lo siguiente; un modelo del proceso administrativo que contenga: planear: objetivos-métodos, hacer: preparar a la gente, verificar, actuar.

La metodología para hacer esto es el diagrama de causa-efecto, también llamado diagrama de Ishikawa ó espina de pescado, para el cual se debe contar con: material (mano de obra), métodos (máquinas)

Cochoy Franck, Garel Jean-Pierre y De Terssac Gilbert en la lectura denominada: “Como la normatividad interviene en la organización: el caso de las normas ISO9000”, analizan: la forma en las normas de aseguramiento de la calidad “ISO 9000” afectan a la empresa a partir de una experiencia particular. La referencia ISO 9000 abre la posibilidad de una redistribución de los papeles en la organización, pero también a una revisión muy general de la normatividad. El sistema de aseguramiento de la calidad modifica el equilibrio de las relaciones de trabajo lo cual provoca un dilema en los actores: por un lado, la búsqueda del reconocimiento por escrito del dominio de su área de responsabilidad y por otro, la posibilidad de un reporte de control sobre la consignación escrita de sus prácticas de trabajo.

ISO 9000, son normas internacionales de administración que subordinan la mejora de la calidad en organizaciones a la codificación sistemática de prácticas de trabajo. Los autores subrayan que este tipo de normas vienen de fuera y de arriba. De fuera, en la medida que las normas de la administración son suavemente impuestas a la empresa por los estándares de orden; de arriba, en la medida que esas normas son puestas en marcha e impuestas a la empresa por instancias de control: dirección, jerarquía, administración.

Mediante la certificación del sistema de calidad de una empresa, el Organismo de Certificación declara haber obtenido la confianza adecuada en la conformidad del sistema de la calidad de la empresa, en relación con algún modelo de sistema de la calidad.

Por lo tanto, la certificación emitida es una garantía ante los clientes de esa empresa, de que se está tiene implantado un sistema de calidad acreditado. Por otra parte, a través de la certificación de su sistema de la calidad las empresas:

- Reducen considerablemente sus costes de producción y reparación de errores.

- ✚ Dinamizan su funcionamiento, aumentan la motivación y participación del personal y mejoran la gestión de los recursos.
- ✚ Incrementan su calidad (incluyendo los servicios, plazos de entrega, garantía, etc.).
- ✚ Mejoran el nivel de satisfacción de los clientes.

El Modelo de Calidad INTRAGOB (2002), está orientado a satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes y ciudadanos sobre los productos y servicios que proporciona la Administración Pública Federal (APF). A consolidar una cultura de calidad, mejorar la productividad, competitividad, e innovación tecnológica, así como a fortalecer la actuación responsable del personal de todas las Dependencias y Entidades ante la sociedad.

Para tal propósito, en el presente documento se describen las directrices de implantación del Modelo de Calidad INTRAGOB, haciendo énfasis en los siguientes elementos:

- ✚ Mejorar la calidad de los productos y servicios del Sector Público que tienen un alto impacto en la ciudadanía, en el corto plazo.
- ✚ Consolidar una Cultura de Calidad en el Servicio Público.
- ✚ Lograr una Administración Pública Federal Íntegra y Transparente.
- ✚ Rendir cuentas y resultados en forma sistemática.
- ✚ Impulsar el ahorro y aprovechamiento de los recursos.
- ✚ Unificar una Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal.

Por lo que podemos definir a la calidad como el grado de cumplimiento de las expectativas del consumidor, la cual se puede medir con los siguientes indicadores: aceptación del producto o servicio, porcentaje de quejas y rechazos.

Para continuar con el análisis de la variable desempeño organizacional, a continuación se revisará la dimensión productividad.

2.1.1.5. Productividad

Frederick W. Taylor (1911), es quien realmente imprime un cambio radical a los procesos de trabajo que permiten el comienzo de la producción en masa. Él estaba plenamente convencido del funcionamiento equilibrado y autorregulado de la economía mediante el mecanismo automático del mercado, por lo que, el problema quedaba reducido a la forma en que las empresas bajo los procesos de la ingeniería, hicieran las cosas. Desde una perspectiva novedosa para su tiempo, se preocupó por enfrentar los problemas de ineficiencia productiva debidos principalmente a la holgazanería y simulación del trabajo, formas efectivas de resistencia obrera hasta principios de siglo.

Will Kaydos (1990), nos dice que es lo que cada gerente necesita conocer acerca de la calidad y productividad para hacer mejoras reales en el desempeño. Este autor menciona también que muchos piensan que la productividad significa, unidad por hora de trabajo y eso es un error, ya que también se deben tomar en cuenta los costos, pero en muchas compañías al tener bajos costos laborales no quiere decir que tenga utilidades. Nos da el ejemplo de una empresa manufacturera mediana. En una encuesta que esta empresa hizo, demostró que la calidad de los servicios era más importante que el costo de los productos. En las compañías de manufactura los costos de mano de obra también son importantes pero se están reduciendo en el costo total al entregar en forma directa el producto al cliente. En algunos casos, los costos de mano de obra administrativas son más altos que los de los obreros.

David Bain (1997) nos dice que la productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos, y que no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado sino que es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{producción}}{\text{insumos}} = \frac{\text{resultados logrados}}{\text{recursos empleados}}$$

Este autor nos dice también que el concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, por ejemplo: producción por hora trabajada, producción por unidad de material o producción por unidad de capital, cada una de las relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes. Y estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de mano de obra y la motivación y efectividad de los administradores.

Para Pacheco (1993:33), “El concepto clásico y más comúnmente manejado de productividad es el que la identifica como la relación volumétrica entre los resultados alcanzados en un período de tiempo determinado y los insumos utilizados. Esta definición es congruente con la ya famosa frase de hacer más con menos”.

Este autor propone como indicador para medir la productividad la formula:

$$P = \frac{\text{Volumen de Producción}}{\text{Número de trabajadores}}$$

Dice este autor que este tipo de fórmulas se refieren a la productividad de la fuerza de trabajo, por lo que utilizarlas para evaluar el comportamiento global de una empresa, y basarse únicamente en ellas, además de ser falso conlleva una serie de riesgos. Ya que no incluye otros elementos como son: la calidad de los productos o servicios, la oportunidad en las entregas de los pedidos, etc.,

Para este autor, una definición más amplia de productividad es: “calidad emergente de los procesos de producción (de bienes y servicios) que hace que mejoren permanentemente y en todos los sentidos, es decir, en forma integral”.

Este autor nos dice también que los impactos positivos de la productividad se pueden medir a través de cuatro variables básicas: eficiencia, efectividad, productividad estrecha y calidad. (Ver cuadro 1).

CUADRO 1. LAS VARIABLES BÁSICAS PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD.

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES
EFICIENCIA	Expresa la forma en que se usan los recursos de la empresa humanos, tecnológicos, materia prima, etc.	-Tiempos muertos (de equipo, de maquinaria, etc.) -Desperdicio -Porcentaje de utilización de la capacidad instalada
EFFECTIVIDAD	Expresa el grado de cumplimiento de los objetivos, metas o estándares, etc.	-Grado de cumplimientos de los programas de producción o de ventas. -Demoras en los tiempos de entregas.
PRODUCTIVIDAD ESTRECHA	Expresa la relación volumétrica entre los resultados y los insumos utilizados. (se trata de una variables compuesta ya que relaciona la efectividad con la eficiencia).	-Piezas manufacturadas (u operaciones) sobre el número de horas-hombre (o número de trabajadores).
CALIDAD	Expresa el grado de correspondencia entre las características del resultado (subensamble, pieza terminada, producto final o servicio) y los requerimientos del cliente (interno o externo).	-Rechazos -Quejas

Fuente: Arturo Andrés Pacheco Espejel (2003:36).

Asimismo menciona: “que no hay que olvidar que los impactos que se buscan con las acciones de mejora tienen también secuelas negativas en el medio ambiente, por lo que un enfoque integral de medición de la productividad exige incluir el impacto ecológico. La respuesta que se puede dar en estos momentos a este

importante aspecto del funcionamiento de la empresa, es trasladar o cargar la variable ecológica a los costos de producción a través de concienciar u obligar (lo que suceda primero) a los empresarios a instalar equipos y filtros anticontaminantes”.

Como se observa, muchas personas asumen en significado de productividad por unidades de horas laboradas, pero esto no es lo más importante, sino se toman en cuenta otros factores como: los costos de venta, los gastos administrativos.

Para concluir podemos decir que una empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia, esto es lograr las metas y a la vez se eficiente (con un bajo costo).

En conclusión tomaremos el concepto de productividad como: la relación entre la producción y los insumos utilizados en su obtención (Bain, 1985), con indicadores como: monto de la producción/número de trabajadores, aumento o disminución de la producción en un período determinado, producción obtenida/hectáreas cultivadas, costos de mano de obra en relación a las ventas obtenidas. Consideramos que este concepto es el más se apega a nuestra investigación.

Ahora pasaremos a revisar en el siguiente apartado los fundamentos teóricos del poder y su desarrollo.

2.2.- Poder

Michael Reed (1996), en su libro “Organizational Theorizing: a Historically contested Terrain” ,nos dice que Stewart Clegg llama a las organizaciones, postmodernas y plantea que hay que estudiar el poder pero a partir de nuevas formas de organización, la lógica de la sociedad moderna es la organización, y nos dice que no puedes entender a la sociedad si no estudias a las

organizaciones; donde se da una ruptura paradigmática, con seis narrativas: racionalidad (hay pluralidad), integración (consenso), mercado (libertad), poder (nos conduce a las dominaciones en términos constructivos), conocimiento (ligada con control, conocimiento es poder), justicia (participación). Aportando legitimidad a los estudios organizaciones a partir de la introducción de nuevos paradigmas: género, etnias, ciencia.

El poder es un mecanismo utilizado continuamente para lograr las metas organizacionales, de grupo e individuales.

El estudio del poder y su efecto es importante para comprender cómo operan las organizaciones. Cada interacción y cada relación social en una organización implican un ejercicio de poder. La manera como se controla a las subunidades y a los individuos está relacionada con el tema del poder. En un entorno organizacional, el poder es simplemente la habilidad de hacer que los otros hagan lo que uno quiere que ellos hagan. El poder no puede darse en una persona o en grupos aislados. El poder debe ejercerse o tener el potencial en relación con otra persona o grupo.

Crozier (1971), afirma que el poder tiene una mala imagen en nuestra sociedad. El poder es identificado con el abuso y sus consecuencias. Imaginemos el mudo poblado de pequeños "maquiavelos", cínicos amorales, sin fe, ni ley para quienes nada será sagrado, quienes sopesarán todas las convenciones, todas las normas, todas las prohibiciones para satisfacer su sed de poder y aumentar su empresa sobre los demás. Podemos encontrar estos personajes en las organizaciones, sus campos de acción son: partidos políticos, asociaciones voluntarias, universidades, todo esto nos hace pensar en es omnipotencia de las relaciones de poder en el estado bruto y es comprendido como una capacidad de acción, e indica que nadie puede desinteresarse completamente de este aspecto.

A continuación se revisaran algunas definiciones sobre poder, que servirán de soporte teórico a nuestra investigación.

2.2.1.- Definiciones de poder

Clegg (1996); y Reed (1996), definen al poder como la capacidad o habilidad de un individuo para llevar a cabo sus fines, objetivos o intereses independientemente de que para llevar a cabo dichos intereses modifique el comportamiento de otro(s) individuo(s) y lo obligue a hacer cosas que otra manera éste último no haría.

La definición planteada anteriormente, deja entrever de manera clara, la idea de los conceptos “influencia” y “obligación” por parte de una persona hacia otra con el firme propósito de conseguir intereses netamente personales, aún cuando parece no implicar la necesidad de coerción de algún tipo; además, no refleja en ningún momento la idea del poder dentro de una estructura eminentemente formal.

Obediencia “significa que la acción del que obedece transcurre como si el contenido del mandato se hubiera convertido, por sí mismo, en máxima de su conducta” (Weber 1992: 172).

Así también, Dahl nos presenta otra definición: “A tiene poder sobre B cuando A puede conseguir que B haga algo que de otra manera no haría” (Dahl 1997:202-203).

Para Dahl, el poder son subconjuntos de relaciones entre unidades sociales, tales que la conducta de una o más unidades depende de algunas circunstancias de la conducta de otras unidades dominantes.

Nos encontramos también que Lukes (1985:29) concibe el poder como la capacidad de un actor de hacer algo que afecte a otro actor, que cambie el probable curso de unos futuros acontecimientos especificados.

Así mismo, Bachrach y Baratz, (citados en Lukes 1985: 11), proponen un enfoque bidimensional del término poder donde afirman que, “el poder se ejerce cuando “A” participa en la adopción de decisiones que afectan a “B”. “En la medida en que una persona o un grupo consciente o inconsciente crea o refuerza barreras al aireamiento de los conflictos políticos, esa persona o grupo tiene poder”.

La anterior incluye muchos más conceptos como: coerción, influencia, autoridad, fuerza y manipulación (Lukes 1985: 13), por lo que esta definición resulta mucho más compleja que las anteriores, y aún cuando su esencia también es coincidente, y por ende, algunos de estos conceptos, a diferencia de las definiciones anteriores, parece reflejar el uso coercitivo del poder, así como también se encuentra inmersa en esta definición el término autoridad que refleja el uso del poder dentro de una estructura formal.

Para Weber (1992:43), dentro de una relación social, poder significa “la probabilidad de imponer la propia voluntad, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”.

Talcott Parsons, (1992:103), define el poder de la siguiente manera: “Poder, es por tanto, una capacidad generalizada de asegurar el desempeño de obligaciones vinculadas a unidades colectivas dentro de un sistema de organización colectiva, cuando las obligaciones son legitimadas con referencia a su repercusión en las metas colectivas y donde en caso de actitudes recalcitrantes se presume la ejecución mediante sanciones situacionales negativas, cualquiera que sea el medio efectivo de tal ejecución”.

Para Parsons: el poder depende de la “ejecución de la autoridad”, para asegurar el desempeño de las obligaciones dentro de una estructura formal en las organizaciones.

Hannah Arendt, (citado en Lukes 1985: 32), propone que “el poder corresponde a la aptitud humana no sólo de actuar, sino de actuar de manera concertada”. El poder no es nunca la propiedad de un individuo; pertenece a un grupo y existe sólo mientras permanece unido el grupo.

Para Foucault (1989:25-30), dentro de una relación social, el poder “es un conjunto de acciones que se inducen y que se responden unas a otras, un conjunto de acciones sobre acciones posibles”

Después de analizar los diversos conceptos de poder, podemos entender por poder en las organizaciones, las relaciones sociales que existen entre los diversos actores de una organización, que generalmente implican dominación y resistencia, y que es ejercido a través del liderazgo y la autoridad.

Por tanto, es necesario identificar algunos de los aspectos característicos del poder y a la vez tomar en cuenta algunas consideraciones del poder en las organizaciones.

2.2.2 - Características del poder

Dentro del poder como capacidad de acción: la acción colectiva u organizada y la realización de los proyectos y “empresas” de los hombres depende siempre de hechos, encadenamientos, dispositivos y aparatos problemáticos, son

imprevisibles en cuanto a la eventualidad de su existencia. La relación entre actores (individuales y colectivos) y los problemas se ubican en un campo de desigualdad estructurados por relaciones de poder y de dependencia. Toda estructura de acción colectiva, todo sistema de acción concreta se constituye como un sistema de poder. El fenómeno, causa y efecto de poder. El poder permite a los actores cooperar en sus empresas.

El poder como motivación: el “sentido maquiavélico” del análisis organizacional. El poder tiene una mala imagen en nuestra sociedad (Crozier, 1974), se puede inferir, que ningún actor de esta sociedad podrá no someterse o desinteresarse de las condiciones e dinero. Paralelamente, el poder es comprendido como una capacidad de acción, por lo cual, ningún actor puede desinteresarse completamente de la suerte de su capacidad de acción sin las cuales se vuelve simple medio en las manos de otros.

Lukes (1985), en la lectura: “El poder un enfoque radical”, el enfoque unidimensional clasificado como un enfoque pluralista que considera piramidal al poder, el conflicto es crucial, se piensa que el conflicto no se manifestaría sin el ejercicio del poder. De acuerdo con Lukes (1985, el enfoque unidimensional del poder entraña una insistencia en el comportamiento a la hora de adoptar decisiones sobre problemas en torno a las cuales hay un conflicto observable de intereses (subjetivos), entendidos como preferencias expresas por una determinada política. El enfoque bidimensional. De acuerdo con Bachrach y Baraz (citados en Lukes 1985), el enfoque bidimensional del poder es restrictivo. Un análisis satisfactorio del poder bidimensional implica un examen tanto de la adopción de decisiones como de la adopción de no decisiones. El enfoque tridimensional, comparte una minuciosa crítica del carácter conductista de los dos primeros enfoques. Este enfoque hace hincapié en: (a) la adopción de decisiones y el control del programa político (no necesariamente a través de decisiones); (b) problemas y problemas potenciales; (c) el conflicto observable (abierto o encubierto y latente); (d) intereses subjetivos y reales. La concepción del poder

subyacente. El rasgo común en los tres enfoques del poder es: su carácter evaluativo. Todos surgen de una perspectiva moral y política particular y operan dentro de ella. El poder es uno de esos conceptos que dependen inevitablemente de los valores.

Un acercamiento a la forma en la cual el poder es estructurado dentro del diseño de organización viene derivado del trabajo en estructura de clases (Clegg y Hardy 1996), esto puede entenderse toda vez que el marxismo siempre ha explicado que la sociedad de clases se sostiene por la existencia de la violencia en la lucha por el poder.

La estructuración del poder se deriva de la estructura de clases, Marx (citado en Clegg y Hardy 1996) sostuvo que, clases de intereses son estructuralmente predeterminadas, independientemente de otras bases de identidad: esta investigación se enfoca en la manera en la cual el poder se deriva de la propiedad y control de los medios de producción, un poder que fue reforzado por reglas organizacionales y las estructuras. Como resultado, los trabajadores tienen las opciones y posibilidades de cuestionar el poder controlado por ellos.

Estos autores afirman que, la tradición Marxista/Weberiana comparó el poder con las estructuras por las cuales ciertos intereses fueron dominados.

Resaltan en el campo de los estudios organizacionales, dos corrientes fundamentales: por un lado la visión crítica y por el otro la visión funcionalista (Clegg y Hardy, 1996).

Para estos autores, en el enfoque crítico, el poder es dominación y las acciones tomadas para contrarrestarlo constituyen la resistencia a esa dominación. Mientras que en el funcionalista, el poder se utiliza para acabar, derrotar o impedir que se manifiesten los conflictos. Asimismo, el poder legítimo es aquel asociado a la

jerarquía de la organización ilegítimo el asociado a la política fuera de los canales formales.

La primera corriente adopta una forma crítica del proceso con el que el poder fue legitimado, por lo que para Marx y Weber, el poder fue dominación, esa es la vieja tradición del trabajo de ambos, enfocado a la existencia de conflictos de intereses y análisis del poder como dominación. De ahí que el poder es considerado como una relación, generalmente asimétrica que implica dominación y resistencia.

La visión crítica para (Clegg y Hardy, 1996), se deriva del trabajo en estructura de clases con base en una dominación económica derivada de las relaciones de propiedad y medios de producción, donde Marx sostuvo que el poder lo tienen los dueños del capital.

Mencionan también estos autores que por su parte, Weber reconoce ese poder, pero afirma que no se reduce exclusivamente a las categorías dicotómicas de propiedad y no propiedad de los medios de producción, sino también se deriva del conocimiento de operaciones y se ve reforzado por el sistema de reglas, pilar de los análisis weberianos de las organizaciones como burocracias.

A partir de ahí, particularmente, pero no exclusivamente, en el campo de la administración tiende a etiquetar tal poder como “legítimo”. Así el poder asociado a la jerarquía ha sido visto como “normal e inevitable”, y bajo esta visión, el poder se utiliza para resolver conflictos, conciliar intereses y negociar los equilibrios al interior de la organización.

El poder visto como dominación bajo la visión crítica, es en palabras de Weber: “la probabilidad de hallar obediencia a un mandato determinado, puede fundarse en diversos motivos: puede depender directamente de una constelación de intereses,

o sea de consideraciones utilitarias de ventajas e inconvenientes por parte del que obedece; o puede depender también de la mera “costumbre”, de la ciega habituación a un comportamiento inveterado, o puede fundarse, por fin, en el puro afecto, en la mera inclinación personal del súbdito” (Weber 1970: 706).

De ahí que para Weber, la dominación sea una relación, y como tal, debe ser efectiva todo el tiempo; es decir, debe tener continuidad y si no se ejercita, no existe, y señala además que en forma totalmente pura, los “motivos de legitimidad” de la dominación sólo son tres: dominación legal, dominación tradicional y dominación carismática.

Por último, se puede afirmar que el poder como dominación pura y su ejercicio, están inmersas en la estructura formal de la organización; es decir, son reconocidos formalmente y por ende, tienen legitimidad.

La segunda corriente, la funcionalista visualizó al poder de forma muy diferente: existiendo arreglos organizacionales, fueron estructuras, no de dominación, sino de formal y legítima autoridad funcional (Clegg y Hardy 1996).

Dentro de la visión funcionalista, uno de los estudios gerenciales del poder jerárquico fue el de (Thompson 1956, citado por Clegg y Hardy 1996) estudio realizado en una base de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, cuyo personal es caracterizado por requerimientos técnicos altamente desarrollados en la esfera operacional, por ambos: tripulación aérea y terrestre. Asimismo, otros como (Dubin 1957, Mechanic 1962; citados por Clegg y Hardy 1996), confirmaron la visión de Thompson de que fue el diseño técnico de las tareas y su interdependencia, lo que mejor explicó la operacional distribución de poder, más que el diseño formal de la organización.

A partir de ahí, los investigadores comenzaron a diferenciar entre el poder formal (legítimo) e informal (ilegítimo), donde esta última forma de poder surge de fuentes distintas a de la autoridad formalmente reconocida, de ahí que se considere como “ilegítimo”, y se le asocie a la política que se da al interior de la organización; en este sentido, la política se ve como una actividad no autorizada y practicada fuera de los canales formalmente establecidos por la organización, razón por la cual, en un momento determinado, se considera negativa y disfuncional a la organización. Sin embargo, muchas veces en la práctica, el poder informal no es precisamente negativo ni disfuncional; sino por el contrario, establece cierto equilibrio que permite las buenas relaciones y el buen funcionamiento de la organización.

Otro estudio significativo que vino a reforzar esta visión funcionalista fue el de Crozier (1964, citado por Clegg y Hardy 1996), quien enfocó su estudio en trabajadores de mantenimiento de un monopolio de tabaco francés propiedad del estado. Este trabajo fue el punto de referencia donde se adjuntó al concepto de poder, el de incertidumbre, donde la habilidad de controlar esa incertidumbre es entonces representada como un recurso potencial de poder.

Después de haber analizado las características del poder, para estudiar su origen analizaremos las fuentes de poder.

2.2.3.- Fuentes del poder en las organizaciones.

Kenneth (1998), en su obra anatomía del poder manifiesta que: “se ha preocupado por identificar las fuentes de poder en la personalidad, la propiedad y la organización, para ver los instrumentos por medio de los cuales se ejerce y se refuerza el poder”(Kenneth, 1998,13), calificando en tres los instrumentos para el ejercicio del poder: poder condigno, compensatorio y condicionado.

Para este autor, el poder condigno es aquel que gana la sumisión mediante la habilidad para imponer una alternativa a las preferencias del individuo o grupo que sea lo suficientemente desagradable o doloroso, de modo que tales preferencias sean abandonadas.

El poder compensatorio, por el contrario, logra la sumisión a través de la oferta de una recompensa afirmativa, concediendo algo que tiene valor para el individuo que se somete.

En contraste, el poder condicionado se ejerce cambiando la creencia. La persuasión, educación o el compromiso social a lo que parece natural, apropiado correcto, hace que el individuo se someta a la voluntad de otro u otros.

Manifiesta también, que dentro de estos tres instrumentos para el ejercicio del poder, se hallan las tres fuentes de poder: los atributos o instituciones que diferencian a aquellos que esgrimen el poder de aquellos que se someten a él. Estas tres fuentes u orígenes son: la personalidad, la propiedad y la organización.

La personalidad, el liderazgo según la referencia común, es la cualidad de certidumbre física, mental del de lenguaje y moral u otro rasgo personal, que da acceso a uno o más instrumentos de poder. En las sociedades primitivas, se daba a través de la fuerza física para infligir el poder condigno, mas en tiempos modernos, la personalidad se asocia con el poder condicionado: con la habilidad para persuadir.

La propiedad o la riqueza acuerda un aspecto de autoridad, una certeza de propósito y esto puede invitar a la sumisión condicionada; pero su principal consocio, es el poder compensatorio. La propiedad (el ingreso), proporciona aquello con qué comprar la sumisión.

La organización es para Kenneth la fuente de poder más importante en las sociedades modernas, tiene su relación más prominente con el poder condicionado. Ya que cuando se busca o se necesita un ejercicio de poder, se requiere de la organización. Proviene de ella la persuasión necesaria y la sumisión resultante a sus propósitos. En el Estado, también tiene acceso el poder condigno: a diversas formas de castigo. Y los grupos organizados tienen mayor o menor acceso al poder compensatorio a través de la propiedad de la que son poseedores.

La personalidad, la propiedad y la organización se combinan en varios grados de fuerza. De estos se desprende una variante combinación de instrumentos para ejercer y hacer cumplir el poder.

Kanter nos dice que; “El poder se ha descrito como la última palabra sucia. Es más fácil para la mayoría de nosotros hablar acerca del dinero que sobre el poder. La gente que lo tiene lo niega, la gente que lo quiere trata de no parecer que lo busca y aquellos que llegan a obtenerlo guardan el secreto de cómo lo obtuvieron” (Kanter, 1979, citado en Robbins, 1998:396)

De ahí que las fuentes de poder son un medio a través del cual una persona se ubica en una posición en la que fácilmente puede ejercer el poder sobre otra(s) que de otra manera le resultaría complicado o bien imposible de ejercer. De tal manera que mientras para una persona una fuente le brinda la posibilidad de ejercer poder, al mismo tiempo para otra persona resulta ser una restricción para actuar libremente, y su posición será estrictamente de obediencia.

Barba (2000), nos dice también, que: el conflicto organizacional es producto del ejercicio del poder orientado a la obtención de la disciplina y el orden, aunque

aclara que si lo anterior es cierto, el resultado más común de dicho ejercicio es el consenso y la cooperación, distinguiendo dos grandes visiones: la utilitaria y la explicativa, entendiendo por visión utilitaria aquella que busca controlar los efectos del conflicto, orientando sus propuestas a la funcionalidad de la organización, pero ocultando las raíces del conflicto.

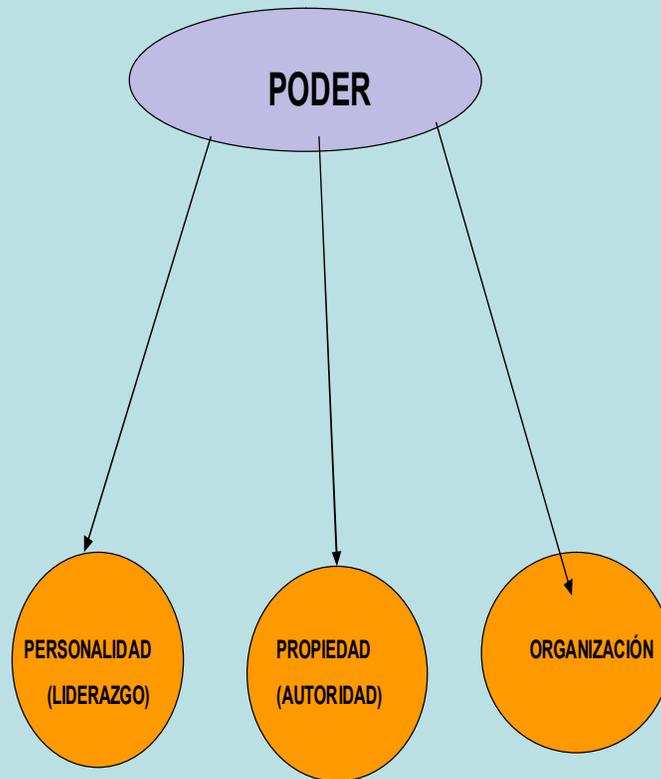
Por visión explicativa considera que es aquella que, a partir de las relaciones de poder en las organizaciones, centra su interés en el estudio de sus defectos y las distintas formas que asume, desde el consenso hasta el conflicto organizacional, diferenciando las dos visiones, a través de tres elementos: poder, conflicto e intereses.

La visión utilitaria niega el papel del poder en la organización. Y nos dice que trata de ocultarlo utilizando conceptos como: liderazgo, autoridad y control como las formas naturales de la dirección cuyo papel central es conducir a la organización al logro de intereses comunes.

Hemos analizado las fuentes de poder, lo que podemos apreciar en la figura 3, pero así mismo, concluimos que estas fuentes pueden ejercerse a través de: el liderazgo (Poder legítimo, poder de recompensa, poder de coerción, poder referente y poder de pericia), y de la autoridad. El ejercicio del liderazgo y la autoridad han sido consideradas como la causa del buen desempeño de las organizaciones.

Después de haber determinado dentro de las fuentes del poder, el análisis del liderazgo y la autoridad, al ser estos un instrumento para el ejercicio del poder, los representamos en la figura 4.

FIGURA 3. -FUENTES DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES



Fuente: elaboración propia con base en Kenneth, 1998.

FIGURA 4. – INSTRUMENTOS PARA EL EJERCICIO DEL PODER



Fuente: elaboración propia con base en Kenneth, 1998.

En el apartado siguiente, haremos una revisión de la literatura en relación al concepto: liderazgo, una de las características más comunes con las que se hace referencia a las personalidades de los: propietarios, directivos, gerentes y administradores de las unidades productivas de café en la región.

2.2.3.1 El liderazgo

Los antecedentes del liderazgo los tenemos desde los estudios de Hawthorne los cuales mostraban que el tratamiento positivo de los empleados incrementaba la motivación y productividad, estableciendo las bases para trabajos posteriores sobre liderazgo, motivación y administración de recursos humanos.

El liderazgo en la administración moderna se basaba en principios sólidos de administración y tendía a ser autocrático; donde por lo general la comunicación se realizaba mediante documentos formales y escritos como memorandos, cartas e informes. Los gerentes hacían toda la planeación y "trabajo de reflexión", mientras los empleados se encargaban de las labores manuales a cambio de su salario y otras compensaciones. Una administración sólida todavía es importante en las organizaciones posmodernas; sin embargo, las cualidades de liderazgo a menudo son bastante diferentes. El liderazgo "del servidor" ocupa la pista principal, ya que los gerentes sirven a los empleados que a su vez sirven a los clientes. Además, los líderes informales a menudo emergen por periodos limitados como reacción a problemas específicos y luego se diluyen en los equipos organizacionales cuando condiciones nuevas requieren otros líderes, con habilidades y capacidades diferentes.

Y es debido a esta importancia de los líderes en la sociedad, que ellos han sido objeto de numerosos estudios, todo ello con la intención de tener un conocimiento de lo que los líderes hacen, de lo que es el liderazgo, e inclusive de cómo es un líder. La persona que sabe qué hacer, cómo hacerlo y el momento oportuno de efectuarlo eficazmente, será siempre necesaria en cualquier organización. Por lo que es importante estudiar a las personas que influyen, dirigen, coordinan y motivan a otros seres humanos, sus seguidores, en relación con su conducta en términos de las características y cualidades que conforman su personalidad de líderes de organizaciones exitosas, así como analizar a los líderes cuya acción

produce como resultado el desarrollo personal de él mismo y el de sus colaboradores en la tarea misma de lograr las metas de la organización esperada sean incluso, superadas.

Etzioni (1965), define el liderazgo: como una forma especial de poder que involucra la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos. Distingue el liderazgo del concepto de poder, en que entraña influencia, es decir, cambio de preferencia, mientras que el poder implica sólo que las preferencias de los subordinados quedan pendientes. El liderazgo involucra lo que hace una persona por encima y más allá de los requisitos básicos de su puesto. Es la persuasión de los individuos y la innovación en ideas y toma de decisiones lo que diferencia el liderazgo de la simple posesión de poder (Hall, 1996).

Hunt, 1991, citado por Hall (1996) señala que la mayoría de los estudios de liderazgo se han ocupado del mismo en el nivel inferior de la organización, como el que ejerce el supervisor de primera línea; pero, es fundamental considerar que lo que puede contribuir al liderazgo exitoso en un nivel, puede ser por completo inapropiado en otro. El liderazgo en el ámbito superior de la organización tiene el mayor impacto sobre la misma, y comprende comportamientos y acciones muy diferentes de los que tienen los líderes en el puesto de supervisor de primera línea.

La posición que ocupa el líder en la estructura organizacional le permite influir en los demás, por lo que la forma de actuar con su grupo de trabajo definirá no sólo el ambiente de éste, sino también los resultados organizacionales. En este proceso de interacción líderes-seguidores, las relaciones son recíprocas y se desarrollan por medio de transacciones interpersonales, en las que el líder influye a sus seguidores, y desde luego, las reacciones de los seguidores impactan el

comportamiento del propio líder (Hughes et al., 1999 y Kast y Rosenzweig, 2000). Casares (2000) señala que en la actualidad, el binomio líder seguidores tiene mucha importancia en las organizaciones modernas. Sin embargo, Davis/Newstrom (2001) y Hughes et al., (1999) mencionan que el liderazgo exitoso requiere de una conducta que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas. Es decir, el líder, los seguidores y la situación, son variables que se influyen entre sí en la determinación del comportamiento del liderazgo apropiado. Por lo cual, para comprender este proceso, no es conveniente utilizar sólo el lente del líder, porque eso mostrará un panorama limitado. En determinadas situaciones, el liderazgo es importante, inclusive decisivo.

En años recientes, ha surgido la posición de que situaciones diferentes exigen diferentes formas de liderazgo y, por ende se pedirán individuos, habilidades y comportamientos específicos que son distintos en general, en cada situación. El enfoque situacional asume el punto de vista de que la serie de condiciones del momento (la situación) define por quién y de qué manera se ejercerá el liderazgo. Davis/Newstrom (2001) y Hughes et al., (1999), Señalan además, que en una situación dada, un individuo surgirá como líder; en otra situación, otra persona; dependiendo del dominio que posea del contexto la persona que se hace cargo. Asimismo, evidencias indican que las características específicas que dan lugar al comportamiento del liderazgo varían de acuerdo con la situación (Hall, 1996).

El poder es central para el liderazgo efectivo, la capacidad para influir sobre otras personas. En las organizaciones esto significa la capacidad de hacer que ocurran las cosas o lograr las metas propias a pesar de la resistencia de otros. Uno de los primeros y aún muy útil enfoque para entender el poder sugiere que los líderes cuentan con cinco importantes fuentes potenciales de poder en las organizaciones (Koontz y Wehrich, 1990), las cuales son:

a).-Poder Legítimo: El líder con poder legítimo tiene el derecho o la autoridad para decir a los demás qué hacer; los empleados están obligados a cumplir las órdenes. Los gerentes tiene mayor poder legítimo sobre sus subordinados directos del que tienen sobre sus iguales, jefes y otros dentro y fuera de de sus organizaciones (Koontz y Wehrich, 1990).

b).- Poder de recompensa: El líder que tiene el poder de recompensa influye sobre otros por que controla recompensas valiosas; la gente cumple los deseos del líder para recibir esos beneficios (Koontz y Wehrich, 1990).

c).- Poder de coerción: El líder que con poder de coerción controla los castigos; la gente cumple para evitar esos castigos. En general, los gerentes de nivel bajo cuentan con menor poder de coerción y de recompensa que los gerentes medios y de alto nivel (Koontz y Wehrich, 1990)

d).- Poder referente: El líder con poder referente tiene características personales que atraen a los demás; la gente cumple por admiración, un deseo de aprobación, simpatía personal o un deseo de ser como el líder, de manera que un ejecutivo incompetente, antipático, que inspira poco respeto tiene poco poder referente (Koontz y Wehrich, 1990).

e).- Poder de pericia: la persona que tiene poder de pericia cuenta con cierta experiencia o conocimiento; la gente cumple porque cree que puede aprender de ella o ganar de esa pericia (Koontz y Wehrich, 1990).

En este apartado se define al liderazgo como: la capacidad para influir sobre otras personas, y este puede ser: legítimo, de recompensa, de coerción, referente y de pericia (Koontz y Wehrich, 1990)

Las fuentes del poder se ejercen también a través de la autoridad. Y el ejercicio de esta la autoridad, también ha sido considerado como la causa del buen desempeño de los objetos de estudio elegidos para nuestra investigación.

Concepto que analizamos en el siguiente apartado.

2.2.3.2. La autoridad

El concepto autoridad tiene sus bases en el concepto de dominación de Max Weber en donde nos dice que: Dominación es “un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (“mandato”) del “dominador” o de los “dominadores” influyen sobre los actos de otros (del “dominado” o de los “dominados”), de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de obrar el contenido del mandato (“obediencia”)” (Weber, 1992: 699).

La dominación, o sea la probabilidad de hallar obediencia a un mandato determinado, puede fundarse en diversos motivos: puede depender directamente de una constelación de intereses, o sea de consideraciones utilitarias de ventajas e inconvenientes por parte del que obedece, o puede depender también de la mera “costumbre”, de la ciega habituación a un comportamiento inveterado, o puede fundarse, por fin, en puro afecto, en la mera inclinación personal del súbdito.

Para este autor existen tres tipos de dominación legítima: Dominación legal, dominación tradicional y dominación carismática.

La dominación legal en virtud de estatuto. Su tipo más puro es la dominación burocrática. Su idea básica es: que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto sancionado correctamente en cuanto la asociación dominante es elegida o nombrada. Se obedece, no a la persona en virtud de su derecho propio sino a la regla estatuida, la cual debe establecer al mismo tiempo a quién y en qué medida se deba obedecer. También el que ordena obedece, al emitir una orden, a una regla: a la “Ley” o al “reglamento” de una norma formalmente abstracta. El tipo del que ordena es el “superior”, cuyo derecho de mando está legitimado por una regla estatuida, en el marco de una “competencia” concreta, cuyas delimitación y especialización se fundan en la utilidad objetiva y en las exigencias profesionales puestas a la actividad del funcionario.

Están bajo el tipo de dominación “legal” no sólo, la estructura moderna del Estado y el municipio, sino también la relación de dominio en una empresa capitalista privada, en una asociación de finalidad utilitaria, o en una unión, de cualquier tipo que sea, que disponga de un equipo numeroso y jerárquicamente articulado.

La burocracia constituye el tipo técnicamente más puro de la dominación legal; sin embargo, ninguna dominación es exclusivamente burocrática. Bajo la concepción de la burocracia la autoridad está claramente delimitada, distintas personas ocupan roles donde se predetermina exactamente lo que se espera de ellos en sus actividades y tareas diarias. Se les da instrucciones de manera exacta, detallada y minuciosa al respecto de lo que se espera en el comportamiento de las personas, lo que recibe el nombre de “roles” y estos dan un carácter impersonal.

La burocracia, para Max Weber, es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática está

diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos.

Max Weber (1992:701), en sus escritos dice: "La experiencia tiende a demostrar universalmente que el tipo de organización administrativa puramente burocrático, es decir, la variedad monocrática de burocracia es, desde un punto de vista técnico, capaz de lograr el grado más alto de eficiencia, y en este sentido es el medio formal más racional que se conoce para lograr un control efectivo sobre los seres humanos. Es superior a cualquiera otra forma en cuanto a precisión, estabilidad, disciplina y operabilidad. Por tanto, hace posible un alto grado en el cálculo de resultados para los dirigentes de la Organización y para quienes tienen relación con ella. Finalmente, es superior tanto en eficiencia como en el alcance de sus operaciones, y es formalmente capaz de realizar cualquier tipo de tareas administrativas".

La dominación tradicional en virtud de creencia en la santidad de los ordenamientos y los poderes señoriales existentes desde siempre. Denominada también "autoridad tradicional", su tipo más puro es el poder patriarcal; el tipo que ordena es el "señor", y los que obedecen son "súbditos". Se obedece a la persona en virtud de su dignidad propia, santificada por la tradición: por fidelidad.

La dominación carismática, en virtud de devoción afectiva a la persona del señor y a sus dotes sobrenaturales (carisma) y, en particular: facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual u oratorio. Lo siempre nuevo, lo extraordinario, lo nunca visto y la entrega emotiva que provocan constituyen aquí la fuente de la devoción personal. Sus tipos más puros son el dominio del profeta, del héroe guerrero y del gran demagogo.

La autoridad carismática se basa en la "creencia" en el profeta o en "reconocimiento" que encuentran personalmente el héroe guerrero, el héroe de la calle o el demagogo, y cae con éstos. Y, sin embargo, no deriva en modo alguno

su autoridad de dicho reconocimiento por parte de los sometidos, sino que es al revés: la fe y el reconocimiento se consideran como deber, cuyo cumplimiento el que se apoya en la legitimidad carismática exige por sí, y cuya negligencia castiga.

Existen por su parte, dos tipos radicalmente opuestos de dominación, por una parte, la dominación mediante una constelación de intereses (especialmente mediante situaciones de monopolio); por otra, mediante la autoridad (poder de mando y deber de obediencia). El tipo más puro de la primera forma es el dominio monopolizador de un mercado. El tipo más puro de la última forma es el poder ejercido por el padre de familia, por el funcionario o por el príncipe; entonces, se torna clara tal oposición.

Max Weber (1981:176) fue el primero en señalar la diferencia entre los conceptos: poder y autoridad. Él creía que el poder implica fuerza y coerción. La autoridad en cambio, es un subconjunto del poder, mucho más limitada en su misión, la autoridad no implica fuerza. Más bien implica una “suspensión del juicio” de parte de quien la recibe. La autoridad es el poder que tiene una persona, dada su posición. Las instrucciones u órdenes de un gerente en una posición de autoridad son seguidas porque deben ser seguidas. Esto es, las personas en posiciones superiores tienen autoridad legal sobre los subordinados en posición más bajas.

En la jerarquía de autoridad, el accionista está por encima del gerente o director, el que está por sobre los administrativos, y así consecuentemente. La autoridad tiene las siguientes características:

- 🌈 Está implícita en la posición de una persona. Un individuo tiene autoridad a causa de la posición que detenta, no por alguna característica personal específica.
- 🌈 Es aceptada por los subordinados. El individuo en una posición de autoridad legal ejerce autoridad y puede ser obedecido porque tiene un legítimo derecho.

- ✚ La autoridad fluye verticalmente desde arriba hacia abajo en la jerarquía de una organización.

Señala también que las órdenes se cumplen porque se cree que deben cumplirse, y la autoridad es aceptada al momento de ingresar a la organización.

Para Weber, todo parece indicar que es la autoridad la que proporciona el poder, de donde se deduce que tener autoridad es tener poder. A contrario sensu el razonamiento no es siempre verdadero, ya que tener poder no significa necesariamente tener autoridad. Tanto la autoridad como el poder que de ella emana dependen de la legitimidad, es decir, de la capacidad de justificar su ejercicio.

Los tipos de autoridad para Weber son:

- ✚ La autoridad tradicional.
- ✚ La autoridad carismática y
- ✚ La autoridad racional, legal o burocrática.

Clegg (1996: 634), nos habla de la paradoja del poder: “el poder está representado por la autoridad y constituido por reglas, éstas a su vez son susceptibles de discreción (interpretación) y proporcionan oportunidades para la resistencia (una forma específica de poder); por tanto, la interpretación de las reglas debe ser disciplinada con más reglas”. Las reglas crean espacios de poder que son reprimidos a su vez por más reglas. Por tanto, al estudiar el poder en las organizaciones debemos estar atentos a los surgimientos de espacios de poder, los cuales puede derivarse de diversas situaciones, pudiendo ser una de ellas el ejercicio de la autoridad.

Autores como Friedman (citado por Barba, 1996:74), señalan que existen dos estrategias diferentes empleadas por los empresarios para ejercer su autoridad sobre los trabajadores en el ámbito de la producción: por un lado, la autonomía responsable, que utiliza la capacidad creativa de los trabajadores permitiéndole libertar y discrecionalidad para adaptarse al cambio de las condiciones (círculos de calidad, grupos de excelencia, etc.). Por el otro, la estrategia de control directo que trata de minimizar la variabilidad del trabajo mediante la supervisión directa y la limitación del área de responsabilidad e los trabajadores.

El mérito de la propuesta de Friedman (citado por Barba, 1996:74), entre otras es el reconocimiento de que los trabajadores no necesariamente se oponen a la autoridad de los jefes, sino que se adaptan a ella de acuerdo a sus propios intereses.

Para Konntz y Wehrich (1990) hay dos tipos de autoridad: autoridad de línea y autoridad de personal:

Donde la autoridad de línea, es la que tiene un administrador para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación de autoridad superior subordinado que se extiende de la cima de la organización al escalón mas bajo siguiendo la llamada cadena de mano. Algunas veces él termino línea se usa para diferenciar a los administradores de línea con los de personal. En este contexto, línea pone en relieve a aquellos administradores cuya función organizacional contribuye directamente al logro de los objetivos de la organización.

Y la autoridad de personal surge conforme las organizaciones se hacen más grandes y complejas, los administradores de línea encuentran que no tienen el tiempo con la experiencia ni lo recursos para realizar bien su trabajo. En respuesta crean funciones de autoridad para apoyar, aconsejar y en general reducir algunas de las cargas informales que tienen.

En base al concepto anterior podemos definir que: autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a toda la organización.

En virtud que dentro del concepto autoridad se contemplan las reglas que deben obedecerse dentro de la organización, a continuación se plantean algunos conceptos teóricos sobre las mismas. Planteados en la lectura, “El redescubrimiento de las instituciones”. La base organizativa de la política. La ubicuidad de las rutinas.

En la literatura burocrática y organizativa, es común la proposición de que las organizaciones se ajustan a reglas y de que, en una organización, gran parte del comportamiento está especificado por los procedimientos estándar vigentes (March y Simon, 1958; Weber, 1978). Las instituciones poseen un repertorio de procedimientos, y recurren a las reglas para escoger entre ellos. Por “reglas” se significan las rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías en torno a los cuales se construye la actividad política. Asimismo, las creencias, paradigmas, códigos culturas y conocimientos que rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos papeles y rutinas.

Al establecer la pertinencia, las reglas y las situaciones quedan vinculadas por criterios de similitud o diferencia y mandante el razonamiento por analogía y metáfora. El proceso conserva la consistencia en la acción, primordialmente mediante la creación de tipologías de similitud, antes que por la derivación de la acción a partir de intereses o necesidades estables.

Otros conceptos que se utilizan para determinar el ejercicio de la autoridad son:

Valledor Monica (2004), define el Manual de funciones: como el complemento escrito del organigrama y junto con él forma parte del manual de organización. De cada puesto de trabajo incluye:

- ✚ objeto o finalidad del sector de la organización;
- ✚ puesto o descripción del cargo, y sus misiones y funciones básicas;
- ✚ responsabilidad o detalle de las tareas por las cuales responde el sector;
- ✚ autoridad o quiénes dependen de él y de quién depende el sector;
- ✚ información que debe generar y recibir el sector, y con qué grado de detalle y periodicidad; y
- ✚ actualización, o la especificación del procedimiento de actualización periódica y la revisión del manual de organización.

El esquema se puede extender a todos los puestos y niveles del organigrama, teniendo en cuenta que a mayor cantidad de puestos y niveles, si es complejo, se hace más costosa su elaboración y si es muy detallado, se hace más difícil su revisión y actualización.

El manual de funciones es una parte clave del proceso de comunicación en la organización. Todas las personas que participan en la organización deben saber qué se espera de ellas en el desempeño de sus tareas.

El manual es indispensable para resolver problemas de superposiciones de funciones, responsabilidad y autoridad; asimismo, facilita el proceso de capacitación e incorporación del personal.

Otro elemento importante para el ejercicio de la autoridad en las organizaciones es el “organigrama” el cual: Valledor (2004), lo define como: el Modelo Gráfico que representa, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una organización. Muestra las áreas o departamentos de una organización.

El organigrama da una visión global de la organización, permite comparar ésta con otras organizaciones y aclara rápidamente las incongruencias, como las fallas de control, duplicación de funciones, etc. (Valledor 2004).

Parámetros a respetar en el diseño de organigramas: claridad, simplicidad y simetría (los niveles de igual jerarquía se ubican a la misma altura), teniendo siempre en cuenta que estos modelos deben cumplir con la finalidad de facilitar la comunicación entre las personas (Valledor 2004).

Delegación, autoridad y responsabilidad; es el proceso por el cual una persona que posee una autoridad superior otorga a otra persona una autoridad específica que, al aceptarla, se responsabiliza frente al superior por el cumplimiento de la tarea. Volpentesta (2002).

De esta definición surge que en este proceso la única responsabilidad que se transfiere es la relacionada con las cuestiones de eficiencia y operatividad, es decir, la ejecución de acciones tendientes a la realización de las tareas. Es decir, la responsabilidad que la función exige; así como la autoridad y los medios necesarios para que la persona pueda cumplir con lo que se le ha delegado, dentro de los límites establecidos.

Por ello, quien delega autoridad conserva la responsabilidad última, lo que significa que un administrador sigue siendo responsable, ante su superior, en última instancia, por las acciones de sus subordinados, a quienes se les ha delegado autoridad y transferido la responsabilidad operativa.

Concluimos este apartado definiendo a la autoridad como el poder autorizado y legitimado; y puede ser: legal, tradicional y carismática (Pfeffer, 1981:4 y Weber, 1967).

2.2.4. Relaciones de poder

Boltanski y Thévenot (1991), manifiestan que personas con diferentes intereses pueden ponerse de acuerdo sobre criterios de juicio. Las relaciones de poder no se conciben como situaciones o campos de acción independientes. El poder lo conlleva todo, en primer lugar un actor, no puede tener interés sin encontrarse en una situación de interdependencia frente a otros actores, y en segundo lugar, que no hay nada de ordinario en las relaciones de interdependencia, es decir, en el espacio de acción o en los juegos que ellos mismos formen.

Cuando se consideran las relaciones de trabajo entre los actores de un espacio de acción mediado por el poder, no se habla de la naturaleza o intensidad de sus intereses, ni los papeles centrales dentro del campo de acción, es decir, que se considera que los intereses de los miembros del sistema se encuentran natural y automáticamente centrados alrededor de los intereses mismos. Llama la atención y centra el análisis simplemente sobre el mecanismo que constituye la mediación común de objetivos de valor, de movilidad, de “principios de justicia” diferentes (Boltanski y Thévenot, 1987, 1991).

El poder, tal como lo concebimos en la relación organizacional, rige las relaciones de la competencia de los actores.

El poder no es una cosa que se pueda ver, es una relación, un conjunto de interacciones. Si bien es cierto que el poder se manifiesta o se ubica en las relaciones sociales, también es cierto que éstas no son la única forma en la que el poder se puede manifestar y ubicar. En las organizaciones no sólo existen relaciones entre personas o entre grupos, también existen relaciones entre personas y objetos, relaciones entre personas y cosas abstractas (como por ejemplo, reglas, políticas, comportamientos, etc.); relaciones a partir de las cuales

pueden derivarse situaciones de poder, las cuales, a su vez, son reproducidas y transformadas por éste (Clegg 1989b: 110).

Foucault (1989), propone para el análisis de las relaciones de poder, los siguientes conceptos:

- ✚ El sistema de diferenciaciones: económicas, jurídicas, de status, culturales, etc., ya que toda relación de poder implica diferenciaciones que surgen como condiciones y efectos al mismo tiempo.
- ✚ El tipo de objetivos que se busca.
- ✚ Las modalidades instrumentales: desde el uso de la palabra hasta la amenaza y uso de la violencia.
- ✚ Las formas de institucionalización: los diferentes tipos de dispositivos.
- ✚ Los grados de racionalización: ya que las relaciones de poder conllevan un amplio campo de posibilidades, en el cual se tiene en cuenta "la eficacia de los instrumentos" con miras al objetivo.

En las organizaciones es importante considerar el juego de relaciones de poder para clasificarlas y no perdernos en una red de relaciones de poder, a la vez que identificar qué tipo de relaciones pretendemos estudiar. Donde el poder se puede desplegar verticalmente; pero también horizontalmente, y también influyen en el comportamiento y desempeño de la organización.

Freud (1968, citado en Krieger, 2001:363), afirma que: "toda relación de poder implica una relación dialéctica de mando y obediencia". De donde se concluye que el poder: debe entenderse como una "relación de dependencia entre personas" (donde existe ejercicio del poder, y a su vez una dependencia hacia éste); es decir, es algo intangible que no puede poseerse como si fuera un objeto, más bien éste se ejerce de una persona a otra(s) y es en ese momento que el poder puede ser observado en una realidad.

Todos los jefes exigen eficiencia en el trabajo de sus subordinados, sin embargo, es frecuente encontrar que los jefes concentran el poder que los subordinados requieren para ejecutar las tareas asignadas, sin tomar en cuenta que las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización, son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder (Crozier y Friedberg, 1990). Es habitual encontrar que los dueños de las empresas, a pesar de contratar personal profesional y con experiencia, no le otorgan el poder necesario para aprovechar las oportunidades que se le presentan y cumplir eficientemente con su responsabilidad.

La responsabilidad del líder reside en mantener unido al grupo y motivarlo a lograr sus objetivos personales y los de la organización. Es por ello que los buenos administradores desean el poder para estar en posibilidades de influir en el desempeño de los subordinados en la realización de las tareas que comprende su puesto. Sin embargo, reconocen las consecuencias antifuncionales de los métodos dictatoriales. Reconocen el poder colectivo (es decir, la capacidad para influir en algo) que deriva de la participación. Cuando los subordinados participan en la elaboración de los planes aumenta la probabilidad de que se comprometan con entusiasmo en su realización y cumplan los objetivos. Los líderes eficientes hacen que los seguidores se sientan fuertes y capaces; facilitan el trabajo en equipo para actividades interdependientes y recompensan los logros, asimismo utilizan su poder para lograr resultados superiores y mantener alta la moral, más que para controlar su comportamiento (Hall, 1996/ Kast y Rosenzweig, 2000).

En las organizaciones burocráticas, los esquemas de interacción–influencia tienden a ser jerárquicos, primordialmente del superior hacia el subordinado; en éstas el poder es conservado muy estrechamente y confían en los incentivos materiales y en las sanciones. En las organizaciones postmodernas, los esquemas de interacción-influencia son más variados; éstos incluyen relaciones de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, horizontales y diagonales; el poder se

despliega de una manera flexible y descansa más en la experiencia, en el conocimiento y en factores sociales como la estima y la auto-realización.

El hecho de que el “conocimiento es poder”, resulta evidente cuando la influencia fluye lateralmente o hacia arriba en las organizaciones, trascendiendo las relaciones jerárquicas; por lo que, si el balance equitativo del poder es un objetivo claro, se pueden tomar varias medidas; por ejemplo, la toma de decisiones puede ser más participativa, descentralizada e independiente, asimismo, la comunicación bilateral y los canales múltiples pueden facilitar la equidad del poder en las organizaciones (Kast y Rosenzweig, 2000).

Aunque los superiores tienen la responsabilidad primordial para hacer más flexibles las relaciones a largo plazo, de ninguna manera se trata de un proceso unilateral, de igual manera los subordinados tienen cierta responsabilidad en desarrollar las relaciones hacia arriba que sean funcionales para ellos mismos, sus superiores y las organizaciones (Hughes *et al.*, 1999). En esta relación es recomendable la comunicación abierta y la claridad de significados, así como la integridad y la confianza para evitar confusiones y malas interpretaciones. Un elemento clave en la relación líder-subordinados lo constituyen las expectativas mutuas.

El grado en que los seguidores o subordinados obtienen la confianza de los líderes para que se manejen solos varía con los individuos y la situación, por ejemplo, una tarea estructurada, quizá una línea de ensamble con procesos automatizados permite poca libertad al trabajador, tampoco requiere mucho liderazgo de los supervisores, el sistema tiende a manejarse solo. Por otra parte, las tareas no estructuradas como las relaciones públicas o el diseño de sistemas, permiten un espacio considerable para la movilización de los individuos y éstos mantienen más contacto directo con los líderes. Por lo tanto, los administradores, gerentes, supervisores, etc. que tengan a su cargo a un grupo de personas

pueden variar la cantidad y el tipo de liderazgo que utilizan de acuerdo con las circunstancias.

A través de los tiempos el líder ha utilizado diversos medios y técnicas para medir el resultado del trabajo individual, pero últimamente se reconoce que la autodisciplina subjetiva puede ser una forma de control mucho más efectiva que la generada por la coacción o incluso por los incentivos monetarios, sin embargo, tiene sus límites y puntos de resistencia, los cuales parten de los intereses de los actores y la perspectiva de la corporación (Knight y Darren: 1999). La auto administración es esencial en muchas situaciones, principalmente cuando el individuo funciona independientemente durante periodos largos; es en estas circunstancias, que los administradores, quienes son finalmente responsables por la colaboración de ese tipo de trabajadores, tienden a enfocarse en los resultados más que en los métodos.

Desde 1980 una amplia variedad de innovaciones, tales como la cultura, la re-ingeniería del proceso de negocios y especialmente la Administración de la Calidad Total, han llegado a ser altamente populares dentro de la administración con la finalidad de mejorar la producción y distribución dentro de los servicios industriales.

En muchas organizaciones les conceden a los subordinados cada vez mayor confianza para que controlen sus propias tareas, se auto administren; esto se despliega en la medida que demuestran mayor conocimiento y disposición para realizar sus propias tareas de manera comprometida.

De esta manera, es fácil determinar que la gente que se ubica en una posición que le da derecho a decir a los demás qué hacer, a recompensar o castigar, que son apreciadas y admiradas y que poseen experiencia de la cual otra persona puede aprender, definitivamente serán personas con poder dentro de una organización.

El poder se ejerce a través de la influencia aplicada sobre los miembros de la organización y sobre el ambiente. El espacio y ambigüedad solo refuerza esas relaciones de poder. La resistencia frecuentemente sirve solo para reforzar los sistemas existentes de poder (Clegg 1979; Knights and Willmott 1989; Knights and Morgan 1991).

2.3. La relación entre el poder y el desempeño organizacional.

El trabajo en equipo y el desempeño de la organización dependen de un liderazgo efectivo, así como de buenos seguidores. Varios factores hacen del intercambio social un concepto clave para entender el liderazgo. Primero, para tener líderes hay que tener seguidores; por tanto, dos o más personas están implicadas en relaciones interactivas. Segundo, los líderes y seguidores intercambian influencia; los seguidores dependen de los líderes para las ideas, las instrucciones y el apoyo; y los líderes dependen de los seguidores para las contribuciones importantes al desempeño de las organizaciones (Hughes et al., 1999). Yukl, 1981, citado por Hall, (1996), una síntesis de los factores involucrados en el liderazgo, observándose cómo los rasgos y habilidades del líder afectan el comportamiento y el poder.

Por lo general los altos directivos en la actualidad conocen menos del proceso de fabricación y del manejo práctico para alcanzar mayor calidad y eficiencia, que los obreros de línea altamente capacitados y entrenados a través de una educación continua y en permanente participación en círculos de calidad o en grupos de análisis de problemas y de productividad. Los altos directivos sabrán de estrategias de negocio, de comercialización, de nuevas alianzas y nuevas tecnologías, pero los que conocen y manejan los procesos, son los más capacitados en su especialidad.

Phillip Selznik, sociólogo funcionalista, habla de un análisis de sistemas acerca de las consecuencias de la delegación, cuanto esto sucede en las organizaciones trae un incremento de la especialización y por consiguiente se conduce a la departamentalización, desarrolla un análisis de sistemas para explicar la interdependencia del sistema más que las formas de desequilibrio pero enfocado a las consecuencias disfuncionales de la delegación y especialización.

Esto ha cambiado los factores de poder y las relaciones de intercambio. En las viejas organizaciones todo el poder, la autoridad y el control estaban arriba, en el pico de la pirámide. Las relaciones eran muy autoritarias. En las empresas globalizadas y de clase mundial se ha descentralizado la toma de decisiones y el poder hacia los niveles de especialización. En las organizaciones primitivas los de abajo se sometían y obedecían. En las nuevas empresas, los trabajadores especializados han cobrado un nuevo estatus. Hoy, en estas últimas, no sólo los directivos conocen el negocio; sino que todas las líneas de mando están ocupadas por profesionales, a veces con licenciaturas y en un proceso permanente de actualización y sobre especialización que los hace interactuar de tú a tú con los dueños y directivos.

Los detentores del poder deciden e influyen a toda la organización (a través de todos los niveles de autoridad).

-  Determinan formas
-  Definen cultura objetivo

Quienes toman decisiones no lo hacen pensando en definir la identidad de la organización, sino orientados al logro de los objetivos. Pero inconscientemente, generan una evolución en la identidad, como consecuencia de sus actos. La identidad es consecuencia del trayecto decisional.

Cualquier miembro de una organización compleja es solamente un relevó de un complejo flujo de autoridad vertical, horizontal y a través de la jerarquía organizacional. Idealmente de acuerdo al punto de vista funcionalista tales relevos deberían de darse sin resistencia; no deberían ser un problema de obediencia. Raramente, si alguna vez, es este el caso de que los investigadores de la organización lo sepan. (Coch and French 1948). Consecuentemente la obediencia no puede ser garantizada a pesar de la búsqueda secular equivalente a la divinidad inspirada en la obediencia a causa de la complejidad y contingencia del agente humano.

Se dice que el poder es mejor usado en aislamiento por una persona sobre otras personas. Por el contrario, el compartir el poder apunta que a menos que algo de poder sea compartido, la productividad, la calidad, y la satisfacción del cliente nunca alcanzarán sus más altos niveles potenciales. Y esto trae el problema de determinar el cómo implementar y compartir el poder.

Este compartir del poder requiere tiempo para su desarrollo dentro de una cultura organizacional. No se puede forzar a las personas, y se requiere de un líder adecuado y con visión para implementar este proceso. El tiempo es un factor importante para desarrollar: mejores líneas de comunicación, más confianza, apertura entre los que comparten el poder; administradores, y subordinados. Y dado que las organizaciones durante muchos años se han basado en las jerarquías de autoridad para lograr sus objetivos, es poco razonable esperar que los gerentes simplemente comiencen a compartir su poder con otros sin alguna resistencia.

A continuación el capítulo tres, se elaborará el estudio de caso, en el que revisaremos la estrategia metodológica, las bases conceptuales, se hará una descripción de las fincas cafetaleras objetos de este estudio, se operacionalizaran y diseñarán los instrumentos de recolección de información, y por último se

aplicarán los instrumentos para posteriormente procesar y analizar la información recabada.

CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE CASO

Para realizar el estudio de caso de nuestra investigación tomamos como muestra dos fincas cafetaleras: Irlanda y Hamburgo establecidas en la región del Soconusco, Chiapas, con el fin de contar con los elementos comparables en extensión territorial, número de trabajadores, monto de sus ingresos; son fincas que exportan el 95% de su producción. Para ello, desarrollamos la siguiente metodología:

3.1. Estrategia metodológica

En este capítulo se describen los aspectos metodológicos que sustentan esta investigación, cuyo objetivo general fue: determinar cómo se ejerce el poder a través del liderazgo y la autoridad y su influencia en el desempeño organizacional de las fincas cafetaleras: Irlanda y Hamburgo ubicadas en el Soconusco, México. Para lo cual se realizó la siguiente estrategia metodológica:

a).- Para determinar la influencia que ejercen el liderazgo y la autoridad en el desempeño de las fincas cafetaleras se utilizó el estudio de caso por ser un método de corte cualitativo, ya que se refiere a la recolección y presentación detallada acerca de participantes particulares o pequeños grupos frecuentemente incluidos en el tema.

b).- Las fincas elegidas para la realización del estudio de caso fueron: Irlanda y Hamburgo, las cuales se encuentran ubicadas a 57 y 50 kilómetros respectivamente de la Ciudad de Tapachula, Chiapas, a una altura de 850 a 1240 metros sobre el nivel del mar, en la Sierra Madre de Chiapas. Ambas fincas con oficinas en la Ciudad de Tapachula, Chiapas.

c).- Para ello se realizó una entrevista preliminar con los propietarios de ambas fincas, para solicitar su autorización y así iniciar la investigación.

d).- Posteriormente se hizo una serie de visitas a ambas fincas para tener una visión general de las mismas.

e).- Para el trabajo de campo me trasladé y permanecí en las fincas por espacio de tres días a la semana, hasta concluir el trabajo de campo, el cual se llevó a cabo con una guía orientadora de preguntas para la realización de las entrevistas en profundidad con los propietarios, directivos, trabajadores administrativos, trabajadores permanentes de campo y trabajadores eventuales de campo.

f).- Para ello utilicé los dispositivos técnicos como: grabadora, videograbadora, cámara fotográfica, computadora portátil e impresora.

A continuación se presentan las bases conceptuales que dan sustento a la investigación.

3.2. Bases conceptuales

Dentro de este estudio analizamos dos variables: Poder y Desempeño organizacional.

Para el análisis del poder utilizamos la metodología cualitativa ya que estudia “el escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo” (Taylor, R. Bogdan, 1987:20). Para el análisis del desempeño organizacional recabamos datos cuantitativos ya que usamos información que puede ser

cuantificable que hace hincapié en la confiabilidad y la reproducibilidad de la investigación, por lo que a continuación daremos algunas bases conceptuales sobre la metodología a utilizada.

En la metodología cualitativa los autores: Rodríguez Gómez Gregorio, Javier Gil Flores y Eduardo García Jiménez en su obra: “Tradición y Enfoques en la Investigación Cualitativa” (1996), nos dicen que el término cualitativo, simplemente hace referencia al tipo de datos que se maneja y deja la percepción de que los investigadores cualitativos no cuantifican, miden o cuentan algo. A pesar de su menor significado sustantivo, progresivamente se ha ido introduciendo el término investigación cualitativa. Debido a lo anterior se han publicado una serie de obras que utilizan este concepto. Un primer acercamiento a la bibliografía sitúa bajo el mismo nombre a todas aquellas perspectivas de investigación que emergen como alternativa al enfoque positivista (cuantitativo) dominante en el campo de las ciencias sociales desde el siglo XIX.

Por último, bajo el concepto de investigación cualitativa englobamos a toda una serie de tendencias en la investigación, cada una de ella con su característica diferenciales.

Los autores Taylor y Bogdan (1987), Miles y Huberman (1994), Le Compte (1995) y Stake (1995) prefieren utilizar el término investigación cualitativa para situar bajo el mismo toda esta gran diversidad de enfoques y corrientes de investigación: estudio de campo, investigación naturalista, etnografía, etc. Como se puede apreciar en el cuadro número 1.

CUADRO 1. CONCEPTOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.

Taylor y Bogdan (1987)	Miles y Huberman (1994)	LeCompte (1995)	Stake (1995)
Es inductiva.	Análisis a través de un prolongado e intenso contacto en el campo.	Se puede entender como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones, transcripciones de audio y video, registros escritos, fotografías o películas y artefactos.	Considera como aspectos diferenciales de un estudio cualitativo su carácter:
Tiene una perspectiva holística.	Alcanzar una visión holística.		Holístico contextualizado, orientado al caso, resistente al reduccionismo y al elementalismo, relativamente no comparativo.
Sensible a los efectos.	Intenta capturar los datos de los actores desde dentro.	Los estudios se preocupan por el entorno de los acontecimientos.	Empírico orientado al campo, énfasis en lo observable, afán por ser naturalista, preferencia por las descripciones en lenguaje natural.
Se trata de comprender a las personas dentro de su propio marco.	Se pueden aislar ciertos temas y expresiones	Calidad: Significa lo real, mas que lo abstracto; lo global y concreto, mas que lo disgregado y cuantificado.	Interpretativo reconocimiento a los sucesos relevantes, investigador sujeto a la interacción.
Suspende creencias, perspectivas y predisposiciones.	La tarea es explicar las formas en que las personas narran, comprenden, actúan y manejan las situaciones.		Empático atiende a los actores intencionalmente, busca el marco de referencia de los actores, el diseño es emergente y sensible, temas éticos, sus informes aportan una experiencia vicaria.
Todas las perspectivas son valiosas.	Algunas interpretaciones son convincentes por razones teóricas o consistencia interna.		
Son Humanistas.	Se utilizan pocos instrumentos estandarizados.		
Da énfasis a la validez en su investigación.	La mayor parte de los análisis se realizan por palabras.		
Todos los escenarios y personas son dignos de estudio.			
Es un arte.			

Fuente: La información que se utilizó para la elaboración de este cuadro fue tomada de: Naturaleza, origen y variedades de la metodología cualitativa de Rodríguez et. al 1996. Tradición y Enfoques en la Investigación Cualitativa. En: Metodología de la Investigación Cualitativa, Aljibe. Málaga. España. Pp.23-59.

La evolución histórica de la investigación cualitativa se considera mas allá de las diferentes áreas que han formado la manera de entender la investigación en el campo de las ciencias sociales, por lo que la historia trasciende el contexto de una sola disciplina que se revisan cronológicamente las aportaciones de diversos autores donde se plantea una evolución mas o menos común, en la que influye la disciplina de la cual parten (antropología, sociología, psicología).

Denzin y Lincoln citados por Rodríguez, et. al. (1996), dan una primera definición de la investigación cualitativa, donde destaca que “es multimetódica en el enfoque, implica un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio”; esto significa que, los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto

natural, intentando sacar sentido, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización recogida de una gran variedad de materiales, entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos, describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

De acuerdo con Guba y Lincoln (1994) y Angulo (1995) citados por Rodríguez et. al (1996), se establecen los niveles de análisis que permiten establecer unas características comunes de esta diversidad de enfoques y tendencias.

Estos autores nos dicen también que cuando la investigación cualitativa se concreta en la realidad, las características básicas se transforman y adaptan a determinadas posiciones teóricas, cuestiones de investigación o cualquier circunstancia, propiciando así una multiplicidad de enfoques o perspectivas diferentes.

Y que finalmente, no existe “una” investigación cualitativa, sino múltiples enfoques cuyas diferencias fundamentales vienen marcadas por las opciones que se tomen en cada uno de los niveles (ontológico, epistemológico, metodológico y técnico). La adopción de una u otra alternativa, de todas las posibles que se presentan en cada nivel, determinarán el tipo de estudio cualitativo que se realice. Como se puede apreciar en el cuadro número 2.

CUADRO 2. NÍVELES DE ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

Ontológico	Epistemológico	Metodológico	Técnico/Instrumental	Contenido
Nivel en el que se especifica cual es la forma y la naturaleza de la realidad social y natural.	Se hace referencia al establecimiento de los criterios a través de los cuales se determinan la validez y bondad del conocimiento.	Sitúa las cuestiones referidas a las distintas vías o formas de investigación en torno a la realidad.	Nivel preocupado por las técnicas, instrumentos y estrategias de recogida de información, la investigación cualitativa se caracteriza por la utilización de técnicas que permitan recabar datos que informen de la particularidad de las situaciones, permitiendo una descripción exhaustiva y densa de la realidad concreta objeto de investigación.	Este nivel cruza todas las ciencias y disciplinas de tal forma que se desarrolla y aplica en educación sociología, psicología, economía, medicina, antropología, etc.
La I.C. ¹³ Se define por considerar la realidad como dinámica, global y construida en u proceso de interacción con la misma.	La I.C. asume una vía inductiva; parte de la realidad concreta y los datos que ésta le aporta para llegar a una teorización posterior.	Los diseños tendrán un carácter emergente, construyéndose a medida que se avanza en el proceso de investigación.		

Fuente: La información que se utilizó para la elaboración de este cuadro fue tomada de: Naturaleza, origen y variedades de la metodología cualitativa de Rodríguez et. al 1996. Tradición y Enfoques en la Investigación Cualitativa. En: Metodología de la Investigación Cualitativa, Aljibe. Málaga. España. Pp.23-59.

Si se considera el método como la forma característica de investigar determinada por la intención sustantiva y el enfoque que la orienta, se presenta en el cuadro 3 una comparación realizada por Morse (1994) citado por (Rodríguez, et. al. , 1996), de los métodos que se vienen utilizando en la investigación cualitativa.

¹³ I. C. Investigación cualitativa

CUADRO 3. COMPARACIÓN DE MÉTODOS USADOS EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA (MORSE, 1994).

Fuentes	Método	Técnica/ Instrumentos de recogida de información.	Otras fuentes de datos.	Principales referencias.
Cuestiones de significado: explicar la esencia de las experiencias de los actores	Fenomenología	Filosofía (Fenomenología)	Grabación de conversaciones; escribir anécdotas de experiencias personales.	Literatura fenomenológica; reflexiones filosóficas; poesía; arte. Heshusius, 1986; Meich, 1994; Manec 1984, 1990.
Cuestiones descriptivas/interpretativas: valores, ideas, prácticas de los grupos culturales	Etnografía	Antropología (cultura)	Entrevista estructurada; observación participante; notas de campo	Documentos; registros; fotografía, mapas, genealogías; diagramas de redes sociales. Erickson 1975; Mehan 1978, 1980; García Jiménez 1991; Fettermar 1969; Grant y FISE 1992; Hummerkey y Atkinson 1992; Spradley 1979; Werner y Schoepfile 1987.
Cuestiones de proceso: experiencia a lo largo del tiempo o el cambio, puede tener etapas y fases.	Teoría Fundamental	Sociología (interaccionismo simbólico)	Entrevistas (registradas cinta)	Observación participante; memorias; diarios. Gaser, 1978, 1992; Gaser y Strauss, 1987; Strauss 1987; Strauss y Corbin, 1990.
Cuestiones centradas en la interacción verbal y el diálogo	Etnometodología; análisis del discurso	Semiótica	Diálogo (registro en audio y video).	Observación, notas de campo. Atkinson 1992; Benson y Highes, 1983; Ceourel <i>et al.</i> , 1974; Denzin, 1970, 1959; Heritage, 1984; Rogers, 1953.
Cuestiones de mejora y cambio social	Investigación-acción	Teoría crítica	Miscelánea	Varios Kemmins, 1988; Eliot, 1991.
Cuestiones subjetivas	Biografía	Antropología Sociología	Entrevista	Documentos, registros, diarios Geedson, 1985, 1992; Zabalza, 1991.

Fuente: La información que se utilizó para la elaboración de este cuadro fue tomada de: Naturaleza, origen y variedades de la metodología cualitativa de Rodríguez et. al 1996. Tradición y Enfoques en la Investigación Cualitativa. En: Metodología de la Investigación Cualitativa, Aljibe. Málaga. España. Pp.23-59.

Rodríguez Gómez, et. al. (1996), nos dicen que la metodología cualitativa se opone a la metodología cuantitativa y se define como un conjunto de enfoques que tiene una cualidad: es positiva, esta metodología tienen la intención de interpretar el sentido de los actores o el sentido de los procesos.

Después de analizar los diversos conceptos, definiciones, niveles de análisis que permiten establecer características comunes de la diversidad de enfoques y

tendencias, así como los métodos usados en la investigación cualitativa, se determinó utilizar para nuestra investigación el método de estudio de caso aplicado en dos Fincas cafetaleras de la región del Soconusco Chiapas; lo cual nos permitió conocer a fondos los factores más relevantes de la influencia del liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional.

Derivado de lo anterior, a continuación se presenta la definición, tipos, diseño de los “Estudios de Caso”, para dar a conocer al lector lo elementos necesarios que sirvieron de base para la utilización de esta herramienta metodológica.

Para Robert E. Stake (1994), el estudio de caso no es una alternativa metodológica sino un objeto para ser estudiado. Escogimos estudiar el caso ya que en muchos campos prácticos y profesionales los casos son estudiados y reportados como una forma de investigación. Y este es definido por los intereses en casos individuales, no por los métodos de investigación usados.

Tal vez la mayoría de los investigadores que hacen estudios de caso llaman a su trabajo con otro nombre. Howard Becker, por ejemplo, cuando le preguntaban en la segunda conferencia de Cambridge (Simons, 1980) cómo le llamaba a sus estudios el contestó: “Estudio de Campo”, añadiendo que estas etiquetas contribuían un poco para entender lo que hacían los investigadores. El nombre *estudio de caso* es enfatizado por algunos de nosotros porque acentúa la pregunta: ¿qué se puede aprender especialmente de un único caso? Esa pregunta epistemológica nos lleva a la pregunta: ¿Qué se puede aprender de un único caso? Enfatizamos en el diseño del estudio para optimizar el entendimiento del caso en vez de la generalización. Un caso puede ser simple o complejo; es uno entre muchos, en cualquier caso dado, nos concentramos en uno.

Robert Stake (1994), nos dice también que los investigadores de casos buscan lo que es común y lo que es particular ahora bien acerca de un caso, pero el resultado final regularmente presenta algo único. La singularidad puede que sea penetrante, extendida a:

- ✚ La naturalidad del caso.
- ✚ Su contexto histórico.
- ✚ El espacio físico.
- ✚ Otros contextos, incluyendo economía, política, legalidad y estética.
- ✚ Otros casos mediante los cuales este caso pueda ser reconocido.
- ✚ Aquellos informantes por los cuales el caso ha sido conocido.

Como hemos visto anteriormente los estudios de caso fundamentan teóricamente la elección de nuestros objetos de estudio como son: su contexto histórico, el espacio físico, etc.

Con base en las características descritas anteriormente que fundamentan el estudio de caso, elegimos para nuestro estudio dos de las principales fincas cafetaleras de la región para realizar “el estudio de caso”, ya que por su dimensión territorial, número de empleados, tipo de cultivo, pensamos que eran las que nos podían brindar la oportunidad de determinar de manera específica, cómo el liderazgo y la autoridad influyen en su desempeño organizacional.

En la realización de la investigación utilizamos la técnica de la entrevista en profundidad, sobre la cual, Ruiz Olabuenaga (1999), la define como: una técnica de investigación cualitativa para obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales.

Olabuenaga (1999), nos dice también, que la diferencia entre la entrevista en profundidad y la observación participada es que esta última ocurre en escenarios naturales en donde el observador es un actor indiferenciado de la escena, su propia experiencia personal es la que le produce la captación de significados. La entrevista en profundidad por el contrario, reposa exclusivamente en la experiencia transmitida al entrevistador a través de la conversación con otro actor social. La entrevista a profundidad, en definitiva, es una técnica para obtener que un individuo transmita oralmente al entrevistador la definición personal de la situación; es una inmersión teatral en el yo del entrevistado, es un “post festum”, es un descubrimiento a posteriori. Por el contrario la observación participativa es un “festum in vivo”.

La entrevista por tanto, es el relato de un suceso, narrado por la misma persona que lo experimentó dentro del contexto en el cual se elabora el relato y crea una situación social para que pueda tener lugar, el papel del entrevistador es el de facilitador.

Taylor y Bogdan (1987), definen la entrevista en profundidad como encuentros reiterados, cara a cara, entre el investigador y los informantes. Estos autores, nos dicen también que existe una gran variedad de entrevistas con diferentes grados que van desde un continuo de la entrevista individual hablada, hasta la entrevista de grupo o las desarrolladas por correo o por teléfono. Entre la forma estructurada y la libre. Entre la de pocos minutos y de días.

Estableciendo las siguientes características de las entrevistas:

- 🚦 Entrevistas sostenidas con un solo individuo (individual) o con un grupo de personas (en grupo).
- 🚦 Entrevistas que cubren un amplio espectro de temas o monotemáticas.

- ✚ Entrevistas dirigidas (estructurada) en las que el actor lleva la iniciativa de la conversación o las flexibles y de esquema general de preguntas (no estructurada).

La entrevista a la cual nos referimos en la investigación es principalmente la que tiene las características: individual, holístico y no directivo (Taylor y Bogdan, 1987):

- ✚ Individual: entendemos que la conversación se desarrolla entre entrevistador-entrevistado únicamente.
- ✚ Holístico: no se habla de toda la vida social del individuo, pero se evita el enfoque hacia un solo punto con el que opera la entrevista, y se recorre panorámicamente el mundo de significados del actor aunque se refiera a un solo tema.
- ✚ No directivo: la entrevista se desarrolla bajo control y dirección del entrevistador, sin que implique una rigidez en cuanto al contenido ni la forma de desarrollar la conversación-entrevista. No dirección no equivale a usar preguntas exclusivamente abiertas ya que se pueden formular preguntas cerradas, ni implica una lista fija de preguntas abiertas sino una guía orientadora de preguntas.

Continúan diciendo estos autores que: la entrevista en profundidad se ejecuta en base a unos criterios operativos fundamentales en los que reside su validez como instrumento de captación y transmisión de significados.

Estos autores nos dicen también que, la comunicación no verbal exige un talento especial para convencer al entrevistado de que se quiere oír y tomar en serio lo que solo él tiene que contar y expresar, tiene que prestar atención esmerada a posturas, gestos, tonos de voz, apariencia exterior en el vestir, etc. a través de las cuales, se intercambian estados de ánimo, nivel de interés, de aburrimiento, de

cansancio, de disgusto, de indiferencia, de desprecio, de frialdad. Son tres procesos los que se interrelacionan e influyen mutuamente:

- ✚ El proceso social de interacción interpersonal.
- ✚ El proceso técnico de recolección de datos.
- ✚ El proceso instrumental de conservar la información, grabando la conversación.

Mencionan Taylor y Bogdan (1987), que el proceso de interacción comprende el acto de interacción personal, espontánea o inducida, libre o forzado, integrado con los siguientes componentes:

- ✚ Intercambio de comunicación cruzada, a través de la cual, el entrevistador transmite interés, motivación, confianza, garantía y el entrevistado devuelve a cambio, información personal en forma de descripción, interpretación y evaluación.
- ✚ La empatía es la condición esencial y característica para que tenga lugar una interacción social de auténtica comunicación interpersonal.
- ✚ Persuasión: El entrevistador debe persuadir a entrevistado del interés, utilidad y oportunidad de la entrevista, identificando sus objetivos y condiciones básicas.

Cuatro tácticas sencillas, dice Taylor y Bogdan (1987), deben seguir el entrevistador en orden para potenciar la comunicación, sin dejar que decaiga en ningún momento el interés de la entrevista:

- ✚ Mirara el rostro del entrevistado.
- ✚ Naturalidad en las posturas y movimientos.
- ✚ Respuestas y comentarios.
- ✚ El arte del silencio.

Después de realizar el análisis de la técnica cualitativa de la entrevista en profundidad, utilizada dentro de nuestro método de estudio cualitativo “estudio de caso”, procedemos a realizar una descripción general de las fincas cafetaleras objeto de este estudio.

3.3. Descripción de las fincas cafetaleras, objetos de estudio

Las variables y dimensiones analizadas dentro de nuestra investigación serán aplicadas en dos objetos de estudio, para posteriormente efectuar un análisis comparativo entre ellas, por lo cual a continuación haremos una descripción general de los dos objetos de estudio en que se aplicarán, iniciando con la finca cafetalera denominada: Finca Irlanda.

3.3.1. Finca Irlanda¹⁴

a).- Datos históricos

La Finca Irlanda inicia sus actividades, al igual que la mayoría de las fincas de Soconusco, a finales del siglo XIX, época en que se abre al cultivo café de esta región, procedente del vecino país de Guatemala, donde ya existían extensas plantaciones. Aquí encuentran los primeros colonizadores en la parte media de la Sierra Madre, las condiciones ambientales favorables para su cultivo; tierras vírgenes y fértiles de origen volcánico, pero de topografía bastante accidentada, cubierta de densas selvas, con torrenciales lluvias en gran parte del año. Las pocas vías de comunicación que existían se volvían casi intransitables en la temporada de lluvia. Estos hechos, como la dificultad de un transporte adecuado y la escasez de mano de obra, fueron al principio los obstáculos principales que frenaban una expansión más rápida del cultivo.

¹⁴ La información que se presenta en este apartado, fue tomada de documentos internos de la Finca Irlanda.

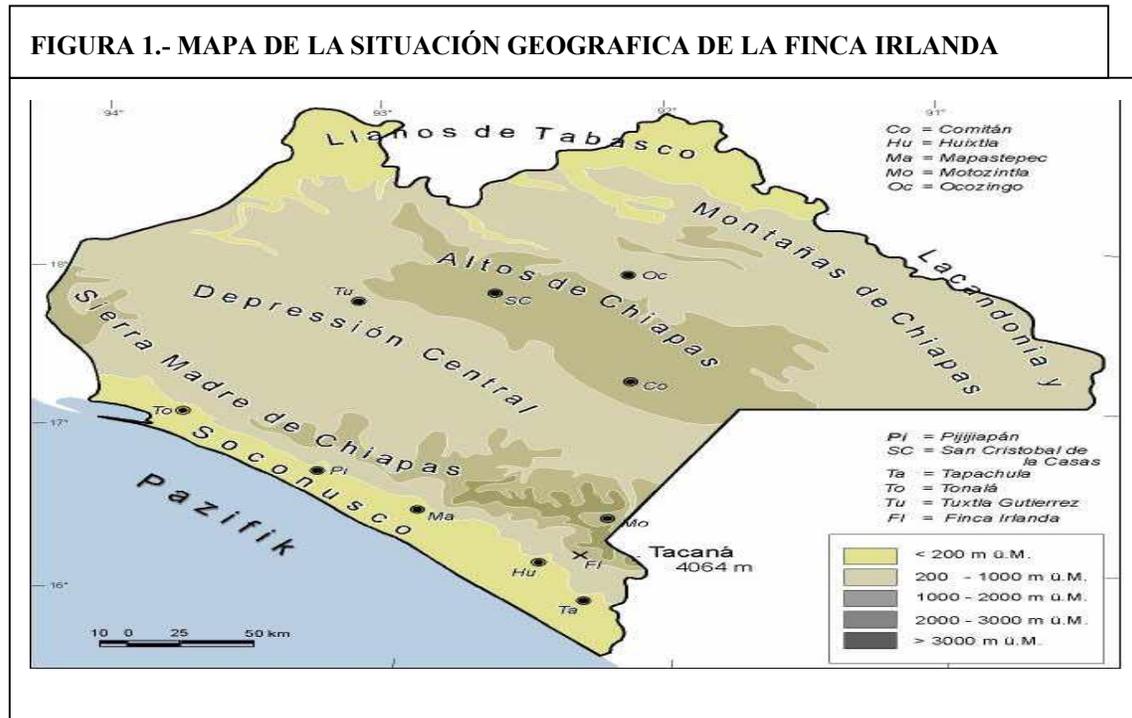
El transporte de las cosechas se hacía con mulas desde las fincas al poblado más cercano en la costa, de aquí continuaba en carretas tirada por una yunta de bueyes atravesando pantanos, hasta el puerto de San Benito, que no era un puerto acondicionado, sino un puerto de cabotaje. Esta travesía duraba desde una finca situada en la parte media o alta de la sierra como Finca Irlanda, entre seis a siete días, las maniobras de carga a los barcos también era altamente riesgosa ya que se llevaba a cabo con lanchas que tenían que atravesar el fuerte oleaje para llegar a los barcos que atracaban a cientos de metros mar adentro. Una vez embarcado los sacos de café en oro, todavía les quedaba un largo recorrido de cuatro meses para llegar finalmente a los puertos de Hamburgo o Bremen, hacia donde iba destinada la mayor parte de la producción del Soconusco.

Al concluirse el ferrocarril centroamericano en 1908 hay un cambio significativo en la región, el obstáculo de la incomunicación queda resuelto; las plantaciones expanden el cultivo ya que las cosechas podían transportarse en menor tiempo y riesgo a los diferentes puertos como Puerto México (hoy Coatzacoalcos), situado en el Golfo de México con destino a Europa o Salina Cruz en el pacífico con destino a la costa oeste de EE.UU.

La estructura agraria dominada por grandes haciendas, sufre un cambio drástico en la década de los 40, época del cardenismo cuando se inician las afectaciones agrarias; para 1946 la mitad de las fincas se habían convertido en más de cien ejidos. Aunque actualmente sé a llegado a una convivencia más estable, entre ejidos y propietarios.

b).- Datos geográficos

A continuación en la figura 1, se sitúa a la finca Irlanda geográficamente en la región del Soconusco, en el extremo sur-este del estado de Chiapas, México.



Fuente: Documentos internos de la Finca Irlanda

“La Finca Irlanda”, esta ubicada en la Región del Soconusco; Chiapas, México, con una altitud 850/1240 metros sobre el nivel del mar y con posición de: 15° 10' latitud N, 92°20' longitud W. Con un clima tropical húmedo (de montaña), con lluvias en verano (85%), y precipitación anual promedio de 4,500 a 5,000 milímetros. Y temperatura promedio anual 20-21° C, paisaje montañoso, fuertemente accidentado, con pendientes promedios de 25 a 35°, suelos volcánicos derivados de granito; acidez: pH 4.3 a 5.6; textura de franco arenosa hasta arcillosa.

A 1090 metros de altitud en promedio sobre el nivel del mar, en la vertiente pacífica de la Sierra Madre, es donde se ubica la Finca Irlanda, que fue adquirida en el año de 1928 por a una persona de origen Irlandés; de allí su nombre, la que podemos observar en una foto aérea que se presenta en la figura 2.

FIGURA 2. FOTO AÉREA DE LA FINCA IRLANDA



Fuente: Documentos internos de la Finca Irlanda

c).- Tipo de cultivo

En los primeros 50 años, las prácticas de cultivo tradicionales no afectaron significativamente el medio ambiente, estableciéndose un equilibrio ecológico entre plagas potenciales y predadores.

Fue en la década de los 60 en que se introdujeron nuevas y revolucionarias prácticas de cultivo con el único propósito de aumentar la producción, sin tomar en cuenta los daños que esto ocasionaba. La práctica de cultivo que mayor impacto tuvo sobre el ecosistema tradicional cafetalero, fue la drástica y en algunos casos

total eliminación de los árboles de sombra, ya que esto impactó a tal grado el equilibrio ecológico que desencadenó la necesidad y dependencia del uso de herbicidas, insecticidas y fertilizantes sintéticos. Aunque si se manifestó un aumento de la producción en los años siguientes este cambio hacia la tecnificación del cultivo, que deslumbró a la mayoría de los productores; es evidente, que 30 años después, la naturaleza ha empezado a cobrar los réditos de una práctica agrícola equivocada e irresponsable, que está degradando, erosionando las plantaciones.



Los propietarios tratando de no dañar a la naturaleza no adaptaron ninguna de estas nuevas técnicas de cultivo, iniciando los primeros contactos, para obtener asesoría con la única organización existente en los años 60, que era el Demeter Bund de Alemania, organización de gran prestigio en Europa y considerada la certificadora de productos biodinámicos más antigua de occidente. Cabe mencionar que en aquella época el concepto como tal de la agricultura y mercado orgánico no se conocía aún. La agricultura biodinámica se basa en la teoría concebida por el filósofo austriaco Rudolph Steiner, que definió el modelo ideal de una granja agrícola, como aquella que mantiene un agro ecosistema único y autosuficiente con respecto a los nutrientes que requiere, reciclándolos, y que

además mantiene e incrementa la fertilidad del suelo a través del uso de compostas producidas en la misma granja. Así mismo, requiere de la aplicación de preparados biodinámicos, que tienen la función de regular, influyendo en el proceso de degradación de la composta, entre otras más, estimular la vida en el suelo de miles de microorganismos y activar la fotosíntesis de las plantas. Su práctica requiere de una nueva forma de entender la naturaleza que incluye todas las energías que nos rodean provenientes del cosmos. El proceso de conversión se inició con la visita del profesor Koeppf en el año de 1962.



La composta es elaborada hasta con 12 diferentes ingredientes, la pulpa del café, el ingrediente principal, en lugar de ser un contaminante de ríos y arroyos constituye una fuente de nitrógeno y materia orgánica. Los principales ingredientes son los siguientes:

🚩 Pulpa de café (de la plantación):	40%
🚩 Estiércol de ganado vacuno (propio)	20%
🚩 Hojarasca y abonos verdes (de la plantación)	10%
🚩 Cachaza de caña y palma africana (de la costa)	10%
🚩 Harina de huesos de cuernos y pezuñas	5%
🚩 Granito molido (de la costa)	5%

✚ Cal dolomítica (del Istmo)	5%
✚ Cenizas de madera y de cascabillo (de la plantación)	4%
✚ Arcilla y tierra de cafetal (de la plantación)	1%

El propósito principal del programa de abonado es el de fomentar el reciclaje de nutrientes. Este objetivo se logra de dos diferentes maneras:

- ✚ Reutilización de todos los desechos agrícolas generados en la plantación: pulpa de café, estiércol, orines, desechos domésticos, etc.
- ✚ Reincorporación de la biomasa vegetal producida: los árboles de diversas especies y tamaños, pueden extraer minerales de las capas más profundas del suelo, por ejemplo, nutrientes lixiviados y los ponen a disposición del cultivo vía de las hojas y raíces. La mayor parte de esa hojarasca queda en el terreno reincorporándose, otra parte es colectada y pasa a integrarse a las pilas de composta.

Esta transición hacia un cultivo orgánico biodinámico no fue nada fácil, porque se tenía que adaptar ésta técnica de cultivo desarrollada en un país de clima templado a un clima tropical; y fue hasta después de cinco años de ensayos, pruebas y aprendizajes en que se hizo el primer embarque de 200 sacos de café certificado. Ser pionera la colocó ante el reto de tener que abrir un mercado nuevo e inexistente en lo que a café se refiere. Su primer cliente fue localizado en Alemania y actualmente es la firma Lebensbaum, seguida de la compañía Henauer en Suiza, Simon Levelt en Holanda y finalmente en 1980 se enviaron los primeros 100 sacos de café orgánico a la compañía Clean Foods del señor Chris Shepherd en Ohai, California, para abrir el mercado norte americano.

La base fundamental de la agricultura orgánica-biodinámica es el reciclaje de los desechos de la plantación, por lo que empezaron a producir en forma sistemática grandes cantidades de composta, siendo los principales ingredientes la pulpa de

café, estiércol de ganado proveniente de su establo y malezas del cafetal, adicionándole hasta ocho ingredientes más, cuando así lo requiere, dependiendo de los elementos nutritivos faltantes. Actualmente producen 1000 toneladas métricas anualmente.

Con una parte de ésta composta se inicia el semillero, de donde se escoge únicamente las plantas más saludables para hacer el vivero donde permanecerá cerca de un año, antes de ser sembradas en la plantación en forma definitiva.



Anticipadamente se hicieron los hoyos en curvas a nivel, adicionándole 5 Kg. de composta y por tener suelos demasiados ácidos, cal-dolomítica, garantizándole a la nueva planta los nutrientes necesarios para un buen desarrollo. A cada nueva planta se le siembran leguminosas arbustivas que le proporcionan sombra temporal y además aporte de nitrógeno.

Una medida para aumentar y tener una mayor diversidad dentro del cultivo mismo, es la introducción de plantas mejor adaptadas a ciertas condiciones marginales para la planta de café, como lo puede ser el cardamomo, que es una buena alternativa para áreas extremadamente húmedas como lo son los márgenes de

arroyos y han sustituido el café por árboles de cacao en las partes más bajas de la finca.

Debido a las altas precipitaciones en la zona, que fluctúa entre 4500 y 5000 mililitros al año, de las cuales el 85% cae en los meses de mayo a octubre el problema de la erosión es factor serio contra la cual se tienen que tomar medidas adecuadas como la siembra en curvas a nivel y leguminosas rastreras como plantas de cobertura. Además las malezas que se desarrollan profusamente son plantas que forman y mantienen una cobertura natural, la cual es cortada con machete de 4 a 5 veces al año, integrándose al suelo en forma de materia orgánica, protegiéndola. Sin embargo, la protección principal de un suelo accidentado lo constituye sin lugar a dudas, los árboles de sombra al frenar impacto de las fuertes lluvias, interceptándola y logrando una mejor infiltración al suelo por el aporte de grandes cantidades de biomasa que lo cubre.

Procedente de sus viveros forestales anualmente se siembran pequeños ejemplares de los grandes árboles nativos de la selva para lograr una mayor estratificación y a la vez densidad, aumentando en esta forma enormemente la biodiversidad por los diferentes nichos ecológicos o micro-habitas conformando así un agro sistema más estable donde las plagas no se manifiestan como tales, ya que sus enemigos naturales las mantienen en equilibrio.

Fue interesante un estudio hecho en los años (2001-2003), por el Centro de Investigaciones Ecológicas del Sureste de Tapachula, en donde se estudiaron e identificaron 793 especies de artrópodos en los cafetales de la Finca Irlanda, cifra superior a las 600 especies que ya se habían registrado anteriormente en otras plantaciones.

Normalmente las floraciones del cafeto son en febrero y marzo, ocho meses después empieza a madurar el fruto iniciándose la recolección en forma manual, escogiendo únicamente las cerezas maduras, por lo que se requieren hacer de tres a cuatro cortes en una cosecha.



Diariamente los trabajadores entregan la cantidad de café recolectado, el cual es despulpado y seleccionado inmediatamente conduciéndolo a los tanques de fermentación, proceso que se considera de vital importancia para lograr un café de calidad.



Después de transcurrir entre 24 y 36 horas, esto depende de la temperatura ambiente, el café se lava utilizando grandes cantidades de agua, misma que se recicla durante toda la jornada diaria de trabajo y en las noches, es conducida a

las lagunas de decantación, aireación y filtrado utilizando plantas acuáticas para su purificación; esto lo hacen con la intención de no contaminar los ríos.



El siguiente proceso es el secado al sol en patios y de requerirlo en secadoras a base de aire caliente, pero a una temperatura moderada, quedando así listo para ser almacenado.



Después de reposar durante un tiempo se procede a descascarillar, pulir y seleccionar los granos de café según su peso y tamaño, obteniendo hasta siete

distintas calidades, las cuales son escogidas a mano para quitar algunas imperfecciones que la máquina no puede detectar.

Seguidamente es envasado en costales de henequén marcados manualmente, para finalmente ser conducido por carretera hacia los distintos puertos de embarque; aquí el café es trasladado directamente del trailer al contenedor, bajo la vigilancia de autoridades competentes, con la finalidad principal de evitar cualquier posible contaminación.

La finca tiene cuatro reservas ecológicas y durante los últimos cuarenta años ha confirmado la importancia de un manejo agroforestal en la población de aves, habiendo registrado cerca de 200 especies en la plantación.

Es de vital importancia para los propietarios proteger todas las especies tanto nativas como migrantes neotropicales, muchas de ellas en peligro de extinción, es por ello que tienen convenios con organismos gubernamentales que canalizan algunos decomisos hechos a traficantes de animales, los cuales son cuidados y mantenidos hasta su readaptación, para poder ser liberados posteriormente, de preferencia en áreas naturales protegidas.

Dentro de la plantación se tienen: 40 cabezas de ganado bovino y 40 de ovino, para obtener productos como leche, carne, crema y subproductos como estiércol, el cual se utiliza para producir biogás en un biodigestor. El biogás es utilizado para cocinar. Además el efluente es un excelente biofertilizante foliar, el cual se usa asperjándolo en el área de la plantación y en los viveros.

Como se mencionó anteriormente la topografía de pendientes muy pronunciadas son causantes que la mecanización de las actividades sea imposible, por lo que

esta únicamente se limita a la aspersión de biopreparados mediante una bomba impulsada mediante un tractor y bombas manuales.

Es importante señalar las grandes cantidades de mano de obra que requiere un sistema orgánico aplicado al cultivo del café. En el caso de la Finca Irlanda, un alto porcentaje de los trabajadores son permanentes, los cuales tienen trabajo y viven en la finca durante todo el año; el resto son trabajadores eventuales que participan en diversas actividades del ciclo anual de producción. El cultivo de este tipo de café requiere muchas actividades como se puede apreciar en el cuadro 4.

CUADRO 4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ ORGÁNICO BIODINÁMICO EN LA FINCA IRLANDA.

Actividad	En e	Fe b	M ar	Ab r	M ay	Ju n	Jul	A go	Se p	Oc t	No v	Di c
I. Semilla												
1. Selección de plantas madre-8 variedades diferentes	X	X										
2. Recolección/beneficios/selección de la semilla		X	X	X								
II. Semilleros												
3. Preparación del terreno-camas				X	X							
4. Siembra de la semilla y cuidado					X	X						
III. Almacigo o vivero												
5. Preparación de abonos y del sustrato					X	X						
6. Llenado de las bolsas y acomodo						X	X					
7. Transplante de plántulas en "Mariposas"						X	X					
8. Labores culturales-deshierbes	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
9. Abonado orgánico				X	X			X	X			
10. Protección de las plantas	X	X	X					X	X	X	X	X
11. Riegos y abonado foliar	X	X	X	X						X	X	X
12. Selección de las plantas por sembrar						X	X					
IV. Establecimiento del cafetal												
13. Nivelación, estacado y ahoyado				X	X							
14. Aplicación de composta al hoyo						X	X					
15. Siembra y repoblación							X					
16. Siembra de leguminosas arbustivas								X	X			
V. Manejo de las malezas												
17. Corte y acomodo de las malezas		X			X		X		X			
VI. Fertilidad y abonado del suelo												
18. Muestreo y análisis del suelo	X	X										
19. Transporte de materiales orgánicos		X	X	X								
20. Preparación de pilas de composta		X	X	X								
21. Aplicación del abono al suelo				X	X	X	X					
22. Aplicación de preparados biodinámicos		X	X	X	X	X	X	X				
23. Aporte del mejorado del suelo-cal		X	X	X					X	X	X	
24. Prácticas de regeneración de suelos				X	X	X						

Fuente: documentos internos de la Finca Irlanda

d).- Administración

Actualmente esta constituida para su comercialización como una Sociedad Anónima de Capital Variable, y como una pasando por un proceso de transición de compra-venta a diez años. Con oficinas administrativas en Tapachula, con domicilio en 17 oriente local número cinco, Conjunto los Ángeles.

Continuando con la descripción de nuestros objetos de estudio, para la realización del estudio de caso, en el siguiente apartado haremos una descripción general de la finca cafetalera Hamburgo.

3.3.2. Finca Hamburgo¹⁵

a).- Datos históricos

La Finca Hamburgo fue fundada en el año de 1888 por Arthur Edelmann, originario de Perleberg, Alemania. Arthur fue invitado por el gobierno de México junto con otros Europeos para poblar, desarrollar y crear fuentes de trabajo en la zona alta del Soconusco, Chiapas.

A. Edelmann se estableció en lo que hoy conocemos como Finca Hamburgo sin otra cosa más que el deseo de convertir esas selváticas tierras al cultivo del café.

Solo lo acompañaba su esposa Doris Mertens y sus colaboradores más cercanos, también venidos de Alemania. La segunda generación de la familia Edelmann, fué

¹⁵ La información que se tomó para la elaboración de este apartado, fue tomada de documentos internos de la Finca Hamburgo.

integrada por Harald Bruno Edelmann y Marliesse Dopp. La tercera generación la integró Eberhard Edelmann y Barbara Blass.

En la actualidad esta es administrada por la cuarta generación integrada por Tomas Edelmann Blass, casado con Maria Amalia Guadalupe Toriello y sus hijos Tomas Bruno y Miranda quienes forman la quinta generación de la familia Edelmann.

Actualmente es una de las fincas que aún conserva a más de 80 familias que laboran en ella permanentemente.

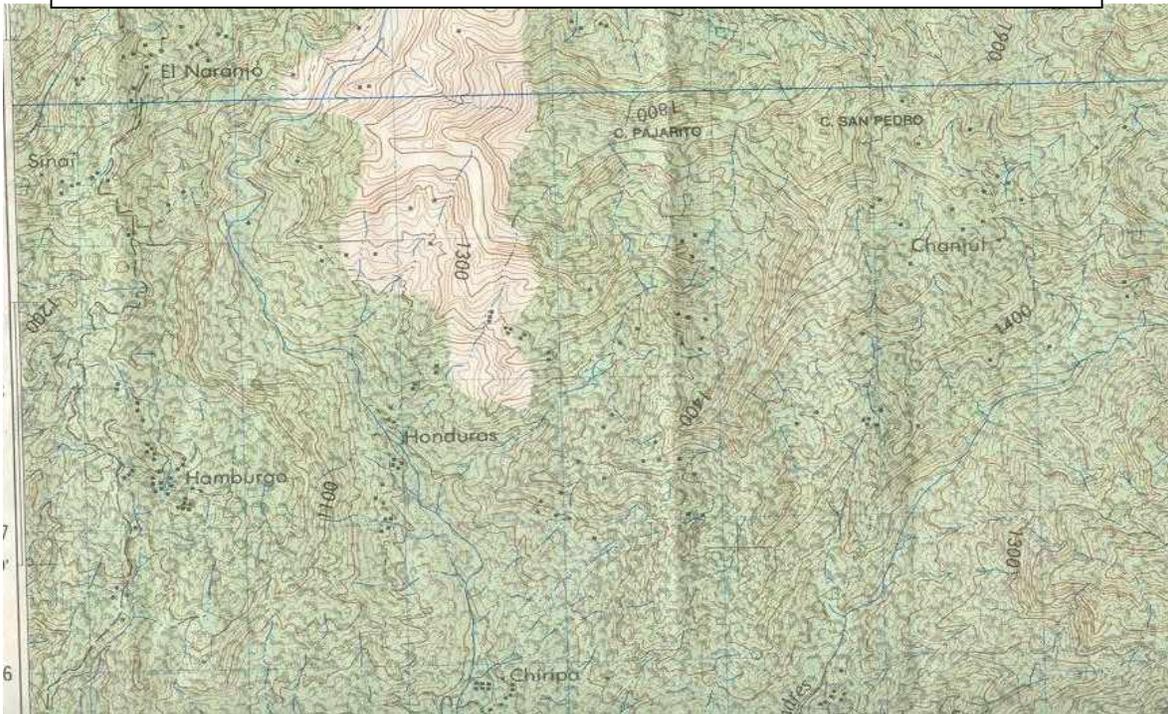
Hoy día, la Finca Hamburgo es administrada por la cuarta generación de la familia Edelmann.

b).- Datos geográficos

La Finca Hamburgo, se localiza tomando la carretera a Nueva Alemania a la altura del Km. 36 se sigue a mano derecha por el camino de terrecería pasando la Finca Chiripa, a solo 54 kilómetros de Tapachula, Chiapas. Se anexa plano de ubicación en la figura 3.

Se encuentra ubicada en el Soconusco, Chiapas al sur de la República Mexicana, en la ciudad de Tapachula. Con una extensión total de 297 hectáreas, y 270 hectáreas en producción, la cual inicia su cultivo en 1888. Con una altura de 1250 metros sobre el nivel del mar, y un clima que oscila entre los 16 grados y los 22 grados.

FIGURA 3.- SITUACIÓN GEOGRAFICA DE LA FINCA HAMBURGO



Fuente: documentos internos de la Finca Hamburgo

c).- Tipo de cultivo

La producción promedio es de 2500 a 3000 sacos de café de exportación, de las variedades 70% catuaí y 30% Borbón, cultivo bajo sombra, con un proceso en su beneficiado de húmedo y seco. Con un tipo de cultivo convencional.

Comercializando las marcas: siete arroyos y naranjo. En la figura 4 se presenta foto aérea de la Finca Hamburgo.

FIGURA 4.- FOTO AÉREA DE LA FINCA HAMBURGO



Fuente: documentos internos de la Finca Hamburgo

En el siguiente capítulo se procede al diseño de los instrumentos de la recolección de la información y a la operacionalización de los mismos:

3.4. Operacionalización y diseño de los instrumentos de recolección de información

Para la operacionalización de los instrumentos de recolección de información, se tomó de las diversas teorías aportadas por investigadores, en el cual planteamos

las variables: “Poder y Desempeño Organizacional”, utilizando dentro de la variable poder las dimensiones liderazgo y autoridad, tomando estas dimensiones dado que en las unidades productivas de café, objetos de este estudio, estos son los conceptos con los que siempre se ha dicho, se ejerce su administración, estas variables se determinan desde el planteamiento del objetivo de investigación: “Determinar cómo el liderazgo y la autoridad influyen en el desempeño de las fincas cafetaleras: Irlanda y Hamburgo”. Derivado del objetivo, efectuamos la proposición relacional de las variables: “El liderazgo y la autoridad influyen en el desempeño de las fincas cafetaleras: Irlanda y Hamburgo”. Y tomamos dentro de la variable desempeño organizacional a las dimensiones: rentabilidad, calidad y productividad, debido que dentro de nuestras preguntas de investigación se plantea también, efectuar un análisis comparativo de nuestros objetos de estudio, debido a que uno de ellos se dedica al cultivo de café orgánico-biodinámico, habiendo obtenido diversos reconocimientos a nivel internacional, así como certificados de calidad en este cultivo, y el otro se dedica al cultivo de café convencional, por lo que resulta interesante determinar en este comparativo que cultivo es mas rentable y productivo que el otro.

3.4.1. Operacionalización de los instrumentos cualitativos y cuantitativos

En la operacionalización de los instrumentos cualitativos y cuantitativos se procedió a:

Definir en una primera instancia al poder como: la relación social que existe entre los diversos actores de una organización, que generalmente implican dominación y resistencia, y que es ejercido a través del liderazgo y la autoridad (Ramírez, 2005, Weber 1992). Y se define también al desempeño como una medida relativa, que sirve para evaluar el comportamiento de la organización, utilizando indicadores como: rentabilidad, eficiencia, eficacia, calidad y productividad. (Fuente: elaboración propia)

Posteriormente se establecen las dimensiones para cada una de las variables antes mencionadas.

Dentro del “Poder” se tomaron las dimensiones: “Liderazgo y autoridad”, las cuales fueron planteadas desde nuestro objetivo. Y las que dadas las características manifestadas en las unidades productivas de café, objeto de nuestro estudio son las que consideramos las mas aplicables.

En la revisión de la literatura se encontraron diversas teorías sobre los tipos de liderazgo que se ejercen dentro de una organización, pero para objeto de nuestro estudio elegimos la definición de liderazgo como: “La capacidad para influir sobre otras personas; y este puede ser legítimo, de recompensa, de coerción, referente y de pericia. Con base en (Koontz y Wehrich, 1990).

Y definiendo la autoridad como: El poder autorizado y legitimado, y puede ser; legal, tradicional y carismática, con base en (Pfeffer, 1981:4 y Weber, 1967).

Para el desempeño organizacional se encontraron diversas dimensiones tales como: rentabilidad, eficiencia, efectividad, calidad y productividad, pero para el logro del objetivo en nuestra investigación al aplicar el método de estudio de caso en los dos objetos de estudio elegidos, encontramos que las dimensiones mas representativas dentro de ellos son: rentabilidad, calidad y productividad.

Definiendo a la rentabilidad como: grado en que una organización genera utilidades económicas. (Pacheco, 2003), utilizando Indicadores como: ingresos totales, resultados contables, activos totales, capital contable, gastos totales, inventarios, otros ingresos, precios de sus productos

A la calidad como: el grado de cumplimiento de las expectativas del consumidor, con base en (Pacheco, 2003). Con sus indicadores: aceptación, porcentaje de quejas y rechazos.

Y por último a la productividad como: la relación entre la producción y los insumos utilizados. (Bain, 1985), utilizando indicadores como: monto de la producción/número de trabajadores, aumento o disminución de la producción en un período determinado, producción obtenida/hectáreas cultivadas, costos de mano de obra en relación a las ventas, estableciendo posteriormente, que existe una correlación entre estas cinco dimensiones: liderazgo con: rentabilidad, calidad y productividad. Y asimismo autoridad con: rentabilidad, calidad y productividad, lo que podemos apreciar en la figura 5.



Derivado de la correlación antes mencionada, se procedió al establecimiento de las categorías de análisis de ambas dimensiones.

Dentro del liderazgo se determinó, que este se puede ejercer tomando como subdimensiones al: legítimo, de recompensa, de coerción, referente y de pericia.

En el liderazgo legítimo se tomó como indicador la jerarquía, para lo cual se plantearon las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Conoce la normatividad de la finca?
- 2.- ¿Conoce el organigrama de la finca?
- 3.- ¿De quién recibe las indicaciones para realizar su trabajo?
- 4.- ¿Qué puesto ocupa dentro de la finca?
- 5.- ¿Conoce los ingresos de la finca?
- 6.- ¿Su capital de trabajo es suficiente para la realización de todas las actividades de la finca?
- 7.- ¿Sabe cuanto es su gasto anual?
- 8.- ¿Los inventarios de la finca son suficientes para cumplir con los contratos establecidos?

Las cuales se consideraron pertinentes, en la obtención de la información que nos llevaría a establecer si el tipo de liderazgo que se ejerce es el jerárquico.

En la subdimensión liderazgo de recompensa, se establecieron los indicadores: reconocimientos y estímulos, para los cuales se elaboraron las preguntas:

- 1.- ¿Recibe alguna otra prestación después del sueldo?
- 2.- ¿Recibe algún ingreso adicional al mejorar la calidad del café?
- 3.- ¿Cuándo le hacen entrega de la PTU (participación a los trabajadores en las utilidades de la empresa)?

Para la subdimensión liderazgo de coerción, los indicadores planteados fueron: premios y castigos, elaborando las preguntas siguientes:

- 1.- ¿Ha recibido algún bono de productividad en los últimos cinco años?
- 2.- ¿Ha tenido algún ascenso en los últimos cinco años?
- 3.- ¿Le efectúan algún descuento al no cumplir con la normatividad de la finca?

En la subdimensión liderazgo referente, los indicadores fueron: personalidad y conducta, para los cuales se plantearon las preguntas:

- 1.- ¿Qué es lo que más admira de su jefe?
- 2.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la productividad?
- 3.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la calidad?

Y por último para la subdimensión liderazgo de pericia, los indicadores elegidos para medirla fueron: experiencia y conocimiento, estableciendo para la obtención de la información las preguntas:

- 1.- ¿Cuántos años tiene de experiencia su jefe en el puesto?
- 2.- ¿Quién de sus compañeros tiene más experiencia en el puesto?
- 3.- ¿Quién es el responsable de la clasificación del café para su exportación?

- 4.- ¿Conoce los procedimientos para el mejoramiento de la calidad?
- 5.- ¿Conoce el procedimiento para el mejoramiento de la productividad?
- 6.- ¿Le gustaría capacitarse para conocer estos procedimientos?

Lo que podemos apreciar en la figura 6 que se ilustra a continuación:



Para la dimensión autoridad se tomaron en las categorías de análisis las subdimensiones: legal, tradicional y carismática, es decir, la autoridad se puede ejercer, legalmente, tradicionalmente y carismáticamente.

En la subdimensión autoridad legal, los indicadores planteados fueron: jerarquías, reglamentos, normas y rutinas, los cuales sirvieron de base para establecer las preguntas:

- 1.- ¿Hay reglamentos establecidos con respecto a la calidad?
- 2.- ¿Hay reglamentos establecidos para el mejoramiento de la productividad?
- 3.- ¿Trabajan conforma a un presupuesto?
- 4.- ¿Se elaboran programas de trabajo?
- 5.- ¿Cada cuanto tienen reuniones de trabajo?

Para la subdimensión autoridad tradicional, el indicador elegido fue; costumbres, que nos sirvió de base para elaborar las preguntas:

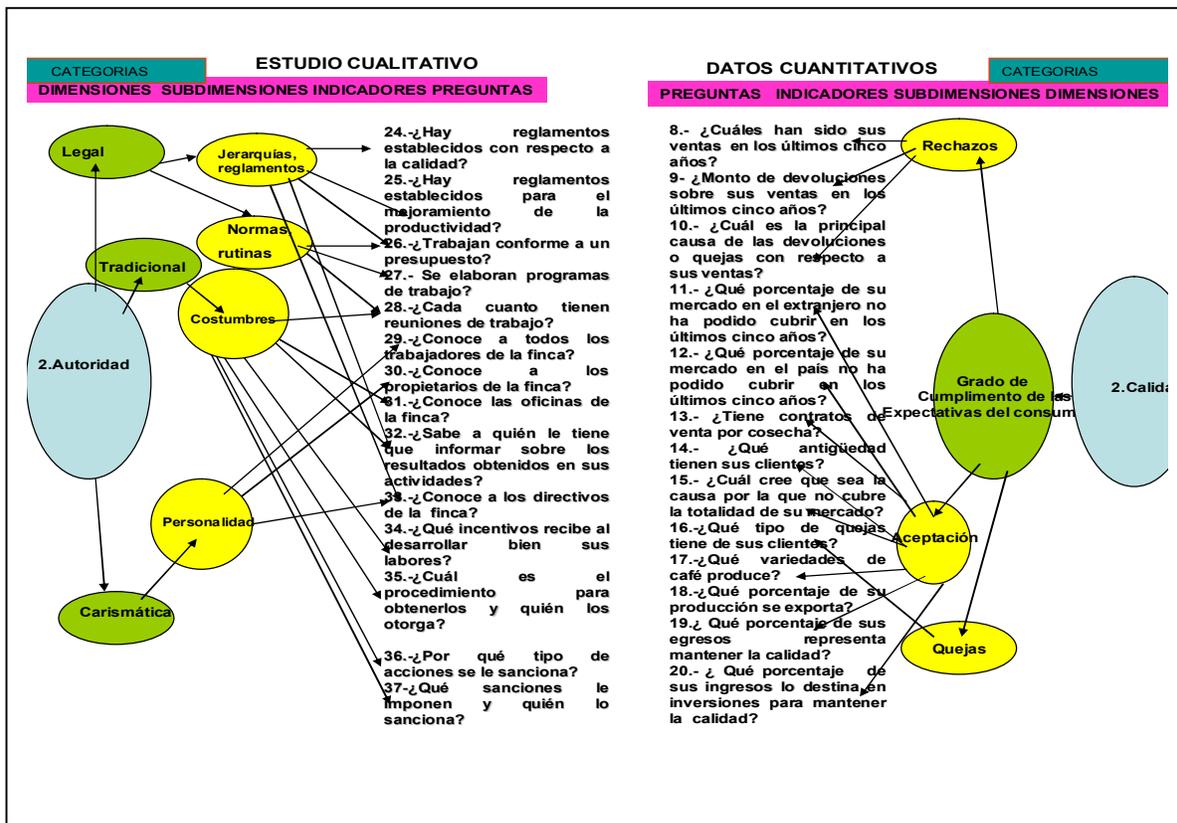
- 1.- ¿Cada cuanto tienen reuniones de trabajo?
- 2.- ¿Conoce las oficinas de la finca?
- 3.- ¿Sabe a quién le tiene que informar sobre los resultados obtenidos en sus actividades?
- 4.- ¿Qué incentivos recibe al desarrollar bien sus labores?
- 5.- ¿Cuál es el procedimiento para obtenerlos y quien los otorga?
- 6.- ¿Por qué tipo de acciones se le sanciona?
- 7.- ¿Qué sanciones le imponen y quién lo sanciona?

Y por último en la subdimensión autoridad carismática, se planteó el indicador; personalidad, utilizando para medirlo, las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Conoce a todos los trabajadores de la finca?
- 2.- ¿Conoce a los propietarios de la finca?
- 3.- ¿Conoce a los directivos de la finca?

Como lo podemos apreciar en la figura 7.

FIGURA 7.- OPERACIONALIZACION DE LAS DIMENSIONES: AUTORIDAD Y CALIDAD.



Fuente: elaboración propia

Posteriormente para operacionalizar la variable desempeño organizacional, en la obtención de los datos cuantitativos, se procedió a la elaboración de las categorías de análisis, llevando a cabo la misma dinámica que en las variables liderazgo y autoridad, revisando en primera instancia las diversas teorías propuestas por los

investigadores, y estableciendo a través de estas, las dimensiones: rentabilidad, calidad y productividad.

Dentro de rentabilidad, tenemos la subdimensión: ganancias económicas, con sus indicadores; ingresos, egresos, inventarios, activos y capital, lo que se puede apreciar en la figura 6. Para el indicador ingresos, se elaboraron las preguntas:

- 1.- ¿Cuáles han sido sus ingresos en los últimos cinco años?
- 2.- ¿Ha tenido otros ingresos en los últimos cinco años que no corresponden a su actividad?

En el indicador egresos, se plantearon las preguntas:

- 1.- ¿Cuáles han sido sus egresos en los últimos cinco años?
- 2.- ¿Qué porcentaje de sus egresos los invierte en los gastos de cultivo y cosecha?

Para el indicador inventarios, se pregunto:

- 1.- ¿Cuáles han sido sus inventarios en los últimos cinco años?

Del indicador activos, se formuló la pregunta:

- 1.- ¿Cuál es el promedio de sus activos totales en los últimos cinco años?

Para la obtención del indicador capital, se formuló la pregunta:

1.- ¿Qué capital contable ha tenido la finca en los últimos cinco años?

En la dimensión calidad, se ubicó la subdimensión; grado de correspondencia en las expectativas del usuario, ilustrada en la figura 7, obteniendo los siguientes indicadores: rechazos, aceptación y quejas.

Dentro del indicador rechazos, se elaboraron las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuáles han sido sus ventas en los últimos cinco años?

2.- ¿Monto de devoluciones sobre sus ventas en los últimos cinco años?

3.- ¿Cuál es la principal causa de las devoluciones o quejas con respecto a sus ventas?

En el indicador aceptación, se formularon las preguntas:

1.- ¿Qué porcentaje de su mercado en el extranjero no ha podido cubrir en los últimos cinco años?

2.- ¿Qué porcentaje de su mercado en el país no ha podido cubrir en los últimos cinco años?

3.- ¿Tiene contratos de venta por cosecha?

4.- ¿Qué antigüedad tienen sus clientes?

5.- ¿Cuál cree que sea la causa por la que no cubre la totalidad de su mercado?

6.- ¿Qué variedades de café produce?

7.- ¿Qué porcentaje de su producción se exporta?

8.- ¿Qué porcentaje de sus egresos representa mantener la calidad?

9.- ¿Qué porcentaje de sus ingresos los destina en inversiones para mantener la calidad?

Y por último, para el indicador quejas, la pregunta elaborada fue:

1.- ¿Qué tipo de quejas tiene de sus clientes?

En la dimensión productividad, ilustrada en la figura 8, se ubicaron las subdimensiones; resultados e insumos obteniendo los siguientes indicadores: producción obtenida y número de trabajadores.

Para el indicador producción obtenida se elaboraron las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuántos quintales de café ha producido por cosecha en los últimos cinco años y de que variedades?

2.- ¿Las cosechas de café en los últimos cinco años han sido afectadas por causas externas que afectaron su rendimiento?

3.- ¿Cuáles han sido estas?

4.- ¿En los últimos cinco años en que porcentaje ha sido la merma de su producción por cosecha?

5.- ¿Cuál ha sido la causa de estas mermas?

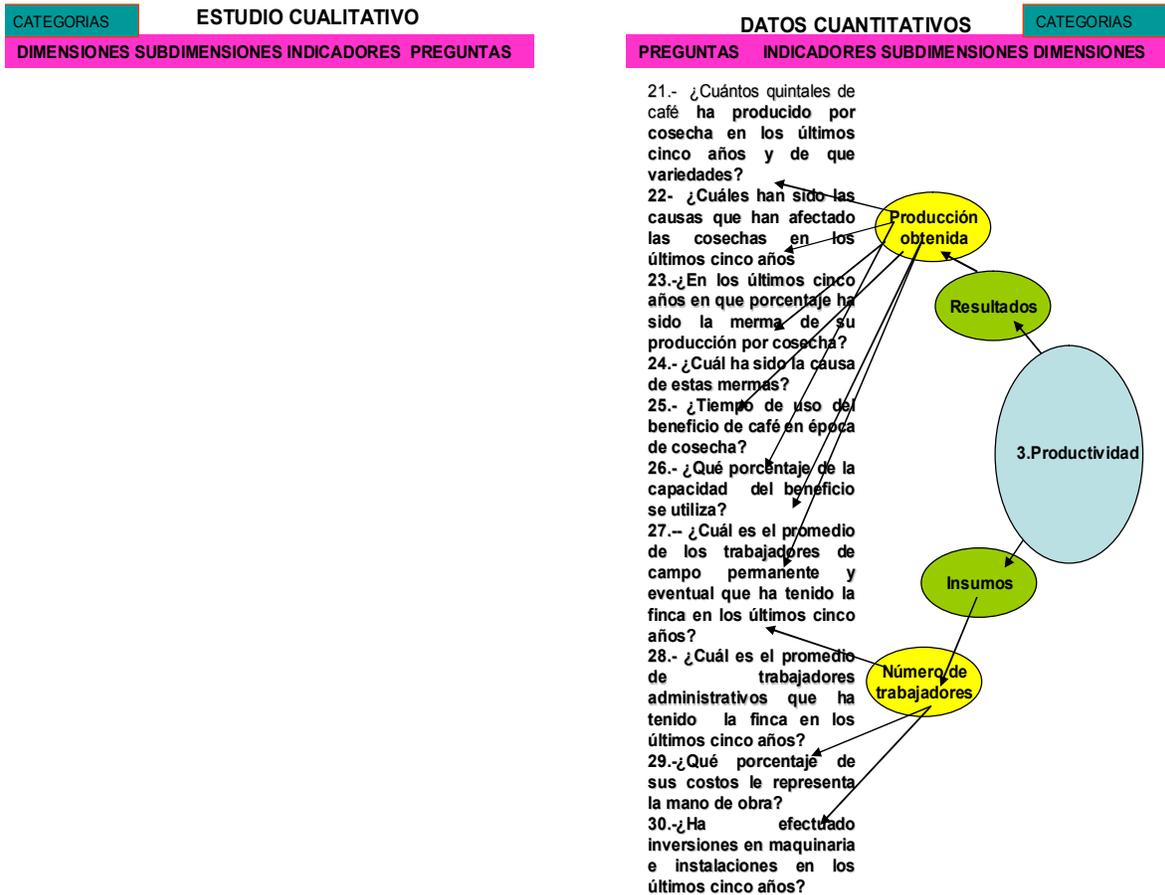
6.- ¿Tiempo de uso del beneficio de café en época de cosecha?

7.- ¿Qué porcentaje de la capacidad del beneficio se utiliza?

Y por último, para el indicador número de trabajadores, se elaboraron las preguntas:

- 1.- ¿Cuál es el promedio de trabajadores de campo permanente y eventual que ha tenido la finca en los últimos cinco años?
- 2.- ¿Cuál es el promedio de trabajadores administrativos que ha tenido la finca en los últimos cinco años?
- 3.- ¿Qué porcentaje de sus costos le representa la mano de obra?

FIGURA 8. OPERACIONALIZACION DE LA DIMENSIÓN PRODUCTIVIDAD.



Fuente: elaboración propia

3.4.2.- Diseño de los instrumentos

A continuación se presentan las guías de entrevistas a profundidad elaboradas para recabar la información necesaria para el logro de nuestro objetivo, que es: “determinar cómo el liderazgo y la autoridad influyen en el desempeño de las fincas cafetaleras: Irlanda y Hamburgo”, tanto para la parte cualitativa como para la parte cuantitativa.

3.4.2.1. Parte cualitativa

El diseño de esta guía de entrevistas fue elaborada específicamente como lo mencionamos en párrafos anteriores, para las dimensiones del poder: liderazgo y autoridad. La cual contiene un total de treinta y siete preguntas, dirigidas a los actores del poder: accionistas/propietarios, directivos, trabajadores administrativos, trabajadores permanentes de campo y trabajadores eventuales de campo en estas unidades productivas. Cuyo objetivo es, obtener a través de ellas la información necesaria para determinar, cómo el liderazgo y la autoridad influyen en la rentabilidad, la calidad y la productividad.

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ACTORES DEL PODER EN LAS FINCAS: IRLANDA Y HAMBURGO, ESTABLECIDAS EN LA REGIÓN DEL SOCONUSCO, CHIAPAS, MÉXICO, PARA LAS DIMENSIONES: LIDERAZGO Y AUTORIDAD.

Nombre: -----

Edad: -----

Puesto: -----

Fecha: -----

- 1.- ¿Conoce la normatividad de la finca?
- 2.- ¿Conoce el organigrama de la finca?
- 3.- ¿De quién recibe las indicaciones para realizar su trabajo?

- 4.- ¿Qué puesto ocupa dentro de la finca?
- 5.- ¿Conoce los ingresos de la finca?
- 6.- ¿Su capital de trabajo es suficiente para la realización de todas las actividades de la finca?
- 7.- ¿Sabe cuanto es su gasto anual?
- 8.- ¿Recibe alguna otra prestación después del sueldo?
- 9.- ¿Recibe algún ingreso adicional al mejorar la calidad del café?
- 10.- ¿Los inventarios de la finca son suficientes para cumplir con los contratos establecidos?
- 11.- ¿Cuándo le hacen entrega de la PTU?
- 12.- ¿Ha recibido algún bono de productividad en los últimos cinco años?
- 13.- ¿Ha tenido algún ascenso en los últimos cinco años?
- 14.- ¿Le efectúan algún descuento al no cumplir con la normatividad de la finca?
- 15.- ¿Qué es lo que más admira de su jefe?
- 16.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la productividad?
- 17.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la calidad?
- 18.- ¿Cuántos años tiene de experiencia su jefe en el puesto?
- 19.- ¿Quién de sus compañeros tiene más experiencia en el puesto?
- 20.- ¿Quién es el responsable de la clasificación del café para su exportación?
- 21.- ¿Conoce los procedimientos para el mejoramiento de la calidad?
- 22.- ¿Conoce el procedimiento para el incremento de la productividad?
- 23.- ¿Le gustaría capacitarse para conocer estos procedimientos?
- 24.- ¿Hay procedimientos establecidos con respecto a la calidad?
- 25.- ¿Hay reglamentos establecidos para el mejoramiento de la productividad?
- 26.- ¿Trabajan conforme a un presupuesto?
- 27.- ¿Se elaboran programas de trabajo?

- 28.- ¿Cada cuánto tienen reuniones de trabajo?
- 29.- ¿Conoce a todos los trabajadores de la finca?
- 30.- ¿Conoce a los propietarios de la finca?
- 31.- ¿Conoce las oficinas de la finca?
- 32.- ¿Sabe a quién le tiene que informar sobre los resultados obtenidos en sus actividades?
- 33.- ¿Conoce a los directivos de la finca?
- 34.- ¿Qué incentivos recibe al desarrollar bien sus labores?
- 35.- ¿Cuál es el procedimiento para obtenerlos y quién los otorga?
- 36.- ¿Por qué tipo de acciones se le sanciona?
- 37.- ¿Qué sanciones le imponen y quién lo sanciona?

3.4.2.2. Parte cuantitativa.

El diseño de esta guía de entrevistas fue elaborada específicamente para las dimensiones del desempeño organizacional: rentabilidad, calidad y productividad. La cual contiene un total de treinta preguntas, dirigidas a los responsables de la administración en estas unidades productivas. Cuyo objetivo es, obtener a través de ellas la información necesaria para determinar, cómo el liderazgo y la autoridad influyen en la rentabilidad, la calidad y la productividad.

GUÍA ORIENTADORA DE PREGUNTAS PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, EN SUS DIMENSIONES: RENTABILIDAD, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD; DIRIGIDA A LA PERSONAS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS FINCAS CAFETALERAS: IRLANDA Y HAMBURGO, ESTABLECIDAS EN EL SOCONUSCO, CHIAPAS, MÉXICO.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: -----

CARGO: -----

FECHA:

Rentabilidad

- 1.- ¿Cuáles han sido sus ingresos en los últimos cinco años?
- 2.- ¿Cuáles han sido sus egresos en los últimos cinco años?
- 3.- ¿Qué porcentaje de sus egresos los invierte en los gastos de cultivo y cosecha?
- 4.- ¿Cuáles han sido sus inventarios en los últimos cinco años?
- 5.- ¿Cuál es el promedio de sus activos totales en los últimos cinco años?
- 6.- ¿Qué capital contable ha tenido la finca en los últimos cinco años?
- 7.- ¿Ha tenido otros ingresos en los últimos cinco años que no corresponden a su actividad?

Calidad

- 8.- ¿Cuáles han sido sus ventas en los últimos cinco años?
- 9.- ¿Monto de devoluciones sobre sus ventas en los últimos cinco años?
- 10.- ¿Cuál es la principal causa de las devoluciones o quejas con respecto a sus ventas?
- 11.- ¿Qué porcentaje de su mercado en el extranjero no ha podido cubrir en los últimos cinco años?
- 12.- ¿Qué porcentaje de su mercado en el país no ha podido cubrir en los últimos cinco años?
- 13.- ¿Tiene contratos de venta por cosecha?
- 14.- ¿Qué antigüedad tienen sus clientes?
- 15.- ¿Cuál cree que sea la causa por la que no cubre la totalidad de su mercado?
- 16.- ¿Qué tipo de quejas tiene de sus clientes?
- 17.- ¿Qué variedades de café produce?
- 18.- ¿Qué porcentaje de su producción se exporta?
- 19.- ¿Qué porcentaje de sus egresos representa mantener la calidad?

20.- ¿Qué porcentaje de sus ingresos lo destina en inversiones para mantener la calidad?

Productividad

21.- ¿Cuántos quintales de café ha producido por cosecha en los últimos cinco años y de que variedades?

22.- ¿Cuáles han sido las causas que han afectado el rendimiento de las cosechas de café en los últimos cinco años?

23.- ¿En los últimos cinco años en que porcentaje ha sido la merma de su producción por cosecha?

24.- ¿Cuál ha sido la causa de estas mermas?

25.- ¿Tiempo de uso del beneficio de café en época de cosecha?

26.- ¿Qué porcentaje de la capacidad del beneficio se utiliza?

27.- ¿Cuál es el promedio de trabajadores de campo permanente y eventual que ha tenido la finca en los últimos cinco años?

28.- ¿Cuál es el promedio de trabajadores administrativos que han tenido la finca en los últimos cinco años?

29.- ¿Qué porcentaje de sus costos le representa la mano de obra?

30. ¿Ha efectuado inversiones en maquinaria e instalaciones en los últimos cinco años?

Después del diseño de los instrumentos: cualitativos y cuantitativos para la recolección de la información, procedimos a la aplicación de éstos a cada uno de los actores dentro de las unidades productivas objetos de estudio.

3.5. Aplicación de los instrumentos

Dentro de nuestra investigación encontramos que nuestros objetos de estudio contienen cinco actores en los cuales se aplicaran los instrumentos para la

recolección de la información, que nos proporcionaran los elementos necesarios para medir las dimensiones: liderazgo y la autoridad:

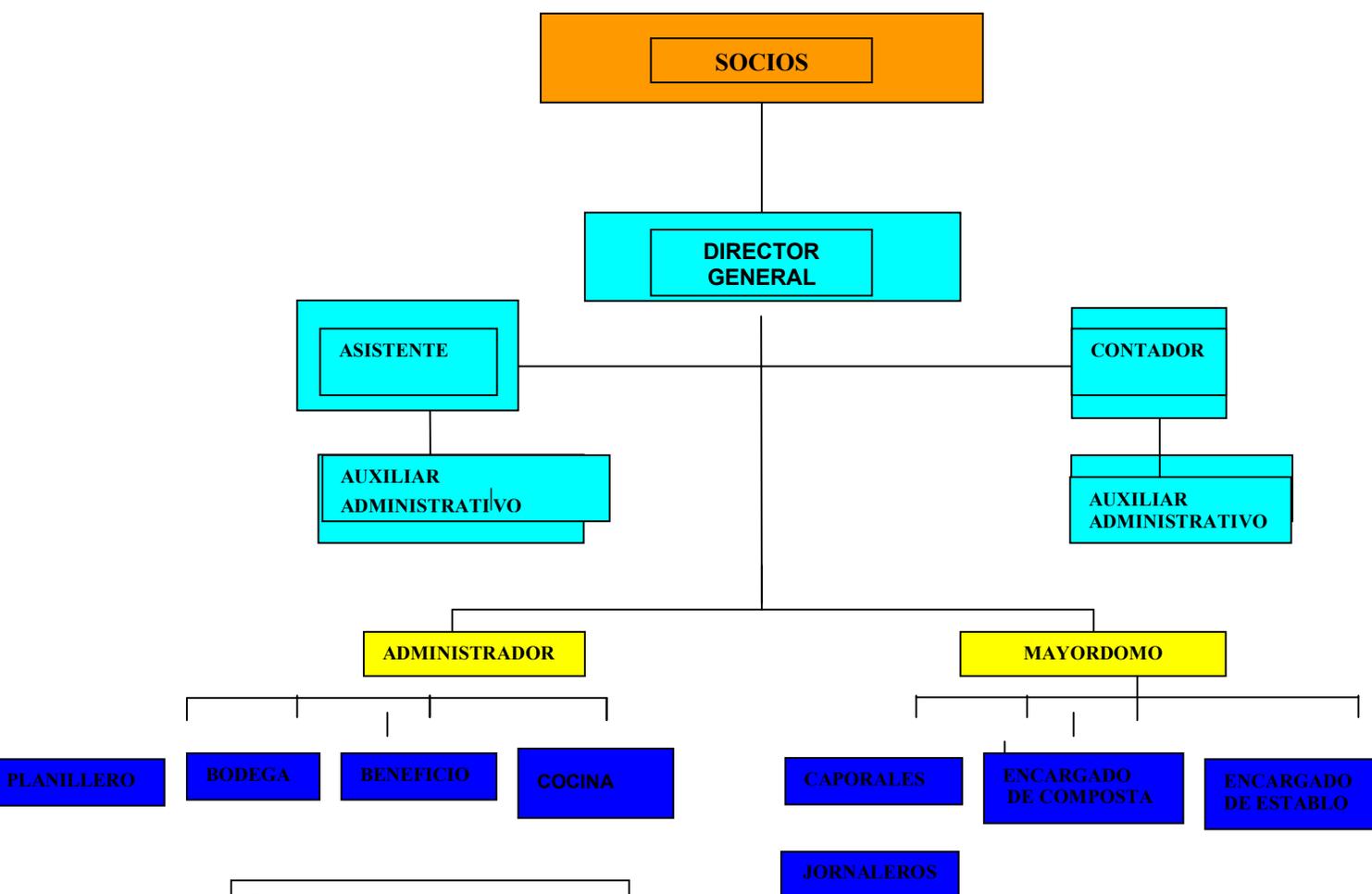
- ✚ Accionistas (propietarios).
- ✚ Directivos
- ✚ Trabajadores administrativos
- ✚ Trabajadores permanentes de campo
- ✚ Trabajadores eventuales de campo

Para la obtención de los datos cuantitativos del desempeño organizacional dentro de sus dimensiones: rentabilidad, calidad y productividad, se aplicó el instrumento a los encargados de la administración de ambas fincas, tanto en las oficinas ubicadas en la Ciudad de Tapachula, como en las instalaciones de la finca.

3.5.1. Finca Irlanda

A continuación se presenta en la figura número 9, el organigrama de la Finca Irlanda, con el fin de poder ubicar los trabajadores entrevistados:

FIGURA 9. ORGANIGRAMA DE LA FINCA IRLANDA



Fuente: elaboración propia

Las personas entrevistadas en finca Irlanda fueron:

- ✚ Bernd Walter Peters Straub (socio y Director General)
- ✚ María del Pilar Barragán González (socia)
- ✚ Patricia Evelia Alamilla Juárez (asistente)
- ✚ María del Carmen Méjia Cano (contadora)
- ✚ Judith Paz Trujillo (auxiliar administrativo)
- ✚ Luís Alberto Pérez Ramírez (auxiliar administrativo)
- ✚ Ernesto Gómez Solano (administrador)

- ✚ Conrado Mazariegos Ruiz (mayordomo)
- ✚ Mario López Pérez (encargado de beneficio)
- ✚ Efrén Santíz Morales (planillero)
- ✚ Bersai Muñoz Matías (caporal)
- ✚ Miguel de los Santos Crisóstomo (jornalero)
- ✚ Eusebio López Velásquez (jornalero)

ENTREVISTA A BERND WALTER PETERS STRAUB, DIRECTOR GENERAL DE LA FINCA IRLANDA, S.A. DE C. V., EDAD: 46 AÑOS, EL DÍA 29 DE SEPTIEMBRE DE 2005

Quién nos dice que, con el 20% de la venta de consumo nacional logra obtener \$ 2,000,000.00 y si de este 20%, vende el 5% en tazas lograría incrementar en un 200% del monto del ingreso de las ventas de exportación, y si a ello le agregas la diversificación como: turismo, parque temático, meterte un poquito en flores, formas una “UMA”, vender opciones de cómo disfrutar de la naturaleza, no depender del café en su totalidad, aunque claro tu actividad preponderante es el café, vender follaje, flores a precio que se vende al turismo, en Nicaragua conocí una finca que hasta las botellas de licor que se bebían las utilizan en las artesanías como floreros, los trabajadores hacen artesanías de subproductos de la poda del café, como por ejemplo el bambú, hay un paquete de opciones, lo que le llamamos diversificación, como lo que teníamos, pero no aguantamos el ritmo, como la “Fundación”, en que teníamos donativos para programas sociales, la Fundación para que funcione realmente, necesita una persona que se dedique a bajar recursos.

Un kilo de exportación de café esta a 86 dólares, un quintal trae 46 kilos, el café tostado sufre una merma del 20%, \$ 920.00 entre 46 kilogramos. Una taza de café vale \$ 12.00 y con un kilo de café obtengo 110 tazas de café a \$ 12.00 la taza = con lo cual tengo \$ 1,320.00 por kilo de café tostado y molido.

Cosechamos 300 quintales de café, al aplicar la merma nos quedan 240 quintales por 46 kilogramos = 11,040 kilogramos por 1320 pesos, tenemos \$ 14'572,800.00 pesos de ventas anuales, con lo cual duplico el importe de mis ventas anuales de café de exportación que representa el 80% de mi producción, con lo que compruebo que me conviene mas la diversificación que el incremento de mi producción”.

La “UMA” no creo que tenga más de 10 años. Pero existe desde Cedillo, esto inició en Quintana Roo.

Mi papa tiene un libro sobre la servidumbre ecológica, dicen que es la mejor garantía para que no te afecten la tierra, pero tiene sus riesgos para el traslado de la propiedad, una servidumbre con tu vecino.

Ante la SEMARNAP se declaró en algún tiempo como zona protegida, actualmente lo desconozco pero yo lo estoy tomando desde la "UMA".

Hay ciertas restricciones de especies, el quetzal, el pavón y los venados rojos son considerados especies en peligro de extinción.

ENTREVISTA REALIZADA A BERND WALTER PETERS STRAUB, SOCIO DE LA EMPRESA: "FINCA IRLANDA, S.A. DE C. V., EL DÍA 09 DEL MES DE MARZO DE 2006.

1.- ¿Qué tanto porcentaje de sus costos representa la calidad del café?
¿O qué porcentaje de sus ingresos destina a mantener la calidad?

"El mercado te paga la calidad hasta cierto punto, porque no te lo puede pagar, no lo hacen por rentabilidad, es una cultura, el mercado hasta cierto momento te escuchan, ya que hasta cierto momento lo ven como factor precio, si realmente no quieres perturbar a la naturaleza no te lo paga el mercado, enfrentamos un problema, este café amigable como toda entidad viva hay excelentes granos de café, malos y buenos, tienes que rematar los malos, es un 15% de la producción y me viene afectar mi costo promedio, el mercado si te paga hasta cierto punto, antes Alemania te súper premiaba, y en este momento compra cualquier café, ahora busca precio, por el contrario Estados Unidos y Japón están en el pico de premiar la calidad, como antes lo hacia Alemania, el único que no ha variado es Suiza, por ejemplo el comercio justo en Estados Unidos no se paga como hace 10 años, tal vez sea China, quien lo haga posteriormente, aunque lo hagan por copiar modas"

"El café sustentable hecho lo mas apegable a la naturaleza el mercado no lo paga por mucho, Suiza es el que da mejor precio, Estados Unidos por ejemplo incremento el contrato y bajo el precio en un 12%, pero trae una inversión social, Suiza lo paga directamente en el precio la inversión social, 20 centavos por libra del contrato, iba anteriormente para proyectos sociales, en este momento tienen un comité de autorización de proyectos ya no es una cantidad segura de acuerdo al contrato, es bajo autorización en este año me pago como 30,000 dólares, pero en Estados Unidos firmo una aceptación de pago para una financiera que nos otorgo un crédito de 300,000 dólares, los cuales pagará directamente sobre nuestras ventas, por tiempo y constancia el suizo es uno de nuestros mejores clientes, pero por el apoyo del crédito es Estados Unidos, pero el define que proyectos quiere, el año pasado fue una casa para los maestros y un salón de clases, yo tengo que hacer la inversión y el me la reintegra, en este momento el dice que autoriza, en este momento le quiero cobrar 20,000 dólares para la casa de los maestros, le escribí pidiendo si quiere apoyar para este proyecto lo de la inversión en el beneficio, el saneamiento de aguas provocada por las casas, es

una contaminación que lo provocan las personas., lo clientes de Holanda también apoyan en proyectos sociales, dieron para el STAN 4200 dólares, y los alemanes que originalmente hicieron la escuela dan una aportación como de 5000 dólares, para el mantenimiento de la escuela, acabamos de conseguir un buen maestro rural y ya se fue a Guatemala para que le avalen los estudios aquí, y le dijeron que si, hemos tenido otros apoyos como por ejemplo: el fondo de estabilización, retención para el mejoramiento de la calidad y el fondo para la productividad que al parecer es hasta 900 pesos por hectárea, hasta 5 hectáreas. Y ahorita con la contingencia de STAN dieron 180,000 al parecer son 1000 por hectárea, las primeras 100 y la demás, lo dieron como apoyo emergente para la reparación de caminos, el del 5% del mejoramiento lo que hace es comprarte el café malo, si exportas un buen precio, y retenías ese 2% de basura, eso superaba en mucho lo que yo podía recuperar, y me lo compra para destruirlo, lo de fondo perdido, el de la productividad hasta 900 por hectárea, 4500.00 en este caso finca Irlanda que tiene 3 productores 13,500.00, fue a fondo perdido, pero el de fondo de estabilización, cuando el café supere 100 dólares, hay que empezar a devolver, ya se devolvieron 200,000.00 el año pasado, la idea del café orgánico nace desde 1928, ya que mi abuelo tomo el curso con el Sr. Steiner que es el creador de esta corriente, desde 1920, en 1928 finca Irlanda inicia la producción en el trópico, se hacia sin validación y es hasta 1960, que se empieza la validación, por que le dijeron que necesitaba el sello para certificarlo y en el año 1967 se exportan los primeros 200 sacos”

2.- ¿Si el mercado empieza a caer, se considera meter fertilizantes o agroquímicos?

“No, pienso que Irlanda en el punto en que esta, tendría que ser algo extraordinario para que cambiar la imagen que se tiene, es un valor muy alto ser orgánico y biodinámico, orgánico solo te exige no tener químicos, pero por prestigio no lo haría, nuestro clientes nos dicen que no, quieren que tengas un sello, pero te compran un lote con ese sello y otro sin sello, ellos insisten en que sea de esa manera, yo pienso que dadas estas peticiones, ¿quien controla lo que ellos venden?, por el orgánico no pagan nada, el biodinámico es mas importante”

3.- ¿Ha tenido alguna devolución sobre ventas en los últimos cinco años?

“Ninguna devolución sobre ventas en los últimos cinco años, los problemas han sido por humedad excesiva, y cuando ha pasado esto, los arreglos amistosos normalmente, dicen que es muy común, que aunque se tenga carta de crédito, tienes que mandar a alguien para la verificación, tendría que haber una tercería, normalmente te baja el precio si el cliente es mañoso, lo que hicimos con un nuevo cliente es, que antes de embarcar depositara el dinero, es la forma mas segura, con los otros clientes hay mucha confianza, solo una vez dijeron que había llegado podrido, pedimos a Bancomext (nuestra financiera), que intercediera y se hizo un arreglo, otra vez en Holanda que iba un café con piojos, así que se pago para que lo despiojaran hace como 7 años de estos casos, tenemos magníficos clientes”

4.- ¿Por qué se toma la decisión de diversificar a la empresa?

“Se toma la decisión de diversificar en mermeladas, café tostado y chocolate, ya que en este momento somos cuatro familias viviendo de Irlanda, por lo que tenemos una rentabilidad muy baja, y somos ya la tercer generación donde normalmente truenan los negocios familiares, ya que hay que repartir entre todos, y yo hace algunos años les dije a los propietarios, me voy a volver viejo y no voy a recibir ordenes de un primo que no sabe nada de café, por lo que se toma la decisión que se me traspasara la finca, por lo que iniciamos una nueva empresa de diversificación del café como primer paso, para obtener recursos para la compra, vimos que hacer con el cacao, decidimos hacer chocolate, hacer trapiches, saber que maquinaria se necesita, mi último impedimento es tener azúcar orgánica, lo que produzco lleva azúcar, tengo zonas húmedas en que puedo sembrar azúcar, banano, buscando la manera de generar mayor ingreso con el mismo producto, por lo mismo, la parte que queremos hacer turismo reduce mi producción de café, conservamos una reserva ecológica, tenemos cardamomo, hacer goma de mascar, licor, aceite de cardamomo que tiene un mercado de cosméticos, tenemos mucho por diversificar, ya que buscamos reducir tal vez a 200 hectáreas de café manejando lo biodinámico, pero con tecnología sin perder su esencia natural, yo no entendía muy bien el proceso biodinámico, pero funciona como la homeopática, centrifuga lo que consumes te dan dosis muy bajas para que estimulen a reaccionar tus defensas, la belladona es una planta toxica que utilizan en homeopática, centrifuga, rompe las moléculas del agua y del alcohol, esa molécula se vuelve belladona, para la agricultura, viendo eso me compre un rotoplas y con una hélice centrifugo la vermicomposta, usando ciertos minerales permitidos, técnicamente hacemos lo mismo, lo que antes no nos alcanzaba de vermicomposta en este momento hacemos dos toneladas diarias, 500 al año, centrifugándola, es el segundo año que lo hago, reduciendo la superficie y aumentado la productividad”

“Estrategia dos: si yo vendo 750 sacos en Productos Naturales facturaría lo mismo que factura Irlanda, tendría la misma utilidad 8 a 9 millones de pesos, la idea es: poner posteriormente puntos de venta nuestros, bien arreglados con madera, donde expandas café para llevar, quiero abrir este año tres puntos en Tapachula, uno por el parque, otro en la plaza, otro en la fabrica, quiero hacer como café Brit, en Costa Rica, están en toda Costa Rica con módulos pequeños, con fotos padrisimas, termos con café, y se sirve en tazas pequeñas, pruebas macadamia, nuez de la india, se vende en internet”

“Tercer paso las cafeterías, si Irlanda lograra 150 sacos, al venderlos en tazas, obtendrías $150 \times 70 = 10,500 \times 100$ igual a 1,050,000, por 10 igual a 10,500,000.00, como ven, puedo generar mas con lo mismo, desde que saque las cuentas, claro que tienes que crear otras empresas, y si a eso le agregas el ecoturismo y ya vimos que podemos obtener con la madera, aunque eso lo dejamos para otro momento, Irlanda tiene todo para crear otro concepto de cafeterías y mi hija esta estudiando lo restaurantero, es la única manera que con lo mismo puedo lograr obtener mas rentabilidad, si quiero hacer el parque temático, pero me voy a

esperar un poco, que Hamburgo sea los pioneros en ese aspecto, ellos en este momento ya tienen cabañas y están construyendo un restaurante para albergar al turista, y a mi papa no le parece mucho la idea de que esto sea restaurante”.

5.- ¿Qué porcentaje de sus ingresos los dedica en mantener la calidad?

“Para mantener la calidad es muy alta la inversión, yo pienso que el mercado no es tan ducho como dice que es, sino es mas lo que te apantalla, hay que medir que es lo existe en la calidad, en cuanto a paradigmas, pero a veces gastas de mas, por ejemplo en un pizca normal, hay fincas que cortan maduras y verdes y si mido cual es la eficiencia de cortar solo maduras, primero cortas menos le tienes que dar mas pago, al ser orgánico siempre hay bejucos, monte, son métodos que la gente no le gusta, cuando tu cortas solo maduro implica que puede venir un temporal y tirarte lo que dejaste para después, te arriesgas mucho por dar una calidad, el trabajo del campo es bueno, pero el del beneficio en Irlanda el del beneficio es mejor, en una finca tecnificada hoy lo están cortando y ya despulpan, lo limpian y en tres días esta llegando a Veracruz, nosotros no empezamos a trillar hasta que no tenemos toda la cosecha, para que tomemos de toda la cosecha y no de diferentes tiempos, cortamos toda la cosecha, y luego lo tenemos en el beneficio 60 días (lo cortamos, fermentamos, lavamos, le damos un día de sol, tardamos 6 días para estibarlos y esperar 60 días para trillarlo para que se haya homologado la calidad) y trillamos de cada parte para que tenga un sabor homologado de todas las partidas y no lo envasamos directamente sino que lo mezclamos ya trillado, nuestros sacos van foliados y sabemos de donde viene ese café, a que saco pertenece, al cliente le gusta, o no le gusta, pero todo sale igual, es una mezcla de toda la cosecha, eso es mano de obra, y como lo vendemos caro y con origen tarda otros 30 días, y el me tarda 30 días en pagar por lo que tenemos 120 días, la revolvencia de nosotros son: 120 días, que pasa, se abandonan estas practicas, los ejidatarios antes lo hacían, se ha abandonado la practica de la calidad, es lo que Irlanda no ha dejado de hacer, Hamburgo lo esta haciendo de nuevo con el cliente que tenemos de Estados Unidos que lo exige en este momento, tenemos en este momento 30 mujeres que escogen a mano, en el período de mediados de diciembre a mayo, en abril dejamos de exportar, y nos queda el consumo nacional, por lo que exportamos hasta el 97% de nuestra producción, siempre es arriba del 90 %, por lo que surtimos a nuestra propia empresa el consumo nacional, en este momento se le hace entrega de todo”.

“Tenemos como 100,000 dólares de gastos de más, por mantener la calidad, por lo que tengo un 30% de costo más que otras fincas en mantener la calidad, ahora también valdría la pena evaluar que tanto me reduce la productividad el mantener esta calidad, pero con la estrategia de incrementar la producción en estas áreas, diversificar lo productos y servicios, no abandonar el mercado primario ya que tenemos un prestigio, pero una parte de ello, el 10% de la cosecha que no es una calidad extraordinaria, ya tengo un comprador pero no quiero vender mas, eso ya se esta vendiendo, y seguirá poner los puntos de venta y posteriormente las cafeterías”.

6.- ¿Cuáles son sus costos de mano de obra?

“En lo que se refiere a la mano de obra en relación a otras fincas, nuestros costos directamente en el campo, en lo que se refiere a la mano de obra se incrementa un 30% más, derramar árboles al tener un dosel, así se le llama a los árboles de sombra, los árboles altos de montaña, pero los que siembras conjunta con el café los tienes que podar una vez al año, se regula la sombra, nosotros no lo hacemos en este momento porque matamos los nidos de las aves, tienes que permitir un 25% de luminosidad al cafetal”.

7.- ¿Qué capacidad de su beneficio utiliza?

“El beneficio se utiliza en un 65 a 70% de su capacidad”.

ENTREVISTA A BERND WALTER PETERS GREYER, DIRECTOR GENERAL DE LA FINCA IRLANDA, S.A. DE C. V., EL DIA 15 DE MAYO DEL 2006, EN SUS OFICINAS UBICADAS EN: 17 ORIENTE LOCAL 5 CONJUNTO LOS ANGELES EN TAPACHULA CHIAPAS, MÉXICO, DIMENSIONES LIDERAZGO Y AUTORIDAD, COMENTARIOS ADICIONALES

1.- ¿Cómo les afecta la caída del precio del café a finales de los 80 e inicio de los 90?

“A nosotros nos afecto, pero no tanto, México seguía teniendo cuotas sobre una producción de 2000000 de sacos, por lo que, los que teníamos café de alta calidad no podíamos exportar mas que la mitad de lo que producías y lo otro lo tenías que vender a los mercados no tradicionales, por lo que no tenía caso tener la certificación del 100% de nuestra producción, a nosotros nos beneficio, ya que nuestros clientes demandaban el café, incluso mandaban cartas manifestando porque no nos permitan exportar todo nuestro café de calidad, a nosotros nos beneficio, porque empezamos a negociar, y llegamos a exportar el 90% de nuestra producción y hacernos altamente exportadores, dentro del sector no fuimos de los muy golpeados, para nosotros no fue un perjuicio tan drástico como a otros compañeros, era mas cómodo venderle a las transnacionales, pero perdías tu identidad, los que vendían a comercializadores de aquí, entonces era mejor vender a los comercializadores, pero mi papa nunca quiso hacer eso, sino mantuvo el vender directamente a tostadores, no a intermediarios, con precios fijos, café comprometido antes de cosecharse y un alto porcentaje exportable, no haber abandonado nunca la marca, muchísimos cayeron en vender el pergamino acá, el mercado te suplanta en dos días, cuando quieres regresar no se acuerda de ti nadie, nunca perder tu imagen en el extranjero, no vender tu imagen, fueron los factores que nos beneficiaron, lógicamente los que vendieron acá perdieron su marca”.

“Como Colombia que tenían la imagen del burrito pancho López cargando el café, esa imagen los saco adelante, 20 30 años después, esa imagen es de cafés diferenciados”.

2.- ¿Hubo fincas que fueron vendidas en esa época?

“Muchas fincas cambiaron de dueños, normalmente se fueron quedando por deudas trasladadas, eso se sigue padeciendo en este momento, hay muchas fincas que están cambiando a nuevos propietarios, no privados, sino gente que comercian con café, cada día son menos los privados, son gente que tienen estructura, cada día son menos los privados”.

3.- ¿Cuáles han sido sus principales problemas, financieros o de producción?

“Era triste vender aquí el 40% de su producción y solo exportabas el 60%, de nada te servía vender bien, si solo vendías bien el 60% y si comparabas toda tu cosecha ya no era rentable exportar, aquí que te daban un precio un poco mejor si lo vendías todo, otro momento difícil, y que a nosotros también nos salvo fue la imagen crediticia de no deber, fue que Bancomext mismo se acercó a nosotros y nos otorgó financiamiento, y desde esa fecha trabajamos con Bancomext, un gran porcentaje de fincas no tuvieron créditos que los apoyara en las épocas difíciles”.

4.- ¿En qué año tomó la dirección de la empresa?

“En el momento en que hacemos el convenio familiar en el que yo voy a liquidar la finca a los tres socios, desde ese momento he quedado como Director General, desde el 2003, fue a 10 años el convenio de pago, vamos en el tercer año de pago de un plan de 10 años que tenemos a partir de que formamos finca Irlanda, S.A. de C. V., me considero el gerente operativo desde el 26 de agosto de 1992. Formamos la empresa por cuestiones administrativas, ya que teníamos un papeleo enorme, manejando cuatro contabilidades, a partir de ello planeamos hacer una asociación en participación con los propietarios y la comercializadora y se trabajó en ese modelo hasta hace dos años, actualmente tenemos Peters y Compañía, S. C., que es la dueña de los predios y Finca Irlanda solo funge como la comercializadora, actualmente ya soy el dueño de las acciones de Finca Irlanda, en febrero de este año se celebró la enajenación de las acciones”.

5.- ¿Cuándo se decide dejar la reserva ecológica?

“No es una, hay cuatro reservas ecológicas, la más pequeña es donde obtenemos nuestra agua de consumo, se encuentra al norte de las construcciones, la segunda es la que ustedes conocen, es la que pensamos hacer el parque temático, su vocación nunca fue para sembrar café, hay mucha roca, no es rentable sembrarla, aunque hubo una gran presión de los vecinos, pero era un foco para una afectación por tierras ociosas, los vecinos decían que era un foco que llamaba a la afectación, pero desde hace varios años en Chiapas, permiten tener un 10% como reserva que no es sujeta a afectación, en este momento esta área es clasificada como reserva, la otra es un peñasco, no se puede cultivar, pero es un lugar precioso aunque el STAN lo dañó mucho, y la última, se formó alrededor de la zona de protección de finca Irlanda cuando fue afectada y se le

quitaron dos predios la lucha y la soledad, se le dejaron 8 hectáreas como compensación a los cascos donde está la infraestructura hidráulica, como el objetivo de las afectaciones era predios cultivables y no los bienes inmuebles, originalmente en sus inicios finca Irlanda tenía 820 hectáreas”.

6.- ¿Cuándo se decide sembrar árboles dentro del café?

“Cuando la adquirió mi abuelo, esta finca no la talo mi abuelo, el propietario anterior era un irlandés, era convencional, mi papa fue el que empezó a sembrar los árboles en la “Lucha”, aparte que mi papa sembró café, respeto los árboles, esa área es muy especial, en donde tenemos ahora un programa forestal, en el futuro ese predio se va a dedicar a actividad forestal combinada con cacao”.

“El cacao mi papa lo siembra desde 1960, fueron primero 70 hectáreas, en 1980 se siembran otras 30 has, se siembra pensando en la diversificación porque el clima es diferente en las diversas partes de la finca, estas tierras tenían una variedad que se llama marago que es una producción muy baja, pero la calidad de ese café, pero a la finca no le quedo esa variedad, ahorita su diversidad de climas va desde los 1500 metros de altura a los 1200 metros, la hace especial, tiene diferentes especies de árboles, en esa parte, se empieza a ver que daba muy poco el marago, mi papa dijo: aquí se necesita algo que nos produzca alto volumen para que en estas 70 has. tenga café corriente que nos de alto volumen, aunque sea de café corriente, se tira el café marago y se siembra café robusta, que ahorita daría cualquier cosa por tenerlo, realmente ese objetivo de tener alto volumen no se logro, es algo que nunca se debió hacer, aunado a que es muy difícil que en un área tan diversa lleves un mismo ciclo con diferentes cafés, si tienes una parte muy baja que se madura muy rápidamente y la parte alta tienes una variedad que se madura al mismo tiempo, no daba tiempo de cortarlo, el café se caía y el robusta no importa como se corte, no te podría decir si fue de todo mal, no hay mal que por bien no venga, el café robusta de todos modos se vende secado con cáscara”.

7.- ¿Cuándo se instala el primer biodigestor en la finca?

“El primer biodigestor en la finca se instala a mediados de los 80, aunque ese dato lo tiene mi papa, pero sin duda existe un dato exacto, es una de las primeras cosas que se hicieron con ECOSUR, se llevan 28 años de colaboración con ellos.”

8.- ¿Cómo va el avance de la obra del nuevo biodigestor?

“El avance del nuevo biodigestor esta casi terminado, nos faltaba una represa que ya esta terminada, solo nos falta cercar el área, el plástico que necesitamos el ingeniero Andros ya lo localizo, en fin, en que caemos siempre en lo que todo pionero cae, pero lo tenemos que hacer, estamos en la ultima etapa, ahorita que nos estabilicemos lo terminaremos, espero cuando regrese de mi viaje Andros me de la sorpresa que ya este instalado, para que al inicio de la cosecha este trabajando”.

9.- ¿Cuándo se implementa el tratamiento de las aguas melosas?

“La comisión Nacional del agua nos da de plazo al 2006 para el tratamiento de aguas residuales, estamos todos dentro, tanto el sector privado como el publico, nos empezaron a cobrar desde los 90, se ha ido trabajando en base a que se va a pagar en base a lo que me llega, o a lo que sale, en eso estamos, si yo la recibo sucia y la descargo limpia me vas a premiar, ojala podamos regresarla mas limpia de lo que la recibimos”.

“Las aguas de consumo vienen de nacimiento de la finca, todas vienen con coniformes, pero el año pasado con las trampas que hicimos, hacer canales antes de llegar a nuestros mantos de agua, en el 2005 ya logramos estar en lo limites de consumo, en ese aspecto ya le encontramos, tiene que haber una zona que absorba todos los escurrimientos del agua, sembramos pasto alrededor de donde viven la gente para que absorba todo eso y no llego a los mantos acuíferos”.

“En Nicaragua yo conozco una finca que ha trabajado mucho ello, no podemos seguir pensando sobrevivir como productores primarios, tampoco es aceptable, he tratado no de vender más, sino proponer de otra manera, el mejor tratamiento de aguas residuales lo tiene “Argovia” con tecnología Alemana que costo 60,000 dólares, en lo único que yo no creo es en ocupar energía para limpiar algo, habrá que ver que esos 8 caballos están ensuciando para producir algo, yo estoy mas en trabajar de forma natural”.

10.- ¿Cómo le afecto el Stan?

“Nosotros tuvimos muchos pequeños movimientos de tierra por el Stan, con todo y plantas de café, no como se ve en otros lados, no sabemos que daños hubieran producido esos acomodamientos, realmente en cafetales fuimos afortunados no tenemos tanto como tuvieron otros compañeros y pienso que la cobertura vegetal ayudo a eso, “Argovia” manifestó lo mismo, ya que tienen una vegetación parecida.

11.- ¿Qué otra finca es orgánica en la región?

“La segunda que se volvió orgánica fue “Rancho Alegre” del Sr. Adolfo Gramlich su papa trabajo con mi abuelo, Adolfo empezó en los 80, fue cuando se exporto el primer lote a Estados Unidos, en poco tiempo nos vimos superados en demanda a lo que podíamos producir, nosotros no teníamos la producción suficiente, por lo que el Sr. Adolfo surte a este comprador, nosotros no salimos de Estados Unidos por un tiempo y nos fuimos a Europa. Regresamos con J.B.R. desde hace tres años a Estados Unidos”.

“Chiapas se convirtió en el primer productor orgánico en el mundo de café, si evaluas durante 25 años esos miles de dólares que han regresado a Chiapas a través de las exportaciones que se han producido a partir de esa fecha como café

orgánico, la participación de Walter Peters es muy importante, la producción orgánica se manifiesta en las pequeñas propiedades, en Europa las producciones orgánicas son granjas, el mayor consumo de café es orgánico, no orgánico-biodinámico donde la filosofía es mas compleja, tiene mucho que ver no solo con no contaminar sino con otras cosas, holístico, filosofía que no se conoce y practicas, en estados Unidos va cobrando fuerza el método natural, entonces al principio tuve temor que se extinguiese ese mercado, solo lo consumían los ancianos, pero estamos hablando específicamente de Suecia, Austria, esta incrementando el consumo, el consumo orgánico es para cuidarme yo, no el medio ambiente, que ahorita tiene biodinámica, en Estados Unidos no conocen el concepto, el orgánico tiene auge en Estados Unidos, en Chiapas Irlanda es la única producción orgánica-biodinámica”.

“En Japón estamos tratando de darlo a conocer, Europa si lo conoce, en Estados Unidos que actualmente es nuestro principal comprador no lo conocen”.

12.- ¿Fue difícil conseguir el mercado en 1967 cuando inicio la producción orgánica?

“Bueno fue mi abuelo quien lo introdujo en Alemania, después fue un mercado que se fue dando por si solo”.

13.- ¿Quién conoció a Rodolf Steiner?

“A Rodolf Steiner, no se si mi abuelo o el hermano de mi abuelo tomo el curso con el, su mama era antroposofita, ya ellos seguían esa corriente, la finca siempre la trataron como tal, nunca fue tratada como convencional, simplemente no había ninguna certificación como tal, mi abuelo vino en sustitución de su hermano, ya estando mi abuelo acá vino su hermano que era el que originalmente iba a venir aquí, mi tío abuelo fue discípulo de el. Es mas tema de Walter para ser específico, mas creo que fue mi tío abuelo el que fue discípulo de el”.

14.- ¿Qué recuerdos tiene usted de su abuelo?

“Se de mi abuelo que era un hombre muy bonachón, tengo muy pocos recuerdos de él, tardo 20 años en pagar la finca, no tenia dinero la compro con trabajo, las crisis que tuvo el café, estuvieron muchos años batallando endeudados por todos lados para pagar la deuda, hasta que los cafés en la época de la segunda guerra mundial llego a valer mucho dinero y lo que no había conseguido en 20 años lo consiguió en dos años, fue cuando pago en dos años lo que había tardado mucho en pagar, así se hizo de la finca, y empezó a padecer estas mutilaciones, cuando le expropiaron dijo: me regreso a mi tierra, y se regreso a Alemania y empezó a tostar allá, solo lo vi dos veces, una en Alemania y otra vino de visita, yo tenía 7 años de edad, no tengo otros recuerdos mas que en platica, mi papa le mandaba café para que el iniciara su tostador allá, el lo empezó”.

15.- ¿A grandes rasgos cuales serían las diferencias entre orgánico y el convencional?

“Por allí hay un estudio que se hizo para presentarse en la primer cumbre de Río de Janeiro, que se llama “Beneficios de la biodiversidad”, hay un comparativo entre los trabajos de un pequeño productor, uno de cultivo convencional y la orgánica, una de las grandes cosas que se ven allí es la gran disparidad que existe entre la mano de obra que paga una finca orgánica, la mano de obra que ocupa una convencional, yo pienso que hay una gran diferencia en cuanto a beneficio para las comunidades que trabajan alrededor de una finca orgánica, tiene algo de lo que es agricultura biodinámica, este estudio se hizo con información nuestra y un certificador que nos venia a visitar, tiene muchas cosas interesantes como se hace la composta, como trabajan ambos, la densidad de plantación, si tienen sombra o no, la producción y sobre todo los kilos de producción que pudieran obtenerse, esta que invierte una y que invierte la otra, aquí vemos que el 82.22% del gasto va directamente a mano de obra, esto es para los pequeños, realmente en los pequeños productores, toda su intervención es su trabajo, en esos momento hubo un comparativo entre lo que gano ese año el que produjo un orgánico, el intensivo, el pequeño es el que mas gano aunque es mas poca su producción y el intensivo tan bien estuvo arriba del orgánico, pero si lo analizamos a diez años esta diferenciación cambia”.

16.- ¿Qué significa sembrar a tres bolillos?

“Tres bolillos es cuando siembras ocupando la diagonal, sembrando en el centro, si tienes una pendiente te sirve como una barrera de contención, es mucho mas sustentable que sembrar en surcos, contiene los deslaves, se llama tres bolillos porque son triángulos, es en cualquier cosa que siembres”.

17.- ¿En cuánto a Ecex cuáles son los beneficios?

“Sus beneficios se están empezando a medir en este momento, estoy empezando a conseguir clientes, el de Inglaterra es un contacto nuevo, ha hecho que nos hayamos hecho mucho mas profesionales, en el trato hacia el cliente, hablar el idioma del negocio y no del finquero, nos ha hecho ser mas competitivos, con todas esas empresas que tiene una gran infraestructura, el Lic. Martínez ha trabajado en estos grandes corporativos, el Sr. Roberto Gissemán quien fue el presidente del Consejo Mexicano del café durante muchos años y otro señor que se llama Carlos, su especialización era tráfico, en un inicio los costos operativos eran muy altos, requería un presupuesto de 300,000 dólares al año, para participar en las ferias, lógicamente que teníamos un déficit horrible, hubo que meterle mucho dinero en un principio, muchos se retiraron, otros simplemente dejaron abandonadas sus acciones, el Sr. Gissemán ya no vio cabida para el y se retiro, se fue al Consejo, el Sr. Carlos también se retiro, solo quedo el Lic. Martínez, realmente nos da un buen servicio, yo no quiero perder el contacto con mis clientes, pero también es bueno hablar de otras cosas, como esta tu familia, todos los socios tenemos contratada la producción, pienso que en el futuro hemos de

pasarle toda la cartera a Ecex, no lo he hecho porque mis compradores se van a sentir del trato directo que se les da en este momento, tiene mucho que ver este manejo profesional, no andar especulando, ya sabes a como vendes, y por lo tanto ya sabes como producir, la gente con Ecex se ha mantenido trabajando, ya es reconocido en las reuniones internacionales de café, como profesionales, realmente hacer negocios con México a veces hay una gran resistencia, falta de confianza, México tiene fama de no cumplir, a través de Ecex hemos ganado confianza, ya llevamos 7 años trabajando con Japón y con ellos tienes que cumplir, eso quiere decir que tenemos un lugar”.

18.- ¿Cómo nace la idea de formar Productos y con que productos inicia?

“En 1996, ya con mi hermana estábamos tratando de hacer mermeladas, con la doctora Erika Pinzón empezamos a trabajar los deshidratados, con el Sr. Pierlusi, que trabajaba en Pescados de Chiapas se hicieron los primeros ensayos, nos separamos después, ella se fue a la UNACH, trabaja en agrícolas, surgió entonces el Sr. Miguel Rojas, que también estaba acá, lo conocí a través de mi papa, formamos una sociedad, entre mi papa el y yo, es una excelente persona, pero el es mas dado a la investigación y yo soy de negocios, por lo que nos separamos y formo su empresa, se volvió mi competencia”

“Y el producto que habíamos elegido que obviamente no fue el café, Irlanda no tiene competencia con el café, elegimos el cacao como un producto, ya que da todo el año, tiene una producción continua, por lo que no necesitas invertirlo, tenemos un flujo de abasto, todo lo que hicimos con Miguel, es investigar sobre el cacao, mi hermana trabajando las mermeladas, posteriormente un cliente me manda un tostador de café, porque allá en Alemania contaminaban mucho el ambiente por las restricciones, se le pago cada año y empezamos a tostar, empezamos en 1996 con cero y este año tenemos destinado 600 sacos para Pronat Maya que viene siendo el que sostiene el 80% de la actividad de la empresa, no es el componente de la utilidad, pero si es el que absorbe el costo operativo aunque no sea el mas rentable, pero por volumen absorbe mayor cantidad del gasto, el café es el estabilizador de la empresa, estamos en la etapa en no queremos seguir creciendo sino abrir las barras y vender en taza, buscar el componente que yo quiero, vamos en el desarrollo de la última etapa, este camino lo buscamos a través de Aromas de Chiapas, asociándonos con personas que estamos en la misma línea pero volvimos cometer en mismo error de Ecex, dejando la administración a un Gerente y fue un fracaso, es una mala experiencia, cancelamos la comercialización, es un punto de venta en este momento nada más, ya no la comercialización, no tenemos el estudio de franquicia, entonces, para no retrasarme mas en esa parte, que ya la viví, quiero hacer mis barras con algo menos complicado, tenemos que tener postres, quiero algo sin problemas, tener galletas, algo que este fuera de cualquier limitante que se vuelva un problema, que haya lugar donde puedas comprar cualquiera de los 30 productos y puedas tomar una tasa de café, llevártela, no precisamente tomártela allí, yo quisiera tener cubierto el Estado en los próximos 2 años, tener por lo menos 12 establecimientos de venta directa”.

19.- ¿Se ha hecho algún estudio de esto?

“El mayor éxito es cuando no hago estudios, en “Aromas” costo 600,000 el estudio de factibilidad, el lugar ideal es la calle Presidente Mazaric en la Ciudad de México, de que nos sirvió el estudio, terminas haciendo lo que puedes y lo pones en el lugar mas antagónico de lo que indica el estudio o te buscas a un socio inversionista que se queda con el 85% del negocio, ya se lo que quiero, ya lo ví en Costa Rica, no locales grandes, una cajera, en lugares estratégicos, algo pequeño, es una muestra en México todos los OXO, han tenido éxito, para que quemarte las pestañas, tenemos la exclusiva de finca Irlanda, Oro Maya, para que complicarnos, ahorita es trabajar sacando la miel Oro Maya, la mermelada Oro Maya, buscar la producción paralela de gourmet y orgánica, ahorita solo tenemos la orgánica, que tengamos el azúcar orgánica cierro el ciclo, en la finca la meta que tengo para el futuro es tener el parque temático, también tengo el presupuesto para terminar los baños, al regresar terminamos las habitaciones, después cocina, comedor, estar en unos tres meses listo. Y en la búsqueda de la diversificación, estoy sembrando azúcar, después quiero hacer 8 estanques, para criar pescados y demostrar que esta completamente limpia el agua, quiero cerrar el ciclo con la acuicultura”.

“Es un magnifico negocio y una forma de limpiar el agua, quiero empezar con truchas, no tenemos la temperatura, la mojarra tilapia crece muy lenta allá, pero no tengo prisa, también si lo tienes intensivamente también ellos están defecando los lodos que obtienes, mi idea es limpiar una, debes cada mes cosechar, los que ya estén en el peso y todos los lodos bombearlos y fertilizar las áreas de los cafetales, lo tengo todo, pero lo tengo acá, mi idea es ponerles a los estanques como una red, una malla plástica y dejar salir el agua y atraparlos en ese momento, no buscar después como los voy agarrar, tener su sistema de drenaje por aparte, para dejar un agua choco latosa y bombearla y regarla a los cafetales, es un composta también, utilizar esa agua para los cafetales y de esa manera cerrar el ciclo, quiero integrar un verdadero proyecto, cuando salgamos de todas estas broncas que tenemos, los marranos, ganado, los almácigos, lombrices, venados, todos en una cadena de proceso donde no gastes miles de litros en gasolina, donde subas y lleves, tener en un solo lugar todo, lo que sobra del beneficio se va al biodigestor, las lagunas de degustación me van a producir agua para los almácigos, tenemos el ganado, explotación del venado, queremos hacer explotación de tepezcuintle, jabalí, fauna exótica, integrar caballos para los paseos, todo esto va a tener biodigestor, va a tener energía, un fertilizante foliar, las lombrices junto con la pulpa, las aguas mieles antes mandarlas a los canales de irrigación, en fin es un ciclo totalmente cerrado, lo que yo he visto en la Universidad en Costa Rica, todo culmina en tener peces en el agua, eso indica que el agua si viene en condiciones donde habita un pez, estaríamos en el ideal y bueno el marrano hacerlo tocino, salchicha, la leche hacer quesos, yogurt, venderlo con los turistas que lleguen, al restaurante, vender y consumir salchichas en el mismo comedor de la finca, espero llegar a ello, si dios me da vida, estamos hablando de que esta finca Irlanda, Pronat, cafeterías de esencias, barras de café,

Ecex, la Fundación para el apoyo de la cuestión social, el ecoturismo, la gama de todo eso nos lleve a ser una finca con un potencial de ingresos 10 veces mayor en condiciones normales de actividades primarias, donde lo estas vendiendo y aprovechando todos tus recursos, donde tu gente este bien pagada, con formas de vida digna, decente, con gente contenta, comprometida, que ame su trabajo, habrá gente que se habrá de ir, pero siempre llega gente que esta dispuesta a subirse al barco, enfrentar el reto y a sacar las cosas adelante.

Porque es una cosa que no la puedes parar, si ahorita yo agarro y hago un estudio de factibilidad, pero el como llegar a mi objetivo hijole, va a requerir un capital que me va a frenar, ni lo quiero saber cuanto es, siempre vamos rayando, no grandes utilidades, no quiero conocer cuanto necesito para ello, y nuestros activos están creciendo, de alguna manera se ha invertido, se esta auto comprando, desde la misma empresa se esta comprando, es algo muy interesante, porque aquí, es de que nadie pierda, ni los dueños van a tener que heredar y no recibir nada sino están recibiendo en vida la liquidación y con la promesa de que ese gran sueño va a seguir, claro, pero siempre al filo de la navaja, porque estamos todo el tiempo invirtiendo, de allí mismo van saliendo, ahora si, que del mismo cuero van saliendo las correas, yo espero con la integración, si es que mis hijos se deciden integrar se acelere el proceso, no es que me sienta cansado pero si me siento abrumado, estoy planeando integrar las dos empresas en la misma oficina, pienso que podemos ser mas eficientes, tener gente especializada, uno hace pólizas, otro ventas nada mas, especializar las áreas, otro va hacer exportaciones, allí tenemos que ir integrando un equipo de trabajo de otro nivel, bueno no se que tanto nos vaya a cambiar el sistema político, lo que pase, porque realmente si alguien ha tenido un de desarrollo muy importante, uno es el con el plan de vivienda, el cual ha tenido éxito, ahora la secretaria de economía ha hecho un estudio mas interesante sobre las pequeñas empresas, antes de cada 10 empresas cerraban 8, en este momento de cada 10 cierran 5, hay mucho apoyo a las pymes, es la generadora de empleos, se siga apoyando a las pequeñas y medianas empresas, ojala no se abandone este trabajo, que se ha apoyado enfocado a las incubadoras de empresas, ahorita lo que Pronat Maya debería de hacer es contratar a una aceleradora de empresas, ya subsististe 5 años te llega contigo un conjunto de gente que lo que hace es acelerar las empresas.

ENTREVISTA A BERND WALTER PETERS GREYER, DIRECTOR GENERAL DE FINCA IRLANDA, S.A. DE C. V. EL DIA 17 DE MAYO DEL 2006, EN SUS OFICINAS UBICADAS EN 17 ORIENTE LOCAL 5, CONJUNTO LOS ANGELES EN TAPACHULA CHIAPAS, MÉXICO, DIMENSIONES LIDERAZGO Y AUTORIDAD.

Por lo que el Sr. Bernd comenta:

“Tú puedes dar el marco de libertad para que la gente ejerza algo y no lo hace. El año pasado tome la decisión de darles a los caporales el rango de mayordomos, la finca dividida en cinco, cada quien en su área, con la autonomía que ello significaba (el mayordomo es la persona que siempre esta a cargo de los

caporales en una finca), yo lo quise hacer en un marco mas pequeño. Y fue un rotundo fracaso, la gente no supo que hacer con el mando, cuando volvimos a meter el mayordomo la gente descaso, por lo que volvimos otra vez al chicote y al látigo, pero eche reversa con algo que si funciona en otras empresas, tal vez esto funcione en otro tipo de empresas, pero no en las fincas de café, este año tome la decisión de contratar un mayordomo, cuando metimos el mayordomo todos descansaron y la gente esta trabajando mejor, entre menos responsabilidad le des se sienten más seguros, me acuerdo en tiempos de mi abuelo los trabajadores venían con dolor de muela y mi abuelo se la quitaba, tenía la función como un papa, si les pegaban a sus mujeres se venían a quejar con mi abuelo, que el esposo se emborracho y las había golpeado y el patrón tenía que regañarlo, uno cree que eso ya cambio y no ha cambiado mucho, actualmente se supone que ya no es así, como nosotros con la democracia en México, no sabemos que hacer con ello, totalmente te lo puedo decir, dimos marcha atrás la gente se siente mejor cuando alguien les da las ordenes, la gente lo hace con mayor gusto con alguien que le diga lo que tiene que hacer, no quieren asumir responsabilidades, a mi mejor págueme menos pero no me de responsabilidades, estamos avanzando mucho mas con el sistema antiguo”.

1.- ¿Hay alguna normatividad establecida?

“Precisamente ahorita que estaba yo chateando, les comento que una de las cosas que nos exigen mas en la certificación, es que todos los manuales y reglamentos estén por escrito, y en la finca teniendo esa ausencia de preparación, es difícil, esto nos va a tener que llevar a un plan que si queremos cambiar, a lo que quiero hacer, primero tengo que establecer los manuales para ello, después dar la capacitación, para ir estableciendo los liderazgos de cada uno, hay muchas cosas que son paradigmas, ¿por que se hace así?, porque así se trabajan desde tiempos de mi abuelo, y cuidado y si quieres cambiar estos, el patrón toma los acuerdos con el mayordomo, el mayordomo habla el lenguaje con sus trabajadores, este con los caporales y sus ayudantes, así de sencillo no hay manuales escritos todos saben lo que tienen que hacer y así sucesivamente. Precisamente uno de los requisitos que nos piden para la certificación, del cual tengo de aquí a dos meses antes de la siguiente inspección para tener los manuales, se los acabo de encargar a Andros Bracamonte, el ya nos ha hecho antes los manuales para el manejo de basura, los cuales nos lo pidieron el año pasado, así el de como elaboramos las composta, hay manuales de ellos pero las personas que lo manejan no lo conocen, hemos dado unos cursos sobre riesgos de trabajo, el como usar los extinguidotes, etc. Eso lo hicimos desde hace dos o tres años, los tenemos en nuestro expediente de certificación, nos los pidieron el año pasado”.

2.- ¿Hay un organigrama establecido?

“Lo elaboramos cuando concursamos para el premio nacional de exportación, esta en una carpeta guardado pero no lo tenemos implementado, no lo tenemos a la

vista, quién ya esta en ello es Hamburgo, están trabajando para la ISO 9000, han dado cursos para ello, de seguridad industrial y ya van muy avanzados”.

3.- ¿Hay alguien que lo apoye para tomar decisiones dentro de los socios?

“Desde hace un año para acá se ha venido trabajando en un acuerdo con los accionistas, por ejemplo acordamos la replantación de cafetales, lo cual lo cumplimos en un 80%, no ha un 100% como queríamos, nos falta de crear mayor plantación por lo que vamos a seguir trabajando, ¿porque ya no intervienen ellos en decisiones administrativas? pues porque tenemos un acuerdo de compraventa a diez años, desde ese momento yo tomo las decisiones para volver a la finca mas rentable. Una de esas decisiones que tome el año pasado, fue de dividir las áreas lo cual fue un fracaso. Los trabajadores actúan con temor, mientras que no sepan que importante es su trabajo lo harán bien, en el momento en que tu lo magnificas y le dices que tan importantes es lo que tiene que hacer, no lo dejas dormir y hacen mal su trabajo, por eso entiendo que siempre se ha trabajado con una persona que es el líder, esa persona es la que da las ordenes y así se han ejercido los liderazgos, patriarcados, dictaduras o cacicazgos, tiene mucho que ver con la cultura”.

“Desgraciadamente la gente cuando todos los demás ven que las personas están actuando mal y el líder no toma decisiones, es una invitación a desobedecer, los dos tanto el que entrego el producto mal, le reclaman al de en medio que ahí fue el punto de la perdida de calidad, hay que trabajar mucho para llegar a ese nivel, si a nivel administrativo no lo logramos y se supone que tienes a gente más capacitada para ello, todavía esa segmentación de labores una pequeña empresa no lo logra”.

4.- ¿El capital de trabajo es suficiente para realizar las labores?

“Definitivamente si no hubieran existido los apoyos gubernamentales que hemos tenido en la época de crisis del café, hubiéramos caído en un caos, tenemos que ser más rentables para que haya más excedentes”.

“La búsqueda de aumento de la participación de empresas, seguimos buscando, sobre todo en los financiamientos de corto plazo donde devolvemos el dinero a 5 años, lo ideal sería que hiciéramos un plan a 20 años, lo mínimo deseable sería de 8 a 12 años. Si Hace mucha falta sobre todo aumentar el capital de inversión y reducir el capital de trabajo”.

5.- ¿Sabe cuanto es su gasto anual?

“Si, bueno, porque el gasto anual, normalmente es el mismo, salvo lo que nos paso con Stan, el gasto es lo mismo prácticamente si produces 10,000 o 16,000 el gasto es el mismo, si el gasto fuera variable según lo producido fuera mas equilibrado, porque lo único que varia es el costo directo del corte, ahí estuvo en

su momento el café, pero vino la lluvia y te lo tiro, ahorita es el clima lo que provoca que los gastos se incrementen”.

“El gasto anual debería de ser en Finca Irlanda de 300,000 dólares, si consideramos que le tenemos que liquidar a los socios debería de ser 700,000 dólares, mas una utilidad para que el gerente pueda sobrevivir”.

6.- ¿Recibe alguna otra prestación después del sueldo?

“Si, si recibo dividendos, dividendos un poco como los que maneja el gobierno”.

7.- ¿Hay ingresos adicionales en la finca para mejorar la calidad del café.

“Buscando reducir el circulo de la pobreza, si tenemos fondos de apoyo para invertir en desarrollo social, construcción de escuelas, habitaciones para trabajadores, si tenemos un ingreso adicional pero condicionado a invertir en el desarrollo social”.

8.- ¿Directos a la calidad?

“Lógicamente tenemos un precio diferenciado de mercado, buen hace 30 años no había conocimiento del café orgánico, y ese era todo el estímulo que se recibía”.

9.- ¿En qué porcentaje es la diferencia?

“El porcentaje entre el cultivo tradicional, el mercado orgánico paga un 30 y 50 % mas y a nosotros por ser orgánico-biodinámico nos pagan un 15% del mercado orgánico”.

10.- ¿Los inventarios de la finca, su producción son suficientes para cumplir con los contratos establecidos?

“Para el futuro no, buscando incrementar mis ventas, conseguimos un nuevo cliente en Inglaterra, realmente para el próximo año tenemos una demanda de 14 contenedores y nuestra producción la estamos estimando en 12 o 13, no tome en cuenta una empresa que se llama ecex, nos cobra una comisión”.

11.- ¿El proceso de la compra de las acciones de la finca, cuanto tiempo se llevará?

“El proceso de compraventa es de 10 años, estamos en el tercer año. Este año estamos mas desahogados ya que en los primeros dos años pagamos un poco mas de lo acordado”.

12.- ¿Para el mejoramiento de la productividad quién da las indicaciones?

“Para el mejoramiento de la productividad he contratado asesores guatemaltecos que son mas productivos, Irlanda tiene entre 14 y 16 quintales por hectárea y en Guatemala tiene 40 quintales por hectárea, mas sin embargo no ha sido del todo optimo, no saben de agricultura orgánica ya que nosotros somos los más avanzados, por lo que sus practicas no son a veces las idóneas para nosotros. Yo siento que debemos apoyarnos más en el conocimiento que tenemos de nosotros mismos, buscando los procesos, lógicamente el pionero siempre es muy caro, prueba error, eso cuesta mucho, en cuestión ecoturismo hemos dejado que nos lleven la delantera ya que cuesta mucho ser los pioneros”.

“Los técnicos que están viniendo de las universidades, son chiapanecos, tapachultecos, nos están ayudando a entender, con ayuda de las lombrices, hacemos extractos líquidos, usando los mismos principios, nada más que usando máquinas, tratando de utilizar el desarrollo tecnológico y los mismos principios, tratando de tomar estudios que ya se han hecho sobre agricultura orgánica”.

13.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la calidad?

“Para el mejoramiento de la calidad, yo definiendo a capa y espada, pienso que lo que hicieron mis abuelos es lo mejor. El café gourmet en Europa, todos los procesos de fermento, de lavado, de recolección simplemente, los estándares de calidad en el mercado fueron malos, se están retomando los procesos anteriores, los que no abandonamos estas prácticas, ahorita están regresando a lo que se manejaba antes, ahorita el mercado de especialidades no es mas que tomar la bitácora del abuelo es lo mismo que en este momento nos están recomendando, entonces la receta es la misma”.

“Puede salir con un sabor muy fuerte que le llaman naturales, en el fermento, todo mundo dejo de fermentar porque quita 72 horas, o 36 horas según el proceso, pero la gente esta regresando a fermentar, ahorita simplemente seguimos haciendo lo mismo, pero mas eficientes, recirculando el agua, te aceleran muchísimo el proceso de fermentación, en lugar de fermentar 36 horas lo hago en 18 horas, hay que hacer cambios pero previendo que va a pasar con estos cambios”.

14.- ¿Hay una reglamentación para ello?

“Hay un principio del proceso, esta escrito y plasmado pero no hay un manual para el trabajador, lo tenemos escrito, te voy a prestar el documento que tenemos para ello. Debes de tener cuidado desde que cortas la cereza, va haber una diferencia de 5 horas de fermentación. Entre lo que iniciaste y terminaste, hay gente que hace casi todo pero si salta alguna de esas cosas tendrá un café diferente. Y si tu recibiste café en seco hay una diferencia en lo que recibiste a las 6 de la tarde y las diez de la noche, hay fincas que como esta entrando, lo meten a una maquina para que suelte el mucílago y se ahorran el fermento, que es para que quite el mucílago, que es una capa que tiene el café y se va una oreadora, enfría tantito,

pasa a la tolva que lo esta triturando, pasa para que lo encostalen y lo estén embarcando inmediatamente”.

“En finca Irlanda, dejamos pasar 5 días para que se estabilice, le damos una vuelta a la finca cada mes en la tapizca, todo el café de nuestros clientes es igual, nos lleva 70 días de diferencia, nos esperamos a que termine la cosecha, para poder embarcar, todo debe de saber idéntico. Después que paso la cosecha nosotros trillamos de todos los lotes, todo el café, tanto el que se va a Japón como el que se va a Estados unidos es el mismo, alguien que tiene un flujo continuo de exportación puede que tenga un lote de chile y de manteca, quién no hace esto, los lotes son diferentes, para hacerle entender a los actores que nos dan el crédito que necesitamos 70 días para poder regresar el crédito, es difícil, ya que antes de 70 días yo no puedo exportar”.

15. ¿La gente que esta trabajando estos procesos los conoce?

“Hay muchos procesos que hemos descubierto que son mitos, y los trabajadores se oponen rotundamente, tenemos que poner a otro trabajador si queremos cambiar un proceso, el mismo trabajador no lo quiere cambiar, así fue entrenado y así lo hace, es bueno y es malo, es algo que nos lo limita mucho, así lo aprendió de su papá, de su tío, etc.”.

16.- ¿No los tiene por escrito?, ¿Le gustaría tenerlos por escrito?

“Si me gustaría tenerlos por escrito, por normatividad los tenemos que tener por escrito, quizás no leerlos, pero darles cursos para que los entiendan, ya que tenemos trabajadores que no saben leer”.

17.- ¿Trabajan conforme a un presupuesto?

Si, debemos trabajar por un presupuesto porque nos los exige el Banco, pero hay muchas cosas que pueden hacer que se incrementen, por ejemplo un evento como Stan que empieza a tirarnos el café, por mas presupuestados que estemos, los costos cuando hay una eventualidad climática se incrementan, antes era el aspecto humano el mayor reto, ahorita es el clima, las economías internacionales dicen que primero consulten un poquito antes de tomar una decisión como viene el clima para las regiones antes de invertir”.

“El que lo tuesta, lo industrializa, tiene mas oportunidades, por eso finca Irlanda ha incursionado en la torrefacción, por lo se corre más riesgos es el clima, es algo que no puedes prevenir, es algo que te lo puede alterar dramáticamente”.

18.- ¿Se elaboran programas de trabajo?

“Hay un calendario en la cafecultura local sobre los calendarios de actividades, en que vas invertir mas depende del clima, al no haber agua no hay maleza, en el verano tu actividad es podar, quizás tu gasto regulado de sombra de cafeto no sea

muy alto ese año, en fin hay una actividad cronológica normal, la cantidad que vayas a gastar depende de la producción que tuviste el año anterior, dependiendo del clima y como estuvo tu cosecha anterior”.

“Normalmente es el mayordomo quien propone el programa de trabajo, o lo discuten los dos antes, o el mayordomo dice que labores hay que hacer y normalmente es lo más acertado ya que es el que sabe más de la plantación”.

19.- ¿Hay reuniones de trabajo?

“Trato de mantener autonomía e independencia entre el que administra el campo y el que administra el dinero, los jornales, trato de tener una reunión cada quince días con ellos, y una reunión con el mayordomo y los caporales, donde mas que todo tratar de jalar un poco las riendas, el encargado de beneficio, de establos, el almacenista, de almácigos, caporales, mayordomo, chóferes, cada quien externa cuales son sus retos, tratamos de buscar el hilo y ver porque se fallo en las actividades, manifiestan que: “pues no me han traído almácigos”, casi siempre llego a que en el administrativo se quedo trabado en algo, aparentemente desde aquí parece no son muy importante los pedidos de la finca, muchas veces es más importante en las oficinas lo administrativo y se descuida lo de la finca, hay que estar muy al pendiente en donde se atoro el nudo”.

20.- ¿Dentro de los puestos cual sería el más importante?

“El puesto mas importante es el mayordomo, yo siempre puse mayor valor al administrativo y el solamente pone rayitas, autoriza la salida de la gasolina, y el mayordomo trabaja con las personas y es el que te va a redituar, el administrativo es el que debe procurar los medios para que las cosas estén, el beneficio es el responsable de la calidad del café, si no se esta cumpliendo cabalmente lo ves hasta el final de la cosecha, el rendimiento fue de los peores el año pasado, no solo de los mas difíciles por el “STAN”, sino por no tener mayordomo, no recibieron correctamente los caporales, recibieron mas cajas, todo por querer demostrarle al patrón que tenían mas producción en cajas, pero no se vio rendimiento, quisieron lucir personalmente, como estaban en competencia cada uno por su fracción, no hubo rendimiento el año pasado. Puedo tener un buen rendimiento pero una mala calidad”.

“El administrativo tiene que ver que estén los recursos, y en la parte operativa el de beneficio, que le estén entregando bien el café para tener buenos rendimientos, no se puede hacer a un lado, que no tiene la culpa, son las áreas mas importantes, pero las áreas deben estar separadas, el mayordomo en la producción, el administrativo que las cosas estén como azadones, palas, etc. Y a veces desde de la ciudad nos hace falta mucho tacto para ello, y es más importante que haya tinta para mi computadora. Los puestos más importantes son: el administrativo, producción y proceso de calidad”.

21.- ¿Hay procedimientos establecidos para el mejoramiento de la calidad?

“Para el mejoramiento hemos tenido incluso comentarios de nuestros clientes que se asustan si les decimos que estamos implementado algo nuevo, quieren que sigamos haciendo lo mismo, en ese aspecto hay mas que hacer en los procedimientos para el mejoramiento de la productividad que en la calidad, en realidad en Irlanda nunca se dejo de hacer los procedimientos anteriores, de algo regular puedes hacer algo bueno, de algo bueno puedes hacer algo excelente y de algo excelente lo puedes hacer mejor”.

22.- ¿Estaría dispuesto ha invertir en la capacitación?

“Soy amigo de eso, tal vez no ha funcionado porque hemos hecho los cambios sin haber realizado la capacitación. Si, hay que hacer manuales, procesos, darlos a conocer, y capacitar a la gente para ello por ejemplo: mi mama que es ganadera, pasaron por varios procesos de capacitación a sus trabajadores”.

23.- ¿Ha dado bonos de productividad en los últimos cinco años?

“Muchas veces en especie, no ha sido positivo, no se entiende lo que es productividad, simplemente el patrón tiene un momento de tontera y por eso me dio, me diste una vez y me tienes que dar por obligación no entienden lo que es productividad”.

24.- ¿Los trabajadores que están encargados de la calidad y de la productividad tienen experiencia en sus puestos?

“Si la gente que trabaja en ello, tienen muchos años de experiencia, Mario (encargado de beneficio), allí nació, lleva 15 años trabajando en ello, el Sr. Neptalí que era el encargado de beneficio antes, lo eligió para que el se quedara a cargo cuando se fue, el mayordomo el Sr. Conrado, era el encargado de almacigos en Hamburgo, tiene mucha experiencia en ello, un almacigo es un cafetal que camina a alta velocidad, tienes que reaccionar muy rápido, tienes que programar cada semana, es un trabajo que requiere prueba, rendimiento, te salen enfermedades que hay que atacarlas rápidamente, es un pequeño universo que padeces en la plantación, tienes que reaccionar muy rápido, estar muy alerta, tienes que programar rápidamente, pienso que el que ha trabajado muchos años en ellos, tiene la experiencia necesaria”.

25.- ¿Se les ha hecho entrega de reparto de utilidades?

“Si cuando la empresa tiene utilidades, se ha hecho, es difícil hacerle saber a los trabajadores que no hay reparto por haber tenido perdidas”.

“También se les entrega la prima vacacional, participación de las utilidades y aguinaldo. Nosotros cada semana santa tomamos dos semanas de vacaciones”.

26.- ¿Cuántos permanentes tiene la finca?

“21 o 22 permanentes, y estamos en proceso de dar de alta a 4 personas mas, hay 33 familias en la finca que nos da un universo de 153 personas, entre niños, adultos, pensionados, esposas”.

27.- ¿Los eventuales en época de cosecha cuántos son o en este momento cuántos tiene?

“Eventuales en época de cosecha 300, ahorita entre 90 y 100 personas”.

28.- ¿Qué incentivos otorga?

“Muchos, aprenden a manejar y se vuelven ayudantes de chofer, después chóferes, los que fueron auxiliar de caporal se están volviendo caporales”.

29.- ¿Por qué tipo de acciones se les sanciona?

“Lo más sancionado, desgraciadamente en nuestro país el que es más abusado que la lleva bien con el patrón y trabaja lo menos posible, se vuelven populares, cuando hay sanción es por ello, esta encerrado en el círculo vicioso de hacer lo menos posible, cuando contratas alguien nuevo en la finca, inmediatamente los que son los preferidos son los peores, cuando hay sanción es por eso, esta en la finca, pero esta encerrado en el círculo vicioso de la finca, tienes que detectar quien esta haciendo bien su trabajo, para darle otras actividades”.

30.- ¿Hay incentivos adicionales?

“En la finca son difíciles los incrementos salariales, un incentivo es trabajar en la casa, en el beneficio, en la oficina de la finca, si detectas un buen trabajador le das mas responsabilidades, además se les pagan 3 horas extras adicionales a su salario diario, y decirle que es el encargado de esto, ponerlo en un puesto, el premio es darle su día más 3 horas extras”.

31.- ¿Los trabajadores permanentes también se van a levantar cosecha?

“Los trabajadores permanentes muchos de ellos se van a recoger café, muchas de las áreas se suspenden, si se van a cortar café, se le paga solo lo que cosecha, pero allí es a la inversa, nos cuesta retener a la gente en sus puestos, todos se quieren ir a cortar café. Hay muchas formas en que se estimula para que se quede y no se desbande a cortar café, los de beneficio son más bien pagados, tienen que ganar muy bien ya que trabajan más”.

32.- ¿Cuánto gana un trabajador eventual?

“Eventual 62 pesos el día, 403 pesos a la semana todos los que están en el campo”.

33.- ¿Estamos hablando de un salario mínimo?

“Cuando están tapiscando, 10.00 el octavo, la gente hace entre 8 y 10 octavos al día, pero trabaja toda la familia, toda la familia puede sacar 40 octavos en un día, quizás esa familia sea de 6 o 7 miembros, las vacaciones en Guatemala son en época de café, dejan sembrada su cosecha de maíz y vienen a cosechar café y con ese ahorro viven el resto del año, una persona puede ganar entre 80 y 100 pesos diarios. El papa, la mama, dos hijos ya mayores y dos pequeños, el papá y el hijo mayor trabajan hasta la hora del desayuno cortando, y los pequeños y la mujer están gateando recogiendo lo que está cayendo, después los adultos sacan el café al camino”.

“Una mujer que viene sola tiene que cortar, cargar y sacar al camino el café, por lo tanto es muy poco lo que puede ganar. El ingreso de una familia es mucho mayor que los que vienen solos, cada uno le pone una marca al dejar el café en el camino cuando lo recoge el camión, jamás he visto una discusión por ello, ellos no se roban, a la hora que llega el camión todos están esperando para bajar su bulto se forman y entregan su café. Este año tenemos la intención de que el trabajador entregue desde el camino, pues en este momento, aún cuando el trabajador ya saco su café al camino, tiene que esperar a que llegue el camión al beneficio, esperar para que le pesen el café, no se puede ir hasta que no entregue, una vez que entrego acabo su responsabilidad, con el nuevo procedimiento no tendría que esperar que después de los veinte viajes que haga el camión llegue su bulto”.

“El permanente con las horas extras normalmente gana como 80 pesos al día, hay gente en ciertos puestos que se les raya hasta el domingo, el caballerango gana 1,125.00 a la quincena, hay gente que raya sus quince días, el ayudante gana 80.00, pero solo gana 960, la diferencia de sueldos se mide en horas extras, los de beneficio ganan a la quincena entre 1200 y 1400 pesos, en época de cosecha, son gentes que están sobre 84.00 con sus horas extras al día incluidas, sacan entre 1200.00 y 1400.00 a la quincena, caporales 975.00 a la quincena, mayordomo 2000.00 a la quincena, administrador 3000.00 a la quincena, auxiliar de planillero 1260.00, encargados de: cocina, almacigos, 1260.00, caporales 975.00, encargado de beneficio 1600, el tiene una prestación muy importante, se le permite que su esposa tenga una de las tres tiendas que se tienen en la finca, si no tuviera ese puesto no le daría yo la tienda”.

GUÍA ORIENTADORA DE PREGUNTAS PARA EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, DIRIGIDA A LA PERSONAS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS FINCAS CAFETALERAS: IRLANDA Y HAMBURGO, ESTABLECIDAS EN EL SOCONUSCO, CHIAPAS, MÉXICO.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: BERND WALTER PETERS STRAUB, EL 29-09-2005, CARGO: REPRESENTANTE LEGAL Y DIRECTOR GENERAL.

RENTABILIDAD

1.- ¿Cuántos quintales de café ha producido anualmente en los últimos dos años?

R.- “Cosecha 2003-2004, 3750 q. de exportación; cosecha 2004-2005, 3,787.50 q. de exportación, más 300 q. de café para consumo nacional en ambos años”.

2.- ¿En los últimos dos años en que porcentaje ha sido la merma mensual de su producción?

R.- “No hay merma, la cáscara que se obtiene al despulpar el café es un subproducto que se usa como combustible”.

3.- ¿Cuál ha sido la causa de estas mermas?

R.- No aplica.

4.- ¿Tiempo de uso del beneficio de café durante la cosecha?

R.- “8 Meses Beneficio húmedo 3 y beneficio seco 5 meses”.

CALIDAD

5.- ¿Cuáles han sido sus ventas mensuales en los últimos dos años?

R.- “De exportación \$ 7´888,088.00 consumo nacional \$ 306,263.00 en la cosecha 2003-2004.”

6.- ¿Monto de devoluciones sobre sus ventas en los últimos dos años?

R.- “No ha tenido devoluciones en los últimos dos años”.

7.- ¿Cuál es la principal causa de las devoluciones o quejas con respecto a sus ventas?

R.- “Humedad en años anteriores, el café produce hongos cuando no se hacen las exportaciones a tiempo, aunque no hemos tenido devoluciones de baja el precio de venta al comprador, ya que el café ya esta en el extranjero y sería más costosa la devolución”.

8.- ¿Qué porcentaje de su mercado en el extranjero no ha podido cubrir en los últimos dos años?

R.- “Cubrimos todo ya que manejamos contratos por 5 años, la cosecha ya esta vendida con anticipación”.

9.- ¿Qué porcentaje de su mercado en el país no ha podido cubrir en los últimos dos años?

R.- “Se vende del 3 al 10% de nuestra producción en el país, también ya lo tenemos cubierto. Se vende todo el consumo nacional a una empresa familiar constituida especialmente para la distribución y comercialización de nuestra marca a nivel nacional Café Irlanda Oro Maya- Maya Gold, Café Eko, la empresa se llama Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S. A. de C. V., y distribuye también: chocolate en tabletas, mermeladas de mango, jamaica, chocolate confitado, licor de café, licor de jamaica, mango deshidratado, nuez, y el café tostado y molido en presentaciones de medio y un kilo (en los que maneja de primera y segunda calidad)”.

10.- ¿Cuál cree que sea la causa por la que no cubre la totalidad de su mercado?

R.- “Tengo contratos por cinco años. Toda la producción se vende por anticipado”.

PRODUCTIVIDAD

11.- ¿Cuántos quintales de café ha producido anualmente en los últimos dos años?

R.- “Cosecha 2003-2004, 3750 q. de exportación; cosecha 2004-2005, 3,787.50 q. de exportación. Y 300 q. de café para consumo nacional en ambos años”.

12.- ¿Las cosechas de café en los últimos dos años han sido afectadas por causas externas que afectaron su rendimiento?

R.- “Si, exceso de lluvias”.

13.- ¿Cuáles han sido éstas?

R.- Hay plagas que se desarrollan por el exceso de humedad.

14.- ¿Cuál es el promedio mensual de trabajadores de campo permanente y eventual que ha tenido la finca en los últimos dos años?

“82 permanentes dentro de los cuales el 60% son guatemaltecos que se quedaron en México y 440 eventuales en época de cosecha, 400 guatemaltecos y 40 nacionales, de los cuales el 20% son mujeres”.

15.- ¿Cuál es el promedio mensual de trabajadores administrativos que ha tenido la finca en los últimos dos años?

R.- “6 trabajadores”.

Nota:

“Con respecto a la calidad, ésta depende del proceso del café, el cual lo dividiremos en los siguientes pasos esenciales:

- 1.- Realizar el corte de la cereza madura.
- 2.- Separación del fruto y posteriormente de los granos pesados.
- 3.- Fermentar
- 4.- Lavar
- 5.- No secar a más de 60 grados centígrados
- 6.- Dejar reposar el café seco, no reutilizar rápidamente darle por lo menos 60 días de reposo.
- 7.- Trillar y seleccionar para la exportación.
- 8.- Cultivar el café en una altura de 800 metros.

La exportación varía entre el 85 al 93% de la producción anual.

Y el consumo nacional no rebasa el 15%.

Por lo que para alcanzar el 93% de la producción debemos de cuidar los pasos mencionados anteriormente y así alcanzar la calidad necesaria que nos llevara a este porcentaje óptimo”.

ENTREVISTA A: MARIA DEL PILAR BARRAGAN GONZALEZ SOCIA DE FINCA IRLANDA, S.A. DE C., EDAD: 47 AÑOS, EL DÍA 25 DE ABRIL DEL 2006.

Otras características, esposa de Bernd Walter Peters Straub socio actual, y administrador único de la sociedad mercantil Finca Irlanda, S. A. de c. v. e hijo de uno de los propietarios de la finca Walter Peters Grether.

Se le explica que variables y dimensiones voy a tomar en la investigación; para el poder: el liderazgo y la autoridad, y para el desempeño organizacional: rentabilidad, calidad y productividad.

La Sra. Maria del Pilar pregunta “si no tiene que ver que una sea orgánica y otra de cultivo convencional”.

Le contesto: “que no sabemos ¿qué vaya a determinar el estudio?, que haré preguntas para determinar el liderazgo y autoridad, y le doy una explicación de cada una de las dimensiones, categorías y subcategorías que se tomaron para el cuestionario.

Es esposa de uno de los accionistas mayoritarios y dice “que a veces habla de más y la callan, pero además es socia de la finca”.

Liderazgo

1.- ¿Dentro de la finca hay alguna normatividad establecida que se diga esto se puede hacer, esto no se puede hacer?

“Aquí hay mucha flexibilidad, los caporales conocen mucho su trabajo ya que los trabajadores en las reuniones de trabajo aportan mucho ya que se les pide su opinión sobre las actividades de la finca como se puede mejorar, pero si se hacen reuniones. Si se hace una mesa de trabajo donde se acuerda lo que se va a realizar”.

2.- ¿Hay algo por escrito?

Contesta que no, “no cree que haya un secretario que apunte, aunque don bernardo toma sus propios apuntes de los acuerdos que hacen, en la junta tal, acordamos esto, pero el trabajador no lo tiene por escrito”.

Pero cree que si deberían de estar por escritos los acuerdos y dice que el plan de trabajo que el Sr. Bernd tiene lo tuvieran colocado en algún lugar para ir verificando puntos cumplidos, puntos atrasados, puntos por cumplir.

“El trabajador no lo tiene por escrito, pero creo que el trabajador si debería tomarlos por escrito”.

3.- ¿Conoce el organigrama de la finca?

“No lo conoce, pero si lo hay, pero no lo ha visto, ahorita se esta implementado, esta trabajando de lleno en la oficina, y dice que el organigrama debe estar en la oficina, quien esta a la cabeza, etc., ahorita lo esta implementando ya que esta de lleno en la oficina pero no cree que este por escrito”.

4.- ¿De quién recibe las indicaciones para realizar su trabajo?

“De mi esposo”.

5.- ¿Qué puesto ocupa dentro de la finca?

“Lo que me gusta es la participación con los niños, lo entiendo como un compromiso sin que haya reconocimiento, como una labor social, me encantan los niños, son una esponja, una hoja en blanco lo que les vayas enseñando desde lo básico y simple lo aprenden, dan las gracias, cuando le piden algo lo piden por favor, eso cuando ves, si les doy un dulce dan las gracias, si me van a pedir algo saben que lo van a pedir por favor, tienen prohibido las bolsas de plástico, fui

hablar con las de las tiendas por favor por favor utilicen bolsas de papel, no bolsas de plástico”.

“Ahorita lo que hago es decirles: a quien vea yo con una bolsa de plástico, ya no me voy a ir con los de la tienda, ustedes cuando se los den deben acordarse, ya no me voy a ir ni con doña “Carmen”, ni con doña “Oralia”, ustedes se van acordar de pedir la bolsita de papel, y si no lo voy a echar a la basura, al ratito de que lo había dicho y estando una niña en el grupo, la misma niña llego con una Sabrita, en que quedamos le dije, le tire la Sabrita a la basura, sentí feo pero le tire la Sabrita a la basura y le pregunte quién se lo había vendido y me contesto doña “Carmen”, ya luego hablare con doña “Carmen” y le dije que ella debería de acordarse, de quien le se lo dé, de su bolsa de papel pero esto no debe ser sólo cuando yo llego”.

“Ahorita como ya tenía días de no ir, entonces al rato ya llegaron todas con sus bolsitas, ya no había pasado, pero ayer volvió a pasar, es en la etapa en que se puede trabajar, pero estoy convencida que se tiene que reforzar en la casa “.

“Ya detecte a una señora, la Sra. “Carmen” de la tienda, la hija de don “Beto”, es una señora que tiene liderazgo, aparte es muy comprometida, apoya siempre, le di mis libros de ASPAC, para que me ayude a dar pláticas a las señoras horita después de semana santa, empecemos a dar pláticas. Para que demos una vez a la semana pláticas con las mamás, hay que ver el horario de las mamás, pero nos acomodamos al horario que ellas digan, dicen que no van por el horario de trabajo”.

6.- ¿Conoce los ingresos de la finca?

“No”.

7.- ¿Su capital de trabajo es suficiente para la realización de todas las actividades de la finca?

“Para todos los planes que se tienen, si lo que hay en papel esta en realidad y bien distribuidos, debería de ser suficiente, en la nueva evaluación, no en la vieja, si son reales los números, debería”.

8.- ¿Sabe cuanto es su gasto anual?

“No”

9.- ¿Sabe si la finca recibe algún ingreso adicional al mejorar la calidad del café?

“Perdón no entendí. De hecho se triplico el gasto al cambiar el menú de la cocina, si, de hecho por eso se implantó los cambios del menú de la cocina pero no hubo respuesta, un cambio no, de agradecimiento porque no se hizo para eso pero si de tomar en cuenta que se esta haciendo un esfuerzo, si se mejoro, porque no se

hacen las cosas para eso, pero no lo pidió el cliente, ni el cliente, ni el trabajador, el cliente lo que pide es más de vivienda, su espacio de trabajo, las habitaciones”.

10. -¿Los inventarios de la finca son suficientes para cumplir con los contratos establecidos?

"No siempre necesitamos más”.

11.- ¿Cuándo le hacen entrega de la PTU?

No aplica

12.- ¿Sabe si se ha otorgado algún bono de productividad en los últimos cinco años?

“Si a los de beneficio dependiendo del rendimiento del café y ahorita se estaba a implantando a los caporales dependiendo de los pantes que más producen”.

13.- ¿Le efectúan algún descuento a los trabajadores al no cumplir con la normatividad de la finca?

“Ellos acordaron poner una sanción a quienes no participen en la escuela, cuando no quieren cooperar con actividades de la escuela. Tienen organizadas rondas para hacer el aseo, que los inquilinos se comprometieran apoyar, era un equipo, que todos iban a remodelar las casas, de uno en uno, después de las cinco casas ya no quisieron ir, se sorteo que todo el grupo como un equipo iban a ir a reparar, láminas, después ya no quisieron ir, mil argumentos. Se les propuso en una junta, se les ofreció dar el material, pero los inquilinos se comprometieran en apoyar en la remodelación de las casas, después de las primeras cinco ya no quisieron, en la nueva junta que se tuvo, lo volvieron a solicitar, tenemos un nuevo mayordomo “Conrado”, es un líder tiene mucha forma de obtener de la gente hablando con ellas, porque lo acordaron que se empiece de nuevo con quién mas lo necesite, quién tenga mas dañada su casa, poniendo la finca el material para repararla”.

14.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la productividad?

“El Sr. Bernd”.

15.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la calidad?

“EL Sr. Bernd”.

16.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la calidad?

“Pean.

17.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la productividad?

“Bernd”.

Autoridad

18.- ¿Hay reglamentos establecidos con respecto a la calidad?

“Hay reglamento, me imagino que si, sino como obtienen la calidad, pienso que si lo deben de tener, me imagino que si lo deben de tener. Desde la calidad del grano, Pean siempre piensa que debe haber un reglamento ya que se cambia el operador pero el sistema no, yo me imagino que si debe de estar establecido”.

19.- ¿Hay reglamentos establecidos para el mejoramiento de la productividad?

“Las indicaciones las da Bernd para mejorar la productividad, deben de tener, pero por escrito, no lo se, es un trabajo que llevan de años los caporales”.

20.- ¿Trabajan conforme a un presupuesto?

“Si, pero no lo se, se truenan los dedos siempre al final”.

21.- ¿Se elaboran programas de trabajo?

“Se que si, pero no los conozco”.

22.- ¿Cada cuanto tienen reuniones de trabajo?

“Cada año”.

23.-¿Como socio sabe si tienen reuniones de trabajo?

“Si”.

24.- ¿Le gustaría participar en las reuniones de trabajo?

“Si”.

25.- ¿Conoce a todos los trabajadores de la finca?

“Sobre todo por cara, ahorita me estoy aprendiendo los nombres, tengo 25 años de venir, pero siempre me había mantenido al margen, pero ahora, le he pedido a los niños que me pusieran sus nombres en una cartulina para aprenderme los nombres, y me gusta platicar mucho con la gente, si conozco a los trabajadores aunque a veces no me se los nombres”.

“Cuando tu pláticas con la personas, es totalmente opuesto con lo que dice la otra persona, si te dejas llevar solo por lo que dice la gente, dice la gente me dicen y

les pregunto siempre quién lo dice, con nombre y apellido, y también de quién te dan buenas referencias lo puedes detectar rápidamente con solo tratarlas, en cuanto la vez a la persona te das cuenta rápido, la imagen que te dan o que te quieren dar”.

26.- ¿Sabe a quién le tiene que informar sobre los resultados obtenidos en sus actividades?

“No le comunico a nadie sobre las labores sociales, a veces hasta más escondido para que no sepan lo que está haciendo, no le informo a nadie”.

27.- ¿Y piensa si se debería documentar?

“Cree que si se debe documentar todo, si, porque es un proceso, mucha gente es dada a que nunca esta enterada, pasa que la gente se olvida yo recuerdo que lo hicimos, lo acordamos y pienso que se debería documentar sobre todo para tratar de mejorar, para que haya un antecedente, pienso que si, para tratar de mejorar”.

Por ejemplo: “Cuando inicie en la escuela me agarraban completamente en blanco, me decían hay una mesa tirada la puedo agarrar y decía que si, al rato, ¿porque regalo mi mesa?, me paso dos o tres veces, así que dije: que todo me lo pasen por escrito para pasarlo a las oficinas y ver si se puede dar o no, así que les dije que la mesa que regale y que no era mía, a mi me dijeron que estaba tirada y que no tenía dueño y tenía dueño”.

“O dicen una frasecita que yo dije, y me dicen, me lo dijo, si, voy aprendiendo poco a poco, así que ahora me lo piden por escrito, y luego decidimos, así que hay que tener cuidado”.

28.- ¿Cuántos años tiene trabajando en la escuela?

“Ya van hacer dos años trabajando en la escuela, me encanta, no es para cuando venga la visita, cuando viene la visita todo mundo anda corriendo, les digo que siempre debemos de tener todo limpio no solo cuando viene la visita, a quitar la telaraña, limpiar los muebles, tenemos que estar en este espacio como estamos no porque va a venir alguien, siempre no solo porque va a venir la visita”.

“Pues si, me cuesta mucho salir pero cuando digo voy nada mas a decirle esto a Silvia y me regreso, y no cuando vengo a ver me quedo hasta tarde, los niños me gustan mucho, los niños, con una paletita están felices, la persona que nos apoya con lo niños de la guardería es la que encontramos mas a la mano que tiene más disposición, no perdón la que encontramos más apta para ello ya que es la enfermera y pensamos que es la que más nos podría apoyar en la guardería, pero creo que necesitamos más apoyo, le digo que los entretenga, pero no tiene la capacidad”.

“Les compre colores a los de maternal, pero no solamente a los de maternal también a los de kinder, los de kinder tienen material que les proporciona CONAFE, ya que tienen una maestra de CONAFE”.

29.- ¿Cuántos niños hay en la guardería?

“En maternal tenemos 8 niños, yo lleve 8 cuadernitos porque el día que yo llegue había ocho, pregunte y fulanito, me dicen que no llego porque estaba enfermo y de repente sale corriendo mojado, por lo que, depende mucho el apoyo de los papas, a veces veo a un niño enfermo y les pregunto si ya los llevaron con Chabe (la Sra. Encargada de la enfermería), en la escogida de café siempre les digo a ver a quién voy a encontrar aquí abajo, y le pregunto porque no los llevaron a la guardería, les digo que vayan a dejarlos y no lo hacen, que mecanismo tenemos que hacer, yo lo entiendo por partes”.

“Yo lo entiendo como mama, y de repente me lo piden, me da miedo dejarlos, debemos tener la capacidad de que las mamas se vayan tranquilas. Aquí donde estamos nosotros, no manejamos, tijeras, a veces se duermen, tenemos colchonetas para los niños que se duermen, les vamos a enseñarles a ir al baño, dejar la mamila. Yo lo que pienso de que estén en el cafetal, el mosco es lo de menos, me imagino, que tal una culebra, les puede picar un animal, no lo entiendo tienen miedo de dejarlos en la guardería pero si los pueden dejar en el cafetal, no lo entiendo a la vez tienen miedo de soltarlos” .

“En el kinder creo que 12, repartidos de primero a sexto año, 40 más o menos”.

“No se les debe dar trabajo a los niños, ya que los queremos obligar a que deben todos los niños ir a la escuela, vamos a darle un empujón, los niños van a llorar un ratito pero hay muchos juegos, de armar”.

“Cual es nuestra obligación de nosotros como papas de llevarlos a la escuela, de llevarlos para que les empiece a gustar la escuela, hay computadora, juegos”.

“La buena intención te da mucho aunque no sepas, pero si no tienes tanto conocimiento, pero quieres apoyar igual si tienes mucho conocimiento pero no quieres, no lo impartes”.

“El curso termina el 7 de julio, se supone que ya tenemos clave, que la escuela se pueda federalizar, es lo que me estaba diciendo Pean, ya tenemos clave hay que revisar el expediente de Atenea (una empleada anterior pedagoga, que inicio el trámite)”.

“Los maestros fallan mucho, no vinieron el lunes, tenían que haberse presentado el 24, que paso les pregunte, porqué la ausencia, me dice la maestra Silvia, la de aquí de la finca, que la próxima semana no va haber clases, el lunes es 1ro, el martes tienen que presentar unos dibujos, vendrían el miércoles y en la tarde, pero como el viernes es cinco, toda la semana del 1ro. Al 5 no iban a llegar, que

hacemos ante esto. Que vengan los niños a clases de computación, pero no vienen, eso aunado a que los maestros no están motivados”.

“Los maestros reciben un sueldo por parte de CONAFE, y tienen su casa, ellos mismos dicen que no habían encontrado en otra parte estas comodidades, ya que ellos van a las comunidades, y se quedan un día en cada casa de los padres de familia que les ofrecen la casa y la comida, el espacio se les da, y Pean ya me había dicho que les iba a dar un apoyo aparte del que reciben de CONAFE, pero no, no les veo motivación son tres maestros, una de kinder, dos de primaria, no eso es la forma, lo tienen que traer, será que se motivan con eso, a parte tiene unas faltas de ortografía, cilantro con Z y zanahoria con c, escrito en un papel en el salón, el maestro, es que no puede ser”

“Como cambiar esa mentalidad, sin imponer, por convicción., porque están sembrando una semillita, lo que ellos están sembrando, aunque se vayan ya dejaron algo, yo tengo la esperanza, que se cambie, no puede seguir así”.

“Una de las cosas, cuando estaba mas motivada que horita, que bonito que los trabajos que venga hacer un carpintero o albañil sea de la finca, preparar a la gente de aquí, preparar en carreras técnicas a nuestros niño, que satisfactorio que los trabajos los hicieran la gente de aquí, que le demos la oportunidad a nuestros hijos que nosotros no tuvimos, de chiquitos obligarlos, los papás son participativos en la tele secundaria, son los niños que se van a pie aquí a SINAI ahora que los que vivimos aquí llegan tarde, les digo que se levanten mas temprano, ahorita ha sido rogado, no quieren, les hemos dicho que si no mandan a sus hijos a la escuela no les va a dar trabajo”.

“La señora Mauri, (de Salvador), tiene un letrero que dice que todo trabajador tiene la obligación de enviar a sus hijos a la escuela y quién no lo haga puede pasar por su liquidación, obliga a sus trabajadores a mandarlos a la escuela, si no, no los contrata. Ya les hemos dicho que si la finca comunica al DIF, pueden venir y llevarse a los niños”.

“Los niños dependen de los padres y ellos son los obligados a llevarlos a la escuela, llegan tarde, no llevan sus útiles, ahorita, no esta enmallado para que no entren los perros, las gallinas están allí, eso ya no puede ser, hasta la maestra de aquí llega después de que torteo, lavó, es un trabajo, con horarios establecidos, se va a tocar la campana diez para los ocho para que a las ocho se cierra la escuela, tenemos que implementar, que vamos hacer para que todos lleguen temprano, los papás que no llegan a las juntas, y se enteran de que el niño reprobó hasta el último día, a contra la maestra, mandarles a decir que lleguen pero hay padres que no saben leer, porque es que no se enteran, no vienen a las juntas”.

“Ya se probó y comprobó que debemos ser más autoritarios”.

“Aquí se confunde mucho la tolerancia con otra cosa, el no querer imponer, tratar a las personas como nos gustaría que te trataran a ti, igual se los he dicho a las

mamas a todos cuando estamos en junta, tenemos junta general una vez al mes y cuando sale alguna cosa”.

“Hay sanciones; cuando no llegaban a las juntas, yo había propuesto que el dinero que se junte de las sanciones, fuera en beneficio de los niños, por ejemplo la finca va a uniformarlos porque tienen deportes, se tomara para comprarle tenis de ese dinero, o no se, para un cumpleaños de los niños, descontado de la raya”.

“Es buscar una estrategia para eso, un cambio, ahora este señor “Conrado”(es el mayordomo) se me hace una persona excelente, se puso lo de la comida sin pensarlo, darle lo que ellos no estaban pidiendo: pollo, huevo con salchicha, arroz, frijoles, pero ellos no lo estaban pidiendo, la salchicha ¿eso qué es? decían y lo tiraban, porque nosotros pensábamos que eso era lo que querían, es que tú no puedes pensar que puedes imponerles las cosas”.

“Por ejemplo: el arreglo de las casas, el sorteo del arreglo de las casas no puede ser sorteado, ya que hay quienes tienen más necesidades, las casas ya se estaban cayendo”.

“Se le prohibió a la gente tener perros, solo un perro por familia, se oye inhumano, quedo a cargo del Sr. Conrado ver esto con las familias de la finca”.

ENTREVISTA REALIZADA A: PATRICIA ALAMILLA JUÁREZ, EL DÍA 10 DE OCTUBRE DE 2005, ASISTENTE PERSONAL DE BERND W. PETERS STRAUB, CON UNA ANTIGÜEDAD DE 9 AÑOS.

1.- ¿Quién es su jefe inmediato?

“Sr. Bernd w. Peters Straub”

2.- ¿Quién y dónde le paga?

“En las oficinas de la finca, Sr. Bernd”

3.- ¿Le pagan horas extras?

“No”

4.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para realizar su trabajo?

“Si, cursos de ingles”

5.- ¿Hay establecido algún proceso para otorgar reconocimientos?

“No”

6.- ¿Hay premios por puntualidad establecidos?

“No”

7.- ¿Recibe bonos de productividad al final de la cosecha?

“No”

8.- ¿Cómo se puede ascender de puesto?

“Siendo eficiente”

9.- ¿Le otorgan alguna prestación después del sueldo?

“Preparamos, y por trabajos adicionales me dan compensación”

10.- ¿Le efectúan algún descuento en su sueldo?

“Preparamos, infonavit, y los de ley como el seguros social.”

11.- ¿Hay alguna amonestación por faltas en el trabajo?

“Si, descuentos de la falta”

12.- ¿Qué es lo que mas admira de su jefe?

“Que es muy metódico y perfeccionista”

13.- ¿Hay algo que no apruebe de las actividades que realizan usted o sus compañeros?

“Hacer cosas que no tienen relación con su trabajo, actividades en relación a familiares”

14.- ¿Sus compañeros le apoyan en cualquier situación que se le presente?

“Si”

15.- ¿Su jefe tiene experiencia en el puesto?

“Si”

16.- ¿Cuántos años tiene de experiencia?

“15 años”

17.- ¿Sus compañeros tienen conocimiento del trabajo que hacen?

“Sí”

18.- ¿Quién de ellos sabe más?

“El Sr. Bernd”

19.- ¿Quiénes son las personas que le pueden dar órdenes?

“El Sr. Bernd”

20.- ¿Quiénes son los dueños de la finca?

“Sr. Walter, Sr. Ralf, y Sra. Irmgard Peters Grether”

21.- ¿Cada cuanto tienen reuniones de trabajo?

“Cada año”

22.- ¿Conoce a todos los trabajadores de la finca?

“Administrativos y permanentes de campo”

23.- ¿Conoce las instalaciones de la finca?

“Sí”

24.- ¿Quiénes trabajan allí?

“Sr. Ernesto Solano Ortiz, el administrador, Sr. Efrén Santíz, German López, José Luís Mazariegos”

25.- ¿Qué premios recibe al desarrollar bien sus labores?

“Ninguno, solo un año nos dio gratificación fuera del reparto de utilidades”

26.- ¿Por qué tipo de acciones se le castiga?

“Por faltas en el trabajo”

27.- ¿Qué castigos le imponen?

“Descuentos del día laborado”

28.- ¿Quién la castiga?

“Sr. Bernd”

29.- ¿Su salario es en relación a la productividad?

“No”

30.- ¿Mejoran sus ingresos al obtener la finca utilidades en el ejercicio?

“Si, por el reparto de utilidades”

31.- ¿Ha obtenido algún bono de productividad en los últimos cinco años?

“No”

32.- ¿Ha obtenido algún ascenso en los últimos cinco años?

“No”

33.- ¿Se le ha otorgado algún reconocimiento en los últimos cinco años?

“No”

34.- ¿Ha sido beneficiada con alguna labor social por parte de la finca?

“No”

35.- ¿Se siente orgullosa de las actividades sustentables que realiza la finca?

“Si”

36.- ¿Qué beneficios obtiene, al ser reconocida la finca a nivel internacional por sus prácticas sustentables?

“Ninguno”

ENTREVISTA REALIZADA A: PATRICIA EVELIA ALAMILLA JUAREZ, ASISTENTE PERSONAL DE BERND W. PETERS STRAUB, DE FECHA: 8-03-2006.

Liderazgo

1.- ¿Conoce la normatividad de la finca?

“Si

¿Cómo cuales?

“Como enviar embarques”.

2.- ¿Conoce el organigrama de la finca?

“No lo conozco, pero si se quienes dependen de quien”.

3.- ¿De quién recibe las indicaciones para realizar su trabajo?

“Del Sr. Bernd Walter Peters Straub”.

4.- ¿Qué puesto ocupa dentro de la finca?

“Asistente personal del Sr. Bernd Walter Peters Straub”

5.- ¿Conoce los ingresos de la finca?

“No”.

6.- ¿Su capital de trabajo es suficiente para la realización de todas las actividades de la finca?

“No es suficiente”.

7.- ¿Sabe cuanto es su gasto anual?

“No”

8.- ¿Recibe alguna otra prestación después del sueldo?

“Si, prestamos personales”.

9.- ¿Recibe algún ingreso adicional al mejorar la calidad del café?

“No”.

10.- ¿Los inventarios de la finca son suficientes para cumplir con los contratos establecidos?

“Si”

11.- ¿Cuándo le hacen entrega de la PTU?

“Cada que la finca tiene utilidades”.

12.- ¿Ha recibido algún bono de productividad en los últimos cinco años?

“No”

13.- ¿Ha tenido algún ascenso en los últimos cinco años?

“Sí”.

14.- ¿Le efectúan algún descuento al no cumplir con la normatividad de la finca?

“No”

15.- ¿Qué es lo que más admira de su jefe?

“Su capacidad para resolver los problemas”.

16.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la productividad?

“El Sr. Peters”

17.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la calidad?

“El Sr. Bernd W. Peters”.

18.- ¿Cuántos años tiene de experiencia su jefe en el puesto?

“De 1992 a la fecha”.

19.- ¿Quién de sus compañeros tiene más experiencia en el puesto?

“El administrador en la finca”.

20.- ¿Quién es el responsable de la clasificación del café para su exportación?

“El Sr. Mario López el encargado de beneficio en la finca”.

21.- ¿Conoce los procedimientos para el mejoramiento de la calidad?

“Sí”

¿Cuáles son?

“Que la composta sea bien aplicada, la selección del grano, que el costal tenga una buena presentación”.

22.- ¿Conoce el procedimiento para el incremento de la productividad?

“Tendría que ser el aplicamiento de la composta también”

23.- ¿Le gustaría capacitarse para conocer estos procedimientos?

“Si”.

Autoridad

24.- ¿Hay reglamentos establecidos con respecto a la calidad?

“Si, pero no están por escrito”.

25.- ¿Hay reglamentos establecidos para el mejoramiento de la productividad?

“Si, pero no están por escrito, se manejan en la finca y no los conozco al 100%.”

26.- ¿Trabajan conforme a un presupuesto?

“Si, pero no lo conozco, solo lo conoce el Sr. Bernd W. Peters. Straub”

27.- ¿Se elaboran programas de trabajo?

“No”.

28.- ¿Cada cuanto tienen reuniones de trabajo?

“Cada 6 meses, normalmente”.

29.- ¿Conoce a todos los trabajadores de la finca?

“Si, menos a los eventuales”.

30.- ¿Conoce a los propietarios de la finca?

“Si.”

31.- ¿Conoce las oficinas de la finca?

“Si”

32.- ¿Sabe a quién le tiene que informar sobre los resultados obtenidos en sus actividades?

“Si, al Sr. Bernd W. Peters Straub”

33.- ¿Conoce a los directivos de la finca?

“Si”

34.- ¿Qué incentivos recibe al desarrollar bien sus labores?

“Ninguno”

35.- ¿Cuál es el procedimiento para obtenerlos y quién los otorga?

“Los otorga el Sr. Bernd, pero no se el procedimiento”

36.- ¿Por qué tipo de acciones se le sanciona?

“Cuando cometo un error, pero soy humana”.

37.- ¿Qué sanciones le imponen y quién lo sanciona?

“Me regañan y en una ocasión me amenazaron que presentara mi renuncia si no hacia mi trabajo bien”.

ENTREVISTA A: MARIA DEL CARMEN MEJIA CANO, CONTADORA DE FINCA IRLANDA, S.A. DE C V., EN LAS OFICINAS UBICADAS EN 17 ORIENTE S. N. EN TAPACHULA CHIAPAS, ANTIGÜEDAD: 15 AÑOS, EL 6 DE SEPTIEMBRE DE 2005.

1.- ¿De quién recibes las ordenes para realizar tu trabajo?

“Recibo las ordenes directamente del Representante Legal de Finca Irlanda”.

¿De quién te gustaría recibir las ordenes?

“De el, porque hacemos equipo, es una persona que le gusta trabajar en equipo”.

2.- ¿Qué edad tiene tu jefe?

“El Sr. Peters tiene 45 años, yo tengo 41 años, y tengo 12 años de antigüedad”.

3.- ¿Tus compañeros de trabajo tienen la misma antigüedad?

“Con Paty (la secretaria de oficina) más o menos, Paty tiene menos tiempo”.

4.- ¿Qué tipo de persona es tu jefe?

“Trata de que las cosas marchen bien, sino imagínate estaríamos todos así”.

5.- ¿Cómo te recibieron al ingresar al trabajo?

“Bien,

¿Quién te enseñó?

“La Sra. Piedad (la secretaria anterior de la oficina quien estuvo trabajando varios años en la empresa)”.

6.- ¿Recibes bonos de productividad?

“No, nunca”.

7.- ¿Recibe algún incentivo adicional?

No, solo la “valoración de tu trabajo”.

8.- ¿Se te otorga alguna otra prestación después de tu sueldo?

“Prestamos personales”.

9.- ¿Se te efectúa algún descuento?

“Nada mas lo de infonavit”.

10.- ¿Hay alguna amonestación?

“Si no vengo me descuentan el día, solo en ese caso”.

11.- ¿Qué es lo que más le admiras al Director General?

“Tiene mucha visión en la administración y en la comercialización, con eso te gana”.

12.- ¿Hay algo que no apruebes de las actividades que realizas?

“Todo es para el mismo fin, y si yo los puedo apoyar lo hago, lo que hago me gusta y mis compañeros me apoyan en lo que se me presenta”.

13.- ¿Tu jefe tiene experiencia en el puesto?

“Sí”.

14.- ¿Cuántos años tiene de experiencia tu jefe?

“Como 20 años”

15.- ¿Tus compañeros tienen conocimiento del trabajo que hacen?

“Sí, también”.

16.- ¿Quién de ellos sabe más?

“Cada quién en su rama, Ernesto en relación al campo, como nosotros no lo hemos agarrado y Paty en exportaciones en eso ya hizo mucha experiencia”.

17.- ¿Quiénes son las personas que te pueden dar órdenes?

“Don Bernardo, Don Walter, el Ingeniero. Ralf”.

18.- ¿Quiénes son dueños de la finca?

“Walter, Ralf y la Sra. Irmgard Peters Grether”.

19.- ¿Cada cuanto tienes reuniones de trabajo?

“Pocas, esporádicas como unas cuatro al año”.

20.- ¿Crees qué deberían de ser más?

“Pues si, pues ahorita para ver las fallas no, de todo el control de la empresa”.

ENTREVISTA A: LUIS ALBERTO PÉREZ RAMÍREZ, AUXILIAR DE OFICINA, FINCA IRLANDA, S.A. DE C. V., CON UNA ANTIGÜEDAD DE: 2 AÑOS 6 MESES, DE FECHA 5 DE OCTUBRE DE 2005

1.- ¿Quién es su jefe inmediato?

“Sra. Patricia Alamilla Juárez”

2.- ¿Quién y dónde le pagan?

“Sra. Patricia Alamilla Juárez, en las oficinas de la finca”

3.- ¿Le pagan horas extras?

“No, si me quedo a trabajar, me autorizan vales de comida”

4.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para realizar su trabajo?

“Mis compañeros me han enseñado como hacerlo”

5.- ¿Hay establecido algún proceso para otorgar reconocimientos?

“No”

6.- ¿Hay premios por puntualidad establecidos?

“No”

7.- ¿Recibe bonos de productividad al final de la cosecha?

“No”

8.- ¿Cómo se puede ascender de puesto?

“Con la capacidad que se tiene de desenvolverse en el área de trabajo, y me gustaría que me dieran cursos de capacitación”.

9.- ¿Le otorgan alguna prestación después del sueldo?

“Me pagan las prestaciones de Ley y un seguro de vida, ya que me traslado en moto para realizar mi trabajo”

10.- ¿Le efectúan algún descuento en su sueldo?

“Solo en caso de prestamos”

11.- ¿Hay alguna amonestación por faltas en el trabajo?

”Si, actas administrativas y amenazas de despido por mi jefa inmediata”

12.- ¿Qué es lo que mas admira de su jefe?

“La capacidad que tiene para desarrollar su trabajo y llevar el control administrativo”

13.- ¿Hay algo que no apruebe de las actividades que realizan usted o sus compañeros?

“Se trabajan horas extras y no hay pago por ello”

14.- ¿Sus compañeros le apoyan en cualquier situación que se le presente?

“Si, tengo el apoyo de ellos”

15.- ¿Su jefe tiene experiencia en el puesto?

“Si”

16.- ¿Cuántos años tiene de experiencia?

“9 años”

17.- ¿Sus compañeros tienen conocimiento del trabajo que hacen?

“Si”

18.- ¿Quién de ellos sabe más?

“Sra. Patricia Alamilla”

19.- ¿Quiénes son las personas que le pueden dar órdenes?

“Mi jefe inmediato, el Sr. Bernd Peters”

20.- ¿Quiénes son los dueños de la finca?

“El Sr. Bernd, ingeniero. Ralf, Sr. Walter y Sra. Irmgard Peters Grether”

21.- ¿Cada cuanto tienen reuniones de trabajo?

“Cada año”

22.- ¿Conoce a todos los trabajadores de la finca?

“No, conozco al administrador, chóferes, encargado de bodega y Atenea la coordinadora de la escuela”

23.- ¿Conoce las instalaciones de la finca?

“No”

24.- ¿Quiénes trabajan allí?

“Se quienes trabajan allí, pero no conozco la finca”

25.- ¿Qué premios recibe al desarrollar bien sus labores?

“Ninguno”

26.- ¿Por qué tipo de acciones se le castiga?

“Por venir a trabajar con aliento alcohólico”

27.- ¿Qué castigos le imponen?

“Me levantan acta administrativa y me descuentan el día”

28.- ¿Quién lo castiga?

“Mi jefe inmediato”

29.- ¿Su salario es en relación a la productividad?

“No”

30.- ¿Mejoran sus ingresos al obtener la finca utilidades en el ejercicio?

“Si por el reparto de utilidades”

31.- ¿Ha obtenido algún bono de productividad en los últimos cinco años?

“No”

32.- ¿Ha obtenido algún ascenso en los últimos cinco años?

”No”

33.- ¿Se le ha otorgado algún reconocimiento en los últimos cinco años?

“No”

34.- ¿Ha sido beneficiado con alguna labor social por parte de la finca?

“No, ya que la escuela es para los trabajadores que están en la finca y además no tengo hijos”

35.- ¿Se siente orgulloso de las actividades sustentables que realiza la finca?

“Si, me siento bien por ello”

36.- ¿Qué beneficios obtiene, al ser reconocida la finca a nivel internacional por sus prácticas sustentables?

“Si, ya que pienso que al tener prestigio y reconocimiento la empresa a nivel internacional mejoran nuestros ingresos”

Nota.- “Me gustaría que me dieran cursos de capacitación”.

ENTREVISTA REALIZADA A: LUIS ALBERTO PEREZ RAMÍREZ, AUXILIAR DE OFICINA DE FINCA IRLANDA, S.A. DE C. V., EDAD: 25 AÑOS, EL 15 DE MAYO DEL 2006.

Liderazgo

1.- ¿Conoce la normatividad de la finca?

“Si”.

¿Cómo la conoces?

“Verbal, por las indicaciones que se me dan, de manera verbal”.

2.- ¿Conoce el organigrama de la finca?

“Sí”.

¿Está por escrito?

“No”

¿Te gustaría que estuviera por escrito?

“Sí”

¿Por qué?

“Por que así sabríamos quienes son los encargados de áreas”

¿Cómo es el organigrama me lo puedes describir?

“En la finca Ernesto es el encargado, después de Ernesto sigue Efrén que esta en la oficina, en el campo los caporales son los que se encargan de llevar al campo a los trabajadores, en beneficio, se encarga Mario, los que dependen de Mario en beneficio, los conozco pero no se sus nombres, pero se quienes son”.

3.- ¿De quién recibe las indicaciones para realizar su trabajo?

“De la Sra. Patricia Alamilla y del Sr. Bernd Walter Peters”.

4.- ¿Qué puesto ocupa dentro de la finca?

“Mensajería y auxiliar de oficina”.

5.- ¿Conoce los ingresos de la finca?

“No”.

6.- ¿Su capital de trabajo es suficiente para la realización de todas las actividades de la finca?

“Sí”.

¿Pero sabes si pasan por alguna dificultad económica, por lo del STAN?

“Si, estuvieron sin recursos por todos lo trabajos que se tuvieron que hacer”.

¿Qué otro comentario sobre el STAN?

“Que estuvieron incomunicados por vía terrestre aproximadamente por un mes, la cosecha estuvo mal por el mal tiempo”.

7.- ¿Sabe cuanto es su gasto anual?

“No”

8.- ¿Recibe alguna otra prestación después del sueldo?

“No”.

9.- ¿Recibe algún ingreso adicional al mejorar la calidad del café?

“No”.

10.- ¿Los inventarios de la finca son suficientes para cumplir con los contratos establecidos?

“No”

¿Por qué?

“Porque en caso de que la cosecha no sea suficiente, se adquiere café a los ejidatarios de los alrededores”.

11.- ¿Cuándo le hacen entrega de la PTU?

“No le han hecho entrega a la fecha de ningún reparto”.

12.- ¿Ha recibido algún bono de productividad en los últimos cinco años?

“No”

13.- ¿Ha tenido algún ascenso en los últimos cinco años?

“Si, no solo hago labores de mensajería sino también de oficina”.

14.- ¿Le efectúan algún descuento al no cumplir con la normatividad de la finca?

“Descuento no, pero si me levantan acta administrativa, y si faltó me descuentan el día.

¿Por qué motivo faltas?

“Por cuestiones personales”.

15- ¿Qué es lo que más admira de su jefe?

“Del Sr. Bernd Walter por su forma de trabajar, es organizado y sabe dar órdenes, de la Sra. Patricia Alamilla Juárez por su forma de trabajar organizada y capacidad para resolver los problemas”.

¿Qué puesto ocupa la Sra. Patricia?

“Asistente personal del Sr. Bernd Walter”.

16.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la productividad?

“El Sr. Bernd ha contratado ingenieros para ello, al Ingeniero Andros lo contrato para construir un Biodigestor y al ingeniero Huertas para la producción de café, quién ya no está, renuncio”.

¿Por qué?

“Por que lo hostigaba mucho el Sr. Bernd Walter”.

¿Por qué?

“Le exigía mucho”.

17.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la calidad?

“El Sr. Bernd Walter le da las indicaciones a Mario encargado de beneficio o en su defecto a Ernesto el administrador”.

18.- ¿Cuántos años tiene de experiencia su jefe en el puesto?

“Don Bernd como unos diez años, la Sra. Patricia 8 años”.

19.- ¿Quién de sus compañeros tiene más experiencia en el puesto?

“Patricia en su puesto”.

20.- ¿Quién es el responsable de la clasificación del café para su exportación?

“Mario el encargado de beneficio y Ernesto el administrador”.

21.- ¿Conoce los procedimientos para el mejoramiento de la calidad?

“No”

22.- ¿Conoce el procedimiento para el incremento de la productividad?

“No”

23.- ¿Le gustaría capacitarse para conocer estos procedimientos?

“Si, me gustaría capacitarme para ello”.

Autoridad

24.- ¿Hay reglamentos establecidos con respecto a la calidad?

“Si los hay pero no los conozco”.

25.- ¿Hay reglamentos establecidos para el mejoramiento de la productividad?

“Si, pero no los conozco”.

¿Sabes si están por escrito?

“No están por escrito”.

26.- ¿Trabajan conforme a un presupuesto?

“Si, pero no lo conozco”.

¿Quién lo conoce?

“El Sr. Bernd”.

27.- ¿Se elaboran programas de trabajo?

“No se elaboran, aunque si se lo que tengo que hacer lo cual lo he aprendido sobre la marcha en base a la experiencia”.

28.- ¿Cada cuanto tienen reuniones de trabajo?

“Yo casi nunca, solo para llamarme la atención”.

29.- ¿Conoce a todos los trabajadores de la finca?

“A todos los permanentes de vista, pero no de nombres y a los eventuales no”.

30.- ¿Conoce a los propietarios de la finca?

“Si, a los anteriores: Sr. Ralf, Sra. Irmgard y al Sr. Walter Peters, y a los actuales: Sr. Bernd Walter Peters y Sra. Pilar Barragán de Peters”.

31.- ¿Conoce las oficinas de la finca?

“Sí”

32.- ¿Sabe a quien le tiene que informar sobre los resultados obtenidos en sus actividades?

“Si a la Sra. Patricia Alamilla y al Sr. Bernd Walter”.

33.- ¿Conoce a los directivos de la finca?

“Si, a la Sra. Patricia Alamilla en oficina, al Sr. Ernesto en la Finca, y al Sr. Bernd como Administrador de la Finca en general”.

34.- ¿Qué incentivos recibe al desarrollar bien sus labores?

“No obtiene ningún otro incentivo”.

35.- ¿Cuál es el procedimiento para obtenerlos y quién los otorga?

“No obtiene”.

36.- ¿Por qué tipo de acciones se le sanciona?

“Por faltas”.

37.- ¿Qué sanciones le imponen y quién lo sanciona?

“Actas administrativas, la Sra. Patricia Alamilla Juárez, mi jefa en la oficina”.

ENTREVISTA REALIZADA A JUDITH PAZ TRUJILLO, QUIÉN TIENE UN CARGO DE AUXILIAR DE CONTABILIDAD, CON UNA ANTIGÜEDAD DE 9 AÑOS, EL 20 DE SEPTIEMBRE DE 2005.

1.- ¿Quién es su jefe inmediato?

“El Sr. Bernd Walter Peters Straub”

2.- ¿Quién y dónde le pagan?

“En la oficina de la finca, la Sra. Patricia Alamilla Juárez”.

3.- ¿Le pagan horas extras?

“No”

4.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para realizar su trabajo?

“No”

5.- ¿Hay establecido algún proceso para otorgar reconocimientos?

“No”

6.- ¿Hay premios por puntualidad establecidos?

“No”

7.- ¿Recibe bonos de productividad al final de la cosecha?

“No”

8.- ¿Cómo se puede ascender de puesto?

“Demostrando la capacidad en su trabajo”

9.- ¿Le otorgan alguna prestación después del sueldo?

“Prestamos, participación de las utilidades, aguinaldos, prima vacacional”

10.- ¿Le efectúan algún descuento en su sueldo?

Crédito de Infonavit y prestamos en su caso”

11.- ¿Hay alguna amonestación por faltas en el trabajo?

“Yo nunca he faltado, si faltara, me descuentan el día”.

12.- ¿Qué es lo que mas admira de su jefe?

“Su inteligencia y audacia”

13.- ¿Hay algo que no apruebe de las actividades que realizan usted o sus compañeros?

“Salir a la calle por actividades, cuando hay una persona para ello”

14.- ¿Sus compañeros le apoyan en cualquier situación que se le presente?

“Si”

15.- ¿Su jefe tiene experiencia en el puesto?

“Si”

16.- ¿Cuántos años tiene de experiencia?

“15 años creo, que es el tiempo que lleva al frente de la finca”

17.- ¿Sus compañeros tienen conocimiento del trabajo que hacen?

“Sí”

18.- ¿Quién de ellos sabe más?

“Sra. Patricia Alamilla”

19.- ¿Quiénes son las personas que le pueden dar órdenes?

“Sr. Bernd Walter Peters Straub”

20.- ¿Quiénes son los dueños de la finca?

“El Sr. Ralf, Sr. Walter y Sra. Irmgard Petes Grether”

21.- ¿Cada cuanto tienen reuniones de trabajo?

“Una vez al año”

22.- ¿Conoce a todos los trabajadores de la finca?

“No, solo los de oficina, y los permanentes de campo”

23.- ¿Conoce las instalaciones de la finca?

“Sí”

24.- ¿Quiénes trabajan allí?

“Solo conozco los chóferes, el administrador y algunos del beneficio”

25.- ¿Qué premios recibe al desarrollar bien sus labores?

“No recibo ningún premio”

26.- ¿Por qué tipo de acciones se le castiga?

“Por no hacer bien mi trabajo, llamadas de atención”

27.- ¿Qué castigos le imponen?

“Descuentos por extravió de efectivo”

28.- ¿Quién lo castiga?

“Sr. Bernd W. Peters Straub”

29.- ¿Su salarios es en relación a la productividad?

“No”

30.- ¿Mejoran sus ingresos al obtener la finca utilidades en el ejercicio?

“Si por el reparto de utilidades”

31.- ¿Ha obtenido algún bono de productividad en los últimos cinco años?

“No”

32.- ¿Ha obtenidos algún ascenso en los últimos cinco años?

“No”

33.- ¿Se le ha otorgado algún reconocimiento en los últimos cinco años?

“No”

34.- ¿Ha sido beneficiado con alguna labor social por parte de la finca?

“No”

35.- ¿Se siente orgulloso de las actividades sustentables que realiza la finca?

“Si”

36.- ¿Qué beneficios obtiene, al ser reconocida la finca a nivel internacional por sus prácticas sustentables?

“Ninguno”

ENTREVISTA REALIZADA A: ERNESTO GOMEZ SOLANO, ADMINISTRADOR DE LA FINCA IRLANDA, DE FECHA 25 DE ABRIL DE 2006.

Liderazgo

1.- ¿Hay alguna normatividad establecida en la finca?

“No, por escrito no”.

¿Pero si conoces como se deben hacer las cosas?

“Si, muchas veces las adquirimos por la gente y la experiencia de la gente que ha estado acá, a través de don Bernardo hemos aprendido mucho, lo que tu me preguntas es algo que yo siempre le he querido decir a Don Bernardo, aquí nosotros decimos tu eres el jefe, la persona cuando le damos un puesto no nos tomamos la molestia de mandarlos a capacitar, cuando la gente toma un puesto, lo primero que hace es agarrar el garrote, y darle garrotazos a todo mundo, lo que nos falta es mandarlos a cursos, capacitarlos”.

2.- ¿La finca cuenta con un organigrama?

“No, lo tenemos, sabemos como estamos pero no lo hay por escrito”.

3.- ¿De quién recibes las indicaciones para realizar los trabajos?

“De don Bernardo y le delego a los jefes de áreas”.

4.- ¿Qué puesto ocupa dentro de la finca?

“Lo que es parte administrativa”.

5.- ¿Conoces los ingresos de la finca?

“No, salvo los ingresos de nuestros productos, lo que producimos nosotros, la producción obtenida”.

6.- ¿Piensas que su capital de trabajo es suficiente para la realización de todas las actividades de la finca?

“No”.

¿Por qué piensas que no es suficiente?

“Porque nosotros tenemos un problema grandísimo, yo he visitado las fincas, veo como delegan, como se mueven, como trabajan las otras fincas, más organizados, no se si así ha sido siempre, aquí veo que con el afán de gastar lo menos posible, cargamos mucho de trabajo a la gente, y tenemos una mula súper cargada y a veces se echa, pasa conmigo, yo llega un momento en que no puedo, estoy estresadísimo, a mi me preocupa mucho la situación por la que pasamos ahorita, pero aquí, sabes lo que mas me agobia, aunque ahorita ya le encontramos el rumbo, en el menos tiempo de lo que teníamos planeado vamos muy avanzados, lo que nos vino a levantar mucho la moral fue la floración, hubo una floración como no te imaginas, lo único que nos salvaría ahorita seria unas dos o tres cosechas de 12000 cajas, ya no compraríamos, tendríamos suficiente con nuestra producción”.

7.- ¿Tienes idea de cuanto es su gasto anual?

“Si, bueno de acuerdo a lo que manejamos aquí, los sacamos por mes y luego los juntamos al año sobre las labores de campo”.

8.- ¿Recibes alguna otra prestación después del sueldo?

“No, los normales: prima de antigüedad, vacaciones, aguinaldo”.

9.- ¿Otorgan algún incentivo adicional al mejorar la calidad del café?

“No, antes se les daba un estímulo a la gente”.

10.- ¿Los inventarios de la finca son suficientes para cumplir con los contratos establecidos?

“No, hasta ahorita no son suficientes para cumplir con los contratos, ha sido difícil para todos nosotros, una de las cosas que no me gusta es decirle a la empresa, no puedo, el nos dice tenemos tanto de café y nos falta tanto, pero no tenemos dinero, entonces tenemos que ver que hacer, y me preocupa, me tengo que mover, no quiero que en determinado momento el diga que no soy capaz para solucionar el problema yo soy capaz para eso y mas”.

11.- ¿Cuándo hacen entrega de la PTU?

“No lo se”.

12.- ¿Han otorgado algún bono de productividad en los últimos cinco años?

“No, para nada. Se les daba un estímulo a la gente, pero si les damos sus vacaciones, la prima de antigüedad”.

13.- ¿Han otorgado algún ascenso en los últimos cinco años?

“Si,”

14.- ¿Efectúan algún descuento al no cumplir con la normatividad de la finca?

“Si faltan en el trabajo no se les paga, ausencias en el trabajo sin justificación también se les sanciona, se les castiga con una quincena de trabajo, no se les da trabajo. Bueno hay gente que viene y no termina la cosecha, bueno eso por trabajo realizado pero para ello tienen un caporal. Si y cuando hay algún problema personal pues vemos que realmente lo personal no este afectando lo laboral, siempre tratamos de no mezclar una cosa con otra, cuando ya esta afectando si ya intervenimos”.

15- ¿Qué es lo que más admira de sus trabajadores?

“Son gente entregada a su trabajo”

16.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la productividad?

“Se lleva a reunión, se toma la opinión tanto de la gente que conocen el campo, de los caporales, la opinión del mayordomo también es muy importante, en este momento es Don Conrado, no había sido mayordomo pero ha sido caporal y tiene mucha experiencia en el campo,

¿Qué es el mayordomo?

“Es la persona que tiene a su cargo a los caporales, es el que supervisa que se lleven a cabo las indicaciones, presiona a la gente”.

¿Quiénes son los caporales?

“Los caporales son los que cuidan a la gente en los pantes, hay una diferencia en sueldo del 50%, mayordomo solo hay uno, tenemos 4 caporales y 2 ayudantes”.

¿Cuánta gente tiene trabajando?

“Tenemos 52 gentes trabajando, 82 eventuales son en total pero son los que vienen por una quincena y se van, ya salimos de cosecha, estamos en las limpias, podas, agobios, cosecha 2006-2007”.

“Es el último embarque que se va Alemania, la siguiente cosecha empieza en septiembre, ciclo 2006-2007, entregando el último embarque nos ponemos en mantenimiento de la maquinaria”.

17.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la calidad?

“Nuevamente con la opinión de todos los caporales, ahorita que es época de lluvia, hay un animal que se llama broca, se trata de controlar la broca, cuando la floración esta buena que te parece dos meses, allí ya empezamos el tratamiento para que la broca no perfore el grano, hay que cuidar el grano y darle una aplicación de fertilizante, que se lleve un despulpado de calidad, un lavado de calidad, fermento de calidad, un despulpado de calidad. La escogida es a mano, cuando retrimos el café en Noviembre al primer embarque, ya empezamos la escogida a mano”.

18.- ¿Cuántos años tienen de experiencia sus jefes de área en el puesto?

“Mi jefe inmediato es el Sr. Peters, su mayor cualidad es que es muy avocado a su trabajo, muy responsable en su trabajo. Se crió en la lucha, se crió aquí, conoce la finca de pe a pa, lo que a el le ayuda a tener un chorratal de experiencia”.

19.- ¿De tus compañeros quién tiene más experiencia en el puesto?

“Los caporales tienen mas experiencia en este momento, el mayordomo tiene dos meses, no podemos todavía evaluar su trabajo es muy prematuro, lo veremos en cosecha, la prueba es en cosecha”.

“Esto es de compromiso, no de quedarse a medias, o quieres o no quieres, esa gente nació aquí, conoce la finca, sabe las necesidades de la finca, es mas se había pensado en nombrar mayordomo a uno ellos, pero el problema de mucha gente es que no creen que son capaces, ahorita nada mas se aparece el mayordomo y les dice lo que tienen que hacer lo hacen, eso querían, allí esta”.

20.- ¿Quién es el responsable de la clasificación del café para su exportación?

“Don Mario, es el que esta en beneficio”.

21.- ¿Quién conoce los procedimientos para el mejoramiento de la calidad?

“Mario y Don Bernardo”.

22.- ¿Quién conoce el procedimiento para el incremento de la productividad?

“La gente del campo, en sus manos esta, ahorita tiene en sus manos lo más importante que es la productividad, lo que nos va a dar la producción, no es que no tengamos la capacidad de hacerlo pero nos saturamos nosotros mismos, y uno de mis descuidos fue precisamente el campo, yo siento que descuide el campo en la cosecha pesada, por exceso de trabajo”.

23.- ¿Le gustaría capacitar a sus trabajadores para que conozcan estos procedimientos?

“Si en Guatemala, en ANECAFE capacitan a los caporales, es como una escuela que da cursos en Guatemala, incluso don Bernardo se los ha ofrecido, no se ha dado seguimiento pero se ha pensado en ello”.

Autoridad

24.- ¿Hay reglamentos establecidos con respecto a la calidad?

“Si los hay”.

¿Crees que sería necesario documentarlo?

“Creo que si seria necesario documentarlo”.

25.- ¿Hay reglamentos establecidos para el mejoramiento de la productividad?

“Si, los conocen los trabajadores por la experiencia”.

26.- ¿Trabajan conforme a un presupuesto?

“Si, ya esta elaborado”.

¿Quién lo conoce?

“Lo conoce don Bernardo”.

¿Las otras personas que son responsables lo conocen?

“Solo conocen la parte que les toca”.

27.- ¿Se elaboran programas de trabajo?

“Si, acordamos las labores y a los quince días nos volvemos a reunir y checamos los acuerdos”.

28.- ¿Cada cuánto tienen reuniones de trabajo?

“Cada mes, los tenemos aquí arriba”.

29.- ¿Conoce a todos los trabajadores de la finca?

“Si”.

30.- ¿A quienes conoce?

“A todos”.

31.- ¿Conoce toda la finca?

“Si”.

32.- ¿Sabe a quién le tienen que informar sobre los resultados obtenidos en sus actividades?

“Al Sr. Bernardo”.

¿Puedes tomar decisiones?

“Si, puedo tomar decisiones que me lleve a lo planeado”.

33.- ¿Sabes quiénes son los directivos de la finca?

“Sí”.

34.- ¿Qué incentivos recibes al desarrollar bien tu trabajo?

“No, en este momento no lo hay”.

35.- ¿Porque crees que no lo haya?

“La gente trabaja, hay gente que lo sabe agradecer, no, yo así lo entiendo cuando alguien te lo da, don Bernardo antes me lo daba, me sentía mas comprometido, cosa que no pasa con la demás gente, ya se cree muy chingón, eso pasa en las otras fincas”.

36.- ¿Crees que la autoridad se debe ejercer de otra manera?

La autoridad esta mal ahorita, a nosotros nos queda claro que no es que sea el dueño, si tienes dudas, no pretendas hacerle creer al trabajador que todo está bien, y que lo vas ver por encima de los hombros, la época tirana ya paso, yo platico mucho con don David de Hamburgo y me sorprende como esta organizada, la contadora plática con su gente, tiene charlas, el orgullo de nosotros, somos exportadores, es para que estuviéramos mejor en ese sentido que otras fincas, somos muy famosos pero la pregunta es que estamos haciendo mal”.

37.- ¿Será el tipo de café?

“Es lo que nos hace ser tan famosos, el prestigio, pero porque no despegamos”.

38.- ¿Será que la calidad afecta la rentabilidad?

“Lo dijo el Lic. Tomas; es que yo no quiero que por no utilizar químicos voy a vender 200 sacos y utilizando químicos vendo 40, 50 mil sacos, mejor utilizó químicos, yo soy una empresa, el va a favor de la productividad, no le importa como”.

“Y Bernardo no, prefiere no aplicar químicos”.

39.- ¿Algún otro comentario?

“Cuando veo la gente, hay gente que deja el alma en el trabajo, veo Mario todo agobiado, apachurrado, mira Mario le digo, este domingo me tienes a toda tu gente en el camión y nos vamos a los cocos, ni lo voy hacer, los voy a llevar a comer”.

“Hicimos 18 embarques, 19 rangos aunque el cuarto se brinco, 3100 sacos exportados”.

40.- ¿Comparado con la cosecha pasada igual o fue menor?

“Fue menor”.

41.- ¿Crees que el STAN tuvo que ver?

“No solo aquí por el STAN, sino para todas las fincas, desde allí empezaron las presiones, lógicamente estaba pasando en todas, me voy a “Argovia” resulta que ese día estaba buscando a las personas y ya no estaban, les digo puro nuevo esta, me dijeron: que el Sr. Bruno los había tratado mal porque no hubo rendimiento y metieron su renuncia, ellos quedaron mal con el Sr. Pete Rogers”.

42.- ¿Crees que el tipo de vegetación ayudo para que la afectación fuera menor?

“Si, la perdida de nosotros fue menor, las otras fincas tuvieron mas daños, con nosotros se recupera al cuarto año, los daños que tuvimos más la cosecha que se perdió”.

Es todo, muchas gracias.

ENTREVISTA A CONRADO MAZARIEGOS RUIZ, PUESTO: MAYORDOMO EN LA FINCA IRLANDA, EDAD: 53 AÑOS, NACIÓ EN LA FINCA HAMBURGO, TIENE 3 MESES TRABAJANDO EN LA FINCA, ANTES ERA EL ENCARGADO DE LOS VIVEROS Y ALMÁCIGOS DE CAFÉ EN HAMBURGO, EL DÍA 18 DE MAYO DE 2006.

Le doy la explicación que es un investigación, así mismo, le digo las dimensiones que voy a medir.

Me pregunta si voy a realizar la misma investigación en Hamburgo.

“Dice que el manejo de cultivo es diferente, se utiliza químicos, todo es diferente, yo conozco la finca Hamburgo allí nací y aquí todo es diferente”

1.- ¿Qué diferencias ve usted?

“Los almácigos se crían con puro fertilizante químico, aquí se usa solamente el orgánico, la composta orgánica; es diferente, allá es mas rápido y aquí cuesta mas, allá se levantan 45 a 50,000 cajas anuales, aquí no se cuanto hallan tenido realmente la cosecha este año que paso, los años pasados”.

2.- ¿Estaríamos hablando de cuantos sacos de café?

“Primero quintales y luego los sacos, no sabría decirle”.

3.- ¿Aquí cuantas sacaron?

“No sabría decirle aquí como 6000 cajas o más, allá, este año, si bajo, como a 34,000 cajas”.

4.- ¿Pero allá manejan dos fincas, eso es entre las dos?

“Si, entre “Sonora” y “Hamburgo”; son como 4,000 cuerdas en “Sonora”, “Hamburgo” tiene más, eran como 11,000 cuerdas entre las dos, se manejan las dos fincas, pero en la exportación todo va junto, allá se levanta más café; pues se trabaja con puro químico aquí es un poco mas tardado, pero si es buena calidad”.

5.- ¿Hay alguna normatividad sobre como se deben hacer las cosas?

“Primero para formar el cafetal, seleccionar la semilla, las mata de café, no todas las matas de café se van a cortar para escoger la semilla, después de escoger la semilla la tenemos guardado un tiempo para después injertar.”

6.- ¿Pero este proceso hay algo por escrito, de cómo se deben hacer las cosas?

“Que este escrito no creo, de seleccionar la semilla, guardarlo bajo sombra, sembrarlo bajo sombra, para que se mantenga la mata buena, escoger, quitar el desmanche, el caracol, del semillero tratamos de tener la mejor semilla; ya cuando vamos a injertar buscamos la mejor semilla, también no todo lo que nazca lo vamos a injertar”.

7.- ¿Cuántos caporales tienen?

“Tenemos un caporal en almacigo y en general 4 caporales, los demás se dedican a otras labores.”.

8.- ¿Y también los caporales saben lo que tienen que hacer?

Si, ahorita están sembrando café.

9.- ¿Cuándo empieza la cosecha?

“En Septiembre y termina en Enero, cuando es la pepena, ahorita estamos en siembra, después tenemos que ir a la limpia, ahorita estamos intercalando la siembra y la limpia. Después que ya limpiamos, empezamos a deshijar (seleccionar los mejores hijuelos de la planta), si esta lleno todo el tronco escoger las mejores ramas, entonces tenemos que deshijar los mejores, los mas fuertes de la mata”.

10.- ¿Qué es un pante?

“Un pante es de 25 metros, ahora si hablamos globalmente, el pante oriente tiene 1129 cuerdas”.

11.- ¿En cuántos pantes esta dividido la finca?

“Tiene: Oriente, Centro, Occidente, Germania; son cuatro”.

“Cuando yo vine, el patrón quería manejar un caporal por pante, pero no se puede por falta de gente, así lo tenía, ahora trabajamos por grupos de trabajo, nos vamos todos a un pante, terminamos uno y nos vamos con otro. Por ejemplo: si usted fuera el encargado de pante oriente con 5 gentes no podría hacer nada, tenemos que unirnos”.

12.- ¿Cuántos eventuales tienen ahorita?

“Aquí, casi puro eventual hay, pura gente del otro lado y “Hamburgo” tiene pura gente mexicana; ese es el problema aquí, porque la gente realmente viene una quincena, un mes, y luego se va, y la gente mexicana aquí esta, es lo que carecen aquí “Irlanda” de la gente”.

“Hamburgo es Hamburgo, nunca se queda sin gente, la gente se mueve, los guatemaltecos tienen otra idea del trabajo, se sientan, son un poco caprichosos; allá hasta las mujeres están acostumbradas a trabajar, allá hay una cuadrilla de 25 a 30 mujeres, si no hay gente ellas siembran café, si no hay gente ellas deshijan, tienen una ventaja, tal vez falta de carácter, no se, tal vez la falta de interés; Hamburgo es gente nacida allí, más comprometida, porque allí nacieron, allí nacieron los hijos, allí trabajan, es raro que se vayan, yo tengo mi hijo que trabaja allá, mi hijo estuvo trabajando unos días aquí, pero se regreso a Hamburgo, ahora el se regreso y yo me viene para acá, tienen pura gente mexicana, una de mis hijas esta trabajando en las cabañas”.

13.- ¿El sueldo es igual?

“Si, eso no es el problema, trabajando con gente mexicana no hay problema, la gente de fuera traen otra mentalidad, no están vigilados han hecho lo que han querido hacer, yo soy evangelista, pero si el patrón no me ve, Dios si me ve, esta en todas partes; entonces, gracias a Dios, primeramente él, que el patrón me tuvo confianza, tratamos de hacer las cosas, me tuvieron confianza en “Hamburgo”, no querían que me viniera pero me vine y aquí estoy”.

14.- ¿Si saben los trabajadores, quién es el jefe, de quién recibir las ordenes?

“Si lo saben, por ejemplo si ellos quieren un permiso, tienen que venir conmigo, yo tengo que ver que realmente es necesario, si se va a dar, pero que no sea una continuidad, si quieren irse a pasear, si yo no salgo a pasear, por ejemplo algún problema en el campo, yo tengo que avisarle a Ernesto y él informarle al patrón”.

15.- ¿De quién recibe las indicaciones para realizar su trabajo?

“Yo las recibo del patrón, del Sr. Bernardo”.

16.- ¿Cree usted que la finca tiene lo suficiente para realizar todas sus actividades?

“Mas que todo el patrón tiene que ver lo que se necesita”.

17.- ¿Si necesita implementos, maquinaria; que a veces no hay, para realizar su trabajo a quien se lo pide?

“Maquina para caminos es necesario aquí, los caminos están muy mal, tenemos una carretera llena de baches los camiones se van gastando, “Irlanda” no tiene maquinas, necesitamos un tractor, con un volteo seria suficiente, aquí hay muchos derrumbes, aquí es una finca que debe tener buenas cosas”.

“Irlanda tiene buenos cafetales, nada mas lo que le falta es un poco de trabajo. Pero le falta gente, un mayordomo que se comprometa, que se comprometa; no gente que solo viene a trabajar y se va, porque hay que trabajarla, y sembrar café, lo que le ha pasado a Irlanda es por ejemplo: Yo le decía al patrón necesitamos saber cuantas matas tenemos por cuerda, oriente tiene 575 surcos de 800 matas, hagamos las cuentas cuantas matas tenemos en toda la finca, aquí lo que tiene, es que las matas están mas retiradas, aquí hay un gran terreno que esta perdiendo tiempo, tenemos que unir las matas, para que la misma matas nos den sombra, ya no tengamos mucho monte y tengamos mas café, es una manera de incrementar la producción de café, el patrón este en Tapachula, este donde este, aquí estamos trabajando”.

18.- ¿La producción que tiene en este momento no le da para cumplir con sus contratos?

“Probablemente le da, pero, si tenemos más café, nos da para conseguir más contratos, podemos tener más mercado, pero que mejor que saquemos más y que tengamos mejor grano, creo que nunca se ha quedado sin cumplir, el ha cumplido. Si somos cafetaleros quitémonos la mano del corazón y trabajémosle, que tengamos más café, un grano más grande de buena calidad, pero hay que trabajarla”.

19.- ¿Si mejoran esta productividad habría un ingreso adicional para usted?

“Si lo estamos trabajando y lo merecemos, creo que si”.

20.- ¿En este momento no se ha dado?

“Acabamos de empezar, por el momento no”.

21.- ¿Qué piensa que es lo mas positivo que le ve al Director General para dirigir la finca, que cualidades le ve?

“Yo lo veo realmente, que es un hombre que esta siempre en el campo, el patrón de acá, cuando esta aquí, ni bien viene, esta caminando en las mañanas por el campo, que haya buena relación entre la gente, porque también lo ha dicho, que haya una buena comunicación entre los trabajadores y entre los caporales, si sale creo que quiere ver todo mejor, sí esta comprometido con su finca. Hamburgo es diferente, el patrón no sale, confía en su gente

22.- ¿Allá quién dirige el administrador?

“Don David, es el administrador, hay también un mayordomo y los caporales”.

“Yo veo que este patrón si esta entregado al campo, y el patrón de Hamburgo no, díganle construcción si esta, pero el campo no; Don Bernardo da vuelta a todo el cafetal a pie, no necesita carro, si esta entregado a sus cafetales, sus animales, conoce a su gente, plática con ellos, eso es lo que a mí me gusta”.

“El patrón Tomas también es amable, pero no platica con su gente, y eso es lo que a la gente le gusta, uno se siente contento de que lo estimen a uno, que haya hasta confianza”.

“Tengo poco tiempo aquí, antes solo daba asesoría; ya tenía 4 o 5 años de estar dando asesoría en “Irlanda” para los almacigos, si tenemos un buen almacigo, tenemos un buen cafetal, sería un dinero mal invertido; en “Hamburgo” tenemos buenos almacigos, si usted va a ver tenemos buenos almacigos, entonces es lo mismo que tenemos que hacer aquí, el me conoció en Hamburgo y me pidió de favor lo ayudara con los almacigos y ya fue que me vine a trabajar aquí.

23.- ¿Las indicaciones para mejorar la calidad y la productividad quién las da?

“El patrón”

24.- ¿En beneficio quién es el encargado?

“Don Mario; de beneficio, si no se nada, díganme de cafetal si, todo eso lo conoce Don Mario, el le va a dar una explicación buena, en eso si no conozco hábleme de campo, de siembra, poda, desombre, eso si se.

25.- ¿De las labores que hacen, sabe si trabajan sobre un presupuesto?

26.- ¿Usted no tiene alguna injerencia para el manejo del presupuesto, que le digan: para hacer esta labor usted tiene tanto?

“A mi no me han comunicado, hasta ahorita no”.

“En Hamburgo si el me decía, cuanto tenían para cada pante y no tienen que rebasarlo, me decían, en almacigo tienes tanto, hemos ahorrado y hemos tomado para otro pante, aquí si no conozco eso”.

27.- ¿Le gustaría que se lo dieran a conocer?

“Así, debería de ser para saber con cuanto estamos trabajando, que tanta gente va a trabajar en esto, así debería ser, cuanto estamos gastando cada año; Hamburgo esta muy organizada, si te dan \$ 50,000 o \$ 70,000 por cada lote, no tienes porque acabarlo, no tenemos que gastar mas de lo que realmente estamos levantando, sería una buena manera de organizarnos”.

28.- ¿Tienen reuniones de trabajo?

“Si desde que vine yo, hemos tenido tres, hablamos realmente de trabajo, cuanto vamos a trabajar”.

29.- ¿No hay un calendario?

“No, ahorita no”.

30.- ¿Porque se han reunido?

“Porque pasa algo, yo le he dicho al patrón que nos reunamos para ponernos de acuerdo en todo, también podemos estar en desacuerdo”.

31.- ¿Le han servido esas reuniones?

“Si han servido, hasta ahorita no he tenido ningún problema, como han estado sin que nadie les diga nada, trabajaban a su manera, y ahorita que yo vine ya se acabo eso, yo no les voy a dar 200 pilones que los van a sembrar, tal vez no lo van a sembrar sino que lo irían a tirar por otro lado, el horario es una hora antes, aquí nosotros no tenemos ese horario de la ciudad, no nos serviría, nosotros tenemos una hora, entonces salimos a las 5 con 15 minutos para llegar a las 5.30 de la mañana, y empezar a trabajar a las 6, y llegar aquí a la una y media o dos que sería más o menos las tres de la tarde”.

32.- ¿La gente sabe su trabajo, o habría que capacitarlos?

“A los caporales, si podría ser bueno, para que se comprometan, si, a ellos sería bueno, a la gente de Guatemala no”.

33.- ¿Hay algún lugar donde se les podría capacitar?

“Si, realmente mi forma de pensar, es que uno nunca debe dejar de aprender”

“Y como dice usted si sería bueno saber cuanto se invierte en cada lote y cuantas cuerdas tiene cada lote y cuanto café se va a recoger, eso es bueno también, ver cual es el que mete mas café, el otro porque es que no me esta dando, saber porque razón”.

34.- ¿A todos los trabajadores de la finca ya los conoce?

“Si, somos vecinos, desde hace muchos años”.

35.- ¿Y a los dueños de Irlanda?

“Solo conozco al Sr. Walter”.

36.- ¿Sabe quién es el directivo principal?

“El Sr. Bernardo, si a el es que tengo, no se si hay otra persona, es al que he tenido mas cerca, con el que tenemos más comunicación”.

37.- ¿Hay alguna sanción para los trabajadores que no obedecen?

“Hacerle ver porque razón no quiere hacerlo, sino pues el mismo se tiene que ir, que tiene que obedecer; si no quiere trabajar no va a comer, si quiero trabajo debo trabajar”.

38.- ¿Ha habido gente que dice no quiero?

“Si, ha habido gente, que dice no quiero, si realmente aquí venimos a trabajar, le digo échale ganas, no lo quieres, pues ya no, el caporal todos los días tiene que pasar un reporte de trabajo desde la mañana, cuantos trabajadores se presentaron y que hicieron, nosotros tenemos que trabajar, este el patrón o no este”.

39.- ¿Qué hacen cuando esta persona no quiere trabajar?

“Lo mando a que le paguen y que se vaya, por ejemplo: usted tiene una criada y no quiere trabajar, pues la corre”.

40.- ¿Ha tenido queja de la comida?

“Si , la ves pasada dijeron que no les daban suficiente tortilla, que la comida estaba mal, ya se le llamo la atención al cocinero, fuimos con el cocinero ,el Sr. Bernardo y yo, a medir la tortilla, la gente que esta trabajando come más; eso a mi me gusta, que el patrón esta con nosotros pendiente, fuimos a las tres de la mañana para hablar con el cocinero, aquí la gente come desde temprano, si le dan 20 tortillas se come diez en la mañana”.

41.- ¿Cuántas tortillas le dan?

“20 en la mañana y 20 por la tarde”.

43.- ¿Les dan café?

“Si se les da un litro de café, su agüita, su botella de café, y su botella de pozol; cuando regresan vienen con hambre, lavan su traste y van a la cocina por su comida”.

44.- ¿El traste de la comida se los dan aquí o ellos los traen?

“Si ellos lo traen”.

45.- ¿A qué horas regresan?

“A las dos de la tarde, a esa hora comen y ya se van a sus galleras”.

46.- ¿Siguen viniendo con niños?

“Si a mi me dan lastimas las mujeres, unas que tienen niños las tengo allí en almacigos, si las mando a los cafetales tienen que mojarse los niños, se los cuelgan en la espalda, es muy duro, trato de mandarlas a los almacigos. Hay muchas mujeres, la gente guatemalteca trae su mujer y tiene que trabajar”.

47.- ¿Por qué no dejan a sus niños en las guarderías?

“Si es bueno, ya que hay muchos chiquitos, pero hay mucho chiquitos que maman y creo que al dejar esos niños tendríamos que tener biberones y leche”.

48.- ¿Las galleras, son iguales aquí que en Hamburgo?

“Fíjese, que este de galleras, aquí el patrón se ha preocupado mucho por las galleras; en Hamburgo, están abandonadas, descuidadas, Hamburgo es diferente pero allí, son un poco mezquinos, no les gusta invertir

“Yo me canse, viví casi dos años con la gente del otro lado, mandaron los las rancherías hasta allá arriba, cada día teníamos que limpiar pura suciedad, allá la gente cada mes hacen una limpieza, la gente de Hamburgo todas las rancherías tienen nombre, la ranchería: naranjo uno, loma, barrancas, el plan, mata palo”.

“Cada ranchería tiene un encargado, y yo como caporal era el encargado de la limpieza; teníamos que recoger dos cuerdas, de limpiar piedras, botellas, y dejarlo preparado para que lo recogieran”.

“Aquí pasa Jesús por la basura, aquí nuestro patrón se preocupa por las galleras, que estén más limpias, que tengan sanitarios, eso si, carece de muchas cosas, por ejemplo de gente, pero tal vez es falta de motivación. Hamburgo pura gente mexicana y aquí hay mucho guatemalteco”.

49.- ¿Y el trato con la gente cómo es?

“Hay ciertas cosas que la gente no esta de acuerdo me buscan a mí, si lo puedo resolver, si no lo mando al administrador”.

50.- ¿Y el sueldo se lo dan en tiempo?

“Si, ahorita no nos han pagado, toca esta semana”.

51.- ¿Y a los eventuales?

“También”

52.- ¿Cómo están pagando ahorita?

“Cada dos semanas”.

53.- ¿Y el sueldo son iguales?

“Igual, yo creo que no pueden estar mas bajo, son vecinos”.

54.- ¿Y el trabajo es más pesado?

“Hamburgo como que le enoja al patrón cuando le dije Hamburgo es Hamburgo, nunca se ha quedado sin gente”.

“Nosotros estuvimos cinco años sin que nos pagaran en Hamburgo, y nosotros nos quedamos, que gente de fuera iba hacer eso, había gente que tenía hasta 8 hijos, el patrón Tomas, nos traía cinco kilos de maíz, fríjol, y nos traía la paguita pero poquito, fue cuando le embargaron, pero la gente estaba comprometida con la finca, el patrón la volvió a comprar, aquí la gente es diferente”.

55.- ¿Piensa usted que seria benéfico que gente mexicana se hiciera cargo de las labores principales?

“Para mi sería maravilloso, vamos otra vez con la criada, si fuera una gente mexicana lo que lo voy a enseñar va a permanecer por un rato, y no como las de Guatemala que se van, le costo mas enseñarle y se va, es lo mismo que pasaría en el campo, una gente del otro lado te cuesta más enseñarle y luego se va”.

“Gente comprometida, para poder hacer las cosas, podemos exigir aguinaldo, vacaciones, si no estamos comprometidos, no se puede, el patrón realmente si ve, que se esta trabajando, esta comprometida, sea hombre sea mujer se le reconozca su trabajo, por ejemplo si usted tiene una criada y cuando no esta, se pone a ver la televisión, cuando se va de vacaciones, como va encontrar usted su casa; es lo mismo, creo que el patrón esta consciente de eso, los trabajadores tenemos realmente que cumplir”.

“Cuando yo vine tenía poquita gente, así que le dije unamos la gente, para poder sacar las labores. Yo no le puedo mentir, soy “evangélico”, ahorita tenemos poca gente, estoy pensando como voy hacer con el chaporro, la que había se fue”.

56.- ¿Por qué se fueron?

“Así lo hacen la gente contratada; esta viniendo gente mala, Maras Salva truchas, había como cuatro de ellos, es mejor trabajar con gente de nuestro país, en Hamburgo, todo lo que es casco, tienen gente mexicana, y aquí pura gente del otro lado, en beneficio pura gente del otro lado, solamente esta Mario”.

57.- ¿De cómo administran que opinión me daría?

“No, allí no me meto”.

58.- ¿Pero las indicaciones las dan bien?

“Hasta ahorita, pues él es el que me da todo para trabajar”.

59.- ¿El abono orgánico de dónde lo sacan?

Del establo, el que esta en el establo es el que se hace cargo de todo, ya lo llevan preparado, todo preparado y ya se lo ponen a la planta, ya sea foliar o a la raíz, ya va listo de aquí”.

60.- ¿Alguna otra cosa que quiera comentar?

“Por mi parte es todo lo que le podría informar, estoy iniciando, en Hamburgo, necesita platicar con el Sr. David, allá trabaje 30 años”.

Me pregunta si soy ingeniero, le respondo que no, que soy contador.

“Mi hijo lo que le desespero aquí es que no había carro, necesitamos otro camión, me dice que vas a ir hacer a Irlanda, te vas a desesperar, yo le dije es trabajo, confío mucho en dios, vamos a echarle todas las ganas, que dios nos ilumine mucho, hay gente de carácter duro, dios nos enseña que les tenemos que tener amor a la gente pero tenemos que trabajar yo les digo que aunque el patrón no este debemos de trabajar, este o no este vamos a trabajar”.

“Ayer me dijo un caporal, mejor no voy a trabajar, no se siente capaz, si el patrón le ha delegado una responsabilidad tiene que hacerla”.

“Ahorita estaba afilando un serrucho, hemos encontrado la herramienta mal, hay que revisarla, tenemos que rescatar algo bueno, si no tenemos que hacer, hay que buscar, venimos de una finca que esta ordenada, en ciertas cosas, hay orden en Hamburgo; que esta limpia porque la misma gente lo hace, galleras si no, esta mejor aquí, lo que le hace falta es la luz en una gallera

61.- ¿No tiene luz?

“No nunca le han puesto, ya entro la noche y a dormir ya, donde van a mirar televisión, es lo que le falta, pobrecita la gente, tal vez no se sienten comprometidos por ser del otro lado”.

“En Hamburgo no querían que me viniera, allí nací, allí nacieron mis abuelos, mis papas, la señora se sintió, ni adiós me dijo el otro día que me la encontré”.

“Primeramente dios, que dios me de vida, el patrón me sigue apoyando, me ha apoyado, el me dijo te traje para apoyarte, pues la otra vez que el patrón de Hamburgo estuvo fuera el patrón de aquí lo apoyo”.

“Ojala que algún día usted estuviera en una junta con los caporales, que vean que hay otras gentes, me gustaría que usted estuviera allí, que hagan bien las cosas”.

Es todo gracias Sr. Conrado.

ENTREVISTA A MARIO LÓPEZ PÉREZ, ENCARGADO DE BENEFICIO EN LA FINCA IRLANDA, EDAD: 35 AÑOS, EL DÍA 18 DE MAYO DEL 2006.

Nació en la Finca Irlanda, siempre ha trabajado en la finca, esta casado, su esposa es ama de casa, tiene tres niños de 15,12 y 9 años de edad, su hija estudia en el “Sinai” (la tele secundaria establecida con un proyecto financiado por las dos Fincas: Hamburgo e Irlanda), con estudios hasta el 3er. año de primaria, tiene un salario de \$1,540.00 quincenales.

Le doy una explicación de la investigación que estoy realizando, la cual la efectuaremos en las dos fincas.

Liderazgo

1.- ¿Hay alguna normatividad establecida para realizar su trabajo en beneficio?

“SI, la hay”.

2.- ¿Cómo que?

“Preparar las partidas de café, desde que llega en uva, se despulpa con la misma agua, eso es del diario, cada vez que llega el café, terminando de despulpar, el agua mielosa se suelta por lo filtros no se tira al río, el siguiente día el agua de lavado se vuelve a reciclar, empezamos a lavar con agua limpia, ya el café que se lavo se recicla el agua con una bombita. El agua lo tomamos del arroyo y lo estamos lavando de manera directa”.

3.- ¿Y ese proceso lo sabe usted y sus trabajadores, pero no hay nada por escrito?

“Si me ponen una persona le tengo que estar checando que lo haga bien, que la gente que tengo allí, que ya ha trabajado conmigo lo haga bien, si es persona nueva enseñarle”.

4.- ¿Tiene gente que depende de usted?

“Ahorita tengo 9 en beneficio, solo yo les digo lo que tienen que hacer, pero en época de cosecha busco un ayudante; en cosecha tengo 16 trabajadores, hay mas trabajo, estamos recibiendo todo el día. Trabajamos en esa época hasta 10, 11 de la noche, si es mucho el café toda la noche esta trabajando la secadora, empezamos a las 6, tenemos dos turnos, a mi me toca checar los dos turnos”.

5.- ¿A qué horas duerme?

“Yo no todo el tiempo, pongo mi hora a que hora voy a subir”.

6.- ¿Confía en dejarlos solos?

“Trato de no dejarlos solos”

7.- ¿A quién le tiene más confianza?

“A un tal Erasmo”.

8.- ¿Quién le da las órdenes de manera directa?

“A los dos, el Sr. Bernardo cuando el esta aquí, cuando el Sr. Bernardo no esta, Ernesto da las órdenes”.

9.- ¿Los requerimientos que necesita en beneficio, por ejemplo: materiales, costales, no se, todo lo que necesita, se los dan en tiempo?

“Desde antes de tiempo hay que tener el material”.

10.- ¿Hace su pedido de manera directa?

“No lo pido al almacén y el se encarga de pedirlo a Tapachula”

11.- ¿Dónde llega al almacén o de manera directa?

“Al almacén y lo que me entregan firmo de recibido”.

12.- ¿Cuánto tiempo trabaja el beneficio en época de cosecha?

“Ahorita, estamos todavía en consumo nacional, la cosecha ya paso”

13.- ¿Qué hacen cuando hay poco trabajo?

“Terminando consumo nacional, limpiar máquinas, pintar y encalar todos los muros, tanques de beneficio húmedo, darle mantenimiento, se pinta el beneficio “.

14.- ¿Si el café no llega con la calidad que esta acostumbrado a verlo, el primero que lo detecta es usted, que hace?

“Hay que cuidar eso y decirle a Ernesto”.

15.- ¿Quién le da las indicaciones de esos procesos?

“El Sr. Bernardo, el esta checando como esta llegando el café y también el tamaño”.

16.- ¿Cómo ha notado usted las cosechas en los últimos años?

“A sido menos, el rendimiento ha bajado, la calidad sigue siendo las mismas, las matas ha producido menos”

17.- ¿Por qué cree que haya sido?

“Ahorita por qué podaron”

18.- ¿En los últimos 5 años, le han dado un incentivo adicional?

“Bueno los trabajos de soldadura me los pagan por aparte, el reparto de utilidades”.

19.- ¿La gente que trabaja con usted y no obedece que le hacen?

“Lo cambiamos del trabajo, metemos otro que si obedezca, que vaya hacer chaporro.”

20.- ¿Se quejan a veces?

“No, aguantó la gente esta cosecha, porque se les pagaron sus horas extras”.

21.- ¿El Sr. Bernardo es el que le da las órdenes?

¿Entonces, le gusta la manera de trabajar del Director General?; ¿Por qué?

“Si, porque ya estoy acostumbrado a trabajar con el”.

22.- ¿Le gustaría que fuera de otra manera, no se, usted puede decir, me gustaría que fuera así, algún cambio, que piensa sería para mejorar lo que esta haciendo ahorita?

“¿De allí del beneficio?”

“Cambiar pulperos, es donde se despulpa el café, el quiere poner nuevos”.

23.- ¿Y usted que piensa?

“Estaría mejor, mas limpios”.

24.- ¿Eso cuándo lo platicaron?

“La cosecha pasada”.

25.- ¿Esta contento con la gente que le ayuda, esta a gusto con ella?

“Si, ya son conocidos, hay unos de tres años y otros que acaban de iniciar”.

26.- ¿Tiene seguro social?

“Si”.

27.- ¿Quién es el responsable de la clasificación del café para exportarlo?

“Yo, ver que el grano vaya parejito.”

28.- ¿Usted ya sabe como por ejemplo: cómo debe ir el café para Pete Roger?

“Si”.

29.- ¿Alguién pide de alguna manera especial?

“Hay una partida que le llaman orgánica para Henauer y Levelt son dos embarques, el grano es mas chiquito”.

30.- ¿Qué variedades de café producen?

“Marago, caracol, superior”.

31.- ¿Se les pone una marca cuál es?

“Irlanda Alpes, Chiapas Altura”

“Los costales ya vienen marcados, ya nada mas le ponemos el rango y el número del costal”.

32.- ¿Le dicen que tiene que trabajar con un presupuesto?

“No”.

33.- ¿Y tampoco le dicen las reglas que se deben hacer y no hacer en el beneficio”.

“No, ya sabemos lo que tenemos que hacer”

34.- ¿Tiene un programa de trabajo?

“Me pasan la fecha por escrito los lotes y para quién, me lo pasa Ernesto”.

35.- ¿Tienen reuniones de trabajo?

“Si, todos los caporales, me invitan a mi también”.

36.- ¿Qué miran en esas reuniones?

“De todos los trabajos, los problemas que tenemos”.

37.- ¿Cada cuándo?

“Cada mes”.

38.- ¿Quién les avisa?

“Don Conrado, el mayordomo”.

39.- ¿Cualquier día, y cualquier hora?

“Si, la hora ellos la ponen, a las 5 en punto”.

40.- ¿Conoce a todos los trabajadores de la Finca?

“Si, a los caporales, nací aquí”.

41.- ¿Conoce a los dueños de la finca?

“Si, al Sr. Walter, Ing. Ralf y Sra. Irmgard”.

42.- ¿De todos los trabajos a quien le informa?

“Al Sr. Bernardo”.

43.- ¿Dice que le dan un incentivo adicional por las soldaduras?

“Arreglar carros, la plataforma, todo lo que es soldadura”.

44.- ¿Le han Llamado la atención alguna vez?

“Cuando algo no esta bien, nos llaman la atención”.

45.- ¿Nada mas es la llamada de atención?

“Si”.

46.- ¿Y La manera en que dan la ordenes, esta bien hecho o quisiera que fuera de otra manera?

“Esta bien, no lo podemos cambiar, ellos son los que dan las órdenes, no puede ser de otra manera”.

47.- ¿Le gustaría un curso de capacitación, para conocer otras cosas sobre el proceso del café?

“Si, me gustaría”.

48.- ¿Lo ha propuesto?

“Hasta ahorita, no”.

49.- ¿Tiene alguna duda o comentario adicional sobre lo que estoy preguntando?

“No”.

Es todo don Mario, gracias.

ENTREVISTA A EFRÉN SANTIZ MORALES, PLANILLERO, TIENE 20 AÑOS DE EDAD, NACIÓ EN LA FINCA, ES HIJO DE TRABAJADORES DE LA FINCA, VIVE EN LAS CASAS DE LA PARTE DE ARRIBA, EL 19 DE MAYO DE 2006.

Liderazgo

1.- ¿Conoce la normatividad de la finca?

“Si”

2.- ¿Conoce el organigrama de la finca?

“No, pero si se quiénes dependen de quién”

3.- ¿De quién recibe las indicaciones para realizar su trabajo?

“De Ernesto el administrador”

4.- ¿Qué puesto ocupa dentro de la finca?

“Planillero”

5.- ¿Conoce los ingresos de la finca?

“No, eso solo lo manejan en las oficinas de Tapachula”

6.- ¿Su capital de trabajo es suficiente para la realización de todas las actividades de la finca?

“No lo se, pero casi siempre padecemos a la hora del pago, como todas las fincas, vamos al día”

7.- ¿Sabe cuanto es su gasto anual?

“No”

8.- ¿Recibe alguna otra prestación después del sueldo?

“No, solo mi sueldo”

9.- ¿Recibe algún ingreso adicional al mejorar la calidad del café?

“Ninguno”.

10. -¿Los inventarios de la finca son suficientes para cumplir con los contratos establecidos?

11.- ¿Cuándo le hacen entrega de la PTU?

“No he recibido nada de PTU”

12.- ¿Ha recibido algún bono de productividad en los últimos cinco años?

“No ninguno”

13.- ¿Ha tenido algún ascenso en los últimos cinco años?

“No”

14.- ¿Le efectúan algún descuento al no cumplir con la normatividad de la finca?

“Si, descuentos por faltas”

15.- ¿Qué es lo que más admira de su jefe?

“La disponibilidad para el trabajo”

16.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la productividad?

“El Sr. Bernd”

17.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la calidad?

“El Sr. Bernd”

18.- ¿Cuántos años tiene de experiencia su jefe en el puesto?

“Que yo sepa se ha crecido aquí en la finca”

19.- ¿Quién de sus compañeros tiene más experiencia en el puesto?

“Ernesto”

20.- ¿Quién es el responsable de la clasificación del café para su exportación?

“El Sr. Mario en beneficio”.

21.- ¿Conoce los procedimientos para el mejoramiento de la calidad?

“No solo lo manejan en beneficio”

22.- ¿Conoce el procedimiento para el incremento de la productividad?

“No”

23.- ¿Le gustaría capacitarse para conocer estos procedimientos?

“Sí”

Autoridad

24.- ¿Hay reglamentos establecidos con respecto a la calidad?

“Si los conocen en beneficio”

25.- ¿Hay reglamentos establecidos para el mejoramiento de la productividad?

“Todos saben que hacer, pero que sepa no hay nada por escrito”

26.- ¿Trabajan conforme a un presupuesto?

“No”

27.- ¿Se elaboran programas de trabajo?

“Si, se manejan con el mayordomo y los caporales”

28.- ¿Cada cuánto tienen reuniones de trabajo?

“Con el Sr. Bernd cada quince días”

29.- ¿Conoce a todos los trabajadores de la finca?

“Si, nací aquí”

30.- ¿Conoce a los propietarios de la finca?

“Si”

31.- ¿Conoce las oficinas de la finca?

“Si”

32.- ¿Sabe a quien le tiene que informar sobre los resultados obtenidos en sus actividades?

“A Ernesto el administrador, o al Sr. Bernd”

33.- ¿Conoce a los directivos de la finca?

“Al Sr. Bernd”

34.- ¿Qué incentivos recibe al desarrollar bien sus labores?

“Solo mi salario”

35.- ¿Cuál es el procedimiento para obtenerlos y quién los otorga?

“Me imagino que con trabajo”

36.- ¿Por qué tipo de acciones se le sanciona?

“Si no entrego los trabajos encargados, reportes de cosecha de los trabajadores para el pago de la raya”

37- ¿Qué sanciones le imponen y quién lo sanciona?

Me llaman la atención”

Gracias por tu participación

ENTREVISTA A BERSAI MUÑOZ MATIAS, PUESTO DE CAPORAL EN LA FINCA IRLANDA, EDAD: 44 AÑOS, DIA 18 DE MAYO DE 2006.

1.- ¿Hay alguna normatividad sobre como se deben hacer las cosas?

“No, aquí todos los trabajadores saben lo que tienen que hacer, la gente de aquí, es lo que han hecho siempre, trabajar en los cafetales y los de Guatemala, también.”

2.- ¿Pero de este proceso hay algo por escrito, de cómo se deben hacer las cosas?

“No, todo es en base a la experiencia”.

3.- ¿Cuántos caporales son?

“4 caporales”.

4.- ¿Y todos los caporales saben lo que tienen que hacer?

Si, ahorita se esta sembrando café.

5.- ¿Cuándo empieza la cosecha?

“En Septiembre y termina en Enero, cuando es la pepena, ahorita estamos en siembra, después tenemos que ir a la limpia, ahorita estamos intercalando la siembra y la limpia”.

6.- ¿Cuántos eventuales tienen ahorita?

“Pocos como cincuenta, la cosecha ya termino”

7.- ¿Si saben los trabajadores, quien es el jefe, de quien recibir las órdenes?

“Si lo saben, los que están en mi cuadrilla, los doy yo, pero yo le tengo que informar al mayordomo”

8.- ¿De quién recibe las indicaciones para realizar su trabajo?

“Yo las recibo del patrón, y del mayordomo”.

9.- ¿Cree usted que la finca tiene lo suficiente para realizar todas sus actividades?

“Si, así hemos trabajado siempre”.

10.- ¿Si necesita implementos, maquinaria; que a veces no hay, para realizar su trabajo a quien se lo pide?

“Las pedimos a la bodega”.

11.- ¿Quién da las indicaciones para el mejoramiento de la productividad?

El Sr. Bernd, al mayordomo y este a nosotros”

12.- ¿Si mejoran esta productividad habría un ingreso adicional para usted?

“Me gustaría que así fuera”.

13.- ¿En este momento no se ha dado?

“No”

14.- ¿ De quién recibe las indicaciones para el mejoramiento de la calidad”

“Del Patrón”

15.- ¿De las labores que hacen, sabe si trabajan sobre un presupuesto?

“Así debe de ser, pero imagino que eso es cuestión de Ernesto”

16.- ¿Tienen reuniones de trabajo?

“Si, una vez al mes”.

17.- ¿Por qué se han reunido?

“Para recibir indicaciones sobre el trabajo de la cosecha”.

18.- ¿Le han servido esas reuniones?

“Si de esa manera nos enteramos de lo que pasa en toda la finca, cada uno esta en su trabajo”

19.- ¿La gente sabe su trabajo, o habría que capacitarlos?

“La gente que viene a levantar cosecha ya sabe lo que tiene que hacer”.

20.- ¿A todos los trabajadores de la finca ya los conoce?

“Si, aquí nacimos todos”.

21.- ¿Y a los dueños de Irlanda?

“Si los conozco a todos”.

22.- ¿Sabe quién es el directivo principal?

“El Sr. Bernardo”.

23.- ¿Hay alguna sanción para los trabajadores que no obedecen?

“Toda la gente obedece, sino no se le da trabajo”.

24.- ¿Ha tenido queja de la comida?

“Si, le estaban dando a la gente cosas que no les gusta o no están acostumbrados a comer”

25.- ¿Qué les daban de comer?

“Salchicha, la tiraban no sabían que era”.

26.- ¿A que horas entran a trabajar?

“A las seis de la mañana”

27.- ¿Y salen”

“A las tres de la tarde”

28.- ¿Siguen viniendo con niños?

“Si, a las que traen niños pequeños las mandamos a los almacigos”.

29.- ¿Por qué no dejan a sus niños en las guarderías?

“Hay niños que maman todavía”.

30.- ¿No se quejan de las galleras?

“Aquí el patrón se ha preocupado mucho por las galleras, solo que en la de arriba no hay agua, es la única queja que se tiene”

31.- ¿Están limpias?

“Hay un encargado de vigilar que las galleras estén limpias”

32.- ¿Y el trato con la gente como es?

“La gente regresa sola, antes se tenía que pagar para traerlos”

33.- ¿Y el sueldo se lo dan en tiempo?

“Si, toca esta semana”.

34.- ¿Y a los eventuales?

“También”

35.- ¿Cómo están pagando ahorita?

“Cada dos semanas”.

36.- ¿Alguna otra cosa que quiera comentar?

“Nada más señorita”

Gracias, es todo Sr. Bersa!”

ENTREVISTA A MIGUEL DE LOS SANTOS CRISOSTOMO, TRABAJADOR EVENTUAL DE CAMPO, TIENE 37 AÑOS, ES ORIGINARIO DE GUATEMALA, VINO CON SU ESPOSA Y CUATRO NIÑOS, VIVE EN LAS GALLERAS DE LA PARTE DE ARRIBA, SU FAMILIA TIENE UN AÑO EN MÉXICO, EL TIENE DOS AÑOS DE ESTAR AQUÍ, SU ESPOSA TRABAJA EN LA CASA DE AYUDANTE DE COCINA, DÍA 19 DE MAYO DE 2006.

1.- ¿Dónde trabaja usted?

“El Sr. Conrado es el que me llega a supervisar directamente, hoy como llovió me toco en la escogida del café, me tocaba ir a trabajar en el mantenimiento del camino”

2.- ¿En qué consiste el mantenimiento de camino?

“Consiste en hacerle un surco a la orilla, para que el agua corra, y a la hora que los carros pasan, no se haga charco, entra a trabajar a las 5 y media, hora de aquí”.

3.- ¿A usted le dan de comer en la cocina?

“Ahorita por el momento estamos pagando, compramos comida y estamos viviendo de nuestra cuenta, como tenemos esposa no nos dan la comida,

anteriormente así estaba, ahorita nos dan cocido el alimento, nos dan la comida hecha pero nos lo descuentan.”

4.- ¿Cuánto les descuentan?

“Ahorita no le puedo decir pero, dependiendo, y a la hora que pagan acumulamos al final de catorcena”

5.- ¿Usted desde que vino, está viviendo allá arriba?

“Si”

6.- ¿Son cuartos independientes?

“Si. Por el momento allí estamos”

7.- La gente que viene de Guatemala no tiene cuarto independiente

“Ahorita, allí estamos”

8.- ¿Cabén bien, o están incómodos?

“Por el momento si, hay suficiente camas”

9.- ¿Dónde cocina?

“Hay una cocina para todos los trabajadores”

10.- ¿Cuánto le pagan a la semana?

“El día nos sale en \$ 62.00, de allí nos descuentan lo que allá comprado”

11.- ¿Cuándo es recogida de café cuanto gana?

“Viera que esta temporada que paso, nos pago un poco bien el patrón, nos pago \$ 80.00 la caja. Yo recogía 5 cajas al día, \$ 400.00 por toda la familia al día, esto fue de Septiembre a Enero, se acaba la cosecha y nos quedamos con solo el trabajo de campo”

12.- ¿Toda la familia trabaja?

Si, así ya sale bien”

13.- ¿Sus niños que edad tienen?

“12, 10 años y tengo una hembra que va para 9”.

14.- ¿En qué año están?

“El grande esta en 6to, el otro esta en 4to, y los dos pequeños están en segundo.”

15.- ¿En dónde trabajaba antes?

“En una finca”

16.- ¿Está más difícil allá?

“Si, por eso es que nosotros nos venimos, el trabajo esta muy escaso si nos daban solo eran 3 quincenas, y nos quitaban el trabajo”.

17.- ¿No les decían porque les cortaban?

“Ellos decían porque el patrón daba la orden, pues mire yo de mi parte, pasaba por mi mente, que era para que no tuviéramos derechos, pienso que por eso lo hacían, los que eran permanentes eran los rancheros”.

18.- ¿Cómo vivían allá?

“Yo tengo mi casita, allí en el municipio, nosotros teníamos que madrugar para irme a trabajar, allá solo los rancheros viven en la finca, son los permanentes, los demás llegan y se van a su casa”.

“Agarras un contrato de trabajo, termina el contrato y ya vas para afuera, no hay trabajo. Pagan 20 o 25 quetzales, al tipo de cambio de \$10.00, como \$35.00 a \$ 40.00 diarios”

19.- ¿Ya había trabajado en otras fincas?

“Ya había venido a trabajar por el Edén, Finca Laguna, y por Villa Comaltitlán, en la Finca El Chorro”.

20.- ¿Y si le gusta la finca?

“Si, fíjese que si, me ha gustado la chamba por eso tal vez ya tarde”.

21.- ¿De las habitaciones que le gustaría que mejorara?

Estamos padeciendo un poco, es en cuestión de agua, me gustaría que subieran el agua

22.- ¿No hay agua allá arriba?

“Son días”

23.- ¿Por qué no sube el agua?

24.- ¿Hay llave?

“Pero son días que no sube el agua, mi esposa va a lavar a los arroyos, la mayoría que vive allá arriba están lavando en los arroyos”.

25.- ¿Y la luz?

26.- ¿Allí es donde no hay luz?

“No, no hay luz”.

27.- ¿Y su esposa cocina?

“Si, compramos nuestras cosas en la bodega y ella cocina, toda la comida la compra”.

28.- ¿Cuándo empezaron así?

29.- ¿Y antes que hacían, comían en la cocina?

“Antes si ganábamos \$ 50.00 eran libras, pero ahora ya no, cambiaron los planes, nos pagan mas, pero nos descuentan, sale lo mismo”.

30.- ¿Pero hay tubería para que suba el agua?

31.- ¿Será que porque esta tapado el tubo?

32.- ¿Ya lo reportaron?

“Pues para eso esta uno que da mantenimiento en las galleras, no se si ya lo reporto, como le cuento hay uno que esta, no se si ya lo hizo”.

33.- ¿Desde cuando vienen así?

“Ya tiene días, como sus dos meses, días que llega el agua, lo menos que caben en cada galleria son 7 personas, son 7 cuartos de cada lado”

34.- ¿Le gustaría regresar como estaba antes que le daban la comida?

“Ah pues estaríamos mejor, todo el personal de trabajadores eso quieren, estábamos mejor antes, y no ahora, los que venimos de Guatemala, pues están los solteros que tienen que pagar a una señora que les hagan un huevito”

35.- ¿A quiénes si les dan y a quiénes no?

“Mire, como hay un jefe de cocina, el recibe ordenes, ahorita hay comida en la cocina, les dan a los muchachos, pero al final de catorcena les viene el descuento”

36.- ¿Le dieron a escoger si quería ganar más y que le descontaran?

“Si así fue, ahorita yo en la cocina solo compro tortilla, los muchachos que no traen mujer compran sus frijolitos”

37.- ¿Algún otro comentario que quisiera usted agregar?

38.- ¿Cuanto tiempo tiene aquí?

“Dos años”

“Solamente usted”.

Si, gracias por todo, le agradezco que me haya apoyado.

ENTREVISTA A EUSEBIO LÓPEZ VELÁZQUEZ, EVENTUAL DE CAMPO, TIENE 32 AÑOS, ES ORIGINARIO DE GUATEMALA, ES CASADO PERO SU FAMILIA VIVE EN GUATEMALA, VIVE EN LAS GALLERAS, FECHA: 19 DE MAYO DE 2006.

1.- ¿Dónde trabaja usted?

“El Sr. Matías es el que me supervisa, en el pante oriente”

2.- ¿A usted le dan de comer en la cocina?

“Si, me dan de comer en la cocina, junto con los demás.”

3.- ¿Cuánto le pagan?

“Dependiendo de lo que recoja de café, me pagan el octavo a 10.0, a \$80.00 la caja”

5.- ¿Dónde vive?

“En las galleras de acá abajo

5.- ¿Son cuartos independientes?

“No”

6.- La gente que viene de Guatemala no tiene cuarto independiente

“No”

7.- ¿Caben bien, o están incómodos?

“Por el momento si, hay suficientes camas”

7.- ¿Cuánto le pagan a la semana?

“El día nos sale en \$ 50.00, si no es cosecha, cuando es cosecha nos va mejor, lo que recojamos de café”

11.- ¿Cuándo es recogida de café cuánto gana?

“\$ 80.00 la caja, si recogía 2 cajas al día, \$ 160.00 al día, esto fue de Septiembre a Enero, se acaba la cosecha y nos quedamos con solo el trabajo de campo”

12.- ¿Ya había trabajado en otras fincas?

“Ya había trabajado en Hamburgo y Génova”.

13.- ¿Y si le gusta la finca?

“Si,”.

14.- ¿De las habitaciones que le gustaría que mejorara?

“Me gustaría que nos dejaran la luz mas tiempo”

15.- ¿A que horas le cortan la luz?

“A las 7 de la noche

16.- ¿Cuanto tiempo tiene aquí?

“Tres meses”

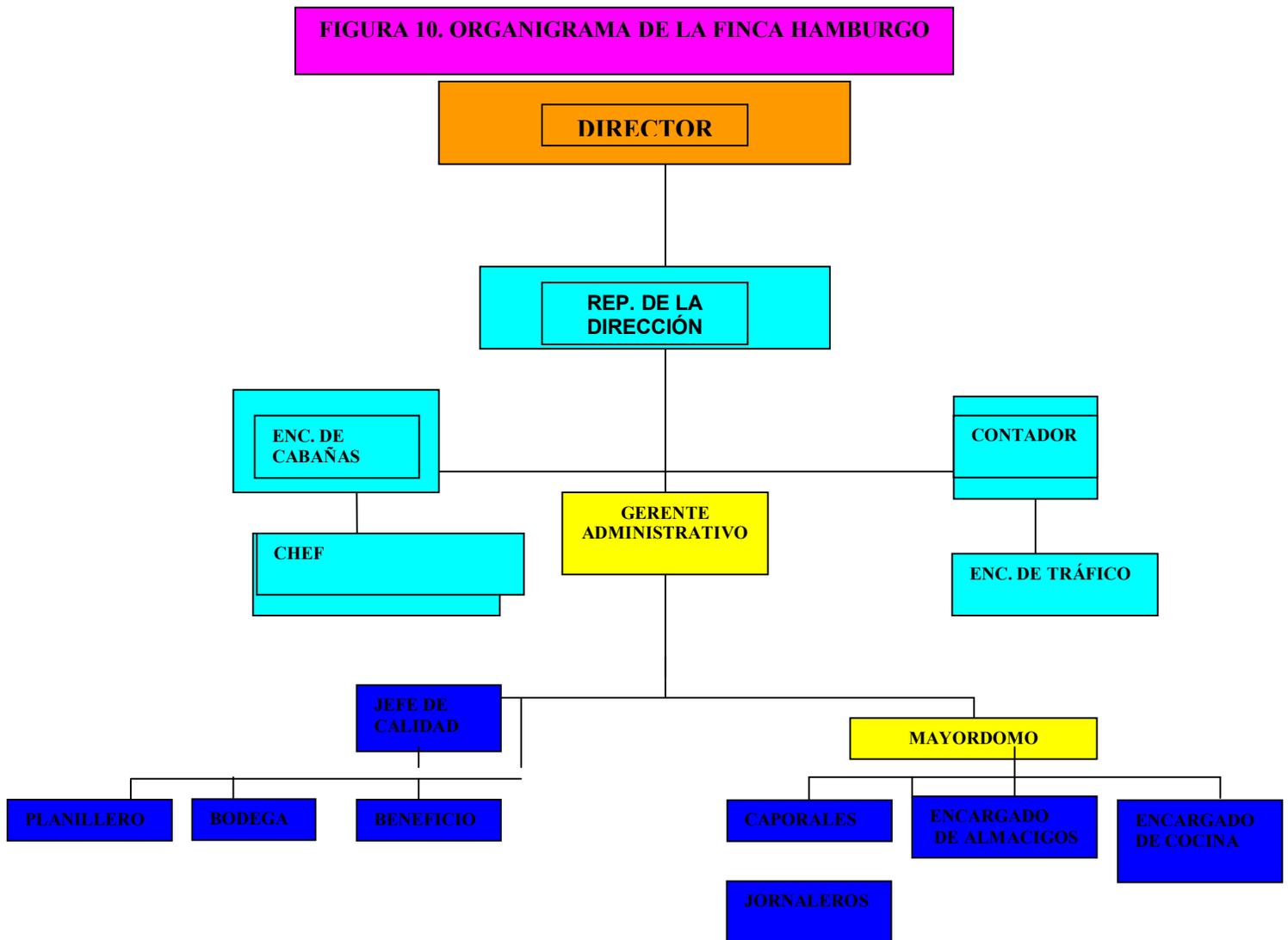
17.- ¿Qué les gustaría solicitar al patrón, que no le hayan dado?

“Nada por el momento, todo esta bien”

Gracias

3.5.2. Finca Hamburgo.

A continuación se presenta en la figura 10, el organigrama de la Finca Hamburgo, con el fin ubicar los actores entrevistados dentro de la investigación:



Fuente: elaboración propia con base en datos internos de la Finca Hamburgo

Las personas entrevistadas en la Finca Hamburgo fueron:

- ✚ Maria Amalia Guadalupe Toriello Elorza (rep. de la dirección y esposa del propietario, dos entrevistas).
- ✚ David Hidalgo Molina (Gerente administrativo, dos entrevistas)
- ✚ Guadalupe Hernández Vargas (mayordomo)
- ✚ José Alfredo Sancristobal Figueroa (jefe de calidad)
- ✚ José Luis Mazariegos Velásquez (chófer)
- ✚ Celestino de Jesús Vasquez Pérez (encargado de beneficio).
- ✚ Agapito Ruiz González (caporal de campo)
- ✚ Faustino Coronado Ruiz (jornalero)

ENTREVISTA: MARIA AMALIA GUADALUPE TORIELLO ELORZA, REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN DE LA FINCA, DE PROFESIÓN CONTADOR PUBLICO Y ESPOSA DEL PROPIETARIO DE LA FINCA HAMBURGO EL DÍA 8 DE MAYO DEL 2006.

Le doy una breve explicación de las dimensiones que voy a investigar liderazgo, autoridad para el poder y rentabilidad, calidad y productividad para el desempeño organizacional, así mismo le explico la correlación que quiero establecer entre las variables poder y desempeño.

Me dice que no hay ningún problema: “Toda esta información cuantitativa la tengo yo, porque dentro del organigrama yo soy la contadora, así me dicen: porque dijiste que te dijeran contadora me dice Tomas, yo no lo dije, así lo hicieron, en el organigrama nosotros manejamos el sistema de la calidad”.

1.- ¿Me dicen que estás trabajando con ISO9000?

“Si, estamos trabajando con ISO9000, lo tengo todo implementado, y todo funcionando, no tengo la certificación porque dentro de mis objetivos de la calidad esta implementado el uso del beneficio ecológico nuevo, con el cual vamos a reducir el uso del consumo del agua, estamos manejando la reducción del agua, vamos a dejar de usar agua en un 80% , pero el Stan nos vino a dar con el traste a todo, justamente cuando comenzó la cosecha comenzó lo del Stan, porque es gente de Guatemala quien tenía que venir a instalar el equipo, por lo que se

empezó a usar el beneficio nuevo al final de la cosecha, digamos en Enero, no pudimos tomar la medición como lo teníamos planeado que era tomar el agua que consumimos al inicio, a la mitad y al final de la cosecha, porque son diferentes momentos y además, bueno eso ya era aparte, no estaba dentro de la calidad, estamos haciendo un estudio para darle un tratamiento al agua que vamos a devolver a los ríos, el tratamiento de aguas residuales, este es un programa que nosotros ganamos en COCYTECH que lo está trabajando el Dr. Ricardo Bello de Ecosur, pero no pudimos cumplir con el objetivo que era el de beneficiar el café con un 20% de agua, por lo tanto no nos pudimos certificar, pero todos los procesos se están trabajando, todos los procesos se están caminando, los controles, quien es el responsable de la dirección, la satisfacción del cliente, auditorías internas, damos seguimiento y medición de los procesos, seguimiento y medición de los productos, análisis y mejoras de los procesos, como analizamos la mejora, la mejora continua”.

“Todo esto es nuestro manual, todo lo que hacemos, obviamente de acuerdo a la norma, todo esto está implementado en la finca, aquí manejamos una parte, que son compras, que es tráfico, además manejamos capacitación continua, estos son nuestros documentos de control de la calidad, aquí tenemos como controlamos, como se hace la revisión por la dirección, como se hacen las auditorías internas, el tráfico, el beneficio de café los embarques, la calificación de nuestros equipos, mantenimiento de beneficio, tenemos un comité establecido y mes con mes se reúnen y todo el rollo, no se si te has fijado que todo ya está señalizado, por eso, la protección de nuestros documentos y la información y la comercialización, aquí vienen los cambios que les hemos hecho a los documentos, cuando es que los hicimos”.

“De allí nos vamos con todos los registros, el control de los registros, la revisión por la dirección, las auditorías internas, como tiene que ser etc. etc., los controles de productos no conformes, como se hacen, todo, las capacitaciones, beneficio de café, tenemos absolutamente todo bien definido, que es una caja, que es una cajilla, que es un grano vano, todos los procesos: zarandeo, fermentación. Para que el que llegue, le entregues esto y sepa perfectamente, como funciona todo, los controles, las entradas del café uva, el y el gerente de campo es el que revisa, orden de fermentado, despulpado y lavado cuando entra que entro, a que hora salió, que clase, que pante, que marcas, para controlar la calidad, las secadoras, también, cuando entran a que horas, temperatura de secado”

2.- ¿Tienen un organigrama?

“Tengo un organigrama, lo tengo aquí, está además visible en el beneficio, en las oficinas y aquí, está el organigrama, también están nuestros procesos”.

3.- ¿Manejas programas de trabajo?

“Tenemos mucho problema con la gente, no se les da en llenar papelitos, no se les da llevar controles, el número uno que no le gusta eso Don David, y allí es

donde he tenido mas problema, porque el de la cabeza es de la vieja guardia, pero Don David, le ha echado ganas, a veces como que si le quiere entrar, pero como ha de decir para que, si mi trabajo de toda la vida funciona, es cierto, eso no cambia las cosas los procesos siguen siendo los mismos, los resultados siguen siendo los mismos, pero hay un control, hay una manera de evidenciar lo que estamos haciendo, si alguna vez faltamos cualquiera de las cabezas, no pasaría nada, y eso es lo que tratas de evitar, si alguna vez pierdes un elemento clave no te tiras por la ventana, no pasaría nada, ya que estarían todos los controles, sabrían de que se trata”.

“Es muy difícil, a mi me ha costado mucho, la gente del beneficio es rejega, es un poquito falta de liderazgo de nuestro jefe de calidad, el jefe de calidad esta específicamente trabajando en la finca para eso, lleva ya un año y medio y todavía no ha logrado convencer a la gente, por ejemplo; la chef Karla, llevo en Febrero y trae a toda la gente trabajando, con procedimientos aquí y allá, y la gente es la misma, yo pienso que es la falta de liderazgo, porque la autoridad se la puedo dar a cualquier gente, pero que la ejerza es muy difícil, muy diferente que la sepas ejercer, sin llegar a ser un capataz con un látigo, yo le digo al jefe de calidad, si tu no estás convencido de que esto funciona mucho menos vas a convencer a tus subordinados, además, tu tienes que convencer, además no voy a claudicar, a mi me van a enterrar con el ISO de la certificación”.

“Afortunadamente esta establecido, llevamos mas de dos años en hacer todos estos documentos, en documentar todos los procesos y que verdaderamente fueran útiles, de nada sirve que estén solo en papeles, que haya tu carpetita, abres tu carpeta de embarques, alguna reclamación o algo, a ver cual es el lote, a ver ese lote vino de tal lado, porque, se te paso el fermento, mucha gente ya lo sabe empíricamente, no lo dudo, no es cuestión que yo tengo la verdad absoluta, si no me lo dice aquí el papelito”.

“Así es, ¿entonces no se cómo quisieras que trabajáramos con esto?”

“Me gustaría que te entrevistaras con el jefe de calidad, es el que lo maneja todo: Alfredo San Cristóbal, es un muchacho joven, el es LAE, tiene el perfil académico, lo localizas con Don David, el es el jefe de calidad, el te puede dar toda la información como manejamos esto que te resumí ahorita”.

“Ahora lo que son los ingresos, yo te lo saco, aquí que es el departamento de contabilidad, estoy mas enfocada a lo que son las cuestiones financieras y cuestiones presupuestales, yo ya no arrastro el lápiz, ya no arrastro la tecla”.

“Hicimos un poco de cambios, y precisamente se tienen que reflejar en los documentos, ya no esta Jorge el contador se fue en febrero, tenemos uno nuevo que se llama Melfi, se quedo con todo lo que es contable y fiscal, y Verónica le pasamos tráfico, cuentas por cobrar y por pagar, y atención al público, yo tengo lo que es presupuesto, la cuestión presupuestal, bancos. Bueno eso ya estaba definido en el organigrama, va a cambiar los que es contabilidad y lo que es tráfico

se divide para darle un poco mas de acelere nos atrasábamos mucho, en tiempo de embarques se atrasaba la contabilidad, pues era la prioridad el embarque, entonces lo dividimos, ya quisiéramos que funcionara como relojito todo, todo va bien y de repente nos dicen ya no hay camino, ahorita hicieron el vado a un lado donde están haciendo el puente, pero nosotros cruzamos el domingo y ayer se fue, duro un día y eso va ser un problema mientras no terminen el puente, porque diario caen unos grandes trancazos de agua”.

4.- ¿Todo estaría fabuloso si la carretera nueva estuviera terminada?

“Yo le estoy trabajando muy duro en niveles gubernamentales, para que de Zaragoza en el lugar de subirse a Maravillas, Génova y ese gran trajín, sigamos recto, te evitas 8 kilómetros, y de Chiripa a Hamburgo y de Hamburgo a Irlanda, esta bien bonito, ahora que suban conozcan el restaurante allí va a estar Bertita, le dicen a Don David para que avise a Berta y las este esperando, platican con Fredy”.

5.- ¿También te quería preguntar con quien veo los antecedentes históricos de la finca?

“Tenemos museo, no han ido al Museo, esta en la planta alta, allí tenemos las fichas técnicas con la historia, con fotografías y todo”.

6.- ¿Y fotos?

“Ahorita no puedes tomar fotos de procesos hasta Septiembre, tengo fotos del despulpado”.

6.- ¿Tienes fotos de la finca?

“Si tengo, dame tu correo yo te las mando”.

“Te voy a dar una tarjeta”.

8.- ¿Con respecto al restaurante, vas hacer inauguración?

“No creo por el camino, pero va quedar abierto, ahorita estamos trayendo grupos, que se queden en las cabañas, y para el que quiera llegar por supuesto, con la problemática ahorita del puente, a mi me da terror ponerme a organizar una gran fiesta”.

9.- ¿Cuál es el costo que estas manejando en las cabañas?

“Las dobles que son camas matrimoniales para tapachultecos \$ 1,200.00 por persona, para los de fuera \$ 1,750.00, y la suite, con una cama king, con su salita, con su baño, con tina, ese cuesta, \$ 1,800.00 por persona la noche, sin alimentos, pero podemos hacer paquetitos, con los alimentos incluidos”.

“Ahorita tenemos ya un restaurante con capacidad para 70 personas, tenemos un área para cursos, las cabañas tienen acabados de lujo, como si estuvieras en un hotel de gran categoría.”

“Y tenemos lo que es Chiripa, tiene parrillas para hacer comida en el río, es una isla muy bonita, el puente de hamaca se lo llevo el río, tiene una gran piedra, la piedra ballena, es una reserva de selva de 5 hectáreas, bellísima, le hicimos instalaciones, tiene regaderas, senderos señalizados, si es aventura pero tampoco sin lo necesario”.

10.- ¿Tuvieron visitantes ahora que vino el barco?

“Si tuvimos un grupo de seis personas, pernoctaron, nos enviaron una carta muy bonita, se la enviamos al gobierno del estado, eso es otro rollo, se supone que ya me deben de tener listos unos folletos padrisimos, con figuritas, el acceso es con puentes colgantes, viene el Cuiculco abre dos brazos, las entradas son puentes colgantes, son largos, todo tiene senderos, área de camping, tenemos el área de pic nic, con baños de damas, de caballeros, están señalizados los árboles para que sepan los nombres, y esto lo podemos vender aparte, o vender directamente en Hamburgo, si te vas a quedar un día mas, también vamos a vender en Irlanda, que ya lo deben de tener hecho, una folletería donde vamos a poner todo lo que vendemos, también unos folletos donde le preguntamos si les cambiamos las sabanas, que va con la sustentabilidad, con relación al consumo de agua”.

“Bueno la idea es vender, vamos publicitar Irlanda, San Francisco, las flores enormes que tiene San Francisco, decimos como es posible que todo esto este aquí arriba”.

“Espero que puedan ver todo ahora que suban”

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA PERSONA RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA FINCA CAFETALERA “HAMBURGO”, ESTABLECIDA EN EL SOCONUSCO, CHIAPAS, MÉXICO, DAVID HIDALGO MOLINA, ADMINISTRADOR DE FINCA HAMBURGO, EL DÍA 29/09/2005

Finca Hamburgo: con 293 hectáreas de extensión, 280 en producción y 13 hectáreas con casco y otras áreas.

RENTABILIDAD

1.- ¿Cuántos quintales de café ha producido en los últimos dos años?

“Cosecha 2003-2004= 5,880 q., cosecha 2004-2005 6580 quintales, 80% exportación y 20% consumo nacional, hemos tenido un incremento del 15% anual”.

2.- ¿En los últimos dos años en que porcentaje ha sido la merma de su producción?

3.- ¿Cuál ha sido la causa de estas mermas?

“No hemos tenido mermas, al contrario, un incremento del 15% anual, haciendo la aclaración que las áreas disminuyen por resiembra, pero en manera general la producción total de la finca no ha disminuido, al contrario ha aumentado”.

4.- ¿Tiempo de uso del beneficio de café durante la cosecha?

“De Octubre a Marzo (húmedo y seco), además hemos construido nuevas instalaciones y se adquirió maquinaria para un nuevo beneficio, el cual pretenden usarlo en la presente cosecha, con un costo de 70,000 dólares”.

CALIDAD

5.- ¿Cuáles han sido sus ventas en los últimos dos años?

“Tenemos contratos establecidos por cinco años, 5,880 quintales por 100 dólares el quintal es igual a 588,000 dólares en la cosecha 2003-2004, 6,580 quintales por 100 dólares el quintal 658,000 dólares en la cosecha 2004-2005. Se exporta un 80%, 20% es consumo nacional”.

6.- ¿Monto de devoluciones sobre sus ventas en los últimos dos años?

“No hemos tenido devoluciones sobre ventas”.

7.- ¿Cuál es la principal causa de las devoluciones o quejas con respecto a sus ventas?

“No hemos tenido”.

8.- ¿Qué porcentaje de su mercado en el extranjero no ha podido cubrir en los últimos dos años?

“Se ha cubierto el 100% de su mercado; vende a Estados Unidos y Alemania”.

9.- ¿Qué porcentaje de su mercado en el país no ha podido cubrir en los últimos dos años?

“Hemos cubierto el 100% de nuestro mercado, hace años en 1989 y de 1993 a 2003, atravesamos por una crisis para vender el café, ya que había saturación del

mismo. Ya estábamos con Pete Rogers en la crisis del 2003 así que no tuvimos problemas”.

10.- ¿Cuál cree que sea la causa por la que no cubre la totalidad de su mercado?

“Se cubre la totalidad del mercado”

PRODUCTIVIDAD

11.- ¿Cuántos quintales de café ha producido en los últimos dos años?

“5,880 quintales en la cosecha 2003-2004”.

“6,580 quintales en la cosecha 2004-2005”.

12.- ¿Las cosechas de café en los últimos dos años han sido afectadas por causas externas que afectaron su rendimiento?

13.- ¿Cuáles han sido éstas?

“En el año pasado por falta de lluvias en el momento adecuado, la lluvia llegó pero tardíamente, el grano no creció, fue muy chico, tuvimos una sequía de 130 días”.

14.- ¿Cuál es el promedio de trabajadores de campo permanente y eventual que ha tenido la finca en los últimos dos años?

“Permanentes 45, eventuales de 450 a 500 en Noviembre, Diciembre y Enero en época de cosecha, y fuera de ella de 10 a 15 eventuales los demás meses”

15.- ¿Cuál es el promedio de trabajadores administrativos que ha tenido la finca en los últimos dos años?

“4 administrativos”.

Nota.- El 100% de los eventuales son guatemaltecos, vienen en esas fechas (Noviembre, Diciembre y Enero) con sus hijos ya que tienen vacaciones escolares, en épocas anteriores esta labor la hacían los Chamulas pero al tener el gobierno otros programas de cultivo ya no les fue conveniente la tapinga de café. Venían de los altos de Chiapas.

Si se va el trabajador a trabajar a Estados Unidos, se le pide que se lleve a su familia. Ya habían agarrado la costumbre de irse y dejar a su familia.

El Sr. David tiene 40 años trabajando en la Finca.

El propietario de la finca es el Sr. Tomas Edelmann, que jurídicamente esta constituido como persona física

El pago a los trabajadores es: a los eventuales por jornal y por tareas realizadas (el jornal es salario diario por 7 entre 6).

Estos pagos los realizan cada 15 días en las instalaciones de la finca.

Todos los años hacen resiembra, ya llegaron al punto en que tienen que subir, y no bajar su producción.

Reciben en marzo de cada año un bono de productividad: los trabajadores administrativos, de campo el mayordomo y caporales, esto se da en base a la cosecha.

Su producción es convencional, trabajan enviando una muestra y nunca han tenido un reclamo, tienen contratos por cinco años, de cinco años a la fecha les ha hecho falta café, les piden mas.

16.- ¿Qué hacen para mejorar la calidad del café?

“Con respecto a la calidad: en este momento llevan trabajando dos años en el programa ISO9000, el cual pretenden certificarse en el mes de Diciembre del presente año, tienen la asesoría de la certificadora Ing. Gabriela Siu, quien viene cada jueves y baja los sábados, vive en Tapachula, el costo de la certificación es de \$ 250,000.00, a la ingeniero le pagan 10,000.00 mensuales por la asesoría.

El precio del café una vez certificado, es mayor, cada día nos están exigiendo calidad, ecología, que no se gaste tanta agua, que se les de la cuestión social para los trabajadores, si no entramos a eso no vamos a tener contratos, lo estamos haciendo, no porque nos guste, sino es un requisito para los contratos. El precio se incrementaría en un 2%.

Esta documentado todo, desde que la uva cae, antes no lo hacíamos, lo hacíamos internamente, ahora el ISO nos exige, cuantos días de secadora, hasta que sale el café en oro, que el cliente nos dice este café nos gusta, por la acidez, con eso completamos el proceso. Para lo social, se esta construyendo un área para los niños, para que los niños no se vayan con su mama a los cafetales”.

ENTREVISTA A DAVID HIDALGO MOLINA, ORIGINARIO DE SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS, CHIAPAS, TIENE 43 AÑOS DE TRABAJAR EN LA FINCA HAMBURGO, CON PUESTO DE ADMINISTRADOR, SU FAMILIA VIVE EN HUIXTLA CHIAPAS, DE FECHA 2-06-2006.

1.- ¿Cómo manejan Hamburgo?

¿Tienen dos fincas?

2.- ¿Cuántas tienen?

“Tenemos 3 fincas, totalmente separadas: Chiripa, Sonora y Hamburgo”.

3.- ¿Cuántas hectáreas de café tienen cada una?

“Chiripa tiene 300 has, Sonora 220 has y Hamburgo 290 has”.

4.- ¿Es el mismo tipo de café que se cultiva en las tres?

“Sonora tiene 50% Catuaí y 50% de Borbón, Chiripa tiene 50% Catuaí y 50% de Márago, y Hamburgo tiene 100% Catuaí”.

5.- ¿Cuánto fue la producción en el 2005-2006?

“Este año fue mas baja, 8000 quintales”

6.- ¿Que tanto les afecto el STAN?

“En Chiripa se perdió el 50% de la producción”

7.- ¿Por qué fue más en Chiripa?

“Porque Chiripa es mas baja, la parte baja fue la mas afectada, se cayo y no quedo, estuvimos incomunicados tres semanas, pero después de las tres semanas salimos, pero a pie todavía”.

8.- ¿En la Finca están implementado los procesos para el ISO9000, han establecido normatividad para ello?

“Si los hemos establecido”.

9.- ¿Todas las áreas de trabajo?

“Si todas las áreas”.

10.- ¿Cómo lo dan a conocer a los trabajadores?

“Los procesos se hacen conjuntamente, el encargado de los procesos es Fredy”.

11.- ¿Hay un organigrama establecido en la finca, donde estén distribuidos todos los puestos?

“Si, lo tengo pero este ya se modifiko, se fue Jorge el contador que estaba en tráfico y mercancías, ahora cambiaron las cosas, ahora Vero es tráfico y mercancías, también se fue el encargado de informática, estuvo tres años pero lo sacaron”.

12.- ¿Este organigrama lo conocen los trabajadores?

“De hecho tenemos el organigrama y cada uno de los trabajadores tiene su descripción de puestos, menciona quién es su jefe inmediato, que tiene que hacer cada uno de ellos, sus responsabilidades”.

13.- ¿El ISO9000, pide que el organigrama que este a la vista?

“En ese proceso estamos, como se modifico, este esta adecuado al beneficio anterior, aquí lo recibíamos con cajas de madera, ahora ya se va a cambiar con el beneficio nuevo, el nuevo sistema”.

14.- ¿Ustedes no han pensado implementar el recoger y pesar el café desde el camino al trabajador?

“Es el mismo proceso, que en Irlanda, ellos lo encostalan y le ponen una seña, ya llegan aquí e identifican su costal, ese sistema ahorita todavía lo van a venir a implementar, lo de la pesa, la báscula”.

“El ISO9000 establece de hecho, a nosotros los trabajadores, si necesita algo, me lo tienen que pedir todo por escrito”.

15.-¿El organigrama general de la empresa establece, un gerente, un mayordomo, encargado de cocina, almacigos, beneficio, trabajadores de oficina, de campo permanente y eventual, así lo tienen ustedes por escrito?

“Aquí tenemos un organigrama solo para control de calidad, es totalmente para ello, como nosotros queremos certificarnos solo para el proceso del beneficio, el ISO solo es para el proceso del beneficio”.

16.- ¿Las indicaciones para realizar su trabajo las recibe de quién?

“Si solamente del Sr. Edelmann, directamente de Tomas, el planteamiento depende del que se trate, directamente de él”.

17.- ¿Y usted como distribuye las ordenes?

“Tenemos a cargo: el planillero, mayordomo de campo, la parte que le corresponde y así de todas las áreas”.

18.- ¿Cuántos caporales tienen?

“Tenemos 6”.

19.- ¿Los ingresos de la finca donde los manejan?

“Solamente en oficina”

20.- ¿El capital de trabajo que tienen para las labores han sido suficientes en los últimos cinco años?

“Definitivamente no, hemos necesitado de créditos para realizar estas labores”

21.- ¿Tiene conocimiento de cuál ha sido la causa?

“Hamburgo principalmente antes de tener contratos vendimos a 40 y 50 dólares, vendiendo a 40 y 50 dólares nos descapitalizamos, pedimos un crédito refaccionario para renovación de cafetales a 5 años, pedimos un avío para levantar la cosecha con Bancomext”.

22.- ¿El presupuesto anual como lo manejan?

“Lo manejamos directamente por labores”.

23.- ¿Y se cumple?

“Tratamos de hacerlos, normalmente cuando cerramos el ejercicio, tenemos casi siempre alguna reserva en alguna de las áreas, si no nos estamos coordinando para saber, porque aquí se paso”.

24.- ¿Estos presupuestos los trabajan de manera conjunta?

“En oficina manejan lo que es fiscal, lo administrativo, lo que es aquí campo lo manejo yo directamente”.

25.- ¿En lo que se refiere al mejoramiento de la calidad y de la productividad quienes son los encargados y responsables?

“Las indicaciones las da Tomas directamente, tenemos un proyecto de un ingeniero a 12 años de renovación de cafetales, nosotros tenemos el proyecto y nos apegamos a el, sabemos que tenemos que hacer, tenemos este programa, por ejemplo: estamos trabajando 2006. En Sonora tenemos que hacer la poda, sabemos que debemos resepar, lo llevamos al pie de la letra, es una vuelta completa para no dejar desprotegida ningún área, ahorita estamos dejando la parte baja, es un programa hasta el 2014, le damos la vuelta completa, y después es repetitivo, volveremos a empezar donde iniciamos en el 2001, y es un programa establecido y nos ha funcionado, porque anteriormente nosotros teníamos la resepa, que no se hacia por surco, ahorita estamos tirando entre 50 y 60 hectáreas, cada año, estamos tirando 7.5, este programa ya esta establecido, nos hemos apegado a cumplirlo”

26.- ¿Han sido suficientes los inventarios para cumplir con sus contratos?

“Siempre han sido suficientes, hasta en esta cosecha, Hamburgo sus contratos es de 6000 quintales, siempre tenemos 9000, y siempre podemos vender a otros lados, pero este año en lugar de vender a otros lados, nos faltó”.

27.- ¿Venden a consumo nacional?

“Si, el 10% y exportamos en este momento el 90%, porque hay pulpas, verdes, etc.”

28.- ¿Trabajan con bonos de productividad para todas las áreas?

“Si hay un bono de productividad para todas las áreas, y depende de la cosecha, la base es la cosecha. Tenemos un promedio establecido, lo que rebasa es lo que se da por finca, cada finca tiene que rebasar su meta, este año aún así rebasamos la meta”

30.- ¿Cómo han tomado los trabajadores los procesos de la normatividad?

31.- ¿Cuándo lo empiezan a establecer no han tenido problemas para la aceptación?

32.- ¿O cuál es el mayor reto, que han tenido para la aceptación?

“No hemos tenido ningún problema, las labores son las mismas, la poda es la misma, la resepa ya se hacia, para ellos ha sido mas fácil, lo que ha sido difícil, por la papelería, con el manejo de la documentación, si allí si ha habido problemas feos, ellos no quieren elaborar el documento”.

“Como es posible que la secadora dilato 72 horas, eso es lo que no les gusta, ahora ya están vigilados y tienen que hacer las cosas como se deben de hacer, la misma máquina te esta vigilando, porque ahora queda en papel impreso, escrito por ellos mismos, lo mismo como cuando se manda café a bodega, ya no es ahora ahí se va, ahí quedo, y mañana no salio, y no se porque no salio rendimiento, o no tienes esto, o no me lo pesaste bien, entonces, el mismo sistema los vigila”.

33.- ¿Me encuentro que la gente conoce, todos los procesos, pero no sabe escribir, no han tratado de implementar un proceso de alfabetización?

“Se ha hecho, pero no quieren ir, aquí ellos prefieren irse al campo”.

34.- ¿Le parece que los lineamientos que se están siguiendo son los adecuados?

“Lo que es campo, están bien, ahora también hay procesos para incrementar la productividad de los cafetales, como ANACAFE da cursos de capacitación, si en Guatemala”

35.- ¿Qué es ANACAFE?

“Lo que era aquí INMECAFE (Instituto Mexicano del café), es el mismo sistema, donde les dan capacitación, tienen laboratorios, tienen todo, esta en Guatemala, la capital, estaba viniendo un ingeniero a darnos cursos de capacitación para cafetales, ha ido Irlanda, con excepción de este año que dijo que no venía pero yo si le mande las muestras”

36.- ¿Cuánto tiempo tiene Tomas Edelmann a cargo de la Dirección?

“Desde 1994”.

37.- ¿Las personas que trabajan con usted, cual es la gente con la que tiene mas confianza?

“El mayordomo, el de beneficio, aunque Carlos el planillero ya tiene 20 años, el más nuevo es Fredy”.

38.- ¿Quién conoce los procedimientos para el mejoramiento de la calidad, usted los conoce?

“Si todos los conozco, así como el encargado de beneficio”.

39.- ¿Tienen reuniones de trabajo?

“Si tenemos reunión todos los que estamos trabajando en el ISO9000, todos los miércoles tenemos reunión, esta semana tenemos revisión por la dirección y no va estar nuestro director, Tomas no va a estar, no lo sabe Gaby, para que se lo digo”

40.- ¿Quién es Gaby?

“La asesora del ISO9000”

41.- ¿Los resultados de sus actividades a quién le comunica?

“A Tomas”

42.- ¿Recibe algún incentivo adicional?

“Aparte del bono de productividad, si recibo incentivos adicionales”.

43.- ¿Y los trabajadores?

“El bono de productividad, las vacaciones se toman en semana santa, les pagamos las dos semanas”.

44.- ¿Hay sanciones establecidas, para quien no acate estas normatividades”

“Solo verbales, si hay algo, tener una junta, analizar cual es el problema o en el último caso quitarlo del trabajo”.

45.- ¿Si el trabajador se desarrolla bien asciende de puesto?

“Si, en caso de que el trabajador acepte”.

46.- ¿Hay casos en que no acepta?

“Si hay casos, a ellos solo les gusta ir a trabajar sus labores, pero si los quieres nombrar responsables de algo, no quieren”.

ENTREVISTA A GUADALUPE HERNÁNDEZ VAZQUEZ, MAYORDOMO DE LA FINCA HAMBURGO, EL DÍA 2 DE JUNIO DE 2006, TIENE 52 AÑOS.

1.- ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la finca?

“Desde 1968”

2.- ¿Su familia esta aquí también?

“Si”

3.- ¿Dónde nació?

“Aquí en esta finca, finca “Hamburgo”

4.- ¿Su puesto es?

“Mayordomo de campo”

5.- ¿Tiene mucho tiempo desarrollando esta labor?

“Desde 1990”

6.- ¿El mayordomo es uno solo?

“Si”

7.- ¿Es el que trabaja directamente con los caporales?

“Si, me toca organizar los trabajos, doy las ordenes a los caporales en todas las labores de campo”

8.- ¿Participa en la elaboración del presupuesto de trabajo?

“Don David hace el presupuesto y yo le ayudo, presupuestamos cuanto nos va a costar cierto lote, aquí lo tenemos por sección, todo el cafetal lo tenemos dividido en cinco secciones”

9.- ¿No es lo mismo que los pantes?

10.- ¿Qué diferencia hay entre pantes y secciones?

11.- ¿Qué es un pante?

“Un pante es que cuenta con tantas hectáreas, un lugar señalado por tantas hectáreas, nosotros lo dividimos en secciones, tenemos cinco secciones”

“Manejamos dos fincas: Sonora y Hamburgo, en Sonora tenemos dos secciones: Manacal y Chichicaste, en Hamburgo: Cuilco, Siete Arroyos y Miramar (donde están las cabañas)”

Ya sabemos cuantas hectáreas tiene cada lote, cada sección

12.- ¿Después de tantos años ya saben más o menos cuanto les saldrán las labores?

“Si tenemos cuanto nos saldrá el chaporro”

13.- ¿Cuánto están pagando el jornal?

“El jornal lo estamos pagando en \$ 60.00, pagamos 6 jornales y lo integramos en el séptimo día”

14.- ¿Están trabajando con eventuales?

“Muy pocos”

15.- ¿En época de cosecha si tienen?

“Hasta 600, ahorita no, solo permanentes”

16.- ¿Les afecto lo del Stan?

17.- ¿Cuál fue el mayor problema que tuvieron?

“La lluvia, los deslaves, porque ya viene la maduración y los granos con tanta lluvia se raja y se va al suelo”

18.- ¿Conoce la normatividad de la finca?

19.- ¿Cómo se deben de hacer los trabajos?

“Si en relación a los trabajos, si”

20.- ¿Hay algo por escrito?

“Solo lo sabemos, no hay nada por escrito”

21.- ¿Y el organigrama, de quién depende cada quién?

“No todos sabemos quien nos da las ordenes, quién esta nombrado por este”

22.- ¿En lo que se refiere a los implementos que necesita para su trabajo se lo dan en tiempo?

“Si, si necesitamos lo que es herramienta o algún equipo, yo lo solicito y me lo dan”.

23.- ¿Dónde lo piden?

Lo pedimos con don David

24.- ¿El lo pide y lo traen al almacén?

“Pedimos al almacén, si no lo hay se compra en Tapachula y lo mandan para aquí, si vamos usar herbicidas, palas”

25.- ¿Ustedes trabajan con fertilizantes químicos, no con orgánicos?

“Si”

26.- ¿El café es convencional?

Si es convencional

27.- ¿Es el árabe?

28.- ¿Principalmente?

“Aquí ya no manejamos el árabe, es el Catuaí y el Borbón”

29.- ¿Qué diferencia hay?

“El catuaí la planta es un poco más pequeña que el árabe, cómo se han ido injertando”

30.- ¿Le han dado algún bono de productividad en los últimos cinco años?

De hecho si, depende como nos va en la cosecha

31.- ¿Y quienes participan en ello?

“Solo los de aquí, por ejemplo los chóferes, los que han realizado su trabajo muy tarde, nosotros nos quedamos hasta muy tarde. Participamos, mayordomo, oficina, chóferes”

32.- ¿Los caporales participan?

“Ellos no”

33.- ¿Y beneficio?

“Beneficio no, ellos les pagan horas extras”

34.- ¿Quién le da las indicaciones para el mejoramiento de la productividad?

“Don David, Don Tomas le dice a Don David, que trabajos vamos a realizar y como lo pide el”

35.- ¿El mejoramiento de la calidad quién lo ve?

“Beneficio”

36.- ¿Les dan reparto de utilidades?

“Si”

37.- ¿La clasificación del café para su exportación quién lo ve?

“Es beneficio”

38.- ¿Conoce los procedimientos para el mejoramiento de la productividad?

“Si”

39.- ¿Le gustaría tener más capacitación para que rinda más la mata?

“Si, me gustaría, como se puede trabajar más una planta”

40.- ¿Le gustaría que se le diera un curso para ello?

“Si me gustaría, pero ya no tenemos capacitación”

41.- Hay reglamentos para mejoramiento de la productividad

“No lo hay”

42.- ¿Trabajan conforme a presupuesto?

“Si”

43.- ¿Tienen un programa de trabajo?

“Si, traemos”

44.- ¿Cada cuánto tienen reuniones de trabajo?

“Ahorita no hemos tenido”

45.- ¿Desde cuándo no tienen reuniones de trabajo?

“Solo las teníamos cuando venían los ingenieros”

46.- ¿Desde cuándo no vienen los ingenieros?

47.- ¿Ya tiene tiempo de eso?

“Si como cinco o seis años”

48.- ¿Conoce a todos los trabajadores de la finca?

“Si los conozco”

49.- ¿Conoce las oficinas de la finca?

“No, las de allá abajo no”

50.- ¿Por qué no ha ido?

“Todo me lo dan aquí”

51.- ¿A quién le informa sobre los resultados?

“A Don David”

52.- ¿Qué otra prestación le dan?

“Lo único lo de la cosecha, aguinaldo y vacaciones”

53.- ¿Las de semana santa?

“Si, a mi me dan la quincena”

A los otros trabajadores una semana”

54.- ¿A quiénes les dan una quincena?

Solo a los que trabajamos en nómina

55.- ¿Y los de campo?

“Les dan una semana”

56.- ¿Pero les pagan esa semana?

“Si, se las pagan”

57.- ¿Cómo se puede subir de puesto?

“Comportamiento, como van realizando su trabajo, cuando ya les tiene una confianza, que ya los ha visto trabajar”

58.- ¿Normalmente son trabajadores que han nacido aquí?

Si, casi todos somos de aquí, ya tenemos mucho tiempo aquí

59.- ¿Qué salario percibe?

\$ 1600,00 quincenales.

60.- ¿Algún comentario o alguna sugerencia, que quisiera usted, alguna capacitación?

Si seria bueno, como trabajar mejor los cafetales

61.- ¿Qué quisiera usted sobre su trabajo?

“A mi se me hace también muy difícil aprender, ya estamos chocheando”

Están jóvenes todavía

62.- ¿Si compran alguna maquinaria nueva tienen que saber como trabajarla?

“Si, sería bueno”

Es todo don Guadalupe, gracias.

ENTREVISTA A: JOSÉ ALFREDO SANCRISTOBAL FIGUEROA, NACIDO EN HUIXTLA, CHIAPAS, TIENE 2 AÑOS DE ANTIGÜEDAD, LICENCIADO EN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, JEFE DE CALIDAD, TIENE 26 AÑOS DE EDAD, EL DÍA 3 DE JUNIO DE 2006.

1.- ¿Cuántos años tiene aquí?

“2 años”

2.- ¿Qué puesto es el que ocupa?

“Jefe de calidad”

3.- ¿Qué edad tiene?

“26 años”

4.- ¿Hay alguna normatividad establecida en la finca?

5.- ¿Hablo de manera general, por ejemplo tú estas en este momento encargado de calidad, me puedes hablar de los dos?

“Si lo hay, lo de los procesos del beneficio, esta inmiscuido con lo del ISO también, lo de compras, lo que maneja Don David, pues casi todo esta”

6.- ¿Está por escrito?

“Claro, lo tenemos por manuales”

7.- Hay un organigrama general

“También lo tenemos”

8.- ¿De la finca?

“Si lo tenemos, de la finca con oficinas Tapachula”

9.- ¿Si lo hay?

“Si, lo hay”

10.- ¿Pero no lo tienen a la vista?

“Ahorita no, porque como sufrió modificaciones, esta en proceso de elaboración”

11.- ¿Directamente de quien recibes indicaciones”

“Sr. David Hidalgo y Sra. Maria Amalia”

12.- ¿Entraste directamente con ese programa de calidad?

“No, entre a lo de verificación para la exportación”

13.- ¿Cuál es el proceso para la exportación?

“De las calidades del café, a la hora en que la gente entregaba su bulto, si cumplía con las especificaciones, todo lo que estaba para la exportación lo tenía que revisar yo”

14.- ¿Todo es igual, es en la misma calidad para todos los clientes?

“Si, todo es parejo”

15.- ¿No hay pedidos especiales?

“No.”

16.- ¿En lo que estás ahorita, que haces?

“Realizo documentos, llenar registros, todo cambio que surja en el sistema, lo realizo yo, lo de ISO”

17.- ¿Trabajas directamente con la asesora que tienen?

“Si”

18.- ¿Cómo se llama, la asesora?

“Gabriela Siu”

19.- ¿Ella de dónde es?

“De Tapachula”

20.- ¿De dónde viene?

21.- ¿Es una empresa?

“Si”

22.- ¿Y lo que están realizando de ISO con quién se contactan?

23.- ¿O ella lo ve directamente?

“Ahorita ella lo ve directamente, checa documentos, como vamos, de hecho hacen auditorias internas, pre auditorias, para ver en que porcentaje estamos, para pedir

la evaluación. ahorita en ese proceso estamos, ya llevamos dos años. Uno de los problemas que hemos tenido, es que debe estar instalado al 100% el nuevo beneficio húmedo, y no lo hemos logrado”

24.- ¿Ya lo han trabajado?

“Si lo hemos trabajado, pero no trabaja como se requiere, no se explota al 100%. A lo hora de recibir, es muy lenta la máquina no se le puede abrir mas la compuerta, si se le abre se atascan los elevadores, tenemos que tener cuidado al recibir”

“Eso estábamos platicando con el que vino a instalarlo, dice que va a venir para instalar otro elevador”

25.- ¿Está cosecha lo usaron?

“Primero empezamos con el tradicional y después usamos el nuevo”

26.- ¿Y allí detectaron los errores?

“Si”

27.- ¿El uso del beneficio es solo en época de cosecha?

“Si, así es”

28.- ¿No se explotan al 100% podríamos decirlo?

“Así es”

¿En que época lo usan a toda su capacidad?

29.- ¿Solo en Noviembre y Diciembre?

30.- ¿Y en las otras épocas?

“Al 40% o al 60%”

31.- ¿Y eso en tiempo de cosecha, y este momento?

“Nada, ahorita acabamos de terminar con escogidas, de Junio a Octubre, es cuando esta parado, cinco meses, se realiza mantenimiento, pintura”

32.- ¿Cuántas personas trabajan en Beneficio?

“8 personas”

33.- ¿Ellos ya tienen destinadas sus actividades?

“Así es”

34.- ¿Quién es el encargado de la selección para la exportación?

“El Sr. Armando, el encargado de la escogida, lo que yo hacía al principio”

35.- ¿El es el que maneja la calidad, dentro del proceso?

“Sí”

36.- ¿Quién da las indicaciones para la calidad?

“El cliente, de hecho en el beneficio tenemos plasmados los requisitos de cómo quiere el café el cliente”

37.- ¿El Sr. Armando López, podríamos decir que es una persona importante en este proceso?

“Sí, él es el encargado del punto que debe tener el café”

38.- ¿Entonces las ocho personas, tienen todas las descripciones de su puesto?

“Si ellos saben sobre lo de ellos, solo sobre el beneficiado, no le podemos dar otros manuales, no saben de otros puestos”

39.- ¿Qué se espera lograr con la certificación?

“El prestigio de la empresa y que otros clientes se interesen por comprarnos café”

40.- ¿Los clientes han solicitado esta certificación?

No, esto fue idea de la contadora que quiere que nos certifiquemos

41.- ¿Cuándo tienen la certificación, que te dan?

“Un papel donde nos certifican la normatividad de ISO 9000, que cumplimos con el ISO 9000, y cumplimos con la norma. Y cada tres años revisan, es un proceso continuo”

42.- ¿Te vuelven a revisar si sigues cumpliendo?

“Sí, así es, se vuelve actualizar tu certificado”

43.- ¿Y además lo tienen que manejar en los costales?

“Si, así es”

44.- ¿De tus compañeros quien es el que tiene más experiencia en el puesto?

45.- ¿O todas las áreas son importantes?

“Todas las áreas son importantes”

46.- ¿La gente ha cooperado en este proceso?

47.- ¿Cuál ha sido el mayor reto para implementar la norma?

“Desgraciadamente, aquí los trabajadores, no tienen estudios, mas que el único que más tiene es primaria, hay algunos que no saben leer, y nos ha costado, les damos cursos y así han ido aprendiendo”

48.- ¿Aunque esto no es requisito, solo que elaboren bien su trabajo?

Por eso tenemos un auxiliar de calidad, el es encargado de llevarle sus registros”

49.- ¿Ustedes no manejan presupuesto?

“Si”

50.- ¿Y un programa de trabajo?

“Si también”

51.- ¿Cada cuánto tienen reuniones de trabajo

“Los de beneficio una vez al mes, y los de oficina, cada semana, los días miércoles”

52.- ¿A quién le tienes que informar sobre los resultados obtenidos?

“A la contadora que es la representante de la dirección”

53.- ¿Conoces a los propietarios?

“Si, claro”

54.- ¿Tienes un incentivo adicional por esta labor?

“Si, un bono”

55.- ¿Hay sanciones administrativas si no cumplen con esta labor?

“Si, si no cumplen con algún requisito, ya sea que falten, se les quita el día, o se les puede llamar la atención”

56.- ¿La ISO no maneja ese procedimiento, lo de la sanción?

“No solo son los procesos, si el empleado no cumple se le puede dar de baja, por eso realizamos cada año, evaluaciones del documento y del personal, de allí las evaluaciones nos maneja un porcentaje del 0 al 50%, y si esta abajo del 25%, se le da de baja, por no cumplir con la mayoría del porcentaje, de hecho se acaba de ir uno, que no cumplió con la evaluación”

57.- ¿Quién los evalúa?

“El jefe inmediato le realiza la evaluación, por ejemplo en el mes de Enero se elabora una evaluación, como laboro en el 2005, si el porcentaje es muy bajo, se le da de baja”

“Aquí los del beneficio los evalúa el Sr. David Hidalgo, en oficina los evalúa la contadora Maria Amalia”

58.- ¿Dentro de esta evaluación que puntos revisan?

“Si cumplió con sus metas establecidas, y bueno, responsabilidad mas que nada”

59.- ¿Los puntos clave cuales son?

“Los objetivos y la responsabilidad”

60.- ¿Los objetivos dentro de su puesto?

“Si, como deben hacer su labor”

61.- ¿En oficina también se fue una persona?

“Si el contador, fallo en su puesto”

62.- ¿Y cómo van ahorita?

“Hasta ahorita estamos bien, trabajando en la actualización, auditorias internas hemos tenido 3, y a finales de julio tenemos la próxima evaluación interna, de allí veremos si pedimos la auditoria externa, de hecho vienen quince días antes para tener la externa, viene un verificador antes para revisar la documentación, y si ve que la documentación no esta al 100%, no pasa a la revisión, no se realiza la evaluación”

¿Qué piden?

“Organigrama, reglamentos, normatividad, descripción de puestos, plan de calidad”

63 ¿Si no lo tienen, ni siquiera pedirlo?

“Así es”

64.- ¿Tiene un costo?

“Si”

65.- ¿Cómo de cuanto?

“Como \$ 80,000.00, en el inicio y creo que es \$ 50,000.00 cada tres años”.

“Lo vimos muy caro y buscamos otra, de hecho vimos otra certificadora pero todas están igual”

66.- ¿Son de México?

Si, ISO 9000 es de México y Buro Verita, es de Tabasco, igual es de calidad parecida a lo de ISO, piden los mismos requisitos”

67.- ¿Los trámites, los realiza la asesora?

Ella hace los contactos, es un despacho independiente

68.- ¿Instalaciones no revisan?

“Si”

69.- ¿Qué revisan?

“Los riesgos de trabajo, que en el beneficio por ejemplo haya extinguidotes. Hay una comisión de seguridad higiene, revisan que no haya alguna herramienta que vaya a ocasionarle accidentes al trabajador y limpieza en toda el área de trabajo, tienen letreros”

70.- ¿Tienen prohibido introducir alimentos?

“Si, tienen letreros, ni usar perfumes para las mujeres, afecta el café”

71.- ¿La idea es que este año se solicite la pre-auditoria?

Si

72.- ¿Cuánto tiempo están?

“Un día”

73.- ¿Y hablan con el trabajador?

“Si, y es al azar, no sabemos a quien le van preguntar”

74.- ¿Tiene un costo y no se sabe si vas a pasar?

“El problema es la gente, en una empresa tuvieron que cambiar a toda la gente, con la misma gente no pudieron acreditarse”

“Con los formatos, los registros que llevamos, se les hace todo, nada mas de palomear, no quieren, dicen que lo llevan mejor en su libreta, que cualquier cosa que quieren ellos lo tienen”

“Es difícil, hay un trabajador que si sabe leer, pero dice que no sabe, para no llenar los registros, ahorita les acabo de enseñar como llenar los registros, les doy clases como en la escuela.”

Muchas gracias.

ENTREVISTA A JOSÉ LUIS MAZARIEGOS VELAZQUEZ, FINCA HAMBURGO, DESEMPEÑA EL PUESTO DE CHOFER, EL DÍA 5 DE SEPTIEMBRE DE 2005.

1.- ¿Quién es su jefe inmediato?

“Sr. David Hidalgo”

2.- ¿Quién y dónde le paga?

“En la finca, el Sr. David y el planillero”

3.- ¿Le pagan horas extras?

“No”

4.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación para realizar su trabajo?

“No”

5.- ¿Hay establecido algún proceso para otorgar reconocimientos?

“No”

6.- ¿Hay premios por puntualidad establecidos?

“No”

7.- ¿Recibe bonos de productividad al final de la cosecha?

“No”

8.- ¿Cómo se puede ascender de puesto?

“Demostrando la capacidad que uno tiene”

9.- ¿Le otorgan alguna prestación después del sueldo?

“Que yo sepa no”

10.- ¿Le efectúan algún descuento en su sueldo?

“No”

11.- ¿Hay alguna amonestación por faltas en el trabajo?

“Descuento del día”

12.- ¿Qué es lo que mas admira de su jefe?

“Siempre esta pendiente de su trabajo”

13.- ¿Hay algo que no apruebe de las actividades que realizan usted o sus compañeros?

“No tenemos ningún desacuerdo”

14.- ¿Sus compañeros le apoyan en cualquier situación que se le presente?

“Si, hay apoyo”

15.- ¿Su jefe tiene experiencia en el puesto?

“Si”

16.- ¿Cuántos años tiene de experiencia?

“Como 40 años”

17.- ¿Sus compañeros tienen conocimiento del trabajo que hacen?

“Si”

18.- ¿Quién de ellos sabe más?

“El Sr. David es el que tiene mas experiencia”

19.- ¿Quiénes son las personas que le pueden dar órdenes?

“El Sr. David Hidalgo”

20.- ¿Quiénes son los dueños de la finca?

“El Sr. Tomas Edelmann y la Sra. María Amalia”

21.- ¿Cada cuánto tienen reuniones de trabajo?

“No tenemos”

22.- ¿Conoce a todos los trabajadores de la finca?

“A los permanentes y los de oficina”

23.- ¿Conoce las oficinas de la finca?

“Si”

24.- ¿Quiénes trabajan allí?

“El contador Jorge y la secretaria Verónica”

25.- ¿Qué premios recibe al desarrollar bien sus labores?

“Ninguno”

26.- ¿Por qué tipo de acciones se le castiga?

“No lo han hecho”

27.- ¿Qué castigos le imponen?

“Ninguno”

28.- ¿Quién lo castiga?

29.- ¿Su salarios es en relación a la productividad?

“no”

30.- ¿Mejoran sus ingresos al obtener la finca utilidades en el ejercicio?

“No”

31.- ¿Ha obtenido algún bono de productividad en los últimos cinco años?

“No”

32.- ¿Ha obtenidos algún ascenso en los últimos cinco años?

“No”

33.- ¿Se le ha otorgado algún reconocimiento en los últimos cinco años?

“Ninguno”

ENTREVISTA A CELESTINO DE JESÚS VAZQUEZ PEREZ, ENCARGADO DE BENEFICIO, TIENE 72 AÑOS, ENCARGADO DE BENEFICIO, NACIÓ EN SAN CRISTOBAL DE LAS CASAS, EL 4 DE JUNIO DE 2006.

1.- ¿Desde cuando trabaja en Hamburgo’

“Vine a trabajar desde 1949”

2.- ¿Qué puesto ocupa?

“Encargado del beneficio desde hace 20 años”

3.- ¿Qué puesto ocupaba antes?

“Antes del beneficio, era retrillero, hice trabajos de plomero, de todo un poco”

4.- ¿Le gusta lo que hace?

“Si, me gusta mi trabajo”

5.- ¿Qué hace un encargado del beneficio?

“Ver el café, ver la secada del café, que no le falte leña al fogón, ve todo lo del beneficio, ver el punto del café, encargado de patios, que tampoco se pase de fermento, si se pasa, entonces sale ligoso, todo eso.”

6.- ¿Quién le enseñó?

“Yo solito, trabaje de ayudante, como el puse ganas, viendo todo el proceso. Mi papa no me mando a la escuela, me dijo que yo no necesitaba ir a la escuela, pero como yo no soy egoísta, mis tres hijos estudiaron, uno es contador, trabaja en Tuxtla Gutiérrez, otra es maestra, vive en Huixtla”

7.- ¿Dónde vive?

“Yo aquí en la Finca con mi esposa”

8.- ¿Dónde nació usted?

“Yo soy nacido en San Cristóbal de las Casas”

9.- ¿Me he encontrado que hay mucha gente de San Cristóbal por qué?

“Si hay gente que vino de San Cristóbal”.

10.- ¿Qué vinieron juntos?

“No, todos venimos solos, venimos trabajando, ya somos muy pocos, muchos se fueron a sus casas, algo paso y se fueron a sus casas, el clima mas que todo aquí es muy bueno”.

“¿Usted conoce San Cristóbal?”

Si,

“Yo nací en San Felipe, era el centro de San Cristóbal, pero ahorita no he ido, ya tiene rato, tiene veinte años que no voy”.

11.- ¿Quién le da las indicaciones para su trabajo,

“Ahorita no hay cosecha, pero hay mucho polvo, hay que limpiar las maquinas, limpiar todo, hay que darle mantenimiento”

12.- ¿Quien le dice como realizar su trabajo?

“Aquí en mi trabajo yo mando, y Don David si se trata de la venta”

13.- ¿Los lotes para la venta, quién los organiza?

“Ellos dan la orden, ya en cuestión de fermento, ya uno sabe todo, el trabajo enseña

14.- ¿Quién es la persona que le esta ayudando en este momento?

“Si, hay quienes lavan y ven otros trabajos en el beneficio”

15.- ¿Los implementos para trabajar quien se lo surte?

“Todo tenemos suficiente, cuando hay salida de café ellos compran un montón de costales, allí lo tienen esquivado todo abajo”.

16.- ¿Usted esta trabajando en lo ISO 9000 para lo de la certificación?

“Trabajamos con la Srita. Ingeniero, cada mes, ella nos enseña de calidad, de café, nosotros conocemos bien el café, cual es bueno cual es malo, que es lo que queda para venta aquí en el país”.

17.- ¿Sabe leer y escribir?

“Muy poco, ya no fui a la escuela”

18.- ¿Ya es usted pensionado?

“Ya, nada mas que les sigo trabajando a los patrones”

19.- ¿Cuándo sale de vacaciones?

“En semana Santa”

20.- ¿Además de su salario le dan alguna otra prestación?

“Anteriormente si, ahora ya no, antes les pedí un favor, como que se molestaron, ya lo les pedí, anteriormente si me ayudaron para que voy decir, mi hijo salió adelante”.

21.- ¿Tienen reuniones de trabajo?

“No, tenemos reuniones a veces, cuando viene la china”

22.- ¿Ha ido a Tapachula últimamente?

“No, ahorita no”

23.- ¿Conoce las oficinas?

“Antes si, trabaje mucho tiempo con el mero dueño, Don. Harald Edelman”

Es todo Sr. Celestino

Muchas gracias por su participación.

ENTREVISTA AL SR. AGAPITO RUÍZ GONZALEZ, TRABAJADOR DE LA FINCA HAMBURGO EL DÍA 2 DE JUNIO DEL 2006, CAPORAL DEL CAMPO, EDAD 76 AÑOS.

Dimensiones Liderazgo y autoridad

1.- ¿Cuántos años tiene trabajando en Hamburgo?

“Vine desde 1960, me he ido por temporadas, ahorita ya no, fue cuando muy empecé de soltero si, ya después que me case ya no. También soy de los jubilados”

2.- ¿Dónde nació?

“En San Cristóbal de las Casas”

“Mi esposa si es de aquí”

3.- ¿Cuántos hijos tiene?

“Cinco”

4.- ¿Trabajan aquí, o también están fuera?

“Están fuera, solo una muchacha que esta trabajando en las cabañas”

5.- ¿Qué edad tiene?

76 años

6.- ¿Sabe quién es su jefe inmediato?

“Mi jefe inmediato por lo pronto Don David y después el mayordomo, él es el que da las ordenes cuando no esta Don David”

7.- ¿Conoce la normatividad de la finca?

Si, porque en cosecha, si, empezar con poda, desombra, chaporro, insecticidas, la cosecha dilata como tres meses”

8.- ¿Cuál es la función del caporal?

“Es cuidar la gente, darle grupos y pantes, es el enlace entre la gente y los administrativos, y el trabajo del caporal es cuidar la gente, que no les falte nada, el abono, y cuidar que trabajen bien; la poda, la desombre, la forma en que van a ir desombrando los árboles, como lo diga el mayordomo como ellos digan que se vaya hacer”.

9.- ¿Tienen reuniones de trabajo?

“Antes si, con el patrón a veces, cuando estaba aquí el ingeniero eran más veces, con el ingeniero, ahora ya no”.

10.- ¿Cuál ingeniero?

“El Ingeniero Cesar Soto, antes el Ingeniero Marco Tulio, solo las ordenes que da el Don David, el recibe del patrón y luego las dirige a nosotros”.

11.- ¿Cómo inicio trabajando, que labores ha desarrollado?

“Trabajador de campo, cualquier trabajo, poda, chaporro, desombre, empecé de chamaco a trabajar, empezaba yo con medio tiempo, cuando ya es uno grande a tiempo completo”.

12.- ¿Cuándo ascendió a caporal?

“Desde que estaba el difunto Don Harald, ya llevo unos 30 años”

13.- ¿Hay diferencia en salarios en relación con los trabajadores?

“Si va uno ganando un poquito más.”

14.- ¿Les pagan con salario diario y horas extras?

“No solo 8 horas”

15.- ¿Qué salario percibe?

“Trabajo por mes, \$ 2,000.00 a la quincena”

16.- ¿Trabajan sobre bonos de productividad?

“Nos dan aguinaldo, vacaciones de semana santa”

17.- ¿Cuánto se van de vacaciones en semana santa?

“Nos pagan 15 días y nos vamos una semana”

18.- ¿Ustedes trabajan sobre el mejoramiento de la productividad, las indicaciones quién se las da?

“El mayordomo”

19.- ¿De esto no hay nada escrito?

20.- ¿Todo ha sido hablado, y a la experiencia?

21.- ¿Por ejemplo: que haya un documento donde diga que es lo que tiene que hacer para el mejoramiento de la productividad, que lo conozcan los caporales?

“No lo hay, pero lo saben en base a la experiencia, a lo que han sabido hacer siempre”

22.- ¿Cuántos caporales son?

“Son seis”

23.- ¿Ha recibido algún curso de capacitación?

“Nos mandaron a un curso a Rosario Izapa hace años”.

24.- ¿De qué se trato el curso?

“Cuestión de cafetales, cuantos metros mide una cuerda, que distancia debe estar la mata, de podas, desombre”

25.- ¿Conoce a sus compañeros de trabajo?

“Si, aquí he estado siempre, aquí nacimos todos”

26.- ¿Conoce quiénes son los dueños?

“Si, el difunto Sr Harald, el papá del Sr. Tomas, el Sr. Everardo y después el Sr. Tomas, ya soy jubilado, pero sigo trabajando en la finca”

27.- ¿Conoce las oficinas?

“Las primeras si, ahorita no, antes si iba, cualquier cosa que queremos lo vemos con Don David, más estamos aquí, en el trabajo de campo”

28.- ¿A qué horas entran a trabajar?

“La hora de entrada son las 4.30, la salida al campo son cuarto para las cinco. Y la salida son la 1.30, los que salimos tarde lo compensamos con el sábado”

29.- ¿Hay algo que usted quisiera agregar?

30.- ¿Alguna sugerencia para el mejoramiento de su trabajo?

“Referente a alguna otra persona, o de uno mismo”

De usted.

“Le agradezco mucho, pero yo ya no estoy joven, tengo 76 años y quién sabe si podría desarrollar otro trabajo, eso lo dejaría para otro mas fuerte, siento así”.

Es todo Sr. Agapito, gracias.

ENTREVISTA A FAUSTINO CORONADO RUIZ, TRABAJADOR DE LA FINCA HAMBURGO, EL DÍA 2 DE JUNIO DEL 2006, EVENTUAL DEL CAMPO, EDAD 42 AÑOS.

Dimensiones Liderazgo y autoridad

1.- ¿Cuántos tiempo lleva trabajando en Hamburgo?

“Cuatro años”

2.- ¿Dónde nació?

“Aquí en Finca Hamburgo”

3.- ¿Cuántos hijos tiene?

“Cuatro”

4- ¿Qué edad tiene?

42 años

5.- ¿Sabe quién es su jefe inmediato?

“Mi jefe inmediato el caporal, y después el mayordomo, y el Sr. David”

6.- ¿Conoce la normatividad de la finca?

“No”

7.- ¿Cuál es su trabajo?

“Trabajar en la poda, el desombre, como lo diga el mayordomo como ellos digan que se vaya hacer”.

8.- ¿Tienen reuniones de trabajo?

9.- ¿Cómo inicio trabajando, qué labores ha desarrollado?

“Trabajador de campo, cualquier trabajo, poda, chaporro, desombre, lo que me mande el caporal, si es época de cosecha cortar café”

10.- ¿Les pagan con salario diario y horas extras?

“No solo 8 horas, en época de cosecha sobre las cajas entregadas”

11.- ¿Qué salario percibe?

“\$ 60.00 diario”

12.- ¿Trabajan sobre bonos de productividad?

“No, solo el mayordomo, y beneficio creo”

13.- ¿Ustedes trabajan sobre el mejoramiento de la productividad, las indicaciones quién se las da?

“El caporal”

14.- ¿De esto no hay nada escrito?

“No, que yo sepa”

15.- ¿Todo ha sido hablado, y a la experiencia?

“Todos sabemos lo que tenemos que hacer, es lo hacemos desde hace años”

16.- ¿Ha recibido algún curso?

“No, ninguno”

17.- ¿Conoce a sus compañeros de trabajo?

“Si, aquí nacimos todos”

18.- ¿Conoce quienes son los dueños?

“Si, el Sr. Tomas”

19.- ¿Conoce las oficinas?

“No, todo lo hacemos aquí con el Sr. David”

20.- ¿A qué horas entran a trabajar?

“La hora de entrada son las 4.30”

21.- ¿Dónde vive?

“En las galleras, arriba, antes estaba aquí abajo, pero nos mandaron con los eventuales”

22.- ¿Por qué?

“Es lo que no sabemos, y no nos gusta estar con los de Guatemala, son muy cochinos”

23.- ¿Dónde come?

“En mi casa, solo los eventuales en época de cosecha comen en la cocina”

Es todo Sr. Faustino, gracias.

En el apartado siguiente, procederemos a analizar los resultados obtenidos en las dimensiones del poder: liderazgo y autoridad, en las dos fincas cafetaleras Irlanda y Hamburgo.

3.6. Procesamiento y análisis de la información recabada

En los siguientes puntos procederemos al procesamiento y análisis de la información recabada, tanto de la variable poder como de la variable desempeño.

3.6.1. Análisis del poder en sus dimensiones: liderazgo y autoridad

Después de haber efectuado la aplicación de los instrumentos a los actores de las Fincas objeto de nuestro estudio, procederemos al análisis de la información recabada en cada una de las dimensiones elegidas en nuestra investigación liderazgo y autoridad. Para ello iniciaremos con la Finca Irlanda.

3.6.1.1. Finca Irlanda

A continuación se presentan los hallazgos encontrados en la Finca Irlanda, con respecto a la dimensión liderazgo.

3.6.1.1.1. Análisis de la dimensión liderazgo

a).- Accionistas y directivos

Al efectuar el análisis del liderazgo en la Finca Irlanda, se detectó que los accionistas han delegado en el Sr. Bernd Walter Peters Straub, hijo de uno de los propietarios (Walter Peters Grether), poder general para ejercer la administración en las dos sociedades legalmente constituidas, denominadas: Finca Irlanda, S. A. de C. V. y Peters y Compañía, S. C. Bernd Peters es actualmente el socio mayoritario de la sociedad Finca Irlanda, S. A. de C. V., así como también el Director General, por lo tanto jerárquicamente, es quien ejerce en este momento el liderazgo. Los socios de ambas empresas tienen reuniones una vez al año, donde toman acuerdos generales respecto a la administración o proyectos a realizar, uno de los acuerdos fue replantar los cafetales, lo cual se cumplió en un 80%, en las últimas reuniones se acordó que fuera Bernd Peters quién tomara las decisiones necesarias para volver a la finca mas rentable, y de esa manera poder cumplir con el convenio de compraventa. Los propietarios actuales de las propiedades acordaron enajenar a Bernd Peters Straub, las acciones de las dos sociedades, en un período de diez años, a través de un convenio de compraventa.

Una de las decisiones que tomó el Director General el año pasado, fue dividir las áreas de trabajo, delegar a los caporales el rango de mayordomo, lo cual dice: “fue un error, los trabajadores actuaron con temor, mientras no sabían que tan importante era su labor la desarrollaron bien, y en el momento en que los magnifico y les dijo que tan importante era lo que tenían que hacer, no los dejo dormir, y por eso entiende que tan importante es el líder y que así se ha ejercido el liderazgo en las fincas, como patriarcados, dictaduras o cacicazgos, que tiene que ver mucho con la cultura de los trabajadores”.

Walter Peters Grther, uno de los propietarios, ha influido mucho en dar renombre a la finca, al ser un investigador nato, reconocido a nivel internacional por sus practicas de cultivo de café organico-biodinámico y esto les ha permitido conseguir

buenos contratos de venta, han tenido un sobreprecio que va del 65% al 90% en los últimos cinco años en relación a otras fincas de cultivo convencional.

Con respecto a la productividad, en el ejercicio 2004, tuvo un decremento muy significativo del 13.58%, en esta ocasión sus rendimientos fueron muy por debajo de los esperados, ya que la finca normalmente por cada 3.5 cajas de café produce un quintal pergamino, cuando las demás fincas lo obtienen por cada 4 cajas, y piensa el Sr. Peters que el hecho de no tener un mayordomo que controlara a los caporales influyo mucho, tanto en la cosecha del 2004 como la del 2005, no culpa solamente a los estragos ocasionados por el “Stan”, sino, al no haber tenido un mayordomo que ejerciera el liderazgo.

Dentro de los daños ocasionados por “Stan”, podemos mencionar que esta finca, fue una de las menos afectadas, y esto se debió al tipo de cultivo que tiene la finca, el tener muchos años cuidando la vegetación, el no talar, el proteger a la naturaleza, el ser una finca con cuatro reservas ecológicas, le permitió no tener derrumbes, como lo tuvieron la mayoría de las fincas de sus alrededores.

Para el Director General, los incentivos que le da a sus trabajadores son: darles trabajo en la casa, en el beneficio o en las oficinas de la finca. Los beneficios adicionales a los trabajadores son como por ejemplo: le permite a la esposa del encargado del beneficio, tener una tienda dentro de las instalaciones de la finca, dice que si no fuera la esposa del encargado no se lo permitiría, para él esta es una prestación adicional.

Que tomaron la decisión de diversificar la finca, creando una empresa comercializadora de productos orgánicos, ya que ha la fecha son cuatro familias que viven de la finca, lo cual les da una rentabilidad muy baja al dividir entre cuatro familias las utilidades percibidas, manifiesta el Director General que: le dijo a los accionistas que no iba a permitir que un primo que no sabía nada de café le viniera a dar órdenes, entonces acordaron traspasarle la finca, y el primer paso

fue: diversificarse para obtener recursos adicionales y utilizar estos recursos para la compra de las acciones en cada una de las dos empresas en que esta constituida legalmente la finca. La empresa creada bajo estos acuerdos se le denominó: “Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S. A. de C. V.”, la cual vende en la actualidad: café tostado y molido marcas: “Irlanda y Eko”, chocolate, café confitado con chocolate, mermeladas de: mango, mango con chile chipotle, jamaica; chile chipotle, mango deshidratado, mango con chile deshidratado, plátano deshidratado, crema de café, licor de café, licor de jamaica.

El Director General, dice también que le falta para cumplir con los requerimientos para que los productos sean totalmente orgánicos, uno de sus planes son: cultivar caña en la finca, y así obtener azúcar orgánica. Que tienen cardamomo con el cual se podría hacer: goma de mascar, licor, aceite, el cual tiene también un mercado de cosméticos, Hay mucho por diversificar, que el proceso biodinámico funciona como la homeopática, centrifuga lo que consumes, te dan dosis muy bajas para que estimulen a reaccionar tus defensas, que por eso se compro un rotoplas y con una hélice centrifuga la vermicomposta utilizando ciertos minerales permitidos técnicamente hacen lo mismo y lo que antes no alcanzaba, en este momento hacen dos toneladas diarias, 500 al año, es el segundo año que utilizan este proceso, reduciendo la superficie y aumentando la productividad.

La esposa del Director General y socia de la empresa Finca Irlanda, S. A. de C. V., manifiesta que: “En la finca hay mucha flexibilidad, que los caporales conocen su trabajo, y que en las reuniones aportan mucho, ya que se les pide su opinión sobre las labores en la finca, que no tienen nada por escrito, que se necesitaría un secretario que lo hiciera, aunque el Director General toma sus apuntes sobre los acuerdos que se toman. Que no conoce el organigrama de la finca, pero que debe estar en la oficina.

Las indicaciones en lo que se refiere a las labores que desarrolla apoyando en la escuela, en el kinder y en la guardería de la finca, las recibe de su esposo, que es

lo que le gusta hacer, los niños son una esponjita aprenden rápido. Se tiene prohibido que tiren bolsas de plástico dentro de la finca, por lo que siempre procuran que las tiendas de la finca les vendan a los niños los dulces en bolsas de papel, pero es muy difícil.

Les están dando en este momento pláticas de ASPAC a las señoras, tiene detectada a la hija de un trabajador, como líder, le ha pedido que la apoye en dar las pláticas, pero esto tiene que ser fuera del horario de trabajo, sino no van.

Tiene entendido que las indicaciones para el mejoramiento de la calidad y la productividad las da su esposo, y sabe que a los que les otorgan bonos de productividad son a los encargados de beneficio y a los caporales.

Habían acordado en la escuela tener rondas para hacer aseo, que iban a cooperar también en remodelar sus casas, formando equipos de trabajo, se les prometió darles material, pero después de las primeras cinco casas, ya no quisieron ir, en una nueva junta lo volvieron a solicitar, tal vez con el nuevo mayordomo que para ella es un líder, ya que tiene mucho carisma para obtener cosas de la gente hablando con ella, acordaron empezar de nuevo, con quién mas lo necesite, quién tenga mas dañada su casa.

b).- Trabajadores administrativos

Los trabajadores administrativos saben de quien recibir las indicaciones para realizar sus trabajos. Aunque no conozcan el organigrama.

Han recibido cursos de capacitación: clases de computación, ingles, trámites para la exportación, estos dos últimos solo los ha recibido la asistente personal del Director General

No hay reciben ningún bono de productividad ni de calidad, dicen que en alguna ocasión se les dio bono de productividad al administrador y al encargado de beneficio, pero de eso ya tiene tiempo.

La finca no tiene establecido ningún proceso para otorgar reconocimientos, premios o estímulos a los trabajadores, que no se les paga horas extras cuando se quedan a trabajar. Opinan que así como se les llama la atención, también se les debería de premiar o felicitar cuando hacen bien sus labores. Dicen que lo que no les gusta es realizar actividades que no tienen que ver con la administración de la empresa, es decir asuntos personales de toda la familia.

Los administrativos opinan que el Director General es la persona indicada dentro de la familia, para ejercer la administración, que tiene la capacidad suficiente para resolver los problemas, aunque es muy metódico y perfeccionista. Así mismo tiene mucha experiencia en su trabajo.

Los trabajadores administrativos dicen que las indicaciones para el incremento de la productividad y la calidad, las da el Director General, que la persona con más experiencia después de él, es el administrador en la finca, y el encargado de beneficio es el que más experiencia tiene en lo que se refiere a la clasificación del café para su exportación.

Los trabajadores administrativos dicen que tienen muy pocas reuniones de trabajo, como cuatro al año, que deberían de ser más. Se conocen entre ellos, la mayoría son trabajadores con más de 10 años en el puesto. Dicen que les gustaría tener más capacitación para realizar mejor su trabajo.

c).- Trabajadores de campo

Los trabajadores de campo, reciben las indicaciones para el mejoramiento de la calidad y de la productividad del Director General. Estos son de manera jerárquica:

el mayordomo, administrador, encargado de beneficio, encargado de composta, encargado de establos, encargado de cocina, todos saben de quién recibir las indicaciones para desarrollar sus labores, reconocen en el Director General a la persona indicada para ejercer la administración de la finca, por los conocimientos y experiencia que posee con respecto al mejoramiento de la calidad y de la productividad.

El mayordomo es la persona que por su comportamiento y experiencia (aunque esta la adquirió como caporal en Hamburgo), la finca vecina, es quién para ellos es la persona indicada para ser dirigir las actividades en la finca, además de ser el encargado de los almácigos durante muchos años. Su contacto inicial fue dando asesoría en la finca para el control de los almácigos. Los trabajadores en la finca piensan que es a quién deben de obedecer, (este concepto lo tienen por el hecho de ser evangelista), además de que esta facultado para darles órdenes.

El mayordomo dice que en esta finca, el patrón se preocupa porque las galleras estén en buen estado y limpias, que ha invertido en ellas. Que una de las causas de haberse venido a finca Irlanda es que en Hamburgo, les quitaron sus casas y los mandaron a convivir con los eventuales.

Los encargados de las áreas principales son trabajadores con muchos años de experiencia, todos se conocen, la mayoría es gente nacida en la finca, sus padres y hermanos trabajan también en la finca. Realizan las labores de manera empírica, los conocimientos los han adquirido de generación en generación. Dicen que les gustaría que se les diera cursos de capacitación con respecto a calidad y productividad.

Nunca se les ha otorgado ningún reconocimiento, ni estímulo. No reciben bonos de productividad ni de calidad, comentan que hace como dos años les otorgaron un bono de productividad, pero desde esa fecha no les han dado nada.

Los trabajadores eventuales reciben las indicaciones para los trabajos de los caporales y estos del mayordomo. Son gente de Guatemala que viene solo en época de cosecha, no reciben ningún tipo de prestación adicional, solo el pago de jornal, o en su caso, los octavos de café cosechados. Si no trabajan, no se les paga, y si no obedecen simplemente se les corta el trabajo, el mayordomo dice: que para eso están, para trabajar, a eso vinieron.

Los trabajadores eventuales dicen que una de las galleras no tiene luz, y que las que están en la parte baja, la cortan a las siete de la noche, así como también que no tienen agua en una de ellas, el administrador dice que la luz la quitan por petición de ellos mismos, ya que con las grabadoras no dejan dormir a la demás gente, y que no hay agua en la gallerá de arriba, porque ellos mismos rompieron la tubería, que se les ha reparado y la vuelven a quitar.

Los trabajadores eventuales mencionan también que los que tienen esposas viven en las galleras de arriba, que hay lugar para cocinar, aunque prefiere que no le hubieran incrementado el salario pero que les siguieran dando la comida, no que les sale mas caro comprar en la tienda, les pagan \$ 62.00, y de allí les descuentan lo que hayan comprado en la tienda.

Concluimos este apartado manifestando que el Director General, ejerce el liderazgo legítimo en los subordinados, al ser jerárquicamente la persona quién da las indicaciones sobre la administración general de la finca, así como también las indicaciones para el mejoramiento de la calidad y de la productividad.

El liderazgo de recompensa, porque es quién decide que trabajador, puede trabajar en otras labores como por ejemplo: en oficina, en la casa, en beneficio, aunque de alguna manera también toma en cuenta la opinión del jefe inmediato.

El administrador y el mayordomo ejercen el liderazgo de coerción ya que son quienes en la finca dan las órdenes sobre a quienes se les da trabajo o no, influyendo en la productividad de la finca.

El Director General y el mayordomo por su personalidad, ejercen el liderazgo referente. Al ser seguidos por su personalidad influyen en la productividad de la finca.

El liderazgo de pericia es ejercido por; el Director General, al tener muchos años de experiencia en las labores directivas, el mayordomo por la experiencia que tiene manejando cafetales y almácigos, el encargado de beneficio por la experiencia que lleva desde hace muchos años en la preparación del café para su exportación. Esta experiencia influye de manera positiva en la productividad y la calidad de la finca.

Encontramos también en el Director General características del líder transformacional al:

Inspira a los demás con su visión, adoptando un enfoque activo y personal para modificar las emociones, los deseos y las expectativas de sus trabajadores

Estar corriendo riesgos para buscar nuevas oportunidades, como es el hecho de diversificarse para continuar en el mercado. Visionario, digno de confianza, y seguro de sí, es la imagen que el Director General da a sus trabajadores.

Estar motivando a sus trabajadores a realizar más allá de sus expectativas activando las necesidades de orden más altas, fomentando un clima de confianza, e induciendo a los mismos a sobrepasar su propio interés por el bien de la organización. Como es invertir en responsabilidad social como: tener una guardería, un Zinder, una escuela primaria dentro de las instalaciones de la finca, además de apoyar en el proyecto de construcción de una tele secundaria.

Haber emprendiendo profundos cambios estratégicos para posicionar a la organización para su futuro. Como es el hecho de incluir dentro de las actividades de la finca: el ecoturismo. Haber invertido mucho en la construcción de una cabaña, habitaciones para visitantes, parque temático. Constituir una nueva empresa, a la cual le vende su producción de consumo nacional, todo ello para diversificar las actividades en busca de la rentabilidad y no depender totalmente del café.

A continuación, se presenta en el cuadro número 5, el resumen de los resultados obtenidos de la dimensión liderazgo en la Finca Irlanda.

CUADRO 5. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO EN LA FINCA IRLANDA

SUBDIMENSIONES	CATEGORÍAS	ACCIONISTAS	DIRECTIVOS	ADMINISTRATIVOS	TRABAJADORES DE CAMPO	RESUMEN
Legítimo	Jerarquía	Solo uno de los accionistas ejerce la administración.	La Gerencia es ejercida por uno de los accionistas.	Saben de quien recibir las indicaciones para realizar su trabajo.	El Gerente da la ordenes a los encargados de las áreas principales: mayordomo, administrador de la finca, encargado de beneficio.	El Gerente es quien jerárquicamente ejerce el liderazgo, pero también ejerce el liderazgo de recompensa, de coerción, referente y de pericia.
De recompensa	Reconocimientos Estímulos	Para el accionista que ejerce la admón., un incentivo para el trabajador es trabajar en la casa, en el beneficio o en las oficinas de la finca.	Considera que si les otorgas bonos de productividad, los trabajadores dicen que fue un momento de tontera y que si les das una vez, les tienes que dar siempre, no entienden que es productividad.	Han recibido cursos de capacitación: clases de computación, ingles, tramitación para la exportación. No tienen estímulos adicionales con respecto a la calidad y a la productividad.	Nunca se les ha otorgado ningún reconocimiento ni estímulo.	A los trabajadores no se les ha otorgado ningún reconocimiento desde hace muchos años. Se ha capacitado a los trabajadores solo en labores administrativas.
De coerción	Premios Castigos	Los accionistas opinan que no se les debe premiar a los trabajadores		No tienen establecido ningún proceso para recibir reconocimientos. Opinan que se les castiga, mas no se les premia.	No reciben bonos por productividad, ni por calidad.	El mayordomo, en las labores de campo es quien ejerce el liderazgo.
Referente	Personalidad Conducta	Uno de los accionistas es reconocido a nivel internacional por sus investigaciones de agricultura orgánica-biodinámica.	Para el Gerente, el mayordomo es quien ejerce el liderazgo -	Opinan que el Director General, es la persona indicada para ejercer la admón.	Para ellos el mayordomo es la persona que por su comportamiento, es la que deben de obedecer.	La personalidad y conducta del Director, es para los trabajadores de alguien pendiente de todas las labores en la finca, consideran que tiene la experiencia y el conocimiento necesario para desarrollar el puesto.
De pericia	Experiencia Conocimiento	El Gerente tiene 20 años de experiencia en el puesto.	Los encargados de las áreas importantes son gente con mucha experiencia y conocimiento	Son trabajadores con años de experiencia en el puesto.	Los encargados de las áreas principales son trabajadores con muchos años de experiencia.	

Fuente: elaboración propia

3.6.1.1.2. Análisis de la dimensión autoridad

a).- Accionistas y directivos:

Dentro de esta dimensión, encontramos también que el Director General, es quién desde hace veinte años, ha ejercido la administración general en la finca, por lo que los propietarios, tomaron la decisión de enajenarle la finca, firmando para ello un convenio de compraventa a diez años, estando en este momento en el tercer año.

El Director General tomó la dirección desde el año 2003, aunque él se considera el Gerente Operativo desde que se constituyó la empresa: Finca Irlanda, S. A. de C. V. como comercializadora, el 26 de agosto de 1992. Formaron esta empresa por cuestiones administrativas, ya que tenían un papeleo enorme manejando 4 contabilidades, actualmente es el dueño de la mayoría de las acciones. Por tradición en esta región, las fincas se heredan de manera generacional, en este caso, los propietarios acordaron que Bernd Peters, era la persona adecuada para continuar con la administración de la finca.

El Director General ha tenido que tomar decisiones en miras de la rentabilidad, al haber adquirido el compromiso de pagarla en diez años. Tiene una reunión anual con los dueños de las fracciones para informar sobre los resultados obtenidos, así como tomar acuerdos con respecto a nuevos proyectos para así obtener mas ingresos, incrementar la productividad con el objetivo de cumplir con los contratos establecidos con los clientes, pero sin perder el prestigio que se tiene por la calidad de su producción: orgánica-biodinámica.

Se contratan los servicios externos de un ingeniero para elaborar los manuales, han elaborado manuales para: manejo de la basura, manejo de la composta, los cuáles se los pidieron el año pasado, también han dado cursos a los trabajadores

sobre el manejo de extinguidotes, y sobre riesgos de trabajo, todo esto lo solicitan para la certificación.

También han elaborado manuales de puesto, reglamentos y el organigrama de la finca, mas todo ha sido en papeles, no se les ha dado a conocer a los trabajadores, todo esto se hizo hace años cuando concursaron para el premio nacional de exportación, en el cual pasaron a la última etapa.

Los directivos opinan que: los trabajadores de campo, por costumbre, prefieren recibir las indicaciones para realizar su trabajo, les gusta que les digan lo que tienen que hacer.

El mayordomo, encargado de beneficio, administrador y caporales son los puestos con mayor autoridad en la finca.

Para los directivos, la personalidad del mayordomo, hace que en este momento sea la persona con más autoridad en la finca.

Les han sido otorgados apoyos gubernamentales, para poder sostenerse en el mercado en esta época de crisis, sin estos no hubiera podido sobrevivir. Ha la fecha han sobrevivido con el préstamo de avio, que les da Bancomext. Aunque en la búsqueda de aumento de participación de la empresa, siguen buscando que en lugar de tener un revolvente de crédito, les dieran un crédito a largo plazo, lo ideal sería que a 20 años, lo mínimo deseable a 12 años, pero a la fecha, se ha sabido que el plazo máximo que dan son créditos refaccionarios a cinco años. Por lo que concluimos que el capital de trabajo no es suficiente, para cumplir con los compromisos contraídos.

El gasto anual siempre es el mismo, salvo lo que paso con el “Stan”, que no solo los perjudicó, al no tener acceso a la finca por más de dos meses, a la fecha todavía no se han concluido los trabajos de reconstrucción de caminos. Lo único

que varía es el costo directo del corte. Dicen, que el gasto anual es como mínimo: 300,000 dólares, esto es sin contingencias. Los socios reciben dividendos, cuando tienen utilidades.

Tienen fondos de apoyo para invertir en construcción de escuelas, habitaciones para trabajadores, si tienen un ingreso adicional, pero condicionado a invertir en el desarrollo social.

Poseen un precio diferenciado del café, buscando incrementar sus ventas, acaban de conseguir un cliente en Inglaterra, su demanda de café, es para el próximo año de 14 contenedores, y su producción la están calculando en 12 o 13 contenedores. Aunque dice el Director General que no tomo en cuenta que la empresa ECEX, le cobra comisión por conseguir los embarques de café, y esto le incrementa sus costos.

Han contratado ingenieros Guatemaltecos que le prestan asesoría a la finca, todo ello para asegurar la productividad, mencionan que tienen una producción de entre 14 y 16 quintales por hectárea, mientras que Guatemala tiene 40 quintales por hectárea, mas esto no ha funcionado en Irlanda, los asesores no saben de agricultura orgánica, menos de agricultura orgánica-biodinámica, por lo que sienten que se deben de apoyar en sus propios conocimientos. Dice que: ser pioneros cuesta, por lo que en el ecoturismo, han dejado que les lleven la delantera, que otros pasen por el proceso de ser pioneros.

Para el mejoramiento de la calidad, el Director General, defiende a capa y espada, que lo que hicieron sus abuelos, fue lo mejor. Llevando a cabo todos los procesos: el corte, el fermentado, le lavado, el secado, el rellado, la escogida a mano, etc. Todo mundo dejó de fermentar, ya que este proceso les quitaba hasta 72 horas, ellos siguen haciendo lo mismo, pero más eficientes, haciendo recircular el agua, esto acelera el proceso de fermentación, en lugar de llevarse 36 horas, se llevan 18 horas. Todo este proceso esta reglamentado, se tiene por escrito, pero no hay

un manual para el trabajador. Estos procesos los conoce el trabajador porque así lo han hecho siempre.

Trabajan conforme a un presupuesto, porque se los exige la institución de crédito con la que se tienen relaciones financieras, pero dicen que por más presupuesto que tengan, una eventualidad como el “Stan”, hace que los costos se incrementen, antes para ellos el mayor reto era el aspecto humano, hoy lo es el clima.

Los directivos piensan que; el que lo tuesta y lo industrializa, tiene más oportunidades, por eso ellos han incursionado en la torrefacción, en donde no se corre riesgos con el clima.

La cafecultura siempre ha elaborado programas de trabajo, hay un calendario de actividades, en que vas a invertir depende del clima, al no haber agua, no hay maleza, en el verano la actividad es podar, el gasto de regulado de sombra no va a ser alto en este año, la cantidad que se va a gastar, depende de la producción que se tuvo el año anterior, dependiendo del clima y como estuvo la cosecha anterior.

Normalmente es el mayordomo quien propone el programa de trabajo, el dice que actividades hay que hacer, y es lo mas acertado, al conocer mejor la plantación.

b).- Trabajadores administrativos:

Saben que hay reglamentos con respecto a la calidad y la productividad pero no los conocen, saben que se tiene hacer, que actividades se desarrollan para lograr tanto la calidad como la productividad. Que trabajan conforme a un presupuesto pero no lo conocen.

Tienen reuniones de trabajo normalmente cada seis meses, y reconocen en el Director General, a la persona a quién le tienen que informar sobre los resultados obtenidos en sus labores.

Opinan que el Director General, es un patrón que siempre esta pendiente de la buena administración de la finca.

c).- Trabajadores de campo

Saben que trabajan conforme a un presupuesto, pero no lo conocen. Tienen reuniones de trabajo por lo menos una vez al mes, los encargados de las áreas principales.

Todos los trabajadores permanentes se conocen. La mayoría tienen más de 20 años de antigüedad.

En el campo, la máxima autoridad es el mayordomo, después del propietario.

Las indicaciones en las áreas principales las da el Gerente, las indicaciones sobre las labores de campo, las da el mayordomo a los caporales.

Se concluye que:

- 🚦 El Gerente es quién ejerce jerárquicamente la autoridad. El mayordomo, es quién delega la autoridad a los caporales y este a los jornaleros (trabajadores eventuales de campo).
- 🚦 No hay un organigrama establecido, se tiene pero no se da a conocer con los trabajadores, aunque sin necesidad del organigrama en este tipo de organización, las líneas jerárquicas del personal están bien establecidas.

- ✚ No tienen reglamentos, normas, rutinas y procedimientos por escrito, con respecto a la calidad y la productividad.
- ✚ Los conocimientos se transmiten de generación en generación. Están acostumbrados a recibir órdenes sin objetar. Les gustaría capacitarse, para mejorar sus labores.
- ✚ La personalidad del mayordomo, influye de manera positiva para ejercer la autoridad.
- ✚ Los trabajadores de campo son 100% Guatemaltecos. Sólo vienen en época de cosecha, y reciben las indicaciones para desarrollar sus actividades, directamente del caporal.
- ✚ Se cambian, los procedimientos de pago, entrega de alimentos y se toman decisiones, sin tomar en cuenta la opinión de los trabajadores eventuales. Sus salarios son muy por debajo de los que se manejan en la ciudad, salvo en época de cosecha en que se les paga por productividad, octavos de café entregados. Aunque esta labor la desarrollan mejor los eventuales de campo, quienes son los que están acostumbrados al corte de café en este tipo de suelo.
- ✚ Viven en condiciones infrahumanas, en habitaciones colectivas denominadas: "Galleras", donde solo tienen camas, aunque solo las ocupan para dormir.
- ✚ La alimentación consiste en café, frijol, arroz, 20 tortillas diarias, azúcar, la cual la consumen en exceso, esto es porque les da energía. Los directivos quisieron cambiar la alimentación, no lo aceptaron, este alimento es al que están acostumbrados.

En el cuadro 6, se presenta un resumen de los resultados obtenidos de la dimensión autoridad en la Finca Irlanda.

CUADRO 6. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN AUTORIDAD EN LA FINCA IRLANDA

SUBDIMENSIONES	CATEGORÍAS	ACCIONISTAS	DIRECTIVOS	ADMVOS	TRABAJADORES DE CAMPO	RESUMEN
Legal	Jerarquías. Reglamentos. Normas. Rutinas	Hay reglamentos, manuales de puestos, mas no se han dado a conocer a los involucrados en los procesos. Tienen una reunión anual para tomar acuerdos con respecto a la administración de la finca.	El Director General da las indicaciones para el mejoramiento de la rentabilidad, la productividad y la calidad. Procura tener reuniones de trabajo cada quince días con los encargados de las áreas principales.	Saben que hay reglamentos con respecto a la calidad y la productividad, pero no están por escrito. Saben que trabajan conforme a un presupuesto, pero no lo conocen. No tienen programas de trabajo. Tienen reuniones de trabajo normalmente cada seis meses.	No hay reglamentos establecidos por escrito con respecto a la calidad y la productividad, pero todos saben que actividades se deben desarrollar para el mejoramiento de estas. Saben que trabajan conforme a un presupuesto, pero no lo conocen. Tienen reuniones de trabajo por lo menos una vez al mes, los encargados de las áreas principales.	El Gerente es quien ejerce jerárquicamente la autoridad. El mayordomo es quien delega a los caporales. Y los caporales a los trabajadores del campo. No hay reglamentación por escrito con respecto al mejoramiento de la calidad y de la productividad. Los conocimientos se transmiten de manera generacional.
Tradicional	Costumbres	Es costumbre dentro de la agricultura delegar la administración de sus fincas a los hijos primogénitos.	Los trabajadores por costumbre prefieren recibir las indicaciones para realizar sus labores. El mayordomo, encargado de beneficio, administrador y caporales son los puestos con mayor autoridad.	Se acostumbra informar a sobre los resultados obtenidos, a su jefe inmediato.	Todos los trabajadores permanentes se conocen, La mayoría con mas de 20 años de antigüedad. En el campo la máxima autoridad es el mayordomo después del propietario.	Están acostumbrados a obedecer las ordenes del patrón sin objetar. Les gustaria capacitarse para realizar mejor sus labores. La personalidad del mayordomo influye de manera positiva para ejercer la autoridad.
Carismática	Personalidad	La personalidad del Director General, influye de manera positiva en la administración de la finca.	La personalidad del mayordomo hace que en este momento sea la persona con mas autoridad en las labores de campo.	Piensen que el Director General esta siempre pendiente de la buena administración de la finca.	La personalidad del mayordomo influye de manera positiva al ejercer la autoridad.	

Fuente: elaboración propia.

3.6.1.2. Finca Hamburgo

Continuando con el análisis de los resultados de la investigación se presentan en el apartado siguiente los resultados encontrados en la dimensión liderazgo en la finca Hamburgo.

3.6.1.2.1. Análisis de la dimensión liderazgo

a).- Accionistas y directivos:

La finca es propiedad de Tomás Edelman Blass, quien forma parte de la cuarta generación de la familia en México, su papa y su abuelo fueron antes los directivos/propietarios, su esposa María Amalia Guadalupe Toriello es la propietaria de la finca vecina “Chiripa”, otra finca que pertenece al grupo Edelman es la Finca Sonora.

La Finca Hamburgo tiene 287 hectáreas de extensión total, Chiripa 300 has. Y Sonora 220 has. La administración de la finca se realiza en forma conjunta, pero para el caso que nos ocupa, solamente tomamos Finca Hamburgo dentro de nuestra investigación

Fue fundada desde 1888, sus antepasados son de origen Alemán. Con una altura de 1250 metros sobre el nivel del mar, cultivando las variedades Catuaí y Borbón, con un tipo de cultivo tradicional bajo sombra, su proceso de beneficiado es también el tradicional. Distribuyendo las marcas: “Hamburgo, Siete Arroyos y Naranja”.

Para los propietarios el puesto más importante es el del Gerente administrativo, quien tiene 40 años en el puesto, y es quien toma las decisiones conjuntamente con el Sr. Tomás sobre las actividades a realizar. Y es la persona quién para los trabajadores en la finca, se debe obedecer.

La esposa del propietario dice que todos la llaman la contadora, que su mismo esposo le dice que porque te dicen así, dice que desde un principio cuando se casaron, los trabajadores la identificaron de esa manera y es como la llaman a la fecha. Tiene una maestría en finanzas y es quién se encarga de la administración de las fincas en las oficinas en Tapachula, así como también de la contabilidad general. Actualmente ocupa el cargo de Regidora en el Municipio de Tapachula.

Iniciaron una comercializadora de café tostado y molido desde 1990, empresa a la cual se destina el café de consumo nacional, distribuyendo sus propias marcas.

b).- Trabajadores administrativos:

Saben de quien recibir las indicaciones para realizar sus labores. Se les ha dado cursos de capacitación dentro de los procesos de certificación. Otorgan estímulos adicionales con respecto a la productividad. No tienen establecido ningún proceso para recibir reconocimientos. Y no se les otorga ningún estímulo adicional por calidad.

Se ha despedido personal por no cumplir con las metas que ellos mismos se establecieron dentro de los procedimientos del ISO9000.

Reconocen en el Gerente Administrativo la capacidad para la toma de decisiones con respecto a la calidad y la productividad.

Así como también manifiestan que Tomás Edelmann tiene la capacidad para dirigir la finca.

Son trabajadores con más de 20 años de antigüedad, salvo en Jefe de Calidad quién tiene tan solo dos años de haber ingresado. Por lo mismo son personas de edad avanzada, la mayoría de ellos jubilados. Esto se acostumbra en la mayoría

de las fincas, los jubilados siguen trabajando aún cuando no sea en las mismas actividades que venían desempeñando.

c).- Trabajadores de campo:

Reciben las indicaciones para el mejoramiento de la calidad y de la productividad directamente del Gerente Administrativo, todos los encargados de las áreas principales: mayordomo, encargado de beneficio, jefe de calidad.

Todos saben de quién recibir las órdenes para realizar sus labores.

No se les otorga ningún bono por productividad, ni por calidad. Solo el mayordomo participa en la productividad.

Los trabajadores de beneficio están participando en los procesos de certificación, pero algunos de ellos no saben leer y escribir por lo que se les dificulta el llenado de los formularios, tarea en la que apoya el Jefe de Calidad enseñándoles a leer y escribir. Dice el jefe de calidad que hay un trabajador que sabe leer y escribir, pero que lo niega con tal de no llenar los formularios.

Realizan las labores de manera empírica, los conocimientos los han transmitido de generación en generación.

El 100 % de ellos son mexicanos, solo los eventuales de campo son de origen guatemalteco.

De este análisis podemos concluir que:

Es el propietario quién ejerce el liderazgo legítimo, y quién influye en la rentabilidad, calidad y productividad de la finca.

Su esposa Maria Amalia, ejerce el liderazgo de pericia al tener los conocimientos suficientes dentro de la empresa para conseguir los recursos que se invierten en la finca, así como también es la persona que ha tomado a dos manos el proceso de certificación ISO9000, dice que con ello se lograran mejores contratos de venta, lo cual influye en la rentabilidad de la finca. Se manifiesta en ella también el liderazgo referente por el tipo de personalidad y conducta, sus trabajadores reconocen en ella una persona de carácter y que toma decisiones esenciales en el desempeño de la finca, que afectan la calidad y la rentabilidad.

El Gerente Administrativo de la finca, tiene esta misma opinión, y aunque al principio fue una de las personas mas reacias a los procesos que se llevan para obtener la certificación, después de todo lo que han pasado, ya empieza a confiar y también esta apoyando.

No se les ha otorgado a los trabajadores en general ningún reconocimiento, manifestando también; que tampoco se les otorga préstamos personales. Dicen que cuando la finca lo necesito ellos apoyaron, como en una ocasión en que la finca fue embargada y hubo meses en que no se les pago sueldos, solo se les daban alimentos y esperaron hasta que los patrones se recuperaron y pudieron pagar. Son gente comprometida con la finca, apoyan en todas las labores cuando no consiguen eventuales para levantar la cosecha, que hasta las mujeres participan levantando cosecha.

Están inconformes con las últimas decisiones tomadas en la Dirección, como el haberlos ubicado con los eventuales, en las galleras, dicen que les quitaron sus ranchos, y por ello algunos renunciaron al trabajo que habían desempeñado durante muchos años, han pensado que si no fue para deshacerse de ellos.

Aunque los trabajadores consideran que Director General tiene la experiencia y el conocimiento, que lo hace un líder de pericia, esta actitud lo hace un líder coercitivo.

El Gerente Administrativo es quién aplica premios y castigos en la finca por lo tanto lo identificamos como un líder coercitivo.

Nos encontramos dentro de los propietarios, características del líder transformacional al:

Inspirar a los demás con su visión, adoptando un enfoque activo y personal para modificar las emociones, los deseos y las expectativas de sus trabajadores

Estar corriendo riesgos para buscar nuevas oportunidades, como es el hecho de tratar de certificarse con el ISO9000.

Ser visionarios, dignos de confianza, y seguros de sí, es la imagen que los directivos dan a sus trabajadores.

Estar motivando a sus trabajadores a realizar más allá de sus expectativas activando las necesidades de orden más altas, fomentando un clima de confianza, e induciendo a los mismos a sobrepasar su propio interés por el bien de la organización. Como es el hecho que personas ya mayores estén aprendiendo a leer y escribir para poder cumplir con los procesos establecidos dentro de la certificación.

Haber emprendido profundos cambios estratégicos para posicionar a la organización para su futuro. Como es el hecho de incluir dentro de las actividades de la finca: el ecoturismo. Haber invertido mucho en la construcción de tres cabañas, un restaurante, todo ello para diversificar las actividades en busca de la rentabilidad y no depender totalmente del café.

En el cuadro 7, se presenta el resumen de los resultados obtenidos de la dimensión liderazgo en la Finca Hamburgo.

CUADRO 7. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO EN LA FINCA HAMBURGO

SUBDIMENSIONES	CATEGORÍAS	PROPIETARIOS	DIRECTIVOS	ADMVOS	TRABAJADORES DE CAMPO	RESUMEN
Legítimo	Jerarquía	Para los propietarios el puesto más importante es el del administrador, quién ejerce el liderazgo de coerción.	El Director es quien da las indicaciones para el mejoramiento de la rentabilidad, y la productividad en la finca.	Saben de quien recibir las indicaciones para realizar su trabajo.	Las indicaciones para el mejoramiento de la calidad y la productividad, las reciben directamente del Gerente administrativo los encargados de las áreas principales: mayordomo, encargado de beneficio, chóferes.	El Director es quien ejerce el liderazgo legítimo.
De recompensa	Reconocimientos Estímulos	Otorgan reconocimientos y estímulos solo en las actividades administrativas	Se otorgan incentivos por productividad, al Gerente, administrativo y al mayordomo.	Se les ha dado cursos de capacitación dentro del proceso de certificación ISO9000, administrativos en oficina y beneficio en la finca. Tienen estímulos adicionales con respecto a la productividad, pero solo los trabajadores administrativos en finca.	No se les otorga ningún bono adicional por productividad, No se les otorga ningún bono adicional por calidad.	La Representante de la Dirección ejerce el liderazgo de Pericia. A los trabajadores no se les ha otorgado ningún reconocimiento desde hace muchos años.
De coerción	Premiso Castigos			No tienen establecido ningún proceso para recibir reconocimientos. Se ha despedido personal, por no cumplir con los procedimientos del ISO9000.	Solo el mayordomo participa en la productividad. Los trabajadores de beneficio están participando en los procesos de certificación, pero se les dificulta porque algunos de ellos no saben leer.	
Referente	Personalidad Conducta	La Representante de la Dirección tiene una maestría en finanzas y es quién se encarga de la administración de las fincas. Actualmente ocupa un cargo en el municipio de Tapachula (Regidora).	La representante de la Dirección tiene a su cargo el proceso de certificación del beneficio, bajo la norma(ISO 9000).	Reconocen en el Gerente administrativo la capacidad para la toma de decisiones con respecto a la calidad y la productividad.		Se ha capacitado a los trabajadores. solo con respecto a los procesos del beneficio, con miras a la certificación. Los actores consideran que el Director tiene la experiencia y el conocimiento necesario para desarrollar el puesto.
De pericia	Experiencia Conocimiento	El Director tiene más de 20 años de experiencia en el puesto.	El Director General pertenece a la cuarta generación de la familia, antes que él, su papa, su abuelo y bisabuelo han ejercido la dirección de la finca.	Reconocen que el Director tiene la capacidad para dirigir a la organización. Son trabajadores con años de experiencia en el puesto..	Los encargados de las áreas principales son trabajadores con muchos años de experiencia. Realizan las labores de manera empirica, los conocimientos los han transmitido de generación en generación. El 100% de los permanentes de campo son mexicanos.	

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.2. Análisis de la dimensión autoridad

a).- Accionistas y directivos:

Dentro de esta dimensión encontramos también que el Sr. Tomás Edelman es quién ejerce por jerarquía la autoridad, al ser el Director General del Grupo Edelman.

La esposa del Director General, ejerce jerárquicamente la autoridad al tener el puesto de Representante de la Dirección en el organigrama, dentro de los procesos del ISO9000, es también quien toma las decisiones con respecto a la contabilidad y las finanzas de la finca.

Los manuales, reglamentos, procesos los tienen establecidos solo para el beneficio. En las demás áreas no existe ninguna normatividad, ni reglamentación por escrito.

De manera tradicional la finca ha sido heredada de generación en generación a los hijos varones.

El Director da las indicaciones para el mejoramiento de la rentabilidad, la calidad y la productividad en la finca. Ejerce la Dirección General desde 1994, del Grupo Edelman.

La Dirección General, elabora un presupuesto que presenta a la institución de crédito con la cual tienen un préstamo refaccionario y un avío.

En la cafecultura hay programas de trabajo para todas las labores de campo, el cual es elaborado por: El Director General, Gerente Administrativo y Mayordomo.

Tienen reuniones de trabajo, bajo los procesos de la certificación los días

miércoles de cada semana.

Los trabajadores por costumbre, prefieren recibir las indicaciones para realizar sus labores, es decir, quieren que se les diga exactamente que hacer.

El Gerente Administrativo, Mayordomo, Encargado de beneficio y Caporales son los puestos con mayor autoridad en la finca.

El Gerente Administrativo es el encargado de dar todas las órdenes en la finca, con respecto a las actividades.

b).- Trabajadores administrativos:

Tienen reglamentos con respecto a la calidad y la productividad.

Trabajan conforme a un presupuesto para las labores de la finca. Tienen programas de trabajo con respecto a la productividad, y la calidad.

Las indicaciones las da el Gerente Administrativo, quién tiene 40 años de experiencia administrando la finca.

Las indicaciones con respecto a la calidad, el ISO9000 las da el Jefe de Calidad.

La representante de la Dirección en Tapachula es la Sra. Maria Amalia.

c).- Trabajadores de campo:

No hay reglamentos establecidos por escrito con respecto a la productividad, pero todos los trabajadores saben que actividades se deben desarrollar para el mejoramiento de estas.

El Gerente Administrativo y el Mayordomo elaboran los presupuestos para las labores de campo y tratan de ajustarse a ellos.

Todos los trabajadores permanentes se conocen, la mayoría de ellos con más de 20 años de antigüedad, se encontró que algunos de ellos son originarios de San Cristóbal de las Casas Chiapas, vinieron como trabajadores eventuales y se quedaron en la finca.

No discuten las órdenes que se les dan. Las indicaciones en las áreas principales las da el Gerente Administrativo. Las indicaciones sobre las labores de campo las da el mayordomo a los caporales.

Enviaron a los trabajadores permanentes a las galleras, mezclándolos con los eventuales, esto les desmotivó mucho, al grado que algunos de ellos renunciaron a sus puestos.

Los trabajadores piensan que se le ha dado más atención a la prestación de servicios en las cabañas, que a la administración de la finca. Así como también sienten que ya no se les toma en cuenta para la toma de decisiones.

Del análisis anterior podemos concluir:

- 🚦 El Director, es quién ejerce jerárquicamente la autoridad.
- 🚦 La Representante de la Dirección, es quién continúa en la línea de autoridad de manera jerárquica.
- 🚦 Hay reglamentación por escrito con respecto al mejoramiento de la calidad, en el proceso del beneficiado.
- 🚦 De manera tradicional se realizan las labores, los conocimientos se

transmiten de generación a generación.

- ✚ Les gustaría capacitarse para realizar mejor sus labores.
- ✚ Les afecta mucho que se les mezclara con los trabajadores eventuales (guatemaltecos), dicen que son personas acostumbradas a vivir en la sociedad.
- ✚ Los trabajadores piensan que la personalidad de la Representante de la Dirección es un factor muy importante en la administración de la finca.
- ✚ Todos los trabajadores saben por tradición de quien recibir las órdenes para realizar las labores. Por costumbre saben que el Gerente administrativo da las órdenes en la finca.

En el cuadro 8, se presentan los resultados obtenidos en el análisis de la dimensión autoridad en la Finca Hamburgo.

CUADRO 8. RESULTADOS DE LA DIMENSIÓN AUTORIDAD EN LA FINCA HAMBURGO

SUB DIMENSIONES	CATEGORÍAS	PROPIETARIOS	DIRECTIVOS	ADMVOS	TRABAJADORES DE CAMPO	RESUMEN
Legal	Jerarquías Reglamentos Normas Rutinas	Hay reglamentos, manuales de puestos, solo para el beneficio. No existe normatividad ni reglamentación por escrito para todas las áreas.	El Director da las indicaciones para el mejoramiento de la rentabilidad, la productividad. El Sr. Tomas Edelmann es el Director General desde 1994. La administración tiene un presupuesto que presenta a la institución de crédito, con la cual tienen un préstamo refaccionario y un avío En la cafeticultura hay programas de trabajo para todas las labores de campo. Tienen reuniones de trabajo con respecto a la certificación, los días miércoles de cada semana..	Tiene reglamentos con respecto a la calidad y la productividad. Trabajan conforme a un presupuesto para las labores de campo. Tienen programas de trabajo para las labores de campo. Tienen reuniones de trabajo con respecto a la certificación, los días miércoles de cada semana.	No hay reglamentos establecidos por escrito con respecto a la productividad, pero todos saben que actividades se deben desarrollar para el mejoramiento de estas. El Gerente administrativo y el mayordomo, trabajan los presupuestos para las labores de campo y tratan de ajustarse a ellos.	El Director General es quien ejerce jerárquicamente la autoridad. Hay reglamentación por escrito con respecto al mejoramiento de la calidad en el proceso de beneficiado. De manera tradicional se realizan las labores, los conocimientos se transmiten de manera generacional. Les gustaría capacitarse para realizar mejor sus labores.
Tradicional	Costumbres	De manera tradicional la finca se ha heredado de generación en generacional.	Los trabajadores por costumbre prefieren recibir las indicaciones para realizar sus labores. El Gerente administrativo, mayordomo, encargado de beneficio, y caporales son los puestos con mayor autoridad.	Las indicaciones en la finca, las da el Gerente administrativo. Quien tiene 40 años de experiencia.	Todos los trabajadores permanentes se conocen, ka mayoría con más de 20 años de antigüedad. No discuten las órdenes que se les dan.	Les afecta mucho que se les mezclara con los trabajadores eventuales (quienes vienen de Guatemala), y dicen son personas están acostumbradas a vivir en la sociedad.
Carismática	Personalidad	La Representante de la Dirección es la encargada de la administración en las oficinas en Tapachula, quien tiene una licenciatura en contaduría pública y una maestría en finanzas.	La Representante de la Dirección dice que no descansara hasta obtener la certificación del ISO9000. El Gerente administrativo es el encargado de dar las indicaciones en la finca.	Las indicaciones con respecto al ISO9000, las da el jefe de calidad.	Las indicaciones en las áreas principales las da el Gerente administrativo Las indicaciones sobre las labores de campo las da el mayordomo a los caporales.	Los trabajadores piensan que la personalidad de la Representante de la Dirección es un factor importante en la administración de la finca.

Fuente: elaboración propia

En el siguiente punto de la investigación, se analiza la variable desempeño organizacional, con sus dimensiones: rentabilidad, calidad y productividad en las fincas Irlanda y Hamburgo nuestros dos objetos de estudio

3.6.2. Análisis del desempeño organizacional en sus dimensiones: rentabilidad, calidad y productividad.

En este apartado se efectuó el análisis de las dimensiones: rentabilidad, calidad y productividad en cada uno de nuestros objetos de estudio, por lo que se presentan a continuación los resultados obtenidos en la Finca Irlanda

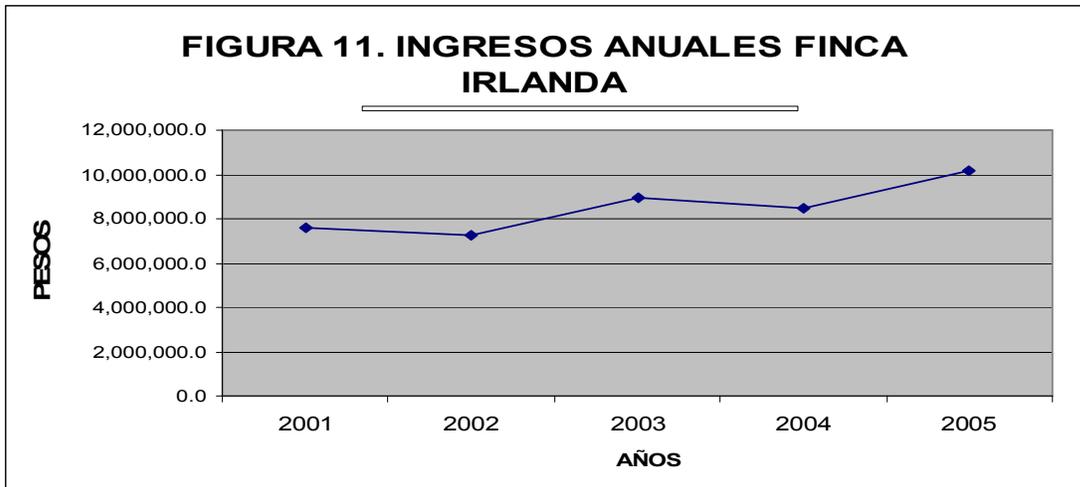
3.6.2.1 Análisis del desempeño organizacional en la Finca Irlanda

Iniciamos con el análisis de la dimensión rentabilidad en la Finca Irlanda, la cual forma parte de una de las dimensiones del desempeño organizacional, en busca de establecer la relación que existe en esta unidad productiva entre las variables: autoridad, liderazgo y desempeño organizacional.

3.6.2.1.1. Dimensión rentabilidad:

Para la elaboración de los análisis de la dimensión rentabilidad en la finca cafetalera “Irlanda”, a continuación se presenta las gráficas que nos muestran los ingresos, otros ingresos, egresos, utilidad contable, gastos de cultivo, inventarios, activos totales y capital contable de la empresa. Las que se encuentra representadas en las figuras 11, 12, 13, 14,15,16,17 y 18

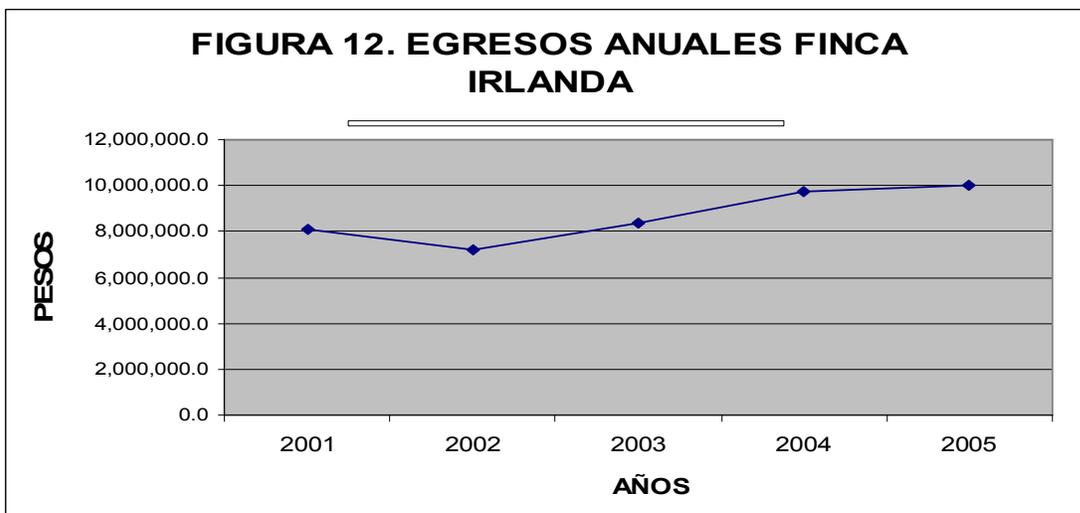
La figura 11, no presenta los ingresos obtenidos en los últimos cinco ejercicios los cuales fueron: 7´605,519.00 para el 2001, 7´240,238.00 para el 2002, 8´963,384



Fuente: elaboración propia

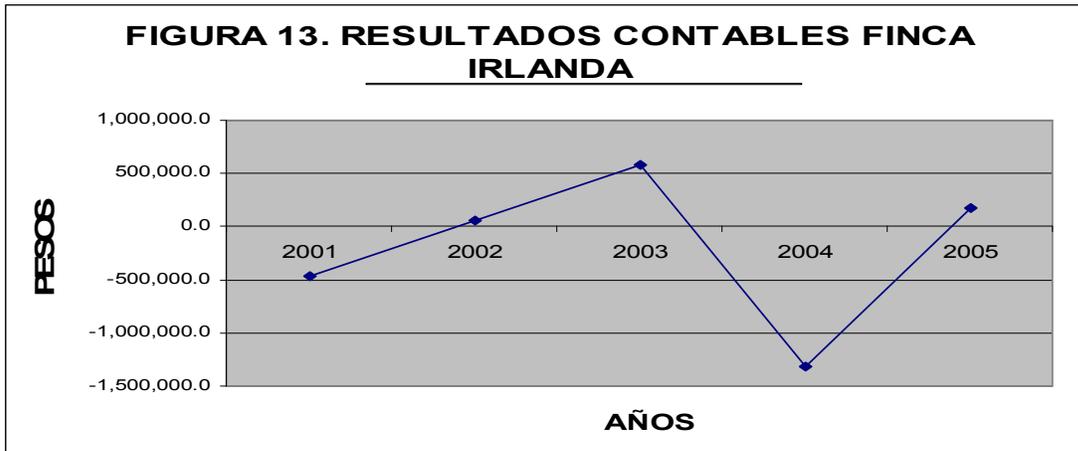
para el 2003, 8´447,992 en el 2004 y 10´161,728 para el 2005. Por lo que se observa, la finca en el ejercicio 2002 tuvo un pequeño decremento en sus ingresos, pero en el ejercicio 2003 tiene un incremento significativo en relación al 2002, y para el ejercicio 2004 y 2005 sus ingresos aumentaron considerablemente.

En la figura 12, podemos observar los egresos que ha obtenido la finca en los últimos cinco años.



Fuente: elaboración propia

Los egresos de la finca fueron en los últimos cinco años de: 8'068,703, 7'182,358, 8'385,162, 9'763,027 y 9'992,033 en los ejercicios 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005 respectivamente. Como podemos observar en la figura 12, en el ejercicio 2002, con relación al 2001 hubo un decremento del 11%, un 16.75% de incremento para el 2003, 16.43% de incremento en el 2004 y un 2.34% de incremento para el 2005.



Fuente: elaboración propia

En la figura 13, se observa que la finca después de una pérdida en el ejercicio 2001, obtuvo utilidades en 2002 y 2003; y en el 2004 vuelve a obtener una pérdida considerable, misma que recupera en el ejercicio 2005.

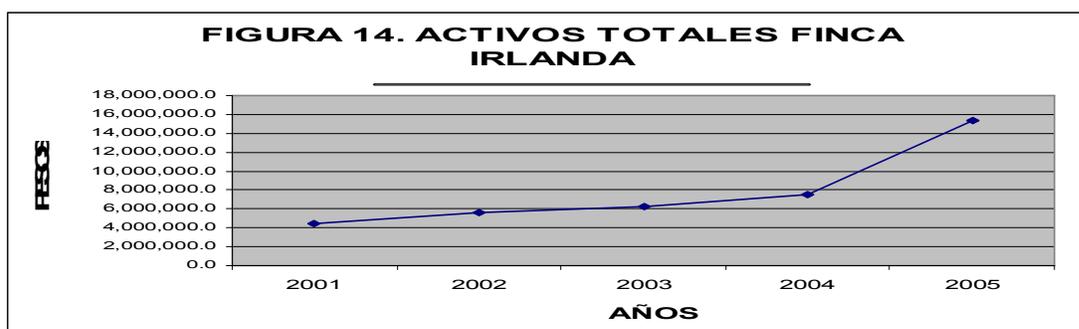
En el cuadro 9, observamos que al aplicar a las cifras anteriores el índice de margen de utilidad para los cinco ejercicios obtenemos:

CUADRO 9. ÍNDICES DE MÁRGENES DE UTILIDAD EN LA FINCA IRLANDA	
AÑO	ÍNDICES
2001	-6.09
2002	0.8
2003	6.45
2004	-15.57
2005	1.67

Fuente: elaboración propia

Con base en lo anterior se concluye, que la finca opero en los años 2002 y 2005 con bajos márgenes de utilidad, y en los años 2001 y 2004 los índices fueron negativos; observándose únicamente un índice favorable en el ejercicio 2003.

Para analizar la obtención del rendimiento real de los activos se analizan las figuras 13 y 14, las que nos representan los resultados contables y activos totales de la empresa.



Fuente: elaboración propia

Se observa en la figura 14, que los activos han tenido un aumento considerable en todos los ejercicios en relación con la utilidad obtenida, revisamos también a

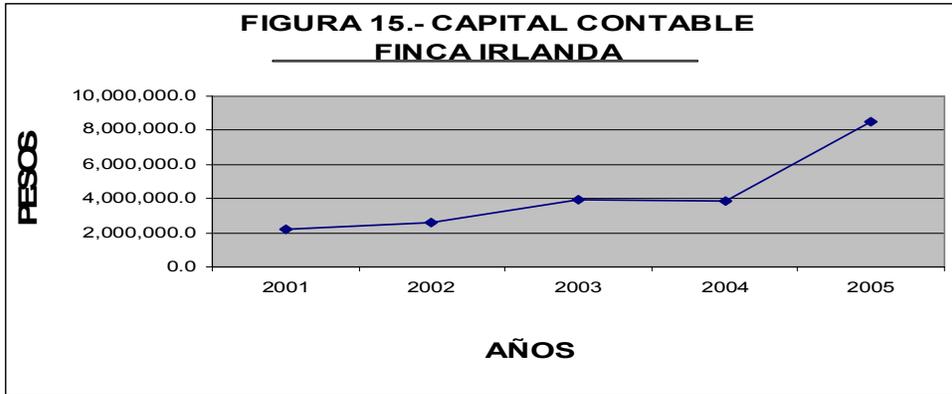
continuación los índices de retorno sobre la inversión obtenida en los mismos, representados en el cuadro10:

CUADRO 10. ÍNDICES DEL RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN EN LA FINCA IRLANDA	
AÑO	ÍNDICES
2001	-10.49
2002	1.03
2003	9.29
2004	-15.57
2005	1.67

Fuente: elaboración propia

En el índice de retorno sobre la inversión, se muestra la proporción de la utilidad neta en relación al activo total; es decir, nos está indicando el rendimiento real de los activos, y se observa que para los ejercicios 2001 y 2004 sus rendimientos sobre la inversión fueron: -10.49 %, -15.57, al ser negativos nos indica que los activos pueden haber sido depreciados fuertemente o la finca tuvo una cantidad elevada de gastos. Para los ejercicios 2002, 2003 y 2005 obtiene la empresa una proporción de la utilidad neta en relación a los activos totales de: 1.03%, 9.29% y 1.67% respectivamente, lo que indica que en esos ejercicios la empresa hizo buen uso de los activos al obtener indicadores positivos.

Para la obtención del índice de retorno sobre el capital utilizamos las figuras 13 y 15, de los resultados contables y el capital contable, las cuales nos indican dada la estructura del capital, independientemente de su composición, el rendimiento generado.



Fuente: elaboración propia

La figura anterior nos muestra un incremento del capital contable en los ejercicios 2001, 2002, 2003, y 2005, únicamente en el ejercicio 2004 la finca obtuvo un decremento, y esto es debido a la magnitud de la pérdida obtenida en el mismo.

A continuación presentamos en el cuadro 11, los índices de retorno sobre el capital obtenidos en los cinco ejercicios:

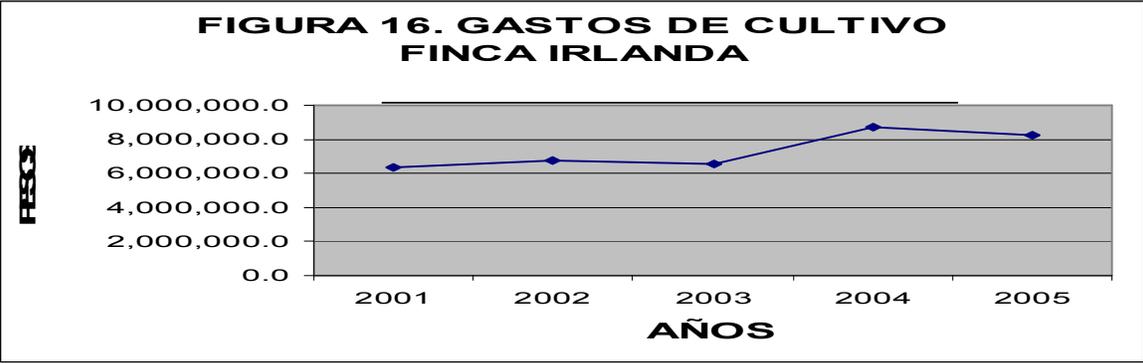
CUADRO 11. ÍNDICES DEL RETORNO SOBRE EL CAPITAL EN LA FINCA IRLANDA	
AÑO	ÍNDICES
2001	-21.15
2002	2.24
2003	14.56
2004	-34.26
2005	1.99

Fuente: elaboración propia

De las razones financieras obtenidas, podemos identificar los rendimientos que ha logrado la empresa, es decir el retorno que obtiene la finca sobre el capital

invertido, para los ejercicios 2001 y 2004 fueron negativos, y para los ejercicios 2002, 2003 y 2004, tuvieron un retorno del 2.24%, 14.56% y 1.99%, los índices negativos se debieron a que la finca obtuvo pérdidas en ambos ejercicios, pero en los demás ejercicios la empresa demuestra estar capitalizando sus utilidades.

En la dimensión rentabilidad se analizarán los gastos, que la empresa efectuó para levantar la cosecha. Según se ilustra en la figura 16:

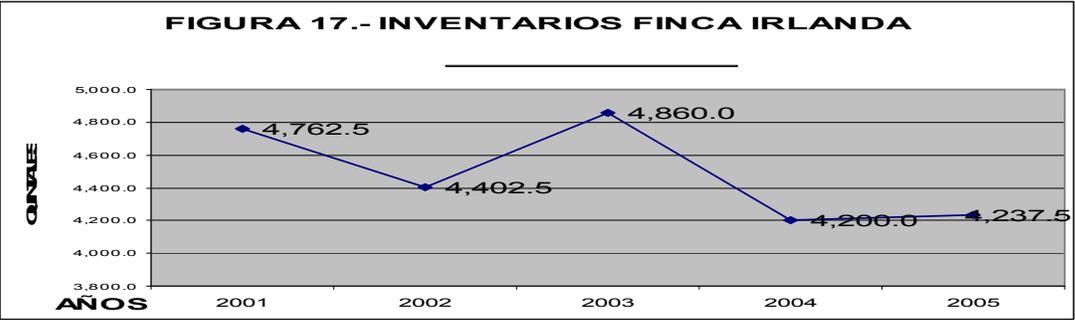


Fuente: elaboración propia

En la figura 16, podemos observar el incremento que han tenido los gastos de cultivo a través de los cinco años que comprende el análisis, salvo en el último ejercicio, ya que al haber sido afectada por el huracán “Stan”, no se hicieron las labores de campo programadas, también hubo café que no pudo ser cortado de la planta, que se cayó por la lluvia, por lo que disminuyó el gasto al estar paralizadas las actividades de la finca por tres meses. Según información de la empresa estos daños serán resentidos durante cinco años, ya que se esperaba una buena cosecha en este año, dadas las inversiones que había efectuado la empresa desde años anteriores para el mejoramiento de la producción, pero esto no sucedió, y la finca tuvo que tomar 450 quintales de la producción correspondiente a la cosecha 2005-2006 vendidos en el mes de diciembre de 2006, para cumplir con los contratos establecidos.

Estos gastos representan el 78.43% del gasto total en el 2001, el 93.84% en el 2002, el 78.02% en el 2003, el 89.39% en el 2004 y el 82.26% en el 2005, por lo que podemos observar que las erogaciones que realiza la empresa en los gastos de cultivo y cosecha son elevados, lo cual la ha llevado a obtener bajas utilidades e inclusive en pérdidas en dos ejercicios.

En esta dimensión también analizaremos los inventarios que ha tenido la empresa para cumplir con los contratos establecidos, ya que mantienen contratos de compraventa renovables cada cinco años con sus clientes. Los cuales los representamos en la figura 17.



Fuente: elaboración propia

La finca tuvo producciones muy por debajo de las esperadas en los dos últimos ejercicios, de 4860 quintales de café en el 2003, y en los ejercicios 2004 y 2005 tuvo que utilizar 450 quintales de la cosecha siguiente para cumplir con los compromisos adquiridos en los contratos celebrados con los clientes, y es que dentro del ciclo cafetalero siempre hay una cosecha buena y la otra mala, y se esperaba que la cosecha 2005-2006, fuera una cosecha buena, pero la producción no dio el rendimiento esperado, y su incremento fue mínimo, el cual fue menor al 1%, además de haber sido afectada por el huracán “Stan”, y como se ha comentado anteriormente la reparación de los daños ocasionados, según declaraciones de los productores, en algunas fincas será un proceso de varios años.

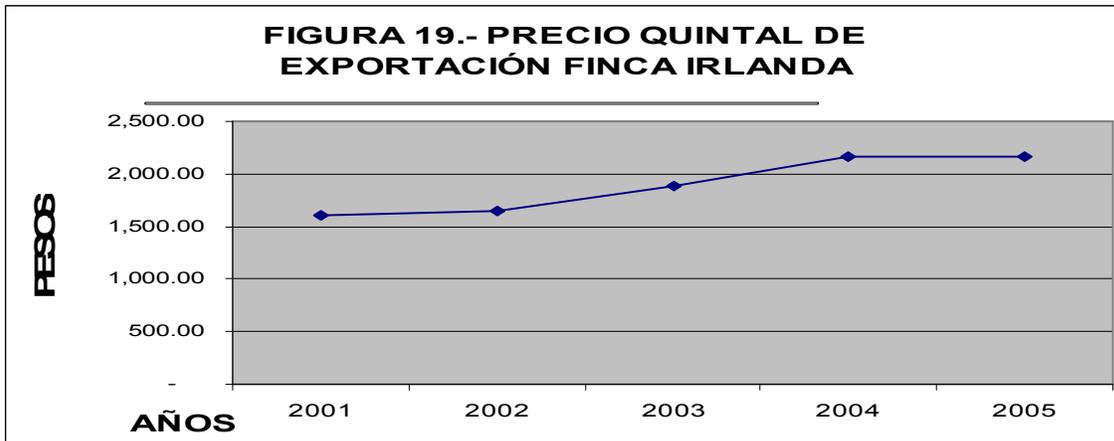
También ha tenido que solicitar otros apoyos gubernamentales como son los otorgados a la cafecultura por ASERCA, así como los otorgados para el ecoturismo dentro del proyecto denominado “Ruta del café”, labor en la cual también tienen una importante participación al contar con cuatro reservas ecológicas dentro de la misma finca. También dentro de sus proyectos esta la construcción de un Parque Temático, el apoyo recibido en este caso, fue de CONAFOR, para la construcción de cinco baños para albergue, construcción de dos baños para restaurante, equipamiento de cinco habitaciones del albergue, equipamiento de cocina y restaurante, honorarios para prestación de servicios, y la construcción de una torre de observación, en el cual el productor tiene que aportar el 50%, primero le otorgaron \$ 300,000.00 y ellos tienen que comprobar \$1’000,000.00 para que les sea reembolsado los otros \$ 200,000.00. A continuación presentamos en la figura 18, los otros ingresos obtenidos por los conceptos antes mencionados en los cinco últimos ejercicios.



Fuente: elaboración propia

Se observa en la figura 18, que en el ejercicio 2003, obtuvo otros ingresos por un importe de \$117, 119.00 que corresponden a los apoyos a la cafecultura, y en el 2005 de los \$ 518,549.00 obtenidos \$ 218,549.00, corresponden también a estos apoyos. En el presente ejercicio (2006), ya obtuvieron \$ 140,000.00 por concepto de apoyos por los desastres ocasionados por el “Stan”.

Y por último se analiza en la figura 19, los precios por quintal de exportación:



Fuente: elaboración propia

Los precios por quintal de exportación fueron: en el ejercicio 2001, de \$ 1,608.99, en el 2002 de \$ 1,653.06, en el 2003 de \$ 1,886.50, para el 2004, de \$ 2,171.13 y en el 2005 de \$ 2,167.09.

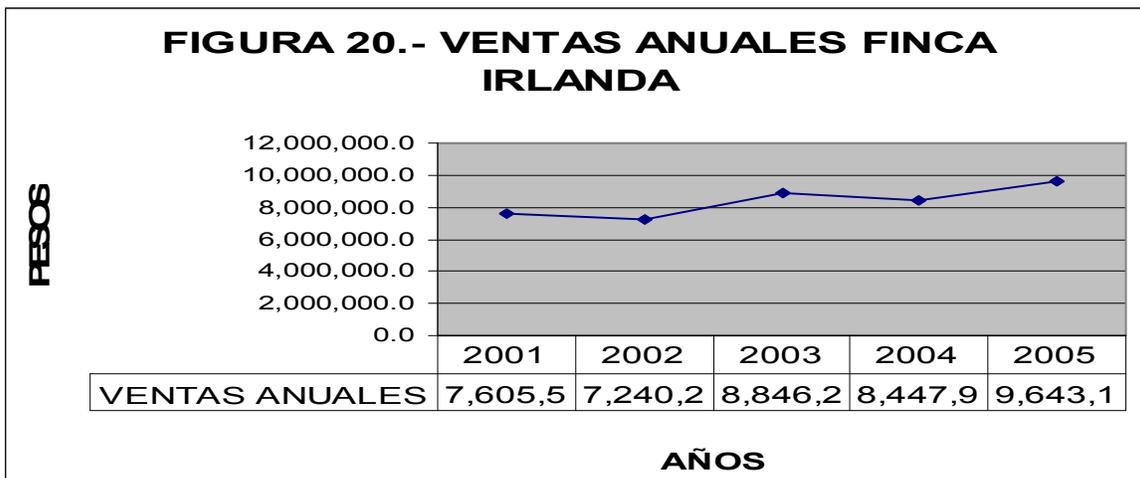
Al analizar los precios por quintal de exportación, nos encontramos que obtuvo una diferencia significativa que va, del 65% al 90% en relación a otras fincas, y esto se deriva del tipo de producción orgánica-biodinámica que tiene, siendo pionera en este cultivo a nivel internacional.

Derivado de las figuras: 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 19 y los cuadros: 9, 10 y 11 presentados, de las razones financieras obtenidas a través de los índices de rentabilidad como son: el índice de margen de utilidad, el índice de retorno sobre la inversión y el índice de retorno sobre el capital, para evaluar el desempeño organizacional dentro de su dimensión rentabilidad podemos concluir que: la finca en los últimos cinco años, realizó diversas inversiones para el mejoramiento de la calidad, así como de la productividad, mas no tuvo los resultados esperados en rentabilidad, ya que operó en dos ejercicios: 2001 y 2004, con perdidas contables, y en los ejercicios 2002, 2003 y 2005 las utilidades que obtuvo han sido mínimas, por lo cual sus índices: de margen de utilidad, de retorno sobre la inversión y retorno sobre el capital no son los esperados por los accionistas a la fecha.

3.6.2.1.2. Dimensión calidad:

Para el análisis de la dimensión calidad, dentro de la variable desempeño organizacional en finca Irlanda, se presentan a continuación las figuras: 20, 21, 22, 23 y 24, que nos muestran: las ventas anuales, el porcentaje de mercado cubierto, porcentaje de ventas de exportación y de consumo nacional, el porcentaje de ingresos aplicados en inversiones para mantener la calidad, y el porcentaje de egresos destinados en mantener la calidad.

Las ventas en esta finca cafetalera tuvieron un decremento del 2001 al 2002 del 4.8%, en el 2003, tuvo un incremento del 22.18% en relación con el 2002, en el 2004 tuvo un decremento del 4.5%, en relación con el 2003, y en el 2005 un incremento del 14.15% en relación con el 2004. Como lo podemos apreciar en la figura 20.



Fuente: elaboración propia

La finca no tuvo devoluciones sobre ventas en los últimos cinco años. Esto habla muy bien del cumplimiento en cuanto a los requerimientos de los clientes en relación a la calidad del producto solicitado.

En años anteriores, las reclamaciones fueron por humedad, al producirse hongos en el café cuando no se hacen las exportaciones en tiempo, aunque no se tuvo que devolver el café, se optó por bajar el precio de venta al comprador, al estar el café en el extranjero ya que era muy costosa la devolución, cuando pasa esto, los arreglos son amistosos. El Director General comenta que es muy común, que aunque se tenga carta de crédito, tienes que mandar a alguien para la verificación, tendría que haber una tercería, normalmente te baja el precio si el cliente es mañoso, lo que hicieron con un nuevo cliente es, que antes de embarcar depositara el dinero, es la forma más segura, con los otros clientes hay mucha confianza, solo una vez dijeron que había llegado podrido, y pidieron a Bancomext (la financiera que los apoya con los créditos), que intercediera y se llegó a un arreglo, otra vez en Holanda que iba con piojos, así que pagaron para que se despiojara, de estos casos hace como siete años, eso no ha sucedido desde hace mucho tiempo, tienen en este momento magníficos clientes.

La finca cubrió todo su mercado en el extranjero, tiene contratos por cinco años, la cosecha esta vendida con anticipación, lo cual lo observamos en la figura 21:



Fuente: elaboración propia

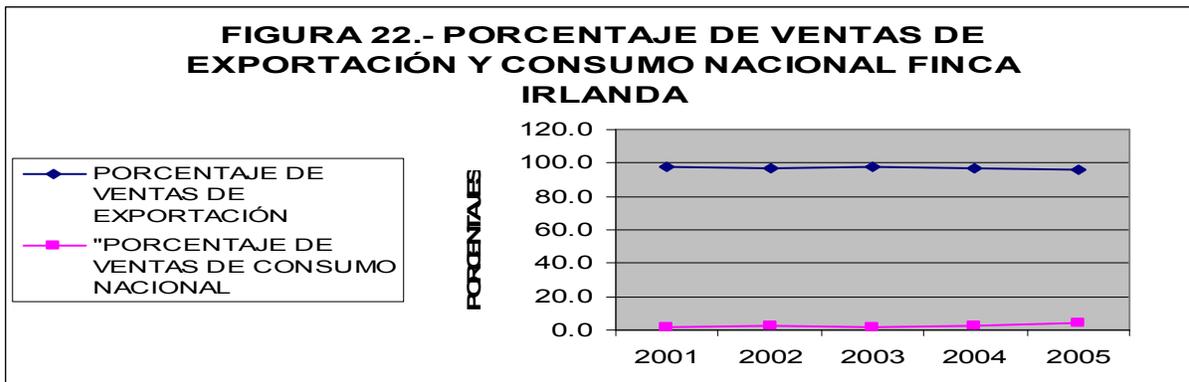
La producción de consumo nacional, la cual varía del 3% al 10% del total de quintales producidos en la cosecha, se vende a una empresa familiar constituida especialmente para la distribución y comercialización de sus propias marcas a nivel nacional denominadas: “Café Irlanda Oro Maya- Maya Gold”, “Café Eko”, la empresa: “Productos Naturales de la Región Maya de Chiapas, S.A. DE C. V.”,

distribuye también: chocolate en tabletas, confitado de café, licor de café, licor de jamaica, mango deshidratado, nuez, y café tostado y molido en presentaciones de medio kilo y un kilo, en los que maneja de primera y segunda calidad.

Esta empresa familiar se constituye en 1996, con apoyo de Karin Peters Straub, hermana del Director General, la idea inicial fue producir mermeladas, pero posteriormente con la asesoría de la Dra. Erika Pinzón se empezó a trabajar los deshidratados, y se constituyo para ello una sociedad mercantil.

El producto que esta empresa había elegido para iniciar, obviamente no fue el café, ya que para ellos el de Irlanda no tiene competencia, eligieron el cacao como primer producto de venta, al producir todo el año, por lo que no necesitas invertir para tener inventarios, al tener un flujo de abasto continuo.

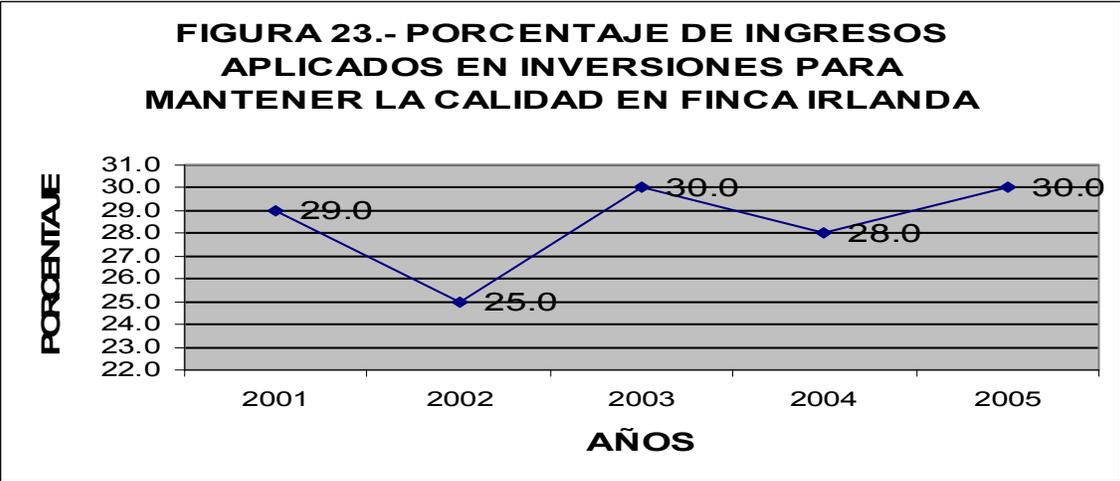
A continuación se presenta la figura 22, que nos refleja el porcentaje correspondiente a las ventas de exportación y consumo nacional de los últimos cinco años:



Fuente: elaboración propia

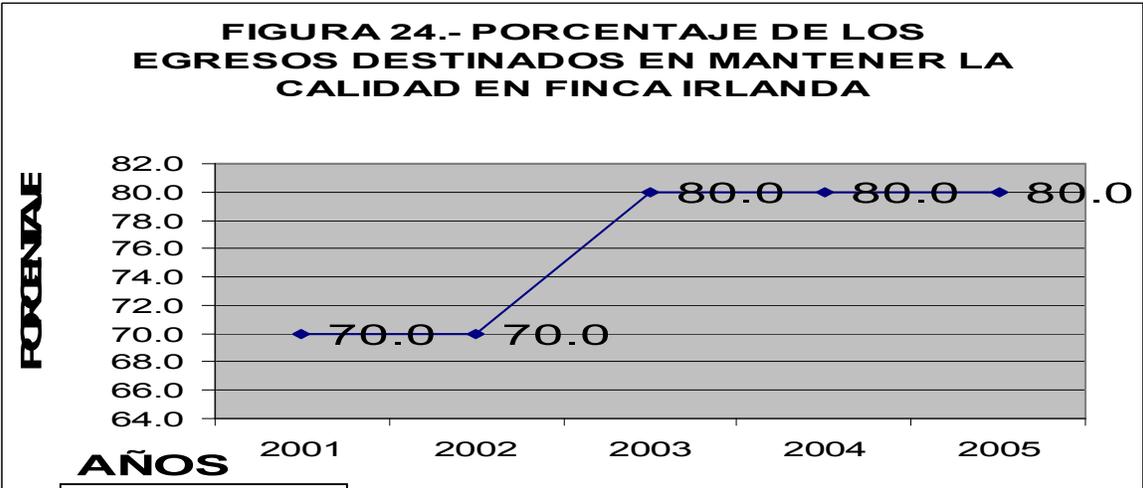
Como se observa en la figura 22, las ventas de exportación fluctuaron entre un 96% y un 98% en los últimos cinco años, y las de consumo nacional entre un 2% y un 4%.

Por lo que respecta al costo en que incurre la finca para mantener la calidad tenemos; que la empresa invirtió una proporción que va del 25% al 30% de sus ingresos en los últimos cinco años en mantener la calidad, como lo podemos observar en la figura 23:



Fuente: elaboración propia

Así como también, la empresa invirtió un promedio del 70% al 80% de sus egresos en mantener la calidad en los ejercicios del 2001 al 2005, como se observa en la figura 24.



Fuente: elaboración propia

El Director General de la empresa dice que “el mercado paga la calidad hasta cierto punto, porque no lo puede pagar todo, no lo hacen por rentabilidad, es una cultura, y hasta cierto momento lo ven como un factor precio y que si realmente no quieres perturbar a la naturaleza no te lo paga el mercado”, menciona además: que antes Alemania, te súper premiaba, y en este momento compra cualquier café, ahora busca precio, por el contrario Estados Unidos y Japón están en el pico de premiar la calidad, como antes lo hacia Alemania, el único que no ha variado es Suiza, menciona también que el comercio justo en Estados Unidos no se paga como hace diez años, tal vez sea China, quien lo haga posteriormente, aunque lo hagan para copiar modas”.

El Director General manifestó también “que mantener la calidad es una inversión muy alta, y piensa que el mercado no es tan ducho como dice que es, sino que es más lo que apantalla, que habría que medir que es lo que existe en la calidad en cuanto a paradigmas, pero a veces gastas de más, por ejemplo: en un pizca normal, hay fincas que cortan maduras y verdes, y si mido cual es la eficiencia de cortar solo maduras, primero, cortas menos, les tienes que dar más pago, al ser orgánico siempre hay bejucos, monte, son métodos que a la gente no le gusta, cuando cortas solo maduro implica que puede venir un temporal y tirarte lo que dejaste para después, te arriesgas mucho por dar una calidad, el trabajo de campo es bueno, pero el del beneficio en Irlanda es mejor, en una finca tecnificada hoy lo están cortando y despulpando, lo limpian y en tres días esta llegando a Veracruz, nosotros trillamos hasta que tenemos toda la cosecha, para tomar de toda la cosecha y no de diferentes tiempos, luego lo tenemos en el beneficio 60 días (lo cortamos, fermentamos, lavamos, le damos un día de sol, tardamos 6 días en estibarlos y esperamos 60 días para trillarlo para que se haya homologado la calidad), y trillamos de cada parte para que tenga un sabor homologado de todas las partidas y no lo envasamos directamente, sino que lo mezclamos ya trillado, nuestros sacos van foliados y sabemos de donde viene ese café, a que saco pertenece, al cliente le gusta o no le gusta, pero todo sale igual, es una mezcla de toda la cosecha, eso es mano de obra, y como lo vendemos caro y con origen

tarda otros treinta días, y el cliente me tarda otros treinta días en pagar, por lo que tenemos ciento veinte días. La revolvencia de nosotros son de ciento veinte días, aunque se han abandonado estas practicas, los ejidatarios antes lo hacían, se ha abandonado la practica de la calidad, es lo que Irlanda no ha dejado de hacer, por lo que tenemos un 30% del costo más que otras fincas en mantener la calidad, ahora valdría la pena evaluar que tanto me reduce la productividad el mantener esta calidad”.

Por lo que se concluye en este apartado que para la Finca Irlanda el mantener la calidad de su producto tuvo un costo muy elevado que disminuyó su rentabilidad, pero los propietarios dicen que no piensan cambiar la imagen que se tiene, que es un valor muy alto ser orgánica y biodinámica, en el cual el orgánico solo te exige no tener químicos, piensan que a futuro es lo que los va a mantener en el mercado, además que por prestigio no lo harían.

3.6.2.1.3.- Dimensión productividad:

Para el análisis de esta dimensión se presentan las figuras: 18, 25, 26, 27, 16, 28 y 29.

En la figura 18, se presentaron los inventarios que tuvo la finca en los últimos cinco años.

La finca tuvo una producción de 4,762.50 quintales de café en el ejercicio 2001, en el ejercicio 2002, tuvo una disminución del 7.55% al producir 4,402.50 quintales, en el ejercicio 2003 su producción fue de 4,860.00 quintales teniendo un incremento del 10.39%, en el 2004 disminuye nuevamente la producción en un 13.58%, y finalmente en el 2005 tuvo un pequeño incremento del 1% en relación con el 2004, según comentarios de los propietarios de la empresa, siempre hay una cosecha buena y otra mala, lo cual se ha cumplido según los resultados obtenidos, por lo que en el ejercicio 2005 se esperaba una buena cosecha, pero

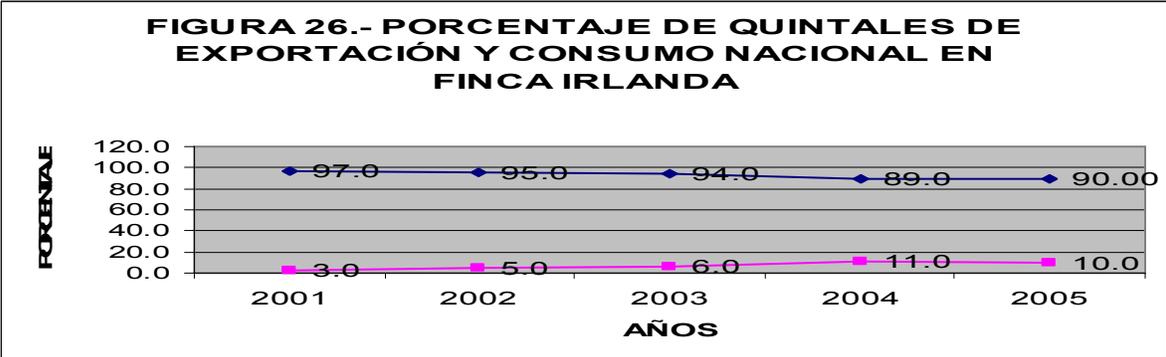
dados los desastres ocasionados por el “Stan”, su incremento fue solo del .89%, por lo que tomó trescientos sacos de café de la cosecha siguiente para cumplir con los contratos de venta establecidos con los clientes.

El Director General nos dice: que el exceso de lluvias ha afectado el rendimiento de la producción, al haber plagas que se desarrollan por el exceso de humedad.

De esta producción se presenta en la figura 25, los quintales de café que esta finca destina para la exportación y para el consumo nacional. Así mismo en la figura 26, se ilustra la representación de esta producción en porcentajes:



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Podemos observar que la producción de café para la exportación tuvo una disminución en el 2002, del 9.43%, y un incremento en el 2003, de 9.16%,

disminuyó en un 17.76%, en el 2004, y 1% en el 2005. Por el contrario el consumo nacional aumentó, produciendo cuatrocientos cincuenta quintales de café en ambos ejercicios 2004 y 2005, teniendo un incremento en la producción de café de consumo nacional del 2001 al 2002 del 50%, del 2002 al 2003 del 33.33%, del 2003 al 2004 del 50%, manteniendo el mismo número de quintales de consumo nacional en el 2005.

El análisis anterior concuerda con lo manifestado por el Director General de la Finca Irlanda, S.A. de C. V., que con un 20% de la venta de consumo nacional logra obtener \$ 2, 000,000.00, y si de este 20% vende un 5% en taza lograría incrementar en un 200% sus ingresos en relación a lo que obtiene en las ventas de exportación. Por lo que para incrementar su rentabilidad la finca empezó a vender más café y cacao para consumo nacional a la comercializadora que pertenece a los mismos socios.

La finca produce actualmente: café en un 99.48%, cacao en un .20% y cardamomo en un .32%, con las siguientes marcas de exportación:

a).- Café

Marcas:

- a).- Irlanda Alpes "S" Chiapas Altura Organic-Biodinamic
- b).- Irlanda Alpes "MS" Chiapas Altura Organic- Biodinamic
- c).- Irlanda Alpes "M" Chiapas Altura Organic-Biodinamic
- d).- Irlanda Alpes "C" Chiapas Altura Organic-Biodinamic
- e).- Irlanda Alpes "CS" Chiapas Altura Organic-Biodinamic
- f).- Irlanda Alpes Chiapas Altura Organic-Biodinamic
- g).- Irlanda Alpes "S" Café altura Organic
- h).- Irlanda Alpes "CS" Café Altura Organic
- i).- Irlanda Alpes "R" Café Altura Organic
- j).- Irlanda Alpes Café Altura Organic
- k).- Café Desmanche

b).-Cardamomo

Marca: Irlanda Alpes Cardamomo Altura Organic- Biodinamic, el cuál se ha cultivado a petición de un cliente alemán.

c).- Cacao

Marca: Irlanda Alpes Cacao Altura Organic-Biodinamic

Distribuyen el café de exportación a los siguientes países: Suiza, Holanda, Alemania, Japón y Estados Unidos. Los incrementos/disminuciones de la producción por cosecha lo podemos observar en la figura 27.



Fuente: elaboración propia

La figura anterior nos representa de manera porcentual el aumento/disminución que tuvo la finca en su producción por cosecha, vemos que en 2001 fue del 1% en relación con el 2000, en el 2002 del 7.56% en relación con 2001, ya en el 2003 vemos que la producción tuvo un incremento del 10.39, pero para el 2004 la producción nuevamente tuvo un decremento y en esta ocasión, sí es significativo ya que fue del 13.58%. Según comentarios del Director General, “en esta ocasión sus rendimientos fueron muy por debajo de los esperados, ya que la finca por cada 3.5 cajas de café produce un quintal pergamino, cuando las demás fincas lo

obtienen por cada 4 cajas. Piensa que el hecho de no tener mayordomo¹⁶ que controlara a los caporales¹⁷ influyo mucho, tanto en esa cosecha como en la del 2005, que el incremento fue tan solo del .89%, el tomar la decisión de darles a los caporales el rango de mayordomos, dividiendo la finca en cinco partes, cada quién en su área, y fue un rotundo fracaso, el rendimiento se fue hasta el suelo, fue de los peores el año pasado, no solo de los mas difíciles por el Stan, sino por no tener un mayordomo, no recibieron correctamente los caporales, recibieron más cajas, pero no se vio rendimiento, quisieron lucir personalmente, como estaban en competencia cada uno por su fracción, no hubo rendimiento, a penas nos estamos recuperando”.

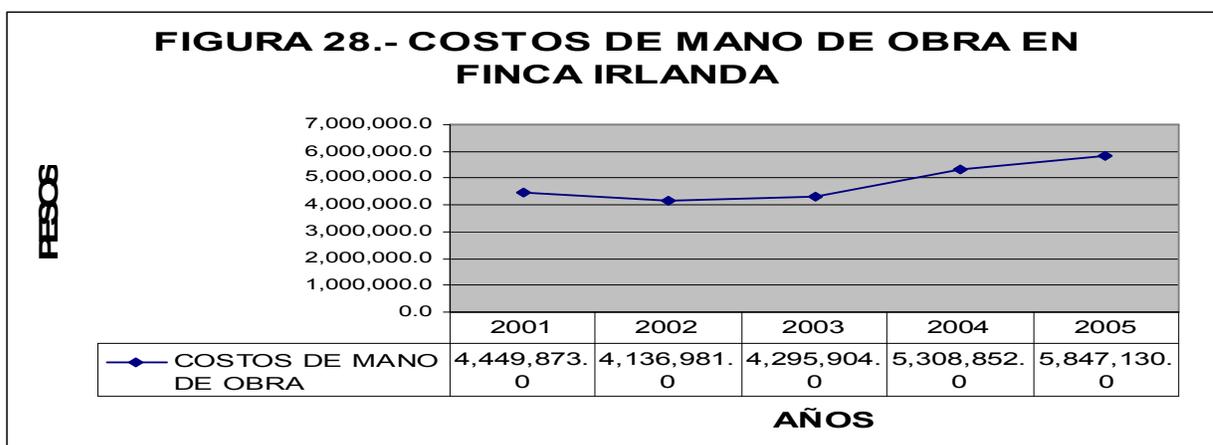
Este Director dice también que: el administrativo tiene que ver que estén los recursos, el mayordomo en la producción, y en la parte operativa de beneficio, que le estén entregando bien el café para tener buenos rendimientos, no se puede hacer a un lado los procesos, son las áreas más importantes.

El café de Finca Irlanda, tiene por cada uva roja 2 granos de café, y otras fincas tienen un grano de café, por cada uva roja, que la calidad es mejor, el café es más grande y más pesado.

En seguida se evalúan dentro de la dimensión productividad, los gastos de cultivo y los costos de mano de obra, a través de las figuras 16 y 28:

¹⁶ Mayordomo, es la persona que esta a cargo de los caporales en una finca y en ocasiones hasta hace funciones de administrador.

¹⁷ Caporal, es la persona que se encuentra a cargo de una cuadrilla de trabajadores, que es la manera en que se distribuyen las labores de campo, por cuadrillas.



Fuente: elaboración propia

Los gastos de cultivo representan en los años 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005 el 78%, 93%, 78%, 89% y 82% respectivamente en los egresos totales de la empresa, por lo que podemos concluir que la finca esta gastando entre el 78% y el 93% de sus egresos en los gastos de cultivo, y esto va en deterioro de las utilidades y por consiguiente de la rentabilidad. Los accionistas dicen que la mayor parte de estos gastos lo representa la mano de obra, al gastar la finca un 30% más en este rubro en relación a otras fincas por las labores de campo que lleva el cultivo de café orgánico biodinámico.

Presentamos en la figura 28, los costos por mano de obra, que nos llevaron a esa conclusión:

Como se observa en la figura 28, los costos de mano de obra, representan el 70%, 61%, 66%, 60% y 71%, respectivamente para los años 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005. Vemos entonces que sus costos de mano de obra son muy elevados al variar entre un 60% y un 71% del total de gastos de cultivo.

Esta diferencia en costos de mano de obra en relación a otras fincas se debe al tipo de cultivo “Orgánico-biodinámico”.

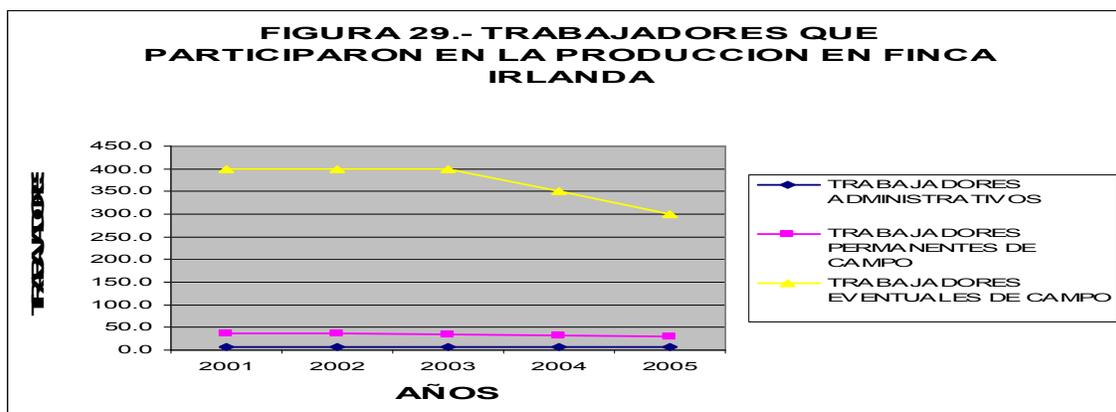
Según un estudio presentado en la primer cumbre de Río de Janeiro, que se llamo “Beneficios de la biodiversidad, en el cual se realizó un comparativo entre los

trabajos de un productor de cultivo convencional y otro de cultivo orgánico, lo que llama más la atención en el estudio, es la gran disparidad que existe entre la mano de obra que ocupa una finca orgánica y la mano de obra que ocupa una convencional.

Las principales instalaciones para procesar o empacar el producto en la finca son: el “beneficio” y las bodegas de materiales varios.

El café es procesado en la factoría llamada “beneficio”, mediante el sistema húmedo tradicional “mecánico-biológico”, sin el uso de catalizadores u otras sustancias químicas. Este sistema consiste en el despulpado, fermentado (hasta por 36 horas), lavado, secado en patios y secadoras (aproximadamente 20 horas), rellado y pulido. En cada una de las etapas se lleva a cabo una selección exhaustiva de los granos de café. Con un tiempo de uso de 3 meses del beneficio húmedo y 5 meses del beneficio seco, utilizando un 66.66% de su capacidad.

El número de trabajadores que participaron en las labores de la finca en los cinco ejercicios que se analizaron, se presentan en la figura 29.



Fuente: elaboración propia

En la figura 29, podemos observar que la finca tuvo en los ejercicios 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005, entre 400 y 300 trabajadores eventuales, entre 30 y 37 permanentes de campo, y entre 6 y 7 administrativos. Dentro de los permanentes

de campo, el 60% son guatemaltecos que se quedaron en México, de los eventuales el 100 % son guatemaltecos que solo vienen en época de cosecha, de los cuales el 20% son mujeres. Los permanentes de campo, representan en este momento treinta familias que dan un universo de ciento cincuenta y tres personas, entre niños, esposas, trabajadores y pensionados que viven actualmente en la finca.

Otro de los indicadores para medir la productividad, es la relación entre la producción total y el número de trabajadores que participaron para la obtención de ella, por lo cual se presentan en el cuadro 12, los rendimientos en quintales por trabajador en los ejercicios 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005.

CUADRO 12.- ÍNDICES DE RENDIMIENTOS EN QUINTALES POR TRABAJADOR EN LA FINCA IRLANDA	
AÑO	ÍNDICES
2001	11.91
2002	11.01
2003	12.15
2004	12
2005	14.13

Fuente: elaboración propia

Los rendimientos en quintales por trabajador reflejados en el cuadro 12, fueron: 11.91 para el 2001, 11.01 para el 2002, 12.15 para el 2003, 12.00 para el 2004 y 14.13 para el 2005. El cuadro 12, refleja también que, el mejor rendimiento fue obtenido en el ejercicio 2005, a pesar de los desastres ocasionados por el “Stan”, y una de las causas puede ser, que se tuvo que trabajar con la gente que se tenía, al quedar incomunicados por más de treinta días.

Se observa también que existe incremento en los rendimientos en los últimos cinco años, a excepción del 2004, y esto se deriva de las inversiones que se efectuaron para el mejoramiento de la misma, como el contratar asesores de Guatemala que son más productivos, comenta el Director General que Irlanda tiene un rendimiento entre 14 y 16 quintales por hectárea y en Guatemala el rendimiento de las fincas cafetaleras es de 40 quintales por hectárea, mas sin embargo no ha sido del todo optima la asesoría de los guatemaltecos, ya que ellos no saben de agricultura orgánica, siendo la finca la más avanzada en esta actividad, por lo que sus prácticas no son idóneas para la finca. Y piensa que se deben de apoyar más en el conocimiento que se tiene de la finca, y ser pioneros tiene un costo muy elevado.

Se presentan en el cuadro 13, los índices de rendimientos por hectárea:

CUADRO 13.- ÍNDICES DE RENDIMIENTOS POR HECTÁREA EN LA FINCA IRLANDA	
AÑO	ÍNDICES
2001	17.64
2002	16.31
2003	18
2004	15.56
2005	15.69

Fuente: elaboración propia

El cuadro 13, nos refleja que el ejercicio 2003, es el que ha dado mayor rendimiento por hectárea, es decir mayor productividad, y si comparamos con los

que se obtienen en Guatemala, estamos por abajo del 50% en rendimiento. Se presentan en el cuadro 14, los índices de productividad por quintal de café en relación al costo de mano de obra invertida:

CUADRO 14.- ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD POR QUINTAL DE CAFÉ EN RELACIÓN AL COSTO DE MANO DE OBRA EN LA FINCA IRLANDA	
AÑO	ÍNDICES
2001	0.0011
2002	0.0011
2003	0.0011
2004	0.0008
2005	0.0007

Fuente: elaboración propia

Se produjeron .0011 quintales por cada peso de mano de obra invertido en el 2001, .0011 en el 2002, .0011 en el 2003, .0008 en el 2004, y .0007 en el 2005, por lo que observamos que hubo mayor productividad en relación a cada peso erogado por mano de obra en los ejercicios 2001, 2002 y 2003.

Otro indicador que podemos utilizar para medir la productividad, es determinar el porcentaje que representan los costos de mano de obra en relación a las ventas, lo cual se refleja en el cuadro 15.

CUADRO 15.- ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD POR VENTAS EN RELACIÓN AL COSTO DE MANO DE OBRA EN LA FINCA IRLANDA	
AÑO	ÍNDICES
2001	58.5100
2002	57.14
2003	48.56
2004	62.84
2005	60.63

Fuente: elaboración propia

En los indicadores anteriores podemos observar que el mayor porcentaje del costo de mano de obra en relación a las ventas, lo obtuvimos en el ejercicio 2004, esto quiere decir que fue el ejercicio en el cual a la finca, el costo en mano obra le represento el 62.84% de sus ventas, por lo tanto es el ejercicio en que obtuvo menor productividad, y por el contrario en el ejercicio 2003, obtuvimos un porcentaje de 48.56% el índice fue menor por lo tanto es el ejercicio en que se obtuvo mayor productividad.

Para continuar con el análisis de las dimensiones en nuestros objetos de estudio se presentan a continuación los resultados obtenidos en la Finca Hamburgo para la variable desempeño organizacional en sus dimensiones: rentabilidad, calidad y productividad.

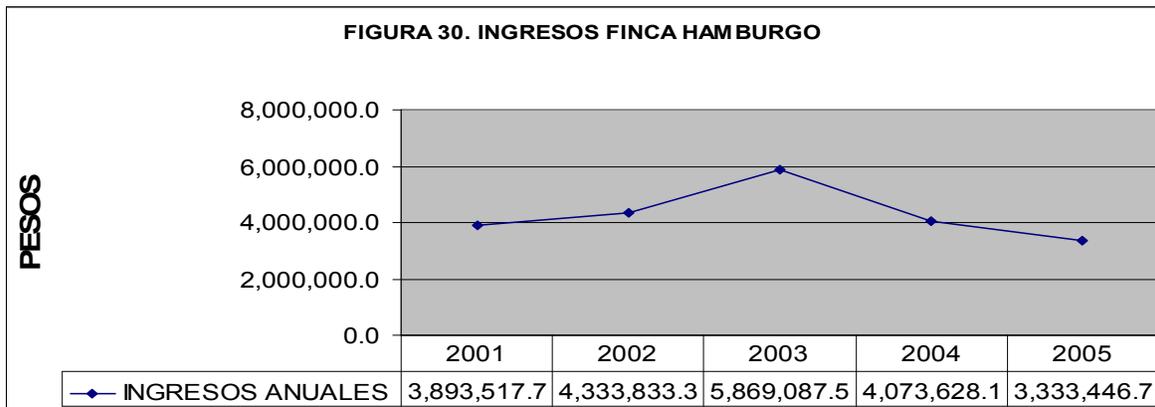
3.6.2.2. Análisis del desempeño organizacional en la Finca Hamburgo.

En primera instancia efectuamos el análisis de la dimensión rentabilidad en la Finca Hamburgo, la cual forma parte de una de las dimensiones del desempeño organizacional, variable de nuestra investigación, en busca de establecer la relación que existe en esta unidad productiva entre las variables: autoridad, liderazgo y desempeño organizacional.

3.6.2.2.1. Dimensión rentabilidad:

En el análisis de la dimensión rentabilidad en la finca cafetalera “Hamburgo”, revisaremos las gráficas que nos muestran los ingresos, egresos, utilidad contable, gastos de cultivo, inventarios, activos totales y capital contable de la empresa.

Para ello se presenta la figura 30, que nos representan los ingresos obtenidos en la finca en los ejercicios 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005.

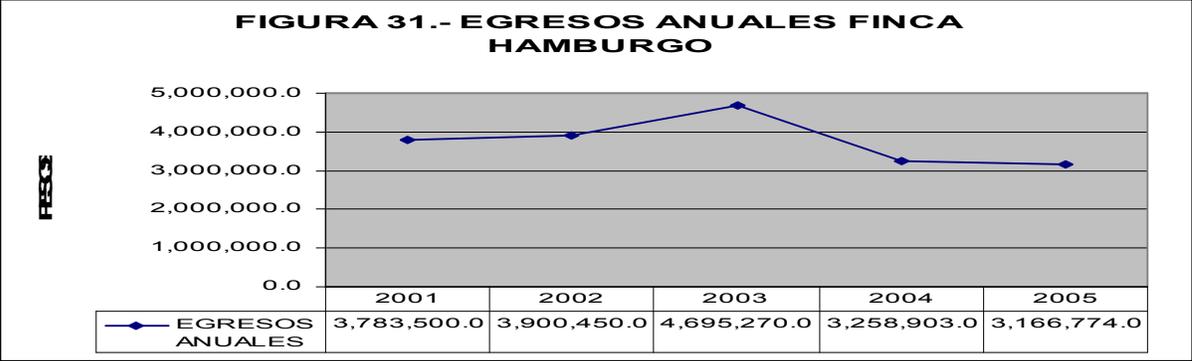


Fuente: elaboración propia

Como se observa en la figura 30, la finca en los ejercicios 2004 y 2005, tuvo un decremento significativo, en comparación con los incrementos que había estado teniendo desde los ejercicios 2001, 2002, y 2003, según información proporcionada, en el ejercicio 2005, la disminución ha sido a causa de los daños

ocasionados por el huracán “Stan”, nos dice también el administrador, que la del 2004 pudo ser ocasionada por el proceso de resiembra de todo el cafetal que se tiene desde el 2001, el cual ha sido por partes, hasta que se le de toda la vuelta a la plantación.

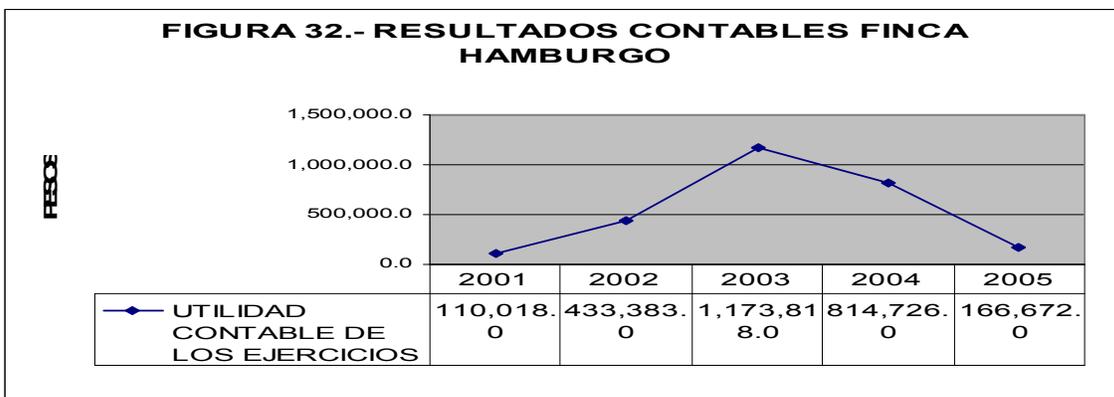
En la figura 31, se presentan los egresos que tuvo la finca en los últimos cinco ejercicios



Fuente: elaboración propia

Los datos presentados en la figura 31, sobre los egresos de la finca, nos muestran que en el ejercicio 2002 con relación al 2001, hubo un incremento del 3.09%, del 2002 al 2003 el incremento fue del 20.37%, del 2003 al 2004 los egresos disminuyeron un 30.59%, del 2004 al 2005 la disminución fue del 2.83%.

Para efectuar una relación entre las figuras anteriores analizaremos la figura 32, que nos presenta los resultados contables de la finca en los mismos ejercicios analizados:



Fuente: elaboración propia

Como podemos observar la finca obtuvo utilidades en los cinco ejercicios 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005, utilidad que se había estado incrementado considerablemente en los ejercicios 2002 y 2003, pero a partir del 2004, sus utilidades han disminuido considerablemente.

Para efectuar un análisis más preciso de los cambios que tuvieron los resultados contables, se determinó en el cuadro 16, los índices de margen de utilidad, para obtener datos más precisos sobre la rentabilidad obtenida en los cinco ejercicios:

CUADRO 16.- ÍNDICES DE MARGEN DE UTILIDAD EN LA FINCA HAMBURGO	
AÑOS	ÍNDICES
2001	2.83
2002	10.00
2003	20.00
2004	20.00
2005	5.00

Fuente: elaboración propia

Los índices de margen de utilidad más favorables en la finca se presentan en los ejercicios 2003 y 2004, y observamos que el ejercicio 2005, obtiene el índice de margen de utilidad más bajo en los últimos cinco años.

Para la obtención del rendimiento real de los activos, se analizan las figuras 32 y 33:



Fuente: elaboración propia

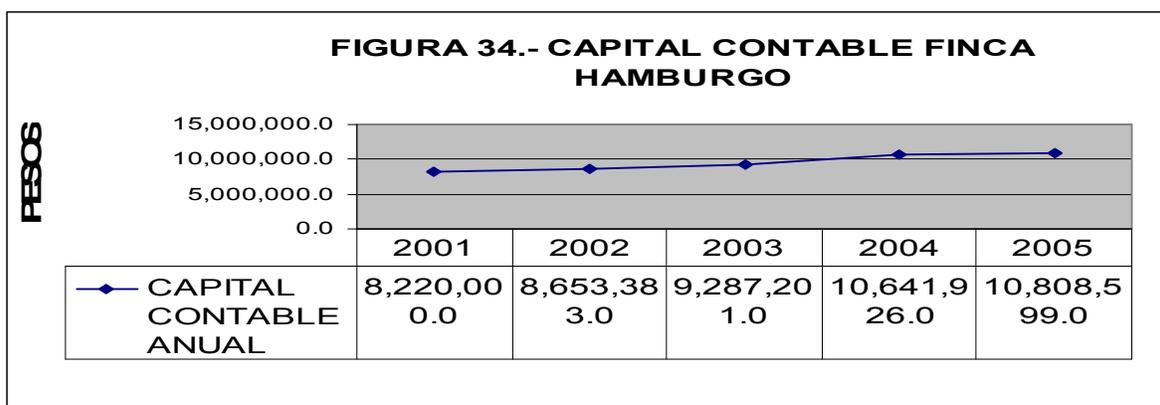
Como se observa en las figuras 32 y 33, de los resultados contables y el activo total, los activos tuvieron un aumento considerable en todos los ejercicios en relación con los resultados contables, pero para efectuar un análisis más preciso de estos resultados, se presenta a continuación en el cuadro 17, los índices de retorno sobre la inversión obtenidos en los mismos:

CUADRO 17. ÍNDICES DE RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN EN LA FINCA HAMBURGO	
AÑO	ÍNDICES
2001	0.98
2002	3.22
2003	8.46
2004	5.13
2005	1.04

Fuente: elaboración propia

El índice de retorno sobre la inversión, muestra la proporción de la utilidad neta en relación al activo total, es decir, nos indica el rendimiento real de los activos, como se observa en el cuadro 17, que estos habían ido en aumento, del .98% en el 2001, al 3.22% en el 2002, y del 8.46% en el 2003, mas sin embargo para el 2004 y 2005, estos disminuyeron considerablemente, siendo el más bajo el del 2005, de 1.04%, por lo que podemos concluir: que la finca si hizo buen uso de sus activos al obtener índices positivos en los ejercicios analizados.

En la obtención del índice de retorno sobre el capital, se utilizan las figuras 32 y 34 de los resultados contables y el capital contable, las cuales nos indican, que independientemente de la composición del capital, que rendimiento se genero.



Fuente: elaboración propia

La figura 34, muestra un incremento del capital contable en los ejercicios 2001, 2002, 2003, 2004, y 2005, posición favorable para la finca desde este punto de vista.

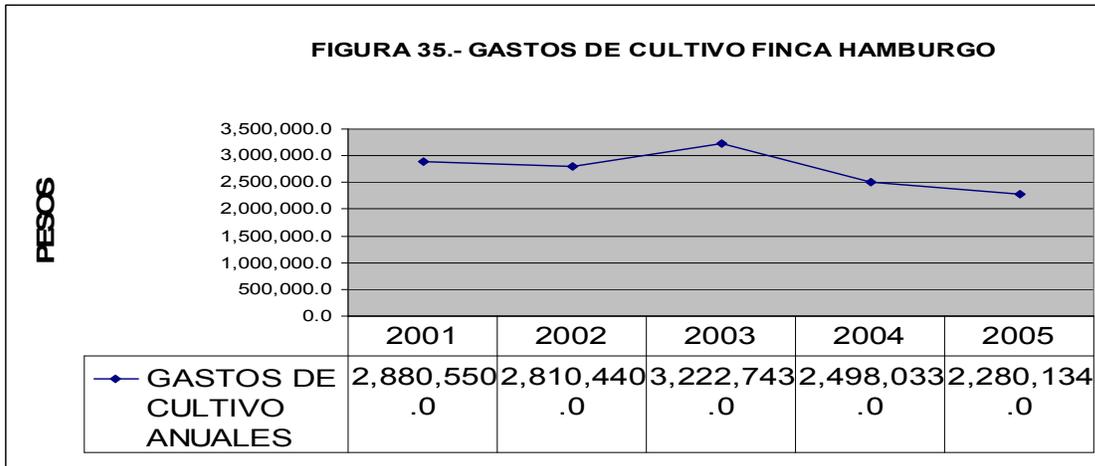
Para obtener el retorno real sobre el capital de la finca, se analiza a continuación el cuadro 18, que presenta los índices de retorno sobre capital obtenidos en dichos ejercicios:

CUADRO 18. ÍNDICES DEL RETORNO SOBRE EL CAPITAL EN LA FINCA HAMBURGO	
AÑO	ÍNDICES
2001	1.34
2002	5.01
2003	12.64
2004	7.66
2005	1.54

Fuente: elaboración propia

En las razones financieras obtenidas en el cuadro 18, podemos indicar los rendimientos que tuvo la finca, es decir, el retorno que obtuvo sobre el capital invertido, y por lo que se observa, en todos los ejercicios analizados obtuvo índices positivos, lo que nos demuestra que la empresa ha capitalizado sus utilidades, pero así mismo se observa que los índices más bajos fueron en el ejercicio 2001 y 2005. Esto se comprueba con la información obtenida a través de los actores entrevistados, quienes dijeron que a partir del 2002 mejoraron sus ingresos al tener mejores contratos de venta con una empresa de Estados Unidos, y el índice del 2005, demuestra la afectación que provocó el “Stan” en la rentabilidad de la finca.

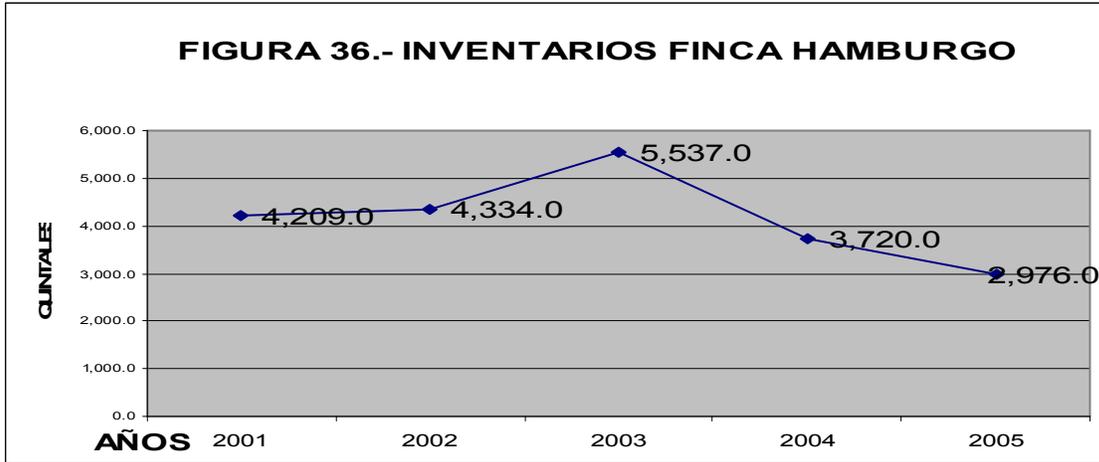
Dentro de la dimensión rentabilidad, también analizaremos los gastos que la empresa efectuó para levantar la cosecha, para lo cual presentamos la figura 35:



Fuente: elaboración propia

La figura 35, de los gastos de cultivo anuales, nos muestra que en el ejercicio 2001, sus gastos de cultivo fueron mayores que en el ejercicio 2002, esto puede ser a causa de las labores de resiembra de cafetales que contempla el programa establecido por la finca hasta el 2014, en el ejercicio 2003 hay un incremento con relación al 2002 del 14.67%, lo cual es normal dado que en dicho ejercicio su producción tuvo también un incremento del 27.76%, en el ejercicio 2004, nuevamente disminuyen sus gastos en un 22.49%, como dato adicional podemos mencionar que nuevamente disminuye su producción en 48.84%, y para el 2005 sus gastos disminuyen en un 8.72%, pero en este ejercicio su producción vuelve a también a disminuir en un 20%, en la información proporcionada por la empresa ellos habían calculado una disminución de su producción del 30%, por los daños ocasionados por el “Stan”, que se esperaba una buena cosecha, pero el café se cayó de la mata, siendo la producción más baja desde hace cinco años.

Dentro de esta dimensión también analizaremos los inventarios que tuvo la finca, en los cinco últimos ejercicios y se reflejan en la figura 36, quedándoles un porcentaje aproximado del 10% para vender a consumo nacional, manifestando que en el 2005, tomaron del consumo nacional para cumplir con sus contratos.

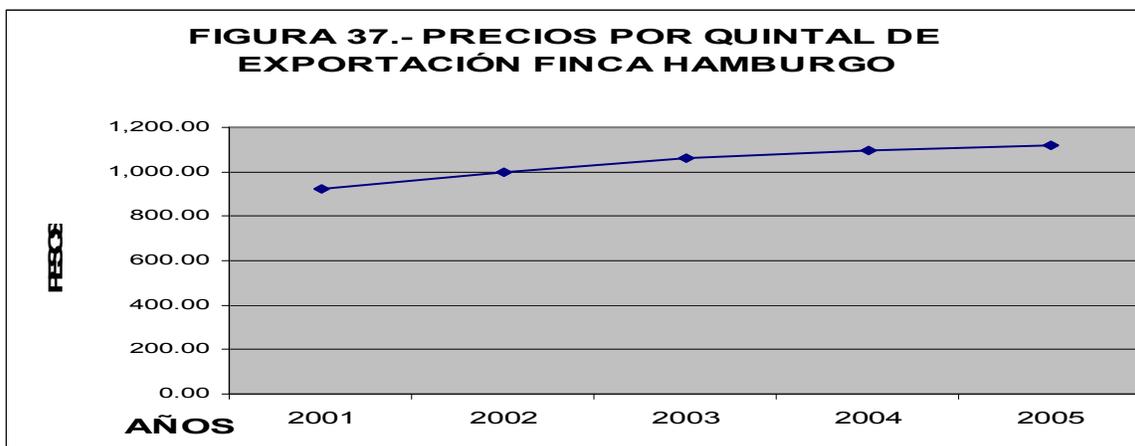


Fuente: elaboración propia

En la figura 36, se observa que la finca tuvo producciones muy por abajo de las esperadas en los dos últimos ejercicios, el mayor incremento de su producción lo tuvo en el 2003, que fue de 5,537 quintales de café, también dicen los directivos que en esta cosecha, esperaban una cosecha buena, ya que dentro de la cafecultura siempre se tiene una cosecha buena y al siguiente año, una mala, teniendo un decremento en la producción del 20%, manifestando los directivos, que fue por los daños ocasionados por el huracán “Stan”, que en esta finca fue menor el daño, pero en otra finca de su propiedad “Chiripa” que se encuentra en la parte más baja, se perdió el 50% de su producción.

La finca en su administración general obtiene otros ingresos adicionales, como son: la renta de 3 cabañas, un restaurante, así como también un centro recreativo dentro de la finca “Chiripa”, que incluye, parrillas para cocinar a la orilla del río, con una isla muy bonita, una reserva de cinco hectáreas con: instalaciones, regaderas, senderos señalizados, turismo de aventura. Pero ellos los incluyen dentro de los ingresos de las otras dos fincas de su propiedad por lo que no corresponde incluirlas dentro de este análisis.

Y por último se analiza la figura 37, de los precios por quintal de exportación que tuvo la finca en los últimos cinco ejercicios:



Fuente: elaboración propia

Los precios por quintal de café en el ejercicio 2001 fueron de \$ 924.92, en el 2002 de \$1,000.12, en el 2003 de \$ 1,060.01, en el 2004 de \$1,095.00 y en el 2005 de \$ 1,120.19

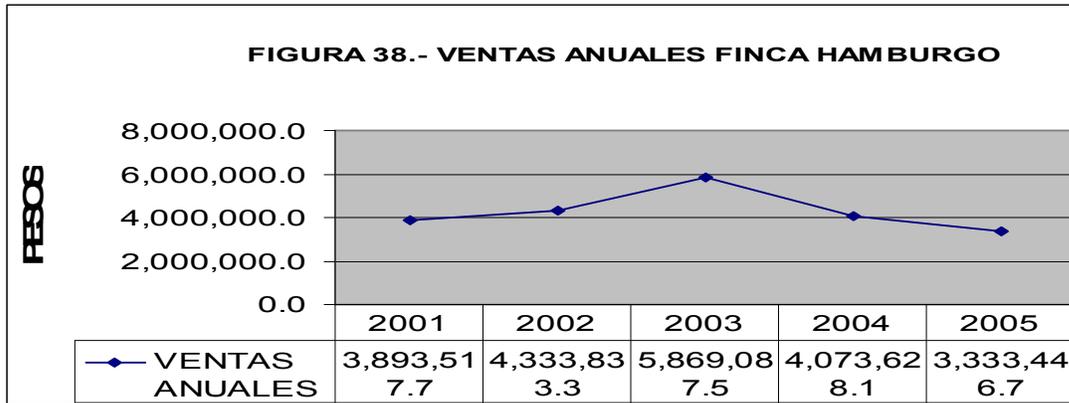
En los datos representados en la figura 37, se observa que la finca ha obtenido mejores precios para su café, ya que en todos los años tuvo incrementos.

Por lo que derivado de las figuras 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36 y 37 y de las razones financieras presentadas en los cuadros 16,17 y 18, a través de los índices de rentabilidad como son: el índice de margen de utilidad, el índice de retorno sobre la inversión y el índice de retorno sobre el capital, para evaluar el desempeño organizacional dentro de la dimensión rentabilidad, podemos concluir que la finca en los últimos cinco años, realizó diversas inversiones en sus activos, capitalizó la empresa, efectuó inversiones para elevar su productividad, y aún así obtuvo utilidades en todos los ejercicios, aunque en los dos últimos, estas disminuyeron considerablemente. Más sin embargo, esta finca está considerada dentro del grupo cafetalero como de las más rentables, que ha podido sobrevivir a la crisis por la que atraviesa este sector.

3.6.2.2.2. Dimensión calidad:

Para el análisis de la dimensión calidad, dentro de la variable desempeño organizacional, revisaremos las figuras: 38, 39, 40, 41 y 42, que nos muestran las ventas anuales, el porcentaje de mercado cubierto, porcentaje de ventas en el extranjero y en el país, el porcentaje de ingresos aplicados en inversiones para mantener la calidad, y el porcentaje de los egresos destinados en mantener la calidad.

En la figura 38, se presentan las ventas anuales:



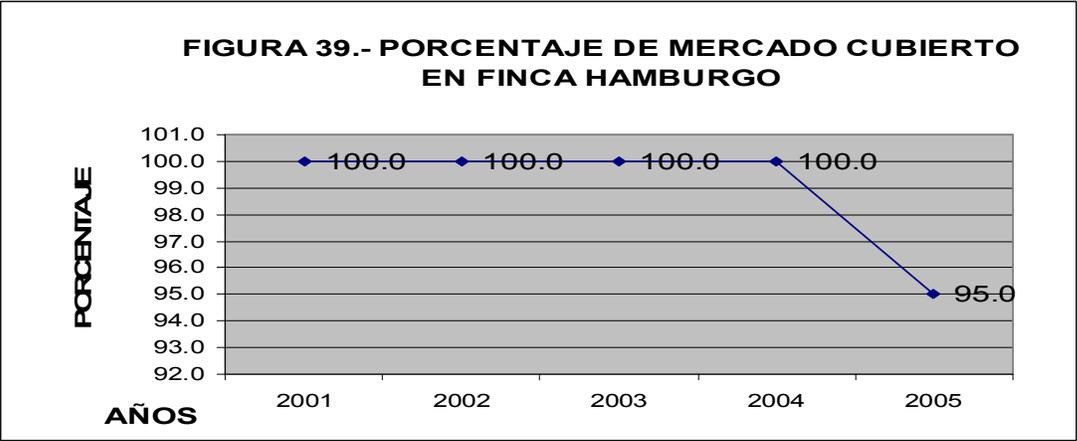
Fuente: elaboración propia

La figura 38, sobre las ventas en la finca nos muestran un incremento del 2001 para el 2002 del 11.14%, del 2002 al 2003 del 35.42%, del 2003 al 2004 un decremento del 30.59%, y del 2004 para el 2005, disminuyen nuevamente las ventas en un 18.17%.

La finca no tuvo devoluciones sobre ventas en los últimos cinco años, ello nos indica que se cumplió con las condiciones especificadas en los contratos, con respecto a la calidad del producto.

Las reclamaciones en años anteriores han sido con respecto a la humedad, y en esos casos, lo que se opta por hacer, es renegociar con el cliente el precio del

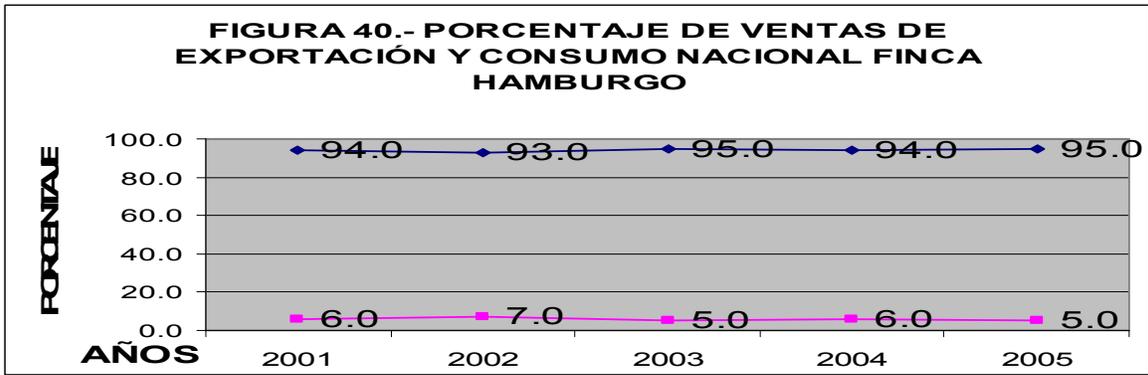
café, pero en los últimos cinco años, no tuvo ninguna reclamación a este respecto, como se observa en la figura 39, de porcentaje de mercado cubierto anualmente.



Fuente: elaboración propia

La finca cubrió todo su mercado en el extranjero en los últimos cinco años, al tener contratos establecidos hasta por cinco años, la cosecha esta vendida por anticipación, sus ventas de exportación las realiza a Estados Unidos y Alemania. Con excepción de 2005, debido a los estragos del “Stan” su mercado no fue cubierto en un 5%. Manifestando los directivos: que la producción de consumo nacional, la cual varía de un 5% a un 10% del total de quintales producidos en la cosecha, se vende a una empresa familiar constituida especialmente para la distribución y comercialización de su propia marca denominada “Café Mavi”

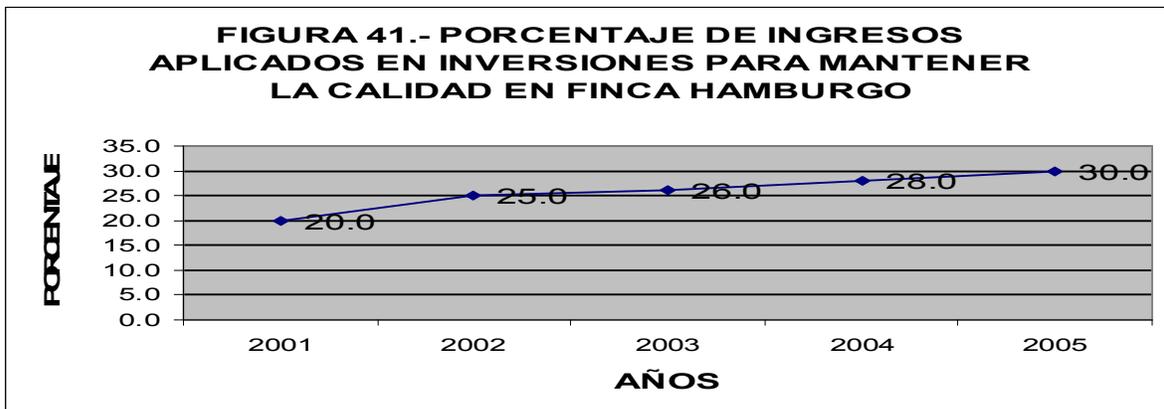
Para determinar la penetración en el mercado internacional de su producción, presentamos la figura 40, que nos refleja el porcentaje de ventas de exportación y consumo nacional de los últimos cinco años:



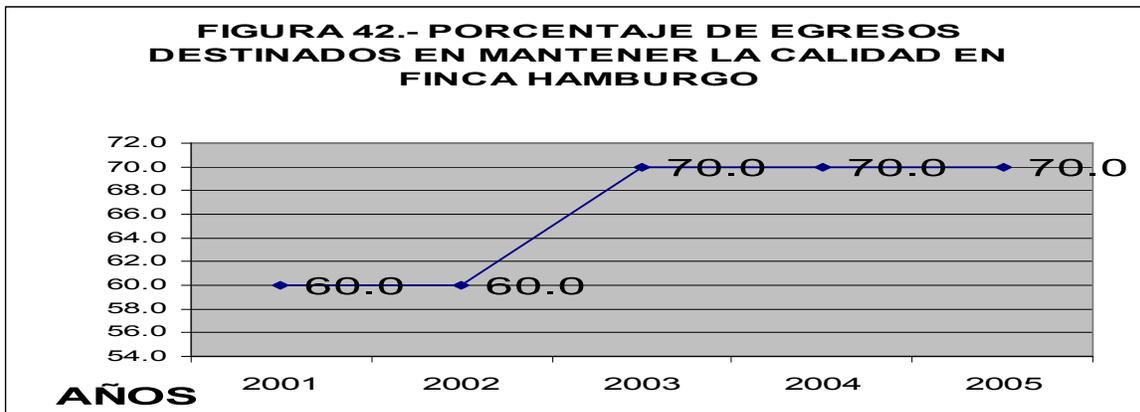
Fuente: elaboración propia

La figura 40, no muestra que: las ventas de exportación fueron en el ejercicio 2001 en un 94%, en el 2002 disminuyó en un 1% para exportar el 93%, para el 2003 se incrementó de nuevo para exportar el 95%, en el 2004 disminuyó al 94%, y en el ejercicio 2005, exportó el 95% de la producción, por lo que las de consumo nacional fluctuaron entre un 5% y un 7%.

Y en lo que respecta al costo que tuvo la finca para mantener la calidad tenemos que invierte para mantener la calidad, una proporción que va del 20% al 30% de sus ingresos, y una proporción del 60% al 70% de sus egresos en los últimos cinco años, como lo podemos observar en las figuras 41 y 42:



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

La empresa lleva trabajando dos años, en el programa ISO9000, para lo cual contrataron los servicios de una asesora externa, quien estuvo viajando a la finca tres días a la semana hasta antes del “Stan”, quién pertenece a un despacho que brinda asesoría en el proceso de certificación, la prestación de los servicios del despacho contratado tiene un costo de \$10,000.00 pesos mensuales.

Este proyecto fue idea de la representante de la Dirección, dentro del cual se pretende certificar el beneficiado de café, y ello contempla el uso de un beneficio ecológico de origen Brasileño con valor de 70,000 dólares, con el cual se pretende reducir el consumo de agua en un 80%, pero los daños del “Stan”, vino a retrasar su instalación, ya que la gente que lo instala, viene de Guatemala, y se empezó a usar el beneficio nuevo al final de la cosecha en el mes de Enero, por lo que no se pudo tomar la medición como se tenía planeado, que era tomar el agua que se consume al inicio, a la mitad y al final de la cosecha, en sus diferentes tiempos. Esto se contempla también dentro de un proyecto ganado en COCYTECH (Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Chiapas), dirigido por el Dr. Ricardo Bello Mendoza de ECOSUR (Colegio de la Frontera Sur), en el cual se hará la verificación de las condiciones en que se va a devolver el agua a los ríos, llamado tratamiento de aguas residuales, pero no se pudo cumplir con el objetivo que era el de beneficiar el café con un 20% de agua, por lo tanto no se solicitó la

revisión para la certificación en este año, manifestando la representante de la Dirección que “todos los demás procesos se están trabajando”.

Para coordinar todos los trabajos a realizar para la certificación, tienen contratado un Jefe de Calidad, quién es el encargado de: llevar los registros, realizar toda la documentación, efectuar y actualizar los cambios dentro del sistema. Quien manifiesta que “lo que es compras, tráfico, y lo contable se manejan en la oficina en Tapachula, dentro del cual participan cuatro personas, y en la finca son nueve personas dentro de este proceso de certificación, todas ellas de beneficio, así como el administrador, quien es el encargado de evaluar las funciones de los participantes”. Dentro de las actividades que incluye la certificación se contemplan: como se hace la revisión por la dirección, como se efectúan las auditorías internas, el tráfico, el beneficiado de café, los embarques, la calificación de los equipos, el mantenimiento del beneficio. Para ello tienen un comité establecido, el cual se reúne: los de beneficio una vez al mes, y los de oficina los días miércoles de cada semana.

La representante de la Dirección, dice: que el mayor reto que han tenido, es convencer a los trabajadores de llevar los controles, no se les da en llenar papelititos, que el número uno que no le gusta eso es el Gerente Administrativo en la finca, a veces como que le hecha ganas, pero a de decir, si esto he hecho toda la vida, y así funciona, es cierto los procesos siguen siendo los mismos, los resultados siguen siendo los mismos, pero hay un control, hay una manera de evidenciar lo que se esta haciendo, y si alguna vez falta cualquiera de las cabezas, no pasaría nada, y eso es lo que tratas de evitar, ya que estarían todos los controles, sabrían de que se trata”.

Ha la fecha han tenido tres auditorías internas, y a finales de julio se planea efectuar una nueva evaluación interna, de los resultados obtenidos, se vera si solicitan la auditoría externa, de hecho vienen un verificador quince días antes,

para hacer la revisión de la documentación necesaria, y si ve que no esta al 100%, no pasa la revisión y no se realiza la evaluación.

El costo de esta evaluación es de \$80,000.00 y las actualizaciones son cada tres años, con un costo de \$50,000.00, la cotización es de una empresa en la Ciudad de México, y como se les hacia elevado el costo, contactaron otra en Tabasco “Buró Verita”, pero encontraron que maneja los mismos costos y los mismos requisitos.

Concluimos este apartado manifestando que; la Finca Hamburgo, esta realizando las inversiones necesarias en la calidad para certificar sus procesos del beneficio y exportación del café, así como también la adquisición de nuevo beneficio con el cual trabajarían el tratamiento de aguas residuales, todo ello encaminado a la calidad de su producto, los propietarios dicen: “es una inversión muy fuerte, que merma la rentabilidad de la finca, pero así mismo es la única manera de permanecer en el mercado, ya que el cliente es quien solicita con que especificaciones debe contar su producto”. Al lograr la certificación los propietarios, piensan que es un prestigio para la finca, y otros clientes se interesarían en comprar su café, ya que la certificación es un proceso continuo, el certificado es valido solamente por tres años, y para continuar con la certificación tendría que ser evaluada de nuevo.

3.6.2.2.3. Dimensión Productividad.

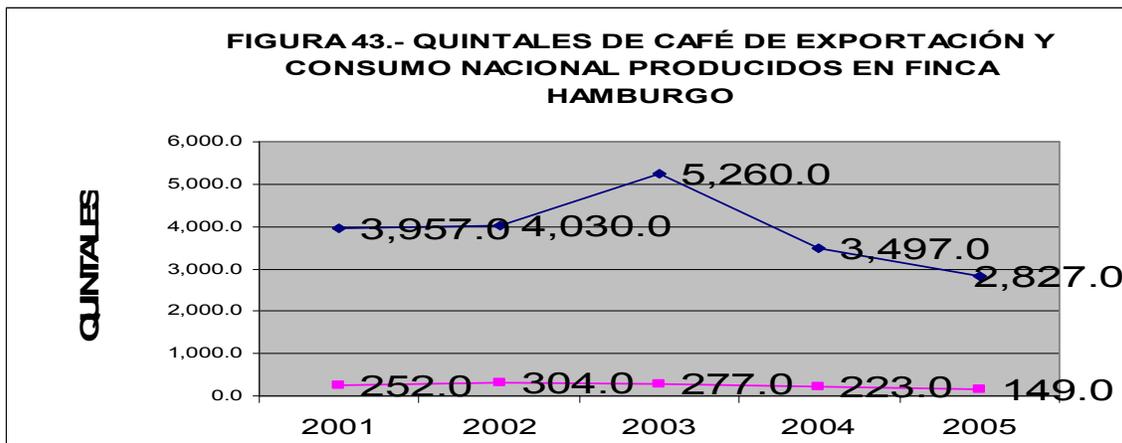
Para el análisis de esta dimensión evaluaremos primero los inventarios que ha tenido la finca en los últimos cinco años, datos que presentamos en la figura 36, que nos reflejan los inventarios de exportación y consumo nacional de los ejercicios 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005:

La finca tuvo una producción de: 4,209 quintales en el 2001, 4,334 en el 2002, en este ejercicio aumentó su producción en un 2.97%, 5,537 quintales en el 2003,

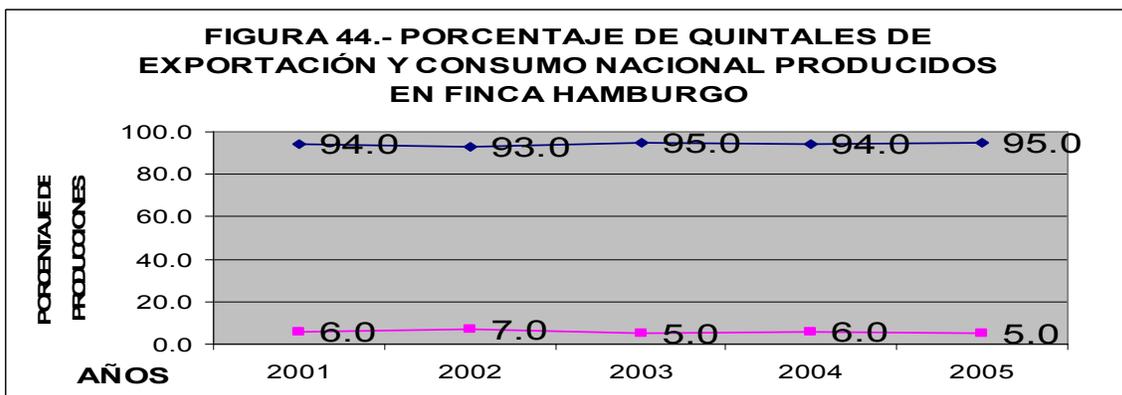
con un incremento del 27.76%, 3,720 quintales en el 2004, disminuyó en este ejercicio un 32.18%, y 2,976 quintales en el 2005, dónde disminuyó su producción en un 20%, aunque esta disminución se tenía calculada por los directivos de la finca en un 30%, por los daños ocasionados por el “Stan”.

Dijeron los directivos, que dejaron de cubrir su mercado en un 5%, pero pese a ello cumplieron con el mercado internacional, con los cuales tienen contratos establecidos por cinco años.

De esta producción se destina a la exportación y al consumo nacional, como lo podemos apreciar en las figuras 43 y 44, en las cuales presentamos los quintales y porcentaje de ellos, de exportación y de consumo nacional que se produjeron en los ejercicios 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005.



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Como podemos observar en las figuras 43 y 44, los quintales de exportación producidos fueron en aumento, en el ejercicio 2001, exportaron 3,957 quintales, en el 2002, 4,030 quintales, incrementado su exportación en un 1.85%, en el 2003, incrementó su producción a 5,260 quintales, por lo tanto sus exportaciones se incrementaron en un 30.52%, y para el 2004, disminuye su producción a 3,497 quintales, por lo que su exportación disminuyó en un 33.52%, y para el 2005, que fue la producción más baja, solamente se exportaron 2,827 quintales, disminuyendo su exportación en un 19.16%.

Para el consumo nacional los quintales vendidos fueron: 252 en el 2001, 304 en el 2002, 277 en el 2003, 223 en el 2004 y 149 en el 2005; por lo que se observa, que las ventas de café a consumo nacional se incrementaron en el 2002 en un 20.63%, disminuyó en el 2003 en un 8.88%, para el 2004, nuevamente disminuyó en un 19.49% y en 2005, que es el peor año en cuanto productividad se refiere, la disminución fue del 33.18%.

La Finca Hamburgo produce 100% café Catuaí. Distribuyendo el café de exportación a los países de: Alemania y Estados Unidos de Norteamérica.

Los incrementos o disminuciones de la producción presentados en la figura 45, fueron:



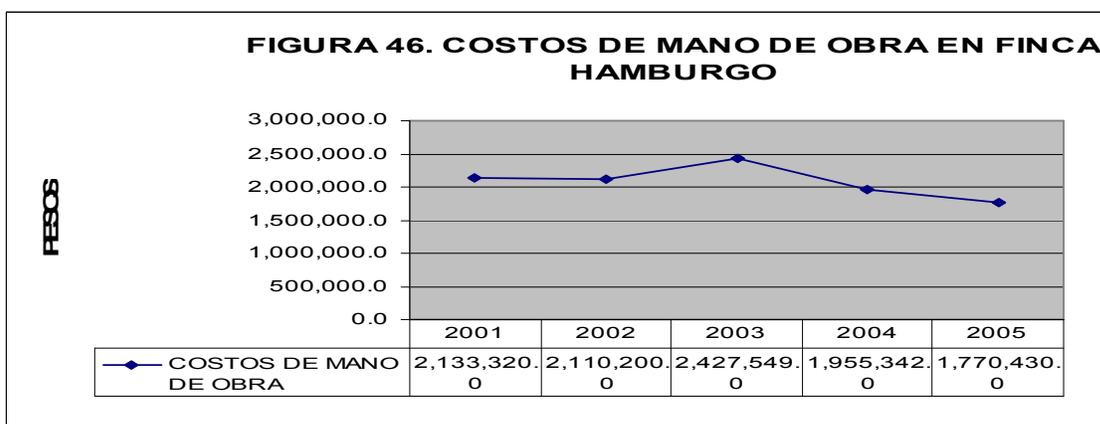
Fuente: elaboración propia

En la figura 45, podemos observar los incrementos y disminuciones porcentuales que tuvo la finca en su producción por cosecha, vemos que en el 2001 el incremento en la producción en relación al 2000 fue del 2.96%, para el 2002 tiene de nuevo un incremento en relación al 2001 del 2.97%, y para el 2003 ya obtuvo un aumento significativo del 27.75%, pero en el 2004 su producción disminuyó en relación al 2003 en un 32.82, donde el Gerente Administrativo de la Finca manifiesta que: “ esto se debió al proceso de renovación de cafetales, en el cual se pretende renovar toda la plantación en un periodo de 12 años, que van por partes, en este proyecto, se tienen los programas de trabajo, el cual comprende las tres fincas, es una vuelta completa, van por partes para no dejar desprotegida ninguna área, este programa comprende hasta el 2014, y cuando termine, volverán a iniciar donde empezaron en el 2001. Que es un programa establecido que les ha funcionado, que tiran entre 50 y 60 hectáreas cada año”.

En el 2005, la disminución de la producción fue del 20%, la cual se atribuye a los daños ocasionados por el “Stan”, ya que se esperaba una buena cosecha, aunque ellos contemplaban una disminución del 30%, para finca “Hamburgo”, al caerse el café de la mata, el fruto ya estaba maduro y se perdió entre la plantación.

Como dato adicional podemos mencionar que la finca produce un quintal de café pergamino por cada cuatro cajas.

A continuación, evaluaremos dentro de la dimensión productividad los gastos de cultivo y los costos de mano de obra con las figuras 36 y 46:



Fuente: elaboración propia

En los ejercicios 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005; los gastos de cultivo representan el 76%, 72%, 69%, 77% y 72%, respectivamente en los egresos totales de la empresa, por lo que podemos concluir que la finca esta gastando entre un 69 y 77% de sus egresos en los gastos de cultivo, lo que repercute directamente en las utilidades de la finca, y por lo tanto en la rentabilidad, mas sin embargo los propietarios manifiestan “que son labores primordiales de la cafecultura y en ello no se pueden reducir gastos”.

La figura 46, que contiene las erogaciones por mano de obra que realizó la finca en los últimos cinco años, que nos permite evaluar la inversión que se efectúa en este rubro dentro del ramo cafetalero: Como se observa en la figura 46, los costos de mano de obra, fueron del 73% en el 2001, 66% en el 2002, 55% en el 2003, 64% en el 2004 y del 69% en el 2005, en relación al total de los costos de la finca. Pero en cuanto a monto pagado se observa que el mayor costo lo tuvo en el 2003, y el menor costo fue en el ejercicio 2005.

La finca utiliza el beneficio de café a su máxima capacidad en tiempo de cosecha en los meses de Noviembre y Diciembre, y estuvo parado cuatro meses de Junio a Octubre, en los cuales se realizaron las labores de: mantenimiento, pintura de todo

el beneficio, limpieza de las máquinas, por lo que podemos concluir que: el beneficio se utilizó entre un 40% a un 60% de su capacidad en los otros meses. En esta cosecha iniciaron con el beneficio anterior, y solo al final utilizaron el nuevo, detectando errores a la hora de recibir el café, la máquina es muy lenta, no se pudo abrir más la compuerta, y si se le abre más, se atascan los elevadores, por lo que se les llamo a las personas que vinieron a instalarlo, y quedaron de cambiar el elevador.

En la figura 47, se presentan los trabajadores que participaron en las labores de la finca:



Fuente: elaboración propia

Los figura 47, nos muestra que la finca, tuvo en los ejercicios 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005, entre 210 y 280 trabajadores eventuales, entre 35 y 37 permanentes y entre 3 y 4 administrativos, dentro de los permanentes de campo se observa que su mayoría son gente de edad mayor, y que muchos de ellos provienen de San Cristóbal de las Casas, Chiapas, que en un inicio vinieron a trabajar a la finca por temporadas, pero con el transcurso del tiempo, formaron una familia y se quedaron a radicar de manera permanente en la finca, la mayoría de ellos son mexicanos, de los eventuales de campo, el 100% son guatemaltecos, vienen solamente en época de cosecha con toda su familia, al ser en esas fechas las vacaciones escolares en Guatemala, en épocas anteriores esta labor la

efectuaban los Chamulas, pero al tener el Gobierno otros programas de cultivo, ya no les fue conveniente la tapisca de café. Esta finca se caracteriza por efectuar las labores de limpia, desombre y deshije utilizando solo con trabajadores permanentes de campo, quienes viven en la finca desde hace muchos años, muchos de ellos nacidos allí y fuera de la época de cosecha contratan solamente entre 10 y 15 eventuales.

Uno de los indicadores para medir la productividad, es la relación entre la producción total y el número de trabajadores que participan en la obtención de ella, lo cual se refleja en el cuadro 19, que nos presenta: los índices de rendimiento en quintales por trabajador en los ejercicios 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005:

CUADRO 19.- ÍNDICES DE RENDIMIENTO EN QUINTALES POR TRABAJADOR EN LA FINCA HAMBURGO	
AÑO	ÍNDICES
2001	16.19
2002	16.05
2003	19.78
2004	14.31
2005	14.17

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro 19, los índices de rendimiento en quintales por trabajador son: 16.19 para el 2001, 16.05 para el 2002, 19.78 para el 2003, 14.31 para el 2004 y 14.17 para el 2005. Lo cual nos indica que el mayor rendimiento obtenido fue en el ejercicio 2003, de 19.78 quintales producidos por

trabajador y vemos también que su rendimiento ha disminuido en los últimos dos ejercicios, siendo estos los mas bajos en los últimos cinco años.

Otro indicador de productividad, son los rendimientos por hectárea, los cuales se presentan en el cuadro 20:

CUADRO 20.- ÍNDICES DE RENDIMIENTOS POR HECTÁREA EN LA FINCA HAMBURGO	
AÑO	ÍNDICES
2001	15.03
2002	15.48
2003	19.78
2004	13.29
2005	10.63

Fuente: elaboración propia

Los índices presentados en el cuadro 20, nos indica que el mayor rendimiento por hectárea cultivada se presentó en el ejercicio 2003, siendo este de 19.78 quintales por hectárea y concuerda también con otros análisis de rentabilidad, al ser este el ejercicio en el cual la finca obtuvo mayores utilidades, pero también observamos que su rendimiento en los dos últimos ejercicios disminuyeron, siendo el mas bajo el del ejercicio 2005, de 10.63 quintales por hectárea.

A continuación se presentan los índices de productividad por quintal de café, en relación al costo de mano de obra invertida por los ejercicios 2001, 2002, 2003, 2004 y 2005 en el cuadro 21:

CUADRO 21.- ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD POR QUINTAL DE CAFÉ EN RELACIÓN AL COSTO DE MANO DE OBRA EN LA FINCA HAMBURGO	
AÑO	ÍNDICES
2001	0.0020
2002	0.0021
2003	0.0023
2004	0.0019
2005	0.0017

Fuente: elaboración propia

Observamos en el cuadro 21, que en el ejercicio 2001, se produjeron .0020 quintales de café por cada peso de mano de obra, .0021 en el 2002, .0023 en el 2003, .0019 en el 2004, y .0017 en el 2005, por lo que podemos concluir que la mayor productividad en relación al costo de la mano de obra se obtuvo en el 2003, y por el contrario la menor productividad obtuvo en el ejercicio 2005.

Otro indicador que se utiliza para medir la productividad, es determinar el porcentaje que representan los costos de mano de obra en relación a las ventas, a través de los índices de productividad por ventas en relación al costo de mano de obra, los cuales se presentan en el cuadro 22:

CUADRO 22.- ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD POR VENTAS EN RELACIÓN AL COSTO DE MANO DE OBRA EN LA FINCA HAMBURGO	
AÑO	ÍNDICES
2001	54.79
2002	48.69
2003	41.36
2004	48.00
2005	53.11

Fuente: elaboración propia

En los indicadores anteriores se observa que los mayores porcentajes de costo de mano de obra los obtuvieron en los ejercicios 2001 y 2005, esto quiere decir que fueron los ejercicios en los cuales a la finca, el costo de mano obra le representó el 54.79% para el 2001, y el 53.11% para el 2005, el menor porcentaje lo obtuvieron en el ejercicio 2003, el cual fue de 41.36%, por lo que se determina, que es el ejercicio con mayor productividad.

En este apartado se concluye, que el mejor año en relación a productividad fue el del 2003, y el peor año fue el del 2005, en el cual tuvo mucho que ver los daños ocasionados por el huracán "Stan".

En el capítulo siguiente, se presenta la influencia del liderazgo y la autoridad en el desempeño de las fincas cafetaleras: Irlanda y Hamburgo.

CAPÍTULO 4. LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO Y LA AUTORIDAD EN EL DESEMPEÑO DE LAS FINCAS CAFETALERAS IRLANDA Y HAMBURGO DEL SOCONUSCO, CHIAPAS.

Dentro de este capítulo se presenta el análisis comparativo de la influencia del liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional en cada una de las fincas: Irlanda y Hamburgo. Por lo que mencionamos a continuación los puntos comparables más importantes encontrados en las dimensiones del poder: liderazgo y autoridad que influyen en las dimensiones del desempeño organizacional: rentabilidad, calidad y productividad de las fincas cafetaleras Irlanda y Hamburgo. Para lo cual, analizamos en primera instancia los resultados encontrados en la Finca Irlanda:

4.1. Influencia del liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional en la Finca Irlanda

En la Finca Irlanda, el Director General piensa que los trabajadores cuando ven que el líder actúa mal, o no toma decisiones, es para ellos una invitación a desobedecer, que la situación de haberle delegado a los caporales el rango de mayordomo influyó negativamente en la calidad y en la productividad de la finca en el ejercicio 2005. Opina también, que si premias al trabajador una vez con algún incentivo, el trabajador cree que después tienes obligación de dárselo aunque no cumpla con los lineamientos para recibirlo. Que si les otorgas bonos de productividad o de calidad a los trabajadores, estos piensan que fue un momento de tontera, que se los tienes que dar siempre, no entienden el concepto de productividad.

La mayor parte de sus ingresos en la Finca Irlanda se destinan en mantener la calidad, la cual ha variado entre el 29% y el 30% en los cinco ejercicios anteriores. Se encontró, que en opinión de los directivos, el mercado no paga la calidad, y esto afecta su rentabilidad, para ellos, mantener la calidad les requiere una inversión muy significativa, los directivos de la finca no piensan en cambiar la imagen que se tiene de la finca, que por prestigio no lo harían, aunque ello vaya

en perjuicio de su rentabilidad. Para los directivos de la Finca Irlanda el logro de tener un café de calidad, esta en su proceso de beneficiado, este es el factor principal, en una finca tecnificada hoy lo cortan, despulpan, limpian y en tres días lo están vendiendo, ellos empiezan a trillar hasta que tienen toda la cosecha, para tomar de toda la cosecha y no en diferentes tiempos, se llevan 60 días en el proceso: primero cortan, fermentan, lavan, le dan un día de sol, tardan 6 días en estibarlos y esperan 60 días para trillarlo, para homologar la calidad, es decir tener un solo sabor homologado de todas las partidas, y no lo envasan directamente sino que lo mezclan ya trillado, esto le gusta o no le gusta al cliente, pero todo sale igual, como se vende caro y con origen, tarda otros 30 días, y el comprador tarda otros 30 días en pagarles, esto les da una revolvencia de 120 días, esto para los propietarios de la finca es calidad, son prácticas que antes se hacían, pero se abandonaron en busca de una mejor rentabilidad, la finca nunca ha abandonado estas prácticas, lo cual afecta negativamente su rentabilidad. El gasto en mano de obra de este tipo de cultivo es muy elevado, varía entre el 60% y el 71% de sus gastos de cultivo, y esto es, porque en una pizca normal cortan granos maduros y verdes, y en la finca cortan solo maduros, con este proceso, primero cortan menos y al ser orgánicos biodinámicos siempre hay monte, bejucos, que estorban la labor de los trabajadores a la hora del corte, el pago del jornal, así como el pago de la caja debe ser mayor a otras fincas para que vengan los trabajadores eventuales. En la cosecha pasada tuvieron que pagar el jornal en \$ 60.00 y el octavo a \$ 10.00, situación que también afecta negativamente la rentabilidad de la finca.

El Director General es quién da las indicaciones con respecto al mejoramiento de la rentabilidad, la calidad y la productividad. Procura tener reuniones de trabajo con los encargados de las áreas más importantes. Para él, el puesto más importante es el del mayordomo.

Uno de los requisitos que más les exigen en la certificación, es que todos los manuales y reglamentos estén por escrito, pero por la ausencia de preparación del personal, dicen será difícil establecerlos, que si quieren cambiar algún proceso,

primero tienen que establecer los manuales y después capacitar al personal, piensan que con esto también se van a establecer los liderazgos en cada una de las áreas de trabajo. En este momento, los manuales solo se han elaborado por cumplir con los requisitos de la certificación, pero el trabajador no los conoce.

Los trabajadores dicen que si siempre se han hecho las cosas de una manera, porque cambiarlas, se sigue trabajando como se hacía desde los tiempos del abuelo, el patrón toma los acuerdos con el mayordomo, este con los caporales, los caporales con sus ayudantes, y nada está por escrito, todos saben lo que tienen que hacer. No tienen reglamentos escritos con respecto a la calidad y la productividad, pero todos saben que actividades se deben desarrollar para el mejoramiento de estas.

De este apartado podemos concluir que el Director General es quién jerárquicamente ejerce el liderazgo sobre sus subordinados, y es también quién da las indicaciones para la calidad y la productividad. Así mismo, se detectó que ejerce el liderazgo de pericia al tener 20 años de experiencia en el puesto, por lo que sus trabajadores no dudan de la capacidad que tiene para administrar la finca.

Pero se detectó también, que al mismo tiempo que los trabajadores sienten admiración por el Director, al ser alguien pendiente de las labores en la finca, dicen que les gustaría ser capacitados para desarrollar mejor sus trabajo, ya que a los trabajadores no se les ha dado ninguna capacitación, ni incentivos, para que participen en el mejoramiento de la calidad y de la productividad, por lo que podemos decir: que el trabajador, al no tener ningún tipo de incentivos, no se siente motivado para desarrollar bien sus labores, que va en perjuicio por consecuencia de la rentabilidad, y que el no capacitarlos afecta también la calidad y productividad de la finca, ya que los trabajadores al tener mayor conocimiento sobre las actividades que desarrollan, les daría confianza para aceptar puestos de mayor responsabilidad.

De lo anterior podemos deducir que el liderazgo legítimo que se ejerce en la finca, influye negativamente en la calidad y la productividad, y por consecuencia en la rentabilidad.

Es una finca¹⁸ reconocida a nivel internacional por sus prácticas de cultivo orgánico-biodinámico, y por ello la calidad de su producto esta muy por encima de las expectativas del mercado Este liderazgo referente, que es reconocido a uno de los propietarios influye de manera positiva en la rentabilidad de la finca, al tener mejor precio para su café.

Mas sin embargo, sostener este prestigio a nivel internacional, tiene un costo muy elevado, tanto en mano de obra como en inversiones. Manifiestan los directivos que no podrían cambiar estos procesos de calidad, y piensan que esto les hará permanecer en el mercado a futuro, pero en el análisis efectuado en los cinco ejercicios anteriores vemos que los costos e inversiones efectuados para mantener la calidad ha demeritado la rentabilidad de la finca, se concluye entonces que el liderazgo legítimo y referente que se ejerce incrementa la calidad, pero afecta negativamente la productividad y la rentabilidad de la finca.

El tipo de autoridad que más se ejerce en la finca es la tradicional, la cual influye positivamente en el desempeño organizacional de la finca, los trabajadores están acostumbrados a obedecer, saben de quién recibir las indicaciones para realizar sus labores aunque no tengan establecido ningún organigrama ni reglamento para ello, ejercer este tipo de autoridad, les ha permitido permanecer en el mercado, aún debido a la crisis económica por la que pasado desde hace muchos años. Vemos que en este tipo de unidades productivas se sigue ejerciendo la autoridad como hace 100 años, los trabajadores eventuales no tienen participación alguna, para la toma de decisiones, solo reciben ordenes de los caporales para actividades determinadas. Aunque la finca se ha preocupado por adecuar las

¹⁸A la Finca Irlanda, le fue otorgado el “Reconocimiento al Merito Estatal de Investigación”, por su loable trayectoria como empresa pionera y promotora de la cafecultura orgánica y ejemplo de apoyo privado a la investigación en el Estado de Chiapas, el pasado 20 de octubre de 2006, otorgado por: El Gobierno del Estado de Chiapas y El Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Chiapas.

instalaciones que ocupan para dormir (galleras), dar servicios médicos en caso de accidentes, tener establecido dentro las instalaciones de la finca: una guardería, un kinder, y una escuela primaria, a los trabajadores no se les ha dado ninguna otra prestación adicional, reclaman que el pago que reciben fuera de época de cosecha no es suficiente para cubrir todas sus necesidades. El 100% de los trabajadores eventuales son de origen guatemalteco, el 80% de los permanentes son también guatemaltecos o hijos de guatemaltecos que vinieron en tiempo de cosecha y se quedaron a trabajar de manera permanente en la finca. Aunque se cierto que los trabajadores guatemaltecos por el hecho de ser ilegales están supeditados a la autoridad de la finca, en las últimas temporadas de cosecha cada vez les ha sido más difícil a los propietarios de la finca conseguir trabajadores eventuales guatemaltecos, dada la migración de estos trabajadores a los Estados Unidos al tener en ese país mejores salarios, por lo que los directivos han tenido que ofrecer mejores salarios con respecto a otras fincas o mejorar la alimentación para que se queden.

Para continuar con los resultados de nuestra investigación, se analizan en el siguiente punto los resultados encontrados sobre la influencia que ejerce el liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional en la Finca Hamburgo.

4.2. Influencia del liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional en la Finca Hamburgo

En la Finca Hamburgo, el Director tiene más de 20 años de experiencia en el puesto como representante legal. Y es quien da las indicaciones para el mejoramiento de la calidad, la rentabilidad y la productividad en la finca. En la Finca Hamburgo, solo se otorgan incentivos por productividad al Gerente Administrativo, al planillero, al Jefe de calidad y al Mayordomo. Los demás trabajadores no reciben ningún incentivo, ni por productividad, ni por calidad.

La representante de la Dirección, es quién tiene a su cargo el proceso de

certificación del beneficio bajo la norma ISO9000, con el cual llevan ya dos años, para ello tiene un encargado, quién tiene el puesto de Jefe de Calidad, se detectó que tienen todos los controles implementados para la certificación, la cual se encuentra en proceso de solicitud de la auditoria externa, pero a la fecha no lo han hecho, porque dentro de los objetivos de la calidad para la certificación, estaba la implementación del beneficio ecológico, con el cual van a reducir el consumo de agua, que se disminuiría en un 80%, pero el “Stan” los vino a afectar, ya que las personas que lo iban a venir a instalar era gente de Guatemala, y al no tener acceso a la finca por dos meses les retraso todos los planes, por lo que vinieron a usar el beneficio hasta el final de la cosecha, y no pudieron tomar las mediciones como lo tenían planeado, que era tomar el agua que se consume al inicio, a la mitad y al final de la cosecha, porque estos deben ser en diferentes momentos. La finca está trabajando también, en un proyecto sobre tratamientos de aguas residuales, es un proyecto ganado en COCYTECH¹⁹, quién esta a cargo del proyecto es el Dr. Ricardo Bello Mendoza²⁰ investigador de Ecosur, lamentan los directivos que no pudieran cumplir con el objetivo, certificarse en el 2005, pero que siguen trabajando sobre todos los procesos, controles, análisis y mejoras, etc.

Si tienen un manual de operación de acuerdo a la norma, para el proceso de la certificación en el beneficio, todo lo tienen implementado en la finca, aunque en las oficinas en Tapachula manejan una parte, como son: compras, tráfico, la mejora continua, tienen en esas oficinas todos los documentos sobre: control de calidad, la revisión por la dirección, las auditorias internas, el tráfico, el beneficio de café, los embarques, la calificación de los equipos de mantenimiento del beneficio, y tienen para el control de todos estos procesos, un comité que se reúne cada mes.

La finca tiene un organigrama, pero solo corresponde a los puestos determinados para el proceso de la certificación del ISO9000, ya que es uno de los requisitos

¹⁹ COCYTECH: Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Chiapas.

²⁰ Quien recibió el “Reconocimiento al Mérito Estatal de Investigación Científica 2006”, por su destacada trayectoria como investigador de la problemática ambiental del Estado de Chiapas, otorgado El Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Chiapas (COCYTECH). EL 20 octubre del 2006.

para la certificación, el cual acaba de sufrir cambios al despedir a dos empleados como parte del proceso de la certificación, al no cumplir los trabajadores con las metas establecidas.

La representante de la dirección opina que el jefe de calidad no tiene liderazgo para establecer los controles de la certificación, que lleva un año y medio trabajando con la certificación, y todavía no logra convencer a la gente, dice que la Chef, que esta a cargo del restaurante, llego en febrero y trae a toda la gente trabajando, con procedimientos aquí y allá, la gente es la misma, opina que la autoridad se la puedes dar a cualquiera, pero que la ejerza es muy difícil, es muy diferente que la sepas ejercer, sin que por ello llegues a ser un capataz con látigo. Esta directiva opina que el reto principal es convencer a los trabajadores, que se sientan motivados, que los primeros convencidos deben ser los trabajadores para que funcione, que ese ha sido el principal reto, convencer y motivar a los trabajadores para participar en los procesos de certificación.

El Director General es quién jerárquicamente ejerce la autoridad, al dar el las indicaciones para la calidad, la autoridad y la rentabilidad.

La finca no tiene reglamentación por escrito con respecto a la productividad, pero todos los trabajadores saben por experiencia como desarrollar sus labores, al tener la mayoría de ellos más de 20 años en los puestos más importantes. Así mismo, saben por costumbre quienes les pueden dar las indicaciones sobre como desarrollar sus labores.

Podemos concluir que el liderazgo y la autoridad influyen positivamente en la rentabilidad, la calidad y la productividad de la finca, al haber encontrado que:

El propietario, quién ejerce el liderazgo legítimo y el de pericia, ha tomado las decisiones adecuadas que le ha permitido permanecer en el mercado. La encargada de la dirección es quién ejerce el liderazgo referente y el de pericia, el

referente por la personalidad que tiene, y el de pericia por sus conocimientos, al tener estudios de maestría, estas características del liderazgo, han influido positivamente en la calidad, al tomar decisiones en busca del mejoramiento de la organización, ya que es ella quién, ha tomado a su cargo la implementación de la ISO9000 dentro del proceso del beneficio de café.

El Gerente administrativo, es quien ejerce el liderazgo coercitivo y el de pericia, ya que en la finca, sus órdenes son cumplidas al pie de la letra, sin objetarlas, por lo que influye positivamente en la productividad, la calidad, y la rentabilidad de la organización.

En el siguiente apartado se presenta el análisis comparativo de las influencias que ejercen el liderazgo y la autoridad en las dimensiones: rentabilidad, calidad y productividad en las fincas cafetaleras Irlanda y Hamburgo.

4.3. Análisis comparativo de las influencias del liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional de las fincas: Irlanda y Hamburgo.

En el análisis comparativo de la influencia que ejerce el liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional de finca Irlanda y finca Hamburgo nos encontramos que:

En lo que se refiere a la dimensión liderazgo, en ambas fincas el liderazgo legítimo es ejercido por los propietarios, quienes tienen los puestos de Director General, en la Finca Irlanda, el Director General ejerce también el liderazgo referente, ya que sus trabajadores opinan que es alguien preocupado por las actividades de la finca, así mismo dicen que tiene más contacto con sus trabajadores, por el contrario en la Finca Hamburgo, sus trabajadores dicen que les gustaría que el Director General estuviera más al pendiente de las labores de la finca, ambos Directores tienen el liderazgo de pericia, ya que tienen más de 20 años de experiencia en el puesto.

En la Finca Hamburgo la esposa del Director General, quién tiene el puesto de Representante de la Dirección, ejerce el liderazgo de pericia para sus trabajadores por los estudios que tiene, además es quién se encarga de la administración de la finca en las oficinas de Tapachula, tanto contable, financiera y fiscal, así mismo ha influido positivamente para que se trabaje en la certificación de los procesos de beneficiado de café a través del ISO9000. Para sus trabajadores, ejerce también el liderazgo referente por la personalidad que tiene, ya que se toman en cuenta todas las opiniones que da sobre cambios importantes en la administración de la finca. Por lo que vemos que el liderazgo de la representante de la dirección influye positivamente en la calidad, al estar comprometida con los procesos de certificación, y en la rentabilidad, ya que dado sus conocimientos financieros, ha conseguido créditos oportunos para continuar con las actividades de la finca.

Se detecta también que la Finca Hamburgo, tiene un Gerente Administrativo, quién labora para la finca desde hace 40 años, quién ejerce el liderazgo coercitivo y el de pericia, el coercitivo porque es quién premia o castiga y el de pericia porque los trabajadores dicen que tienen toda la experiencia para dar las indicaciones con respecto a la calidad y la productividad, y por consecuencia en la rentabilidad. En cambio en la Finca Irlanda, a pesar de tener un administrador, este está bajo las órdenes del Director General y es él quién directamente supervisa las labores de campo con el mayordomo, además para el Director General, el liderazgo de pericia es ejercido por el mayordomo, dada la experiencia que tiene en el cuidado de los almácigos. De esto concluimos que en la Finca Irlanda, el no tener un encargado a quién se le confié plenamente la administración influye negativamente en la productividad, ya que se descuidan las labores de campo, como lo que ocurrió el año pasado, que estuvieron sin mayordomo que diera las indicaciones, por lo que la productividad disminuyó.

Encontramos que en ambas fincas, todos los trabajadores eventuales son guatemaltecos, quiénes vienen solo en época de cosecha, la diferencia con la Finca Hamburgo radica en que todos los trabajadores permanentes son mexicanos, por el contrario en la Finca Irlanda el 80% son guatemaltecos, esto lo detectamos, ya que él mayordomo de la Finca Irlanda, quién había trabajado antes en la Finca Hamburgo, hizo mucha referencia a ello, que le gustaba más trabajar con la gente mexicana, que es gente más comprometida, por lo que vemos que este factor influye negativamente en la productividad de la Finca Irlanda y positivamente en la productividad de la Finca Hamburgo.

En ambas organizaciones los Directores Generales, ejercen jerárquicamente la autoridad, se detectó además, que en todos los puestos se ejerce la autoridad tradicional, todos los trabajadores por costumbre saben de quién recibir las indicaciones para realizar sus labores, aunque en la Finca Hamburgo, dijeron que tenían establecido un organigrama, pero no estaba a la vista, aunque este comprende solo los puestos correspondientes a los procesos de beneficiado en vías de la certificación.

Los trabajadores de las dos fincas dijeron que no era necesario conocer el organigrama, que sabían de quién dependían jerárquicamente, esto puede ser consecuencia de que en ambas organizaciones, sus trabajadores tienen una antigüedad de 20 años o más en el desarrollo de sus labores.

En la Finca Irlanda, han elaborado descripciones de puestos que les solicitan los organismos certificadores de la calidad, pero se han elaborado en papel, ya que ninguno de los trabajadores los conoce. Y en la Finca Hamburgo, han elaborado también descripciones de puestos de las personas involucradas en los procesos del beneficio de café, vemos que esto ha sido benéfico, ya que los trabajadores se han involucrado en los procesos, al establecer los procedimientos, correcciones y calificaciones del desarrollo de sus labores, manifiestan los directivos que no ha

sido fácil, ya que hay trabajadores que no saben leer, por lo que tuvieron que empezar por enseñarles a leer y escribir.

En la Finca Irlanda no hay reglamentación por escrito con respecto a la calidad y la productividad, y en la Finca Hamburgo solo la hay para los procesos del beneficiado de café. Por lo que vemos, en ambas Fincas, los conocimientos se transmiten de manera generacional, salvo en el proceso de la certificación en la Finca Hamburgo.

En la Finca Irlanda, la personalidad del mayordomo influye de manera positiva para ejercer la autoridad, en la Finca Hamburgo, la personalidad y la experiencia del Gerente Administrativo, también es positiva para ejercer la autoridad, esto es producto de que el Gerente Administrativo, tiene 40 años de experiencia en el puesto, por lo que conoce todas las labores de la organización, por el contrario en la Finca Irlanda, el mayordomo a quién se le ha delegado la autoridad para incrementar la producción, tiene apenas un año de antigüedad en la organización, por lo que hasta la fecha no se puede evaluar su influencia en la productividad, vemos entonces que la forma de ejercer el liderazgo y la autoridad influye positivamente en la productividad en ambas fincas.

Los trabajadores permanentes en la Finca Hamburgo, están en este momento inconformes con que se les haya mezclado en los espacios que ocupan para vivir con los trabajadores eventuales, dicen que pudo ser una medida para que varios de ellos renunciaran a sus puestos y no les otorgara ninguna liquidación. Esto ha decaído mucho en la motivación de los trabajadores para el desempeño de sus labores. En cambio en la Finca Irlanda, los trabajadores están conformes con las casas que se les ha dado para vivir, manifiestan también los trabajadores, que en esta finca, las unidades habitacionales (Galleras) para los trabajadores eventuales, se encuentran en mejores condiciones que en la Finca Hamburgo. Se detectó que la forma de ejercer el liderazgo y la autoridad en la Finca Irlanda, al

tomar decisiones con respecto a la calidad, ha influido negativamente en la rentabilidad de la finca, ya que la finca ha operado con bajos márgenes de utilidad, inclusive ha tenido pérdidas, por el contrario en la Finca Hamburgo aunque sus utilidades han sido mínimas, en los últimos cinco años no ha tenido pérdidas. Esto lo podemos atribuir a la diferencia en el tipo de cultivo de ambas fincas, una con cultivo orgánico biodinámica y la otra con cultivo convencional.

Con lo que respecta al rendimiento real de sus activos, ambas fincas han hecho inversiones en los últimos cinco años, con el objetivo de incrementar la calidad. Se detecto que la Finca Irlanda, ha capitalizado más a la organización, así mismo, esta finca tiene más erogaciones por mano de obra, y esto es, por el tipo de cultivo orgánico-biodinámico, ya que este cultivo lleva un 80% más de mano de obra en relación al cultivo convencional, lo cual demerita su rentabilidad, aunque ello también incrementa la calidad, al estar reconocida a nivel internacional como organización pionera en este tipo de cultivo, y contar con varios certificados de cultivo orgánico-biodinámico y de conservación a la naturaleza. Derivado de lo anterior la Finca Irlanda tiene un sobreprecio por quintal de café de exportación, que va del 65% al 90%, en relación a la Finca Hamburgo.

Ambas fincas, no han tenido devoluciones sobre ventas en los últimos cinco años, tienen contratos establecidos por cinco años, esto habla muy bien de la calidad de su producto. En la Finca Irlanda, la calidad de su producto esta reconocida a nivel internacional por el tipo de cultivo que produce desde hace muchos años, siendo una finca a la que han acudido diversos investigadores, por producir bajo un modelo de producción sustentable, que ha logrado consolidarse mejorando sus procesos, hasta obtener la calidad total de sus productos, los que distribuye a nichos especializados donde su calidad, y responsabilidad ambiental son ampliamente reconocidos. En este aspecto la Finca Hamburgo produce café convencional, y lleva apenas dos años, trabajando para la certificación de su proceso de beneficiado a través del ISO9000.

En lo que se refiere a la productividad, en la Finca Irlanda sus rendimientos por hectárea son mejores, y en los dos últimos años, los de la Finca Hamburgo han disminuido considerablemente, lo que se pudo observar después de los desastres provocados por el huracán “Stan”, ya que afectaron en mayor porcentaje la producción de la Finca Hamburgo, y esto es consecuencia del tipo de vegetación que tiene la propiedad. En ambas fincas el ejercicio con mejor productividad fue el de 2003. Por lo que puedo deducir que estos resultados fueron por causas externas.

A continuación presentamos en la figura 1, la representación de este análisis comparativo.

CUADRO 1.- ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA INFLUENCIA QUE EJERCEN EL LIDERAZGO Y LA AUTORIDAD EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA FINCA IRLANDA Y LA FINCA HAMBURGO

FINCA IRLANDA

El Director General ejerce el liderazgo legítimo, el de pericia y el referente.

Se observan características del líder transformacional en sus directivos.

El mayordomo quién es ejerce el liderazgo referente y de pericia.

Los trabajadores se han capacitado solo en labores administrativas.

A los trabajadores no se les ha otorgado ningún reconocimiento desde hace muchos años.

No reciben ningún incentivo por productividad.

No reciben ningún incentivo por calidad.

Los trabajadores permanentes de campo la mayoría son de origen guatemalteco.

El Gerente es quién jerárquicamente ejerce la autoridad. Los conocimientos se trasladan de manera generacional, tienen establecidos sus procesos, solo en papeles.

Se cambian los procedimientos laborales, sin tomar en cuenta a los trabajadores.

El liderazgo ejercido desde hace años con respecto a la calidad de su producción y las decisiones tomadas en la conservación de estos procesos, ha influido negativamente en la rentabilidad, pero positivamente en la productividad y la calidad (el Stan, vino a dar soporte a esta afirmación).

FINCA HAMBURGO

El Director General ejerce el liderazgo legítimo, el de pericia, pero no el referente.

La representante de la dirección es quien ejerce el liderazgo de pericia y el referente.

Se observan características del líder transformacional en los directivos.

Encontramos que el Gerente administrativo ejerce el liderazgo coercitivo y de pericia.

Se ha capacitado a los trabajadores. solo con respecto a los procesos del beneficio, con miras a la certificación.

A los trabajadores no se les ha otorgado ningún reconocimiento desde hace muchos años.

Solo los trabajadores administrativos reciben incentivos por productividad.

En los trabajadores de campo solo el mayordomo recibe incentivo por productividad.

No reciben ningún incentivo por calidad.

Los trabajadores permanentes de campo todos son mexicanos, no les gusta convivir con los trabajadores eventuales que vienen de Guatemala.

Solo tienen establecido por escrito los procesos de certificación del beneficio.

Se cambian los procedimientos laborales sin tomar en cuenta a los trabajadores.

El liderazgo y la autoridad han influido de manera positiva en la calidad, la productividad y la rentabilidad de la finca.

Fuente: elaboración propia

4.4. Influencia de los factores externos en el poder

Dentro de los factores externos que afectan al poder dentro de estas fincas cafetaleras objeto de nuestro estudio, se detectó:

- 🌍 El fenómeno de la migración que está impactando a la zona del Soconusco, y a las fincas cafetaleras en lo particular, al no encontrar trabajadores para las labores de cosecha, lo que incrementa sus costos de producción, así como también afecta la eficiencia de sus labores administrativas, dado que los trabajadores de confianza, también llamados permanentes de campo, que habían laborado con ellos durante muchos años, han emigrado al vecino país del norte: “Los Estados Unidos de Norteamérica” en busca de mejores oportunidades de vida al no encontrar en el nuestro, mejores salarios y prestaciones, afectando la administración de las fincas, al no tener personal calificado que ejerza el liderazgo y la autoridad para el buen desempeño de las labores administrativas, incluyendo en estas la siembra, cultivo, cosecha, beneficiado y exportación de la producción.
- 🌍 La inmigración también afecta a los cafecultores, al ser un Estado ubicado en zona fronteriza con el País de Guatemala, ya que el río que nos sirve como límite entre las dos fronteras, es atravesado sin ningún problema por las personas que vienen de los diferentes países del sur del continente americano como: Guatemala,

Honduras, Panamá, El Salvador, Colombia, etc., ya sea nadando o por cámaras de vehículos que les sirve de traslado entre ambos márgenes del río. No teniendo estas personas en su mayoría una educación que les permita desarrollar trabajos bien remunerados, se dedican a la delincuencia, como los grupos llamados “Mara salva truchas”, que han invadido la ciudad de Tapachula, y han también sido detectados en las fincas cafetaleras de la región.

🌈 Otro factor externo es la competitividad, y al ser estas fincas cafetaleras exportadoras de más del 90% de su producción, han obtenido beneficios con el comercio en los mercados mundiales lo cual se fundamenta la teoría de la ventaja competitiva, la cual establece que las naciones intercambian bienes y servicios en los cuales reciben una ventaja relativa (mejores recursos, especialización, mecanización, clima), frente a aquellos que están en relativa desventaja. Y es la calidad de la producción de estas dos fincas cafetaleras lo que les ha permitido penetrar en los mercados internacionales, pero ello también les ha ocasionado el incremento de sus costos de producción, afectando la rentabilidad de las fincas. Así mismo detectamos que, esta permanencia en el mercado les ha permitido ser líderes dentro del sector cafetalero y sobrevivir cuando otras fincas ya han sido vendidas por los dueños originales al no poder competir en el mercado globalizado.

Conclusiones:

Esta tesis doctoral, me ha permitido conocer una parte de las relaciones de poder que se originan dentro de las unidades productivas de café en la Región del Soconusco, Chiapas, actividad agrícola que ha contribuido al desarrollo económico tanto de la Región como del País. Este sector primario que desde hace muchos años atraviesa por una crisis económica, que involucra a 73,742 productores y 350,000 jornaleros de las 77 regiones económicas que conforman la entidad, lo cual fue planteado en la introducción de esta investigación, y dio origen al análisis de los factores que determinaban el desempeño organizacional en estas unidades productivas de café, eligiendo entre dichos factores para este estudio, la forma en que se ejerce el liderazgo y la autoridad, ya que consideramos las más representativas del ejercicio del poder en las unidades productivas. De ahí surgió la idea de realizar una investigación dentro del marco teórico de los Estudios Organizacionales, sobre, ¿cómo se ejerce el poder a través del liderazgo y la autoridad en las fincas cafetaleras establecidas en el Soconusco, Chiapas, y cómo estas dimensiones influyen en su desempeño?

Para lo cual, nos planteamos un objetivo general de investigación:

“Determinar la influencia que ejerce el poder en sus dimensiones liderazgo y autoridad, en el desempeño organizacional en sus dimensiones rentabilidad, calidad y productividad, en las fincas cafetaleras: Irlanda y Hamburgo”.

Y como objetivos específicos se diseñaron los siguientes:

- ✚ Analizar las características generales de las fincas cafetaleras establecidas en el Soconusco, Chiapas.
- ✚ Analizar las principales corrientes teóricas del poder y del desempeño organizacional.
- ✚ Realizar un estudio de caso con base en la metodología cualitativa para caracterizar el poder y utilizando datos cuantitativos para el desempeño organizacional en cada una de las fincas objetos de este estudio.

- ✚ Determinar, cómo influyen las dimensiones: liderazgo y autoridad, en las dimensiones del desempeño: rentabilidad, calidad y productividad de las unidades productivas objetos de estudio.
- ✚ Realizar un análisis comparativo de la influencia del liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional en las fincas cafetaleras: Irlanda y Hamburgo.

Este objetivo general se cumplió plenamente a través de los objetivos específicos y para ello se realizó una caracterización general de las fincas cafetaleras establecidas en la región del Soconusco, Chiapas.

Dentro de esta caracterización analizaron aspectos como: el origen del café, su cultivo y producción en México, Chiapas como entidad productora de café, y el funcionamiento general de las fincas.

Posteriormente analizamos las principales corrientes teóricas del poder y del desempeño organizacional, eligiendo para el estudio del poder, las dimensiones liderazgo y autoridad, y para el estudio del desempeño organizacional las dimensiones rentabilidad, calidad y productividad. Fundamentos teóricos que nos sirvieron de base para determinar: las subdimensiones, los indicadores, así como también en la formulación de las preguntas a realizar en el estudio de caso, que nos llevaría al logro de nuestro objetivo. Este estudio de caso se realizó con base en la metodología cualitativa para caracterizar el poder y utilizando datos cuantitativos para el desempeño organizacional en cada una de las fincas objeto de este estudio.

Para el desarrollo del estudio de caso, elegimos nuestros objetos de estudio, las cuales fueron elegidas por elementos comparables dentro de ellas como son: extensión territorial, número de trabajadores, monto de sus ingresos, empresas altamente exportadoras. Elementos que fueron esenciales para determinar como

influye el liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional en estas unidades productivas, objetivo que se cumplió como lo podemos observar en el capítulo cuatro, puntos uno y dos de esta investigación. Por lo que el paso siguiente fue: realizar un análisis comparativo de la influencia del liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional en las fincas cafetaleras Irlanda y Hamburgo, análisis realizado en el capítulo cuatro punto tres, representado a través del cuadro uno del capítulo cuatro.

Por lo que concluimos que esta investigación, cumplió el objetivo general y los específicos, planteados desde su inicio.

Sin embargo, como en toda investigación se presentaron varias dificultades durante el desarrollo de la misma, el logro del objetivo llevo varias dificultades, como fueron;

- ✚ Falta de bibliografía en las bibliotecas de la región para desarrollar los fundamentos teóricos de las variables elegidas en la investigación. Por lo que se tuvo que acudir a la ciudad de México, para la adquisición de la bibliografía requerida.
- ✚ Dificil acceso, a nuestros objetos de estudio, al encontrarse situados sobre la Sierra Madre de Chiapas. El trasladado a las fincas, elegidos en esta investigación en épocas normales, es decir cuando no llueve, se lleva un tiempo aproximado de dos horas, y en época de lluvias (recordemos que en esta región, llueve 6 meses si y 6 meses no), el traslado te puede llevar hasta dos horas, esto es si el camino no ha sufrido ningún percance, ya que si se encuentra tapado por lo diversos derrumbes que ocurren en el trayecto, se buscan otros caminos que llevan más tiempo, o en ocasiones regresarse al no poder pasar e intentarlo en otra ocasión.
- ✚ El fenómeno climático ocurrido el 4 de octubre de 2005, denominado

huracán “Stan”, el cual dejó incomunicados nuestros objetos de estudio, por un promedio de tres meses, situación ocurrida en pleno levantamiento de los instrumentos de recolección de información.

Las contribuciones que esta investigación aporta al campo de los estudios organizacionales las podemos clasificar en:

a) Teóricas

En términos teóricos, se estableció la relación entre las dimensiones del poder: liderazgo y autoridad, y las dimensiones del desempeño organizacional: rentabilidad, calidad y productividad. En la que encontré que, la concepción del poder para los trabajadores de estas fincas cafetaleras implica el estar acostumbrados a la pobreza y a obedecer sin objetar en ningún momento el porque se les ordena, y prefieren que sea otra persona quién les dé las ordenes para no tener la responsabilidades. Así mismo, en ellas se sigue ejerciendo la autoridad como hace 100 años.

b) Metodológicas

En términos metodológicos, la aportación principal consistió en el desarrollo de la operacionalización de las variables elegidas. Así, se estableció la relación concreta entre las dimensiones liderazgo y autoridad del poder y las dimensiones del desempeño: rentabilidad, calidad y productividad. A partir de esta operacionalización fue que se diseñaron los instrumentos para la recolección de la información utilizados en el estudio de campo.

c) Prácticas:

La aportación práctica de esta investigación, al estudiar estas fincas cafetaleras, es que nos dio toda una gama de información sobre lo que esta pasando en estos

momentos en las fincas cafetaleras: Irlanda y Hamburgo, el cómo se ejerce el poder a través de sus dimensiones: liderazgo y autoridad, y la influencia que ejerce este liderazgo y autoridad en su desempeño organizacional. Así mismo nos proporcionó información comparable en fincas cafetaleras con diferente cultivo: convencional y orgánico-biodinámico, de la influencia que ejerce el liderazgo y la autoridad en el desempeño organizacional. Se detectó también otros factores externos que influyen en el funcionamiento de las fincas cafetaleras como: la competitividad; la cual en especial para estas fincas, la calidad de su producción les ha dado una permanencia en el mercado, al ser fincas que exportan el 90% de su producción. La emigración de los trabajadores permanentes de campo, lo cual ha afectado la eficiencia de las fincas al emigrar trabajadores que llevaban años apoyando en la administración de las fincas. Así como también la inmigración de personas de los vecinos países, sobre los cuales no hay ningún control migratorio y que afecta la estabilidad de la población del Soconusco.

Por lo que también pienso que esta investigación a futuro, podría darle continuidad a otras investigaciones sobre el análisis del poder y del desempeño, aplicado en objetos de estudio dedicados a otra actividad agrícola.

En lo que a mí respecta, esta investigación, contribuyó en mi formación como doctorante de los Estudios Organizacionales, al aplicar los conocimientos adquiridos y permitirme durante el desarrollo de la investigación la adquisición de nuevos conocimientos. Así mismo, ha sido una guía en el desarrollo de mi práctica docente, al aplicar las aportaciones metodológicas en la investigación en el aula.

Este documento no es un documento acabado, ya que de él emanan nuevas interrogantes, que serán retomadas en el futuro dentro de mi actividad académica e investigativa.

Glosario:

Quintal: Qq.

Café verde: Producto obtenido de las semillas de diversas especies botánicas del género *Coffea* L, familia de las Rubiáceas, que han sido objeto de un proceso de desecación y descascarado.

Café orgánico: Se refiere al café producido bajo el sistema de producción agrícola que excluye el uso de pesticidas sintéticos, fertilizantes o medicamentos. Se enfatiza el uso de métodos de bajo impacto en la preparación de la tierra para los cultivos y el uso de hormonas y organismos genéticamente modificados también son excluidos.

Café biodinámico: Café producido bajo el sistema biodinámico, el cual se distingue fundamentalmente del orgánico por el uso de abonos que resultan de preparaciones que incluyen hierbas, minerales y heces de animales. Este sistema se basa en el modelo de granja agrícola con un ecosistema auto-suficiente con respecto al ciclo de sustancias que requiere. El sistema biodinámico tiene regulaciones estrictas sobre métodos de composteo, fertilización con nitrógeno y suplementación mineral. Los animales se requieren para sustentar el ciclo de fertilidad, los bovinos se reconocen como óptimos. Este sistema de producción tiene sus fundamentos en los discursos de Rudolf Steiner, filósofo alemán creador de la antroposofía, cuyos postulados fueron puestos en práctica y han sido investigados.

Café de altura: Cafés cultivados a una altura mínima de 900 metros sobre el nivel del mar. Su taza se caracteriza por una acidez marcada y un balance perfecto de aroma y cuerpo.

Café en cereza seca: El fruto seco del cafeto.

Café pergamino: El grano de café verde contenido dentro de la cubierta de pergamino.

Tostadores de café: las unidades industriales en que se efectúa el procesamiento del café verde.

Saco: 60 kilogramos o 132,276 libras de café verde.

Márago, maragogype: El grano gigante de los Arábica, su aroma delicado como su tamaño lo hace un grano exótico. Posee un contenido menor de cafeína con un aroma notable, buena acidez y cuerpo ligero.

Robusta: Cafés apreciados por su alto rendimiento en sólidos solubles, aunque su sabor no es tan delicado como los arábigos se buscan mucho para obtener cafés de cuerpo pesado.

Desmanche: Café resultante de la selección de granos; se usa para la elaboración de cafés con azúcar o como mezclas económicas que nos dan una taza ligera y de fuerza sutil.

Bibliografía

Alvesson, Mats y Staley Deetz (1996). "Critical Theory and Postmodernism Approaches", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, Handbook of Organizations Studies, Sage, Londres.

Barba Álvarez Antonio, Pedro C. Solís Pérez (1996). Lectura: "La Teoría de la Organización a los estudios organizacionales: vínculos teóricos, rupturas y nuevos enfoques". Capítulo II. "Cultura en las organizaciones enfoques y metáforas de los estudios organizacionales", del libro "El desarrollo de los estudios organizacionales y el imperio de las metáforas". Editorial Vertiente, México, p. p. 45-96.

Bain, David (1997). "Productividad la solución a los problemas de la empresa", Editorial MacGraw Hill, México, D. F., traducido por Roberto Haas García, de la primera edición en inglés de The productivity prescription: The manager's Guide to Improving productivity and Profits.

Barnard (1938). Citado por Hall, Richard (1996). "Organizaciones, estructuras, procesos y resultados". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. pág. 283.

Cameron, K.S. y Whetten, D.A. (1983). "Organizational effectiveness", Academic Press, Inc., U.S.A.

Campbell, J.P. (1981). "On the nature of organizational effectiveness", citado en Goodman, et.al., "New perspectives on organizational effectiveness", Jossey-Bass, Publishers, U.S.A., pág. 15-55.

Castellanos, López José Luis (2001). "La productividad elemento fundamental para el desarrollo de los cafetaleros del municipio de Tapachula". Universidad Autónoma de Chiapas.

Camp, R., (1993), "Benchmarking", Ed. Panorama.

Clegg, Stewart R. (1975). "Power, Rule and Domination", London: Routledge.

Clegg, Stewart R. (1989a). "Frameworks of power", Londres , Sage, 261 págs.

Clegg, Stewart R. (1989b). "Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations", Organization Studies, 10 (1): 97-115.

Clegg, Stewart R. y Cynthia Hardy. (1996). "Some Dare Call It Power", págs 622-641, en Clegg, Stewart R, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds), Handbook of Organizations Studies, Londres, Sage.

Consejo Estatal del Café. Ficha Técnica, Noviembre 2005.

Crozier, Michel (1974). "El fenómeno burocrático". T., Buenos Aires: Amorroutu Editores.

Cowper, Jeremy y Martin Samuels. (1997), "Performance Benchmarking in the Public Sector: The United Kingdom Experience" en Benchmarking Evaluation and Strategic Management in the Public Sector, Working Papers, OECD, vol. 5, número 67.

Crosby, Philip (1979). " Quality is Free", McGraw Hill.

Dahl, Robert .A. (1992). "Power as the control of behavior", en Lukes, Steven (Ed.), Power, New York University Press, New York, pp. 37-58. (1986)

Dahl, Robert .A. (1997). "The Concept of Power", págs. 157-171, en Youn, Ted I. K. y Patricia B. Murphy (eds), *Organization Studies in Higher Education*, New York: Garland Publishing Inc.

Deming, W. Edwards (2003). "Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis". 4ª. Edición (Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Domínguez, García María del Carmen (1995). "La importancia de la evaluación del desempeño". Profesor de administración y liderazgo del Departamento de Negocios de Negocios y administración ITESM- Campus Estado de México, maestría en ciencias de la administración. ITESM-CEM.

Etkin, Jorge y Leonardo Schvarstein (1989). "Identidad en las Organizaciones", Paidós, Argentina, págs. 381.

Fiedberg, Erhard. (1997). «Le pouvoir et la règle». *Dynamiques de l'action organisée*. Editions du Seuil. París. Pp. 259-296.

Feigenbaum, Armand V. (2004). "Control Total de Calidad", 5ª Edición (México, D. F.: Compañía Editorial Continental, S.A. de C. V.

Fiol, Marlene C. (1991). "Seeing the Empty Spaces: Towards a More Complex Understanding of the Meaning of Power in Organizations", *Organization Studies*, 12 (4): 447-556.

Foucault, Michel (1989). "El poder: cuatro conferencias", Universidad Autónoma Metropolitana -Azcapotzalco, México.

Foucault, Michel (1999). "Estrategías de poder". Introducción, traducción y edición a cargo de Julia Varela y Fernando Álvarez-Uría. Ed. Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, España.

Foucault, Michel (1992a). "Microfísica del poder", La piqueta (tercera edición.), Madrid.

Foucault, Michel (1992b). "Disciplinary power and subjection" en Lukes, Steven (Ed.), Power, New York University Press, New York, pp. 229-242. (1986)

García de León, Antonio (1985). "Resistencia y utopía". Memorial de agravios y crónica de revueltas y profecías acaecidas en la provincia de Chiapas durante los últimos quinientos años de su historia. 2 tomos. Editorial ERA, México.

Georgiou, (1973:308). Citado por Hall, Richard (1996). "Organizaciones, estructuras, procesos y resultados". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Pág.283-284.

Gibson, L. James. et al. "Las organizaciones (Comportamiento Estructura Procesos)". Editorial Mac. Graw Hill. Décima edición, páginas 15-17

Gutiérrez, Lacayo Martín (2003). "Aplicación de Modelos e Incentivos Económicos, Financieros y de Mercado para los Pobladores de las Áreas Naturales Protegidas". Primera edición 02-2003, Pág.43-49. Pronatura, A. C. México, D. F.

Gutiérrez, Mario. (2003). "Administrar para la calidad: Conceptos administrativos del control total de calidad". México, D. F., Editorial Limusa, S.A. DE C. V., 2ª Edición.

Gobierno del Estado de Chiapas "Plan Estatal de Desarrollo 1995-2000". Junio

1995.

Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, (marzo, 2002), "Modelo de Calidad Intragob".

González, E. Arturo (1996). "Medición del desempeño Organizacional", Ideas Económicas, México, D. F. 1 de noviembre de 1996. P. 1 -13.

Helbing, Kart (1964). "El Soconusco y su zona cafetalera en Chiapas. Instituto de Ciencias y Artes de Chiapas (ICACH), Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

<http://J/Café-wikipedia>, la enciclopedia libre.htm. Consulta realizada Enero 2006.

<http://www.binews.com>. Consulta realizada Marzo 2006.

Ibarra, C. Eduardo (2003). "La Universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización". Editada por Dirección General de Estudios de Posgrado, el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, el Programa de Posgrado de Ciencias Políticas y Sociales de Universidad Nacional Autónoma de México, la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa y la Unión de Universidades de América Latina.

Ishikawa, Kaoru (2002). ¿Qué es Control Total de Calidad? La modalidad Japonesa, Editorial Norma, 3ª. Edición.

Juárez Martínez Gerardo Daniel. "La rentabilidad social". Universidad Mexicana del Noroeste. Monterrey, <http://www.tuobra.unam.mx/publicacadas/020320125206-La.html> ,N. L. México. 20 de Marzo de 2002. Consulta realizada el 17/11/2005.

Juran, J.M. et.al (1974). "Quality Control Handbook". 3a. Edición, McGraw Hill.

Kaydos, Will. "Measuring, managing, and maximizing performance. Productivity, Quality, and Performance". Cap. 2, Editorial Productivity Press. Cambridge, Massachusetts Norwalk, Connecticut.

Knights David y Darren McCabe. (1999). "Are There No Limits to Authority?: TQM and organizational Power". En: Organization Studies. Vol. 20, número. 2. pp. 197-224.

Koontz Harold, Weihrich Heinz (1990). Administración una perspectiva global. 11ª. Edición, Mc Graw Hill

Lukes, Steven (1985). "El Poder: Un Enfoque Radical", España, Siglo Veintiuno de España Editores, S.A., Pp4, 40, 85.

Manual práctico del cultivo del café en México de la Comisión Nacional del Café (1989).

Martínez, Morales Aurora C. (1996). "El proceso cafetalero mexicano". Universidad Nacional Autónoma de México. Octubre de 1996.

Montaño Hirose Luis, Pedro C. Solís Pérez, Antonio Barba Álvarez, Luis Bueno Rodríguez, Florencio Rodil Urrego. "Estrategias Organizacionales". Editora Rosa María Ortega, serie investigación 11. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Departamento de Economía, México.

Ortiz, Valdéz Sergio (1995). "La evaluación organizacional vs. la administración estratégica". Director del Departamento de Negocios y Administración ITSM-

Campus Estado de México. Master of International Management. Thunderbird University, Arizona, E. U.

Pacheco Espejel Arturo Andrés (1993). "La productividad como una espiral de mejora continua". Profesor-Investigador de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la UPIICSA.

Parsons, Talcott (1992). "Power and the social system" en Lukes, Steven (Ed.), Power, New York University Press, New York, pp. 94-143. (1986)

Padua, J. (1996). "Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales". 1ª. Edición (7ª. Reimpresión. 2000), Editorial Colegio de México y Fondo de Cultura Económica, México.

Patlan Pérez Juana. (1994). "Algunas variables de la efectividad organizacional en los hospitales del sector salud". Tesis presentada para obtener el grado de maestra en administración de organizaciones, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y administración División de Estudios de Posgrado e investigación. México, D. F.

Pfeffer, Jeffrey (2000). "Nuevos rumbos en la teoría de la organización". 1ª. ed, Editorial Oxford University Press, México.

Peters, Grether Walter (1984). "Estudio de la cafecultura ecológica en el Estado de Chiapas".

Peters, Grether Walter (1989). "Estudio de la cafecultura en el Estado de Chiapas".

Polsby, Nelson W. (1963) "Community Power and Political Theory", Londres, Yale University Press.

Ponce, Jiménez Patricia (1985). "Palabra viva del Soconusco". Editorial Ciesas, México.

Pholenz Córdova, Juan y Castillo Burguete, Teresa (1983). "Fuerza de trabajo y producción agrícola del Soconusco, Chiapas", en: Textual, Revistas de la UNACO, 13, septiembre, paginas: 81-87.

Pride, William. "Marketing: Concepto y estrategias". 9na. Edición. McGraw Hill. 1997. 877 páginas.

Ramírez, Martínez Guillermo (2004). "Desempeño Organizacional, Retos y enfoques contemporáneos". Impreso en los Talleres de Origami Editorial, México, D. F.

Reed, Michael (1996). "Organizational Theorizing a Historically Contested Terrain". En: Clegg, Stewart, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.) Handbook of Organization Studies, SAGE, Gran Bretaña.

Renard, María Cristina (1993). "El Soconusco una economía cafetalera". Universidad Autónoma de Chapingo.

Rébora, Hipólito (1982). "Memorias de un chiapaneco (1895-1982)". Editorial Katún. México.

Revista Contaduría Pública (2004). Del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Federación de Colegios de Profesionistas, año 33, número 387 del mes de noviembre de 2004.

Revista "Cultura Orgánica" (Mayo-Junio, 2005), editorial Agro Síntesis, S.A. De C. V., Indianápolis No. 62, Col. Nápoles, 03810 México, D. F.

Rodríguez Gómez Gregorio, Gil Flores Javier y García Jiménez Eduardo (1996). "Tradición y Enfoques en la Investigación Cualitativa en: Metodología de la Investigación Cualitativa", Aljibe. Málaga. España. Pp.23-59.

Ruiz Olabuenaga, José I. (1999), lectura: "Métodos de Investigación de su libro Metodología Cualitativa", de Universidad de Deusto. Bilbao, España.

Sagar (2005). Revista Claridades Agropecuarias, Centro de Estadística Agropecuaria. Página 17.

Santoyo Horacio (2004). "Sistemas Agroindustriales, café en México".

Sainsaulieu et al. (1995). « Les mondes sociaux de l'entreprise », Sociologie Economique. Desclée de Brouwer.

Seargeant, Helen H. (1980). San Antonio Nexapa, FONAPAS Chiapas.

Seashore, S.E., (1983). "A framework for an integrated model of organizational Effectiveness", citado por Cameron K.S. Wetthen D.A., "Organizational Effectiveness", Academic Press Incl., U.S.A.

Spenser, Daniela (1988). "Los inicios del café en el Soconusco", "Soconusco en la Revolución", Economía y moviendo laboral en las fincas cafetaleras del Soconusco", "La reforma agraria del Soconusco y la contraofensiva de los finqueros cafetaleros", en Von Mentz B. Radkau V., Spenser D., Pérez Monfort R. Los empresarios alemanes, el Tercer Reich y la oposición de derecha a Cárdenas. Tomo I, CIESAS Colección Miguel Othón de Mendizábal II.

Stake, Robert E. 1994. "Case Study", en Denzin, Norman K. E Yvonna S. Lincoln (editores), 1994, Handbook Qualitative Research. Sage Publications. California, USA, pp. 236-247 (tercera parte).

Taylor, Frederick, W. (1991). "Principios de la Administración Científica. 1ª ed, Editorial Herrero Hermanos Sucesores, México.

Taylor, S. J. y Bogdan R. (1987). "Introducción a los métodos cualitativos de investigación". De todas las ediciones en castellano, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., Barcelona, España.

Trosa, Sylvie, (1997). "Benchmarking an Evaluation: Necessary Tools for Decisión-Making and Resource Allocation" en Benchmarking Evaluation and Strategic Management in the Public Sector, Working Papers, OECD, vol. 5, número 67.

Valledor, Monica (2004). "La estructura y el diseño organizacional". La plata febrero 2004. http://www.ipap.sy.gba.gov.ar/lec_rec/vaññedpr/vm2.doc-microsoft. Consulta de fecha: 28 de agosto de 2006.

Volpentesta, Jorge Roberto (2000). "Organizaciones, procedimientos y estructuras". Osmar D. Buyatti. Buenos Aires.

Weber, Max. (1992) "Economía y Sociedad", Fondo de Cultura Económica, México.

Williams J. Bruns, Jr., and Sharon M. Mckinnon (1992). "Performance measurement, evaluation, and incentives". Edited by Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.

Yuchtman y Seashore (1967). Citado por Hall, Richard (1996). "Organizaciones, estructuras, procesos y resultados". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Páginas 272-274.



**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**Liderazgo, autoridad y desempeño organizacional en unidades productivas
de café establecidas en el Soconusco, Chiapas. Estudio de caso en dos
fincas cafetaleras.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

PRESENTADA POR:

MTRA. ALMA LESLIE LEÓN AYALA

DIRECTOR DE TESIS:

DR. ARTURO ANDRÉS PACHECO ESPEJEL



TAPACHULA, CHIAPAS, MÉXICO, DICIEMBRE DE 2006.