



**UNIDAD IZTAPALAPA**

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

---

**LA CULTURA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONALES EN UNA  
UNIDAD PRODUCTIVA DE MANGO ATAULFO. ESTUDIO DE CASO:  
“FINCA SAN JOSÉ RÍO LIMA, S.P.R. de R. L”, EN LA REGIÓN DEL  
SOCONUSCO, CHIAPAS, MÉXICO.**

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

**PRESENTA:**

**IDALIA LÓPEZ RIVERA**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. ARTURO ADNDRÉS PACHECO ESPEJEL**

**Tapachula, Chiapas, México, diciembre de 2006**

*“La creencia en el valor de la verdad científica no procede de la naturaleza, sino que es producto de determinadas culturas”*

*Max Weber*

*He sido un testarudo, he perseguido un simulacro de orden, cuando debía saber muy bien que no existe orden en el universo.*

*Umberto Eco*

*“Dudo de todo, pero al dudar estoy pensando, y si pienso existo”*

*René Descartes*

# DEDICATORIAS

*Con profundo amor y respeto, por haberme dado la oportunidad de existir y ser:*

*A mi ser superior*

*A mis padres: Ciro*

*Victoria (mamá Teyita q.d.p)*

*Con amor y respeto, por el apoyo constante y comprensivo, por impulsarme siempre a superar mis metas a mi esposo: Humberto*

*Con todo el cariño y amor de madre, por que son los seres, que desde que llegaron a mi vida la han motivado con la luz de su presencia; a mis hijos:*

*Eduardo Alberto*

*Carlos Humberto*

*Jesús Emilio*

*Y en este momento tan importante en mi vida, con amor y profundo cariño a mis nueras Denisse y Jacqueline y a mis nietecitos: Axel y Maria José*

*Con cariño a mis hermanos: Eloísa, Catalina y Ciro*

*Y a todos los miembros de mi familia por estar siempre pendientes del alcence de mis metas*

## AGRADECIMIENTOS

*Al Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMP) de la SEP y Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por otorgarme la beca para realizar los estudios de Doctorado en Estudios organizacionales.*

*A la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa (UAM-I), por aceptarme en el Programa Doctoral de Estudios Organizaciones, derivado del convenio firmado con nuestra alma mater.*

*A la Universidad Autónoma de Chiapas, por haberme brindado la oportunidad de superarme académicamente.*

*Al M.C. Jorge Ordoñez Ruiz, Rector de la UNACH., por su valiosa gestión y decido apoyo para alcanzar esta meta.*

*A los profesores de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa; quienes de manera desinteresada legaron sus conocimientos y me brindaron su apoyo, para alcanzar esta meta a través del Programa Doctoral; y que hoy por hoy son la base en la formación de nuevas generaciones de investigadores de alto nivel.*

*A los Socios, ejecutivos y empleados administrativos de la “Finca San José Río Lima, S.P.R. de R.L; por abrirme las puertas desinteresadamente para realizar la investigación.*

*Al Ing. Juan Quilantan Carreón, por brindarme apoyo para establecer contacto con los miembros de la Sociedad de Producción Rural.*

*Al Mtro. Josefino Joo Reyes y a la Mtra Marcela Iturbe Vargas; Director y Sria. Académica en funciones por el apoyo incondicional en la gestión de este Programa.*

*Al Dr. Arturo Andrés Pacheco Espejel, Director de Tesis, por la determinante aportación de sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de este documento.*

*Al Dr. Rogelio Mendoza Molina, quien desinteresadamente me asesoró en la parte metodológica.*

*Al M.C. Humberto Esquinca Ruiz, catedrático de la Facultad de Ciencias Agrícolas de la UnaCh; por su valiosa ayuda en la redacción, estilo y presentación del escrito.*

*A Jesús Emilio, Carlos Humberto y Eduardo Alberto (mis hijos); por el apoyo logístico.*

*A mis compañeros catedráticos de la Facultad de Ciencia de la Administración de UnaCh; por su amistad y apoyo brindado en la consecución de esta etapa de mi vida.*

*A mis compañeras de Doctorado por su apoyo, amistad y compañía, especialmente a la Mtra. Alma Leslie León Ayala y Dr. Roberto de Jesús Cruz Castillo.*

# ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIAS	I
AGRADECIMIENTOS	li
ÍNDICE DE CUADROS	Vii
ÍNDICE DE GRÁFICAS	Ix
INDICE DE FIGURAS	X
BIOGRAFÍA	xi
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ENTIDADES PRODUCTIVAS DE MANGO ATAULFO DE LA REGIÓN DEL SOCONUSCO</b>	<b>16</b>
1.1 Identificación y caracterización de las organizaciones agrícolas	18
1.1.1 Ubicación física de las entidades productoras de mango ataulfo	20
1.1.2 Nueva visión para el comercio agrícola	23
1.2 Características del mango ataulfo	29
1.2.1 Niveles de producción	31
1.3 Métodos de cultivo	33
1.4 Aspectos fitosanitarios	35
1.4.1 Plagas	35
1.4.2 Enfermedades	37
1.5 Aspectos económicos	37
1.5.1 Comercialización	39
1.5.1.1 Nivel exportación	41
1.6 Aspectos legales	44
<b>CAPÍTULO II. PANORAMA GENERAL DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES</b>	<b>60</b>
2.1 Organizaciones modernas y postmodernas	70

<b>2.2</b>	<b>Teoría de la organización</b>	<b>82</b>
2.2.1	Teoría clásica	85
2.2.2	Teoría crítica y postmodernismo	87
2.2.3	Las metáforas mecánica y orgánica y su influencia organizacional	99
2.2.4	Los estudios organizacionales, un nuevo paradigma social	100
<b>2.3</b>	<b>Tipología Organizacional</b>	<b>107</b>
 <b>CAPÍTULO III. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE CULTURA Y DESEMPEÑO, DENTRO DEL MARCO DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES</b>		
		<b>115</b>
<b>3.1</b>	<b>Definición de Cultura</b>	<b>118</b>
<b>3.2</b>	<b>Importancia de la cultura en las organizaciones</b>	<b>143</b>
3.2.1	Cultura y Valores	150
3.2.2	Cultura regional	160
3.2.3	Cultura y cambio organizacional	163
3.2.4	Otras influencias culturales	170
<b>3.3</b>	<b>El desempeño Organizacional</b>	<b>178</b>
3.3.1	Elementos básicos de desempeño organizacional	193
3.3.1.1	Eficiencia organizacional	195
3.3.1.2	Efectividad organizacional	197
3.3.1.2.1	Modelos de efectividad organizacional	202
3.3.1.3	Calidad organizacional	206
3.3.2	Métodos organizacionales para entender el desempeño	211
3.3.2.1	Teoría de la contingencia estructural	212
3.3.2.2	Ecología organizacional	216
3.3.3	La relación entre cultura y desempeño organizacionales	218
<b>3.4</b>	<b>Otros criterios relativos al desempeño organizacional</b>	<b>222</b>
3.4.1	Cuadro de mando integral o balanced scorecard	222

<b>CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE CASO</b>	<b>227</b>
<b>4.1 Bases conceptuales</b>	<b>228</b>
4.1.1 El lenguaje de la ciencia	229
4.1.2 Importancia de la teoría	239
<b>4.2 Métodos de investigación</b>	<b>246</b>
4.2.1 Método cualitativo	252
4.2.2 Método cuantitativo	254
4.2.3 Estudio de caso	256
4.2.4 El Proceso de Operacionalización	261
<b>4.3 Técnicas de investigación</b>	<b>263</b>
4.3.1 La observación	265
4.3.2 La entrevista	269
<b>4.4 Descripción de la Finca “San José Río Lima, S.P.R. de R.L.</b>	<b>275</b>
<b>4.5 Diseño del estudio de caso</b>	<b>278</b>
4.5.1 Tamaño de la población y determinación de la muestra	281
4.5.2 Operacionalización de las dimensiones: cultura y desempeño organizacionales	282
4.5.3 Diseño de los instrumentos de la investigación	295
4.5.4 Prueba piloto	296
4.5.5 Otros instrumentos de apoyo	297
4.5.6 Levantamiento de la información	301
<b>4.6 Integración de los grupos de análisis, con base en las variables cualitativas</b>	<b>379</b>
<b>4.7 Integración de los grupos de análisis, con base en las variables cuantitativas.</b>	<b>385</b>
<b>4.8 Análisis, crítica y discusión de los resultados</b>	<b>395</b>
4.8.1 Datos cualitativos	396
4.8.2 Datos cuantitativos	403



<b>CAPÍTULO V. CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA DE LA UNIDAD PRODUCTIVA DE MANGO ATULFO SAN JOSÉ RÍO LIMA S.P.R. DE R.L. Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b>	<b>409</b>
<b>5.1 Análisis empírico de la Cultura y el Desempeño Organizacionales</b>	<b>410</b>
<b>5.1.1 Características de la Cultura</b>	<b>411</b>
<b>5.1.2 Carácterísticas del Desempeño</b>	<b>431</b>
<b>5.1.3 Influencia de la Cultura en el Desempeño Organizacional</b>	
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>446</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>455</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>465</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO</b>		<b>Pag.</b>
1	Destino de las exportaciones de mango chiapaneco	42
2	Principales corrientes en el estudio de las organizaciones	66
3	Orientaciones básicas de las teorías de la organización	84
4	La departamentalización (operaciones y estructura)	86
5	Enfoque Maxista	92
6	Las organizaciones desde el punto de la teoría crítica	94
7	Las fuentes de la ortodoxia en los estudios organizacionales	103
8	Pertinencia teórica	108
9	Caracterización de algunos tipos de organizaciones	114
10	Evolución del concepto de la cultura organizacional (según autores de: Francia XVII, alemania XIX, Inglaterra, Estados Unidos y México a fines del siglo XIX al XXI	118
11	Sociedades Masculinas y Sociedades Femeninas	129
12	Valores Humanos	153
13	Aportaciones al concepto de desempeño organizacional	190
14	Tres perspectivas sobre efectividad	199
15	Causas de la efectividad	200
16	Operacionalización de la dimensión cultura organizacional	287
17	Operacionalización de las variables de la dimensión cultura	288
18	Operacionalización de la dimensión desempeño	292
19	Operacionalización de las variables de la dimensión desempeño	293
20	Operacionalización de las dimensiones	298
21	Variable valores	381
22	Variable actitud	382
23	Variable habilidad	383

<b>24</b>	<b>Polaridad en las variables encontradas</b>	<b>384</b>
<b>25</b>	<b>Concetrado de datos cuantitativos</b>	<b>386</b>
<b>26</b>	<b>Análisis de la expresión de los actores, ante las variables culturales</b>	<b>415</b>
<b>27</b>	<b>Características culturales generales que cultivan en forma particular, los actores de la Finca San José Río Lima, S.P.R. de R.L.</b>	<b>421</b>
<b>28</b>	<b>Características culturales compartidas en la Finca San José Río Lima, S.P.R. de R.L.</b>	<b>422</b>
<b>29</b>	<b>Otras características culturales que cultivan los actores</b>	<b>424</b>
<b>30</b>	<b>Variables culturales no compartidas influenciadas por diversos factores, que intervienen en el desempeño organizacional</b>	<b>430</b>
<b>31</b>	<b>Indicadores del desempeño, resultados de las variables: eficiencia, efectividad y calidad</b>	<b>436</b>
<b>32</b>	<b>Variables culturales compartidas que influyen en el desempeño</b>	<b>438</b>

# ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>GRÁFICA</b>		<b>Pág.</b>
<b>1</b>	<b>Comportamiento de la superficie del mango en los últimos 14 años</b>	<b>22</b>
<b>2</b>	<b>Historia de las exportaciones de mango en el Estado de Chiapas</b>	<b>41</b>
<b>3</b>	<b>Porcentaje de desperdicio en la producción de mango</b>	<b>387</b>
<b>4</b>	<b>Porcentaje de tiempos muertos en el uso de la maquinaria y equipos diversos</b>	<b>388</b>
<b>5</b>	<b>Porcentaje de demora en la entrega de los pedidos</b>	<b>389</b>
<b>6</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento en la entrega de los pedidos</b>	<b>390</b>
<b>7</b>	<b>Porcentaje de quejas por el servicio</b>	<b>391</b>
<b>8</b>	<b>Porcentaje de rechazo en los pedidos</b>	<b>392</b>
<b>9</b>	<b>Porcentaje de rechazo en los pedidos en pesos</b>	<b>393</b>
<b>10</b>	<b>Otros indicadores de desempeño detectados</b>	<b>395</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA</b>		<b>Pág.</b>
1	Mapa conceptual general	15
2	Mapa conceptual del capítulo I	16
3	Árbol de mango ataulfo	30
4	Fruto: mango ataulfo	31
5	Mapa conceptual del capítulo II	60
6	Mapa conceptual del capítulo III	115
7	Correspondencia entre el desempeño y la cultura organizacionales	220
8	Mapa conceptual del capítulo IV	227
9	Mapa conceptual del capítulo V	409

## **B I O G R A F Í A**

**La autora nació en el Municipio de Tuxtla Chico, Chiapas, el 11 de noviembre de 1953; realizó sus estudios primarios en la Escuela Primaria Federal “29 Batallón” de Tapachula, Chiapas de 1960 a 1966; los de secundaria y preparatoria en el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos “Lic Miguel Alemán Valdés”**

**Los estudios de Licenciatura de Contaduría Pública los llevó a cabo en la Escuela de Contaduría y Administración, Campus IV, de la Universidad Autónoma de Chiapas, en Tapachula, Chiapas, de 1976 a 1981.**

**La Maestría en Administración con formación en Organizaciones, (convenio UnCh-UAM), la estudió en la Facultad de Contaduría Pública, de la Universidad Autónoma de Chiapas, de 1983 a 1986.**

**Para obtener el Grado de Doctor en Estudios Organizacionales, realizó los estudios en el Programa de Posgrado que ofrece la Universidad Autónoma Metropolitana que a través de la División en el área de Ciencias Sociales y Humanidades, en la Unidad Iztapalapa, mediante convenio con la Universidad Autónoma de Chiapas, representada por la Facultad de Ciencias de la Administración, sita en Tapachula, Chiapas de 2003 a 2006.**

**De 1977 a 1987, se desempeñó como ayudante de Contador en la Subcontraloría de la Delegación Estatal del IMSS en Tapachula, Chiapas; de 1988 a 1990 ocupó el cargo de Contralor del Hospital General de Zona 1 del IMSS, en la misma ciudad. De 1986 a la actualidad, se ha venido desempeñando como Profesor en la hoy Facultad de Ciencias de la Administración; primeramente como Profesor de Asignatura, y actualmente como Profesor de Tiempo Completo.**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo versa principalmente sobre el tipo de cultura que caracteriza a las organizaciones agrícolas que se dedican al cultivo del mango ataulfo, en la Región del Soconusco, Chiapas; esto con el propósito de detectar la influencia que la cultura tiene en el desempeño organizacional de dichas Entidades productivas.

En ésta Región del Estado de Chiapas son muy comunes estas organizaciones, ya que la actividad económica es eminentemente agrícola, siendo éste uno de los motivos principales, para realizar ésta investigación. Sin embargo, en el centro de la República estas organizaciones son poco conocidas, y lo más evidente es, que en la mayoría de las taxonomías realizadas por estudiosos de las organizaciones no hayan sido incluidas.

Por otra parte, es importante reflexionar, en el sentido, que en la actualidad, el estudio de las organizaciones se ha convertido en el quehacer de muchos investigadores, principalmente dentro del campo de los Estudios Organizacionales. Pero, ¿cuál es la importancia, cuál es el interés que se persigue al estudiar las organizaciones? La respuesta a esta pregunta puede ser la siguiente:

Las organizaciones son las esferas donde pasamos la mayor parte de nuestra vida, el mundo está plagado de organizaciones, la sociedad está construida con base en estructuras organizacionales, tal parece que no podemos escaparnos de establecer contacto con alguna organización desde el principio de nuestra vida, hasta que llega a su fin, es decir, nacemos y morimos dentro de una organización. Aunque en este documento hay un capítulo especial donde se habla de las organizaciones, es importante referir lo que señala Martín-Zamora (1998): *en nuestro tiempo, tanto en los discursos académicos, políticos como en*

*la vida cotidiana se hace cada día más referencia a las organizaciones. Estas ocupan un lugar fundamental en la sociedad moderna e inciden significativamente y de múltiples maneras en la mayor parte de nuestras actividades. A pesar de ello, nos movemos entre complejas organizaciones, sin saber plenamente lo que son sus metas, alcances, limitaciones y posibilidades de transformación. Por su gran importancia y por lo necesidad cada vez más apremiante de conocerlas, investigadores de todo el mundo se han abocado a estudiarlas, creando un campo de interacción entre varias disciplinas histórico-sociales, que se ha denominado Teoría de la organización<sup>1</sup>.*

Dado que en este trabajo se investigan dos importantes dimensiones, que son la cultura y el desempeño organizacional, en primer término se refiere la cultura bajo el criterio de Clyde Kluckhohn (2003)<sup>2</sup>, quién desde el punto de vista antropológico se las ingenia para definir la cultura como: *“el modo total de vida de un pueblo, el legado social que el individuo adquiere de su grupo, una manera de pensar, sentir y creer, una abstracción de la conducta, una teoría del antropólogo sobre la manera en que se conduce realmente un grupo de personas, un depósito de saber almacenado, una serie de orientaciones estandarizadas frente a problemas reiterados, una conducta aprendida, un mecanismo de regulación normativo de la conducta, una serie de técnicas para adaptarse, tanto al ambiente exterior como a los otros hombres, un precipitado de historia, etc”*. Por lo tanto Clifford (2003), propone un concepto de cultura semiótico<sup>3</sup>, creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considera que la cultura es esa

---

<sup>1</sup> Marín-Zamora, C. L. 1998. Teoría de la Organización, mito y poder de las organizaciones. Universidad Autónoma de Centroamérica. Revista Acta Académica. Noviembre. Núm. 23.

<sup>2</sup>C. Kluckhohn, (2002) Mirror for man. Citado por Geertz Clifford. La interpretación de las culturas. Ed. Gedisa. España. p..20.

<sup>3</sup> Estudio de los signos en la vida social. En la medicina se trabaja con base en ésta teoría, para emitir los diagnósticos.



urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones, de explicaciones, de interpretaciones y de expresiones sociales que son enigmáticas en su superficie.<sup>4</sup> En lo que respecta al desempeño, existen varios autores que se han dedicado a estudiar este campo, y han dado la definición del mismo; entre los que podemos citar a Roberto Eccles (1991); quien dice que la noción misma de desempeño, no se limita necesariamente al desempeño financiero a corto plazo, sino que puede en realidad tener varias dimensiones, tales como, la satisfacción de los clientes, la calidad, los costos, las condiciones de entrega, la diversidad o la disponibilidad de los productos o de los servicios, la innovación, todos estos elementos sobre los cuales se construye la competitividad de una empresa en función de su estrategia. En conclusión, el desempeño se puede entender como una estrategia para medir el funcionamiento de la organización.

Enseguida se describe el tipo de actividad a que se dedica la organización objeto de estudio, como se mencionó antes, ésta es la agricultura y específicamente al cultivo del mango ataulfo, por lo tanto, a continuación se hará una breve reseña histórica en lo concerniente al origen y cultivo de este fruto.

Según datos de FIRA<sup>5</sup>(1997), en la literatura sánscrita (India), se menciona que el mango se ha cultivado durante más de 4,000 años; se hace referencia a

---

<sup>4</sup> Geertz Clifford. (2003)La interpretación de las culturas. España Ed. Gedisa. 2003. p..20.

<sup>5</sup> Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura. Como cabeza del sistema financiero rural se encuentra el FIRA, una entidad pública de segundo piso perteneciente al Banco de México (banco central), integrada por cuatro fideicomisos creados para desarrollar las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras y agroindustriales. Desde su fundación, FIRA ha mantenido las tres políticas básicas siguientes: a) actuar siempre como banco de segundo piso; b) inducir siempre la participación del sector privado; y c) apoyar no sólo el fomento de la

Alejandro Magno, de haber plantado un jardín de mango en el Valle de Indo, en el año 375 a.C., durante una de sus invasiones. Es originario del noroeste de la India y norte de Burma en las laderas del Himalaya, y se encuentra distribuido en el suroeste de Asia y el Archipiélago Malayo desde épocas inmemoriales. En México, el mango fue introducido en tiempos de la colonia por los españoles; sin embargo fue hasta principios del siglo pasado cuando comenzó a tomar auge la producción nacional, conociéndose como uno de los frutos tropicales, clasificado entre los más finos. El mango típico constituye un árbol de tamaño de 10 a 30 metros de altura, el tronco es más o menos recto, cilíndrico y de diámetro de 75 a 100 centímetros, la corteza de color gris café y cuenta con grietas longitudinales o surcos reticulares poco profundos que producen pequeñas gotas de resina. La fruta es variable en cuanto a las dimensiones y forma que la constituye, pero generalmente es ovoide y blanda con una notoriedad aplanada, redondeada y obtusa por ambos lados de 4 a 20 centímetros de largo y de 2 a 10 centímetros de grosor, de color verde amarillento o anaranjado cuando madura, algunas variedades están teñidas de morado rojo o anaranjado, jugosa y de sabor agradable; el endocarpio es grueso y leñoso con una capa fibrosa que se puede extender dentro de la carne. El nombre botánico de la planta de mango es *Mangifera indica*. El mango es una fruta de regiones tropicales y subtropicales de mayor importancia en el mundo. En los últimos años la producción mundial de mango ha tenido un desarrollo sostenido, al pasar de 16.8 millones toneladas en 1990 a 22.3 en

---

oferta de productos y servicios financieros, sino también el desarrollo de mejores sujetos de crédito con fomento tecnológico (apoyo a la demanda). En tal sentido, canaliza sus recursos a los sectores agroalimentario y rural a través de diversos intermediarios financieros, tales como: Bancos, SOFOLES Rurales, Almacenes Generales de Depósito, Arrendadoras Financieras y Empresas de Factoraje, los cuales pueden apoyarse a su vez en Organizaciones Auxiliares de Crédito, Agentes PROCREA y Agentes Parafinancieros. [http://www.alide.org.pe/fn\\_agricola.asp?P=FIN](http://www.alide.org.pe/fn_agricola.asp?P=FIN)

1997, ubicándolo en el cuarto lugar y superada solamente por la registrada en la uva, cítricos y plátano.<sup>6</sup>

Su producción en México cubre un área de 151.1 mil hectáreas (ha), con una producción de 1.5 millones de toneladas anuales.<sup>7</sup> La mayor parte de la superficie se localiza en ocho estados costeros: Veracruz (33%), Sinaloa (19%), Oaxaca (14%), Nayarit (7%), Michoacán (6%), Guerrero, Chiapas y Jalisco (4%); donde se tienen zonas agro-ecológicas de clima seco y cálido que van desde el nivel del mar hasta los 1,000 msnm, con variaciones climáticas que traen como consecuencia que la producción de fruta sea en cierta época del año. La participación por estado en la exportación de mango es de la siguiente manera: Michoacán (31%), Sinaloa y Nayarit (23%), Jalisco (13%), Colima (2%), Chiapas (7%) y Oaxaca (1%).<sup>8</sup>

En la República Mexicana el cultivo del mango ha adquirido gran importancia en los últimos cinco años; y en la región del Soconusco Chiapas, se introdujo a partir de 1974, según datos de CONAFRUT, material vegetativo de cerca de 30 variedades como son: Keitt, Kedsingtun, Haden, Piña, Palmar, Carabao, etc. En México más de 1,100 millones de hectáreas se dedican a la fruticultura con una producción de 12,240 millones de toneladas al año. El mango representa uno de los productos de más alto potencial económico en el extranjero, llegando incluso a ocupar el primer lugar durante 1994 en la generación de divisas dentro de este sector. En tan solo siete años, los volúmenes exportados han crecido de manera constante, de tal forma que durante el año de 1989 los volúmenes

---

<sup>6</sup> Palacios A, J.M. y R. J. García. 1997. Oportunidades de desarrollo del mango en México. FIRA. Boletín informativo No. 301. Vol. XXXI. p. 100

<sup>7</sup> Loubet, O. R. 2001. Estudio de factibilidad de desarrollo de mango en la Costa Grande de Guerrero. SDR. Dirección Forestal. Fundación Produce. p.132

<sup>8</sup> Paulín, N.T. 2000. Comportamiento de las diferentes variedades de mango en los mercados de exportación. En Simposium Mango. Control de floración y mejoramiento genético. EMEX, A.C. Apatzingán, Mich. pp. 34-46.

se registraron en 57,270.22 toneladas llegando a alcanzar para 1995 un total de 131,595.75 toneladas, lo que representó un inusual crecimiento de 120%.<sup>9</sup> La notoriedad del mango preferentemente la variedad conocida como Ataulfo, (ver anexo 6); ha trascendido las fronteras geográficas del Soconusco, región de Chiapas, donde este cultivar fuera descubierto desde 1950 en Tapachula Chiapas, sobre el sur del Océano Pacífico, cuando Héctor Cano, un agricultor de café buscando otras alternativas para diversificar la agricultura en la región, encontró un grupo de árboles de mango en el patio trasero de la casa del Sr. Ataulfo Morales, ubicada entre la 7<sup>a</sup>. Norte y Central Oriente en Tapachula, Chiapas. Iniciándose entonces el cultivo comercial de los huertos de mango ataulfo a partir del año de 1960, llegando a desarrollar alcances de 18,000 hectáreas plantadas en el Soconusco. La cosecha del mango ataulfo tiene la ventaja de que empieza a principios de el año, y el fruto tiene larga vida en estante.<sup>10</sup>

De cerca de 150,000 toneladas de mango exportadas por México en 1997, 13% correspondieron al mango ataulfo. En el Soconusco, Chiapas los municipios que cuentan con una mayor superficie de cultivo son Tapachula, Huehuetán y Mazatán. El 90% de la superficie cultivada es del régimen de pequeña propiedad, aunque el 60% de los productores poseen huertos de menos de 10 hectáreas. Siendo el rendimiento promedio en la región del Soconusco de 7.2 t(ha)<sup>-1</sup>, lo cual es menor a las 8.9 t(ha)<sup>-1</sup> reportadas para mango a nivel nacional.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> CONAFRUT (1996). En León-Ayala. 1996. pp. 5-10

<sup>10</sup> Magallanes-Cedeño, R. 2001. Area-Wide, Assessment of 'Ataulfo' Mango Cultivation in the Soconusco Region of Chiapas. Facultad de Ciencias Agrícolas, Campus IV. Unach. México. p. 361

<sup>11</sup> Magallanes-Cedeño, R. 2004. Proyectos Integrales de Inversión SIBEJ. Facultad de Ciencias Agrícolas, Campus IV. Unach. México. p. 188-190

Este cultivar en la Costa de Chiapas, también se practica de diversas maneras aunque a menor escala que en el Soconusco, principalmente en los municipios de Mapastepec, Pijijiapán, Tonalá y Arriaga, presentándosele al fruticultor la problemática del costo de producción, períodos largos de mantenimiento de árboles antes de que empiecen a producir, y para que tengan un soporte en su economía, se ven en la necesidad de intercalar otros cultivos, como la soya, maíz, sorgo, ajonjolí, la sandía y el melón.

Por otra parte, en la región del Soconusco, según señala Cruz M. (1998), un gran número de productores, por falta de conocimientos y asesoría técnica, se aventuran al establecimiento de huertos de mango no tomando en cuenta ningún método de siembra, cometiendo errores permanentes dentro de la huerta que no han podido corregir y que se reflejan en la baja producción del cultivo; también las plagas y enfermedades no las combaten en forma oportuna, permitiendo con ello la propagación de las mismas. Aunado a esto, la utilización de fórmulas inadecuadas de fertilización que ocasionan un desequilibrio en el desarrollo de la planta y generalmente realizan las labores culturales en forma incorrecta. En esta región hay productores que explotan actualmente variedades de buena calidad, sin embargo tienen problemas de exportación por la desconfianza que existe en los clientes importadores sobre el manejo inadecuado del cultivo, que está expuesto a ser afectado por plagas como la mosca de la fruta.<sup>12</sup>

Se considera por conocimiento común, que las empresas productivas de mango ataulfo, se caracterizan porque los productores se organizan formando entidades agrícolas de tipo familiar con procedimientos empíricos, y año tras año cosechan frutos regionales tales como: plátano, mango, caña de azúcar; mismos que son comercializados en fresco, tanto a nivel nacional como

---

<sup>12</sup> Cruz, M. y A. Flores. 1998. Anteproyecto para la explotación agrícola de mango ataulfo en el municipio de Tapachula, Chiapas. UNACH.

internacional. Sin embargo, a pesar de contar con esa riqueza natural, estas organizaciones no han logrado agruparse, continúan sobreviviendo el familismo, y como consecuencia esta región agrícola no se ha desarrollado. Por su parte Magallanes R. (2004)<sup>13</sup> señala que muchos productores de mango Ataulfo se aquejan, porque las ganancias que obtienen del cultivo son menores que antaño; debido a que durante muchos años prevaleció la idea de que la abundante población de trips (plagas), que se presenta en la inflorescencia causaba aborto de floración y caída de fruto, sin embargo, actualmente este problema está resuelto en más del 75%. Por otra parte un importante sector de productores (70%) señala, que no existen programas de transferencia de tecnología, así como también numerosos productores indican que al no contar con esquemas organizados de comercialización, difícilmente logran transacciones en que obtengan buenos dividendos. En febrero del año 2000 se condujo una encuesta regional para caracterizar la problemática del mango Ataulfo, se visitaron 376 plantaciones distribuidas en las zonas productivas más representativas, y las respuestas proporcionadas por dueños y encargados de huertos, han permitido distinguir problemas de diversas índoles, destacándose los técnicos, de organización y financieros. Con respecto a estos últimos se refieren al aprovechamiento óptimo del producto en la implantación de agroindustrias, ya que en promedio, cerca de una tonelada de fruta deja de ser cosechada, principalmente porque tales frutos aparecen cuando el precio de los mismos en el mercado es muy bajo. Si se considerara que cerca de 15,000 de las 18,000 has de mango ataulfo en el Soconusco se encuentran ya en su fase productiva, es necesario diseñar esquemas mediante los cuales se pueda aprovechar tal volumen de producción, equivalente a cerca de 15,000 toneladas que no es posible aprovechar como fruto fresco.

---

<sup>13</sup> Idem 11. p. 12

Para acotar esta investigación, se ha elegido como objeto de estudio de esta investigación a la unidad productiva de mango ataulfo: “San José Río Lima, S.P.R de R.L”, y una de las razones por las que se eligió esta entidad productiva, es debido a la **viabilidad** y disponibilidad para realizar la investigación de campo, ya que se encuentra ubicada aproximadamente a 20 km de la Ciudad de Tapachula, y las oficinas administrativas en la misma ciudad. Sin embargo en la Región del Soconusco existen más de dos mil entidades agrícolas que se dedican al cultivo y comercialización del fruto del mango, las cuales están integradas en algunos casos, como asociaciones productivas, con fines de buscar nuevas vías de comercialización, y la mayoría en forma particular y datan de diferentes fechas desde su implantación en esta región, aproximadamente desde hace más de 40 años. Se comenta por conocimiento popular, que muchos de los fundadores vinieron de otras regiones, del Norte del país, de Mérida Yucatán, como es el caso que nos ocupa, y otras fueron fundadas por extranjeros de procedencia francesa o alemana, obviamente algunos ya no viven, pero continúan sus hijos con el proyecto de vida que iniciaron sus padres. En lo referente al volumen de producción del fruto, este es variado ya que producen a diferentes escalas: grande, mediana y pequeña. Por otra parte en lo relativo a la comercialización, las que producen a gran escala se dedican a la exportación del producto en fresco con países como Estados Unidos de Norteamérica, Japón entre otros. Sin embargo, aquellas cuya producción no es significativa venden el producto a intermediarios, llamados “coyotes”, quienes aprovechan la oportunidad económica. Otras simplemente lo colocan a nivel nacional en la central de abastos en la Ciudad de México o lo comercializan a nivel regional o local. Se ha observado desde hace muchos años que este ha sido su modo de vida, desconociéndose las causas que provocan esta actitud poco emprendedora, es por ello que esta investigación tiene entre otros objetivos buscar las causas que provocan estas actitudes. La **pertinencia** de la investigación se puede reconocer desde varios enfoques; la zona del Soconusco, territorio donde se

encuentran éste tipo de organizaciones, es eminentemente agrícola, y esta actividad es principal en el Estado, ya que durante muchos años ha sido la base de la economía; al investigar la cultura y el desempeño en el seno de las mismas, se conocerá el comportamiento de los actores que integran éstas entidades productivas, hasta hoy poco estudiadas desde éste punto de vista; además, el impacto socioeconómico que éste tipo de organizaciones provoca en la Región al generar fuentes empleo y divisas para el país. Por otra parte, teóricamente la cultura y el desempeño organizacionales, en la actualidad ha sido ampliamente estudiado en diversos ámbitos, como en la educación, en la industria, en el comercio, etc., y como resultado de tales estudios, existen tópicos relativos a la cultura y al desempeño organizacionales, que permitan fundamentar teórica y metodológicamente esta investigación, no obstante que en las entidades agrícolas han sido escasos.

Empíricamente se tiene conocimiento de las actitudes y forma de pensar, de los actores que integran éstas organizaciones, pero al interior de las mismas se desconoce lo que sucede, cómo se comportan con su empleados, qué tipo de empleados contratan, cuál es la filosofía organizacional. Es evidente que su desarrollo hasta la fecha, ha sido lento ya que desde su fundación, no han diversificado la actividad a que se dedican; dándole valor agregado al producto que cultivan, formando empresas integradoras o agroindustrias, que incrementen la generación de fuentes de empleo, coadyuvando a elevar el nivel de vida de la región, etc. Por lo tanto, se considera que esta investigación es oportuna, ya que los resultados obtenidos contribuirán con nuevos conocimientos teóricos y empíricos al campo de los Estudios Organizacionales.

Por otra parte esta investigación es **factible**, porque su objeto de estudio está plenamente identificado, ya que en la región del Soconusco, existen Unidades Productivas con las cuales varios investigadores, egresados de Universidades locales de la Entidad, han realizado estudios científicos, técnicos y de



intervención, por lo tanto se cuenta con suficiente evidencia teórica y empírica desde este punto de vista, para dar fundamento a la investigación. Se cuenta también con una base de datos en la SAGARPA para facilitar su localización, así como información histórica y estadística en la Junta Local de Sanidad Vegetal, por lo tanto, el tiempo programado para realizarla es suficiente, una vez que se disponen de estos recursos. Sin embargo es prudente señalar que sí se presentarán algunas limitantes, principalmente de carácter económico y bibliográfico porque en Tapachula, Chiapas., que es la ciudad más importante de la región, no se cuenta con centros de investigación de carácter social, sin embargo, esto se tratará de solucionar recurriendo a la Internet, acudiendo a la Ciudad de México, con el propósito de buscar material bibliográfico en la propia UAM, bibliotecas y centros de investigación.

Por lo antes señalado, se considera importante estudiar este tipo de organizaciones, que se dedican a una actividad primaria, base del sustento en la vida del hombre, y que fortalecen la economía social en ésta región. Por lo tanto, el objetivo general es: ***caracterizar la cultura organizacional y su influencia en el desempeño de la unidad productiva de mango ataulfo: “Finca San José Río la Lima, S.P.R de R.L.”, en la región del Soconusco, Chiapas, México. Y los objetivos específicos son:***

- 1. Analizar el contexto y la problemática general actual de la unidad productiva, “Finca San José Río la Lima SPR de RL”.**
- 2. Analizar los fundamentos teóricos de la cultura y el desempeño organizacional.**
- 3. Elaborar un estudio de caso con base en la metodología cualitativa en la “Finca San José Río la Lima SPR de RL”**
- 4. Ubicar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de la unidad productiva de mango ataulfo estudiada.**

Y con el propósito de alcanzar estos objetivos, se plantea la pregunta de investigación, con su respectiva proposición:

**¿Qué características culturales identifican a la Unidad Productiva de mango ataulfo San José Río la Lima, SPR de RL, de la región del Soconusco, Chiapas, México; y cómo influyen en su desempeño organizacional?;** y como consecuencia se formula la proposición general:

**La cultura es un variable interna que influye decididamente en el desempeño organizacional de la Unidad Productiva de mango ataulfo, “San José Río la Lima, SPR de RL”, de la Región del Soconusco, Chiapas.** Esta proposición es similar a la hipótesis central de la investigación, reforzada por otros supuestos hipotéticos que se plantean en el momento de realizar la operacionalización de las variables. Estas constituyen las proposiciones teóricas, que son llevadas al campo de la investigación empírica, por medio del estudio de caso, con el propósito de buscar la información que dé respuesta a la pregunta de investigación, y por ende, nos permita probar la mencionada proposición central y relacional.

El documento de tesis se estructura en cinco capítulos, constituidos por diversos apartados y secciones, mismos que a continuación se describen:

El primer capítulo se refiere, a la *descripción general de las entidades productivas de mango ataulfo de la región del Soconusco*, incluyendo la identificación y caracterización de las unidades productivas, los niveles de producción, los métodos de cultivo, así como la problemática fitosanitaria y su correspondiente normatividad legal. El segundo capítulo explica el *panorama general de los Estudios Organizaciones*; integrándose esta sección con referencias que especifican el desarrollo de las organizaciones, sus respectivas teorías organizacionales, clásicas, ortodoxas, modernas y posmodernas, la

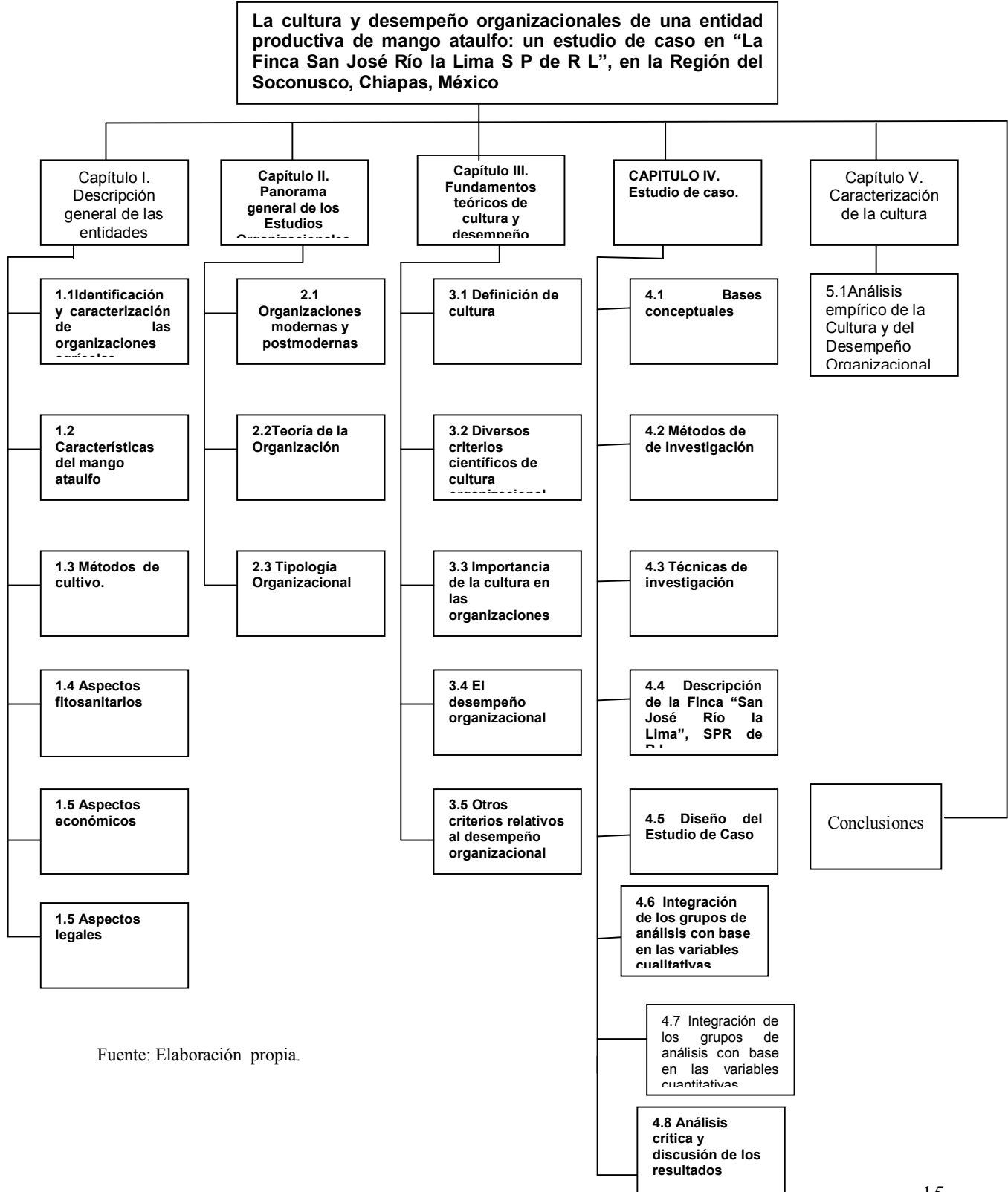
tipología, así como la importancia de los Estudios Organizacionales como un nuevo paradigma social. El capítulo tercero está dedicado a analizar los *fundamentos teóricos de cultura y desempeño organizacional dentro del marco de los Estudios Organizaciones*; incluye este capítulo la definición de la cultura según varios autores; así como diversos criterios científicos de cultura organizacional; la importancia de la cultura en las organizaciones y el análisis de las variables relativas al desempeño organizacional. En el capítulo cuarto se desarrolla el *Estudio de Caso*, que incluye las bases conceptuales, relacionadas con el lenguaje propio de la ciencia y la importancia que tiene la teoría en el desarrollo de las investigaciones científicas, además se presentan los métodos de investigación conocidos como; cuantitativo, cualitativo y el estudio de caso, se describen las técnicas de investigación, especificando en un punto la entrevista y la observación participante, y enseguida se describe la Finca objeto de estudio, indicando el tamaño de la población y la muestra. Asimismo en este capítulo se diseña el Estudio de Caso, y se explica la lógica operacional de las dimensiones Cultura y Desempeño organizacional, mismas que será la parte medular de esta investigación; enseguida se diseñan los instrumentos de investigación, que para esta tesis son guías no estructuradas para levantar la información y para finalizar este capítulo se procede al procesamiento, y análisis de la información recolectada, y a la redacción e integración del reporte final, anexando la bibliografía, fotografías cuadros y esquemas que sustenten esta investigación.

Para finalizar se presentan las *Conclusiones* generales de la investigación, donde se explica si se logró el objetivo general, las dificultades que se presentaron durante el desarrollo del trabajo, cuáles fueron las aportaciones teóricas, metodológicas y prácticas, indicando, qué otras investigaciones se desprenden de este trabajo a futuro en nuestro quehacer académico e investigativo, y por último se reflexiona sobre la experiencia se adquirió al realizar este trabajo, y en que contribuirá en el desarrollo de la Región.

Con el propósito de ilustrar la tesis, en la figura 1 se representa esquemáticamente la metodología general de este trabajo.

FIGURA 1

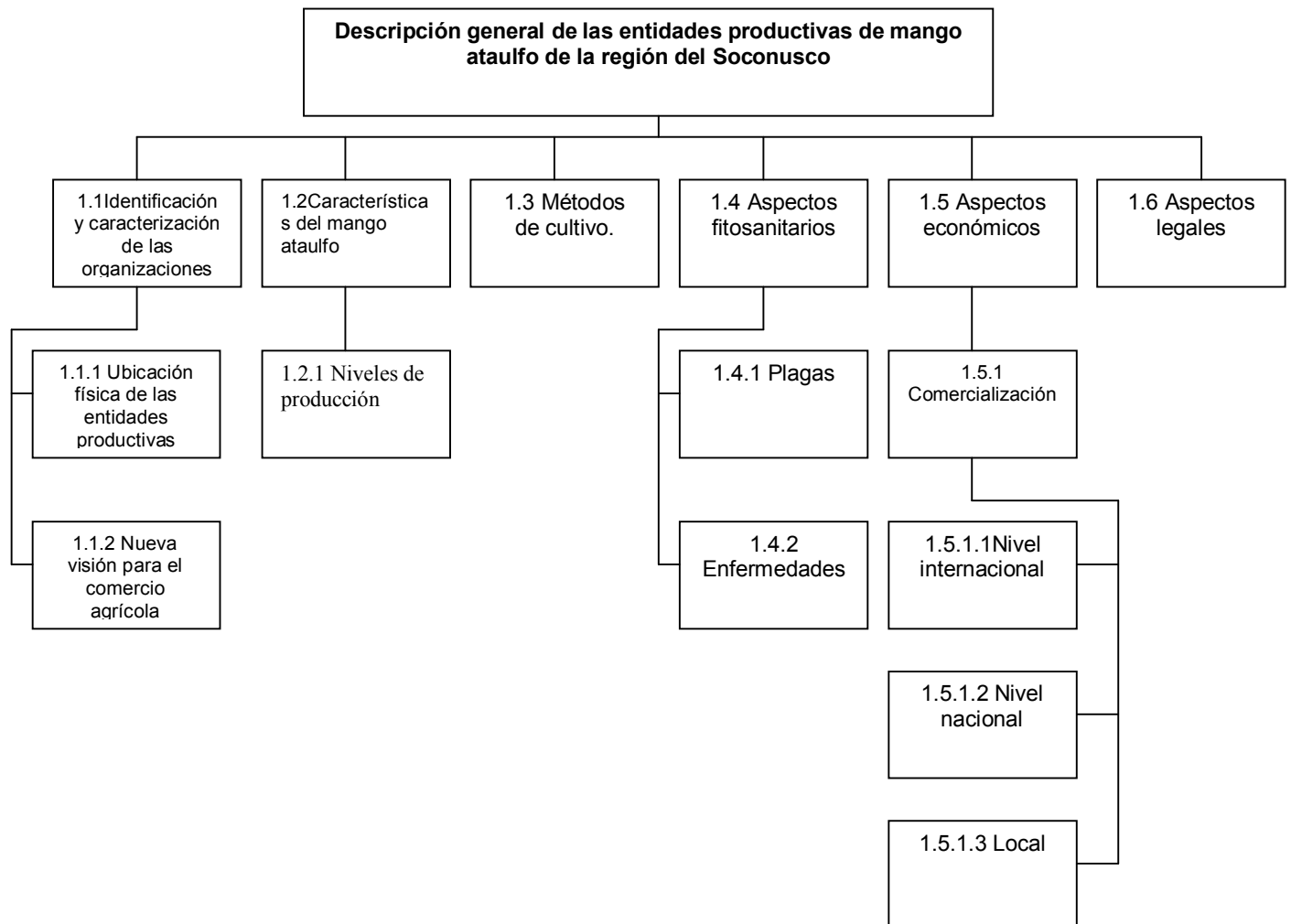
MAPA CONCEPTUAL GENERAL



## CAPÍTULO I

### DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ENTIDADES PRODUCTIVAS DE MANGO ATAULFO DE LA REGIÓN DEL SOCONUSCO.

**FIGURA 2.**  
**MAPA CONCEPTUAL DEL CAPITULO I**



Fuente: Elaboración propia.

Este capítulo intenta describir en forma general, las entidades productivas de mango ataulfo de la Región del Soconusco, y para mayor objetividad en la figura 2 se refleja el contenido general. Tomando como base referencias de varios autores e Instituciones Públicas que proporcionan datos estadísticos relativos a la situación financiera, económica, productiva, legal y la importancia de la comercialización, tanto a nivel nacional como internacional.

Tratar a estas entidades productivas, no es una tarea fácil, ya que para obtener la información necesaria, se tiene que recurrir a las dependencias adecuadas, donde se tiene la información histórica, técnica y estadística, y muchas veces la personas que guardan está información, son celosos guardianes de la misma, ya que intuyen va ser usada para fines políticos, o comerciales; y no para los fines académicos que es la intención en esta investigación. Si bien es cierto que la tecnología, a través de la Internet, pone a nuestra disposición, información de este tipo, sin embargo la experiencia de haber desarrollado otras investigaciones, me guía para comprender que este medio no es una fuente fiel, ya que la mayoría de las veces se publica información maquillada, de acuerdo a la conveniencia política de las personas que asumen el poder.

## **1.1 Identificación y caracterización de las organizaciones agrícolas.**

Appendini, K. (1995)<sup>14</sup> dice, refiriéndose a las organizaciones agrícolas, que en los últimos 15 años, el campo mexicano ha experimentado drásticos cambios en lo económico, jurídico e institucional, dando lugar a un nuevo entorno en el que se ha venido redefiniendo el papel de los agentes económicos, tanto públicos, privados como sociales. Agrega, que entre los hechos que han generado estos cambios se tienen: la modificación al Artículo 27 constitucional que pone fin al reparto agrario, la nueva ley agraria que abre la posibilidad de la privatización de la tierra ejidal, el retiro de subsidios y apoyos al campo, cambios en los precios, la reestructuración del sistema financiero, la apertura comercial a través de la firma del Tratado de Libre Comercio de Norte América (TLCNA), entre otros.

Tal parece que con estas reestructuraciones, el gobierno tuvo el firme propósito de crear un nuevo modelo rural, en el cual el mercado y el capital privado sean los motores de desarrollo agropecuario, y con ello, una nueva ideología oficial, ya no basado en la demanda por la tierra sino en la problemática de la producción y de la productividad. Por otra parte, como consecuencia de la crisis agrícola y del proceso de reestructuración económica, los actores sociales que

---

<sup>14</sup> Appendini (1995), "La transformación de la vida económica del campo mexicano". El impacto Social de las Políticas de Ajuste en el campo Mexicano. Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales. Plaza y Valdes Editores. México



operan en el campo, se transformaron desde la unidad de producción, hasta las organizaciones regionales o nacionales; donde el productor independiente, que administra sólo su unidad de producción familiar y el ejido, ya no es la única base de la organización campesina. La unidad de producción familiar se inserta cada vez más en estructuras productivas asociativas más amplias, normalmente integradas en una cadena productiva agroindustrial o aerocomercial. Si bien, esta afirmación es cierta para una buena parte de las unidades productivas en el país, para otras no lo es, porque numerosas unidades de producción no pertenecen a ninguna organización económica, sobre todo, aquellas de las regiones más pobres o áreas marginadas. En la actualidad, las organizaciones de productores rurales en México son miles, aunque no se conoce con exactitud el número, en su afán de numerarlas Appendini, las clasifica en tres niveles, que a continuación se indican:

1. Organizaciones de primer nivel: ejidos, comunidades, unidad agrícola industrial de la mujer campesina (UAIM), sociedades de producción rural (SPR), sociedades de solidaridad social (SSS), sociedades cooperativas agropecuarias (SCA) y colonos y pequeños propietarios;
2. Organizaciones de segundo nivel: uniones de ejidos, uniones de productoras rurales, asociaciones rurales de interés colectivo (ARIC);
3. Organizaciones de tercer nivel: organizaciones de caracteres regional o nacional cuyo propósito es la gestión de las demandas de sus agremiados ante el gobierno. Algunas de ellas son antiguas, como la Confederación Nacional Agraria (CNC), la Confederación Nacional

Ganadera (CNG), la Confederación Nacional de Productores Rurales (CNPR). El Consejo Nacional Agropecuario (CNA), con objetivos particulares. Otras que surgen después de mediados de los ochentas son: La Coordinadora de Centrales Campesinas y Organizaciones Sociales del Sector Agrario (CCCOSSA), la Unión Nacional de Organizaciones Regionales y Campesinas Autónomas (UNORCA), entre otras. Durante muchos años, la creencia convencional ha sido el aumento de la producción y de los ingresos generados por la propia agricultura que son los catalizadores para las diversas actividades no agrícolas en las áreas rurales.

Los diversos cambios que el gobierno ha provocado en las organizaciones agrícolas, han sido notables tanto desde el punto de vista legal, como administrativo, ya que la preocupación actual ya no es el reparto agrario, sino la productividad que generan estas organizaciones, dado que se trata en nuestro país de organizaciones encasilladas en el sector primario, base de la economía social, cuyos resultados benefician desde el punto de vista económico el Producto Interno Bruto.

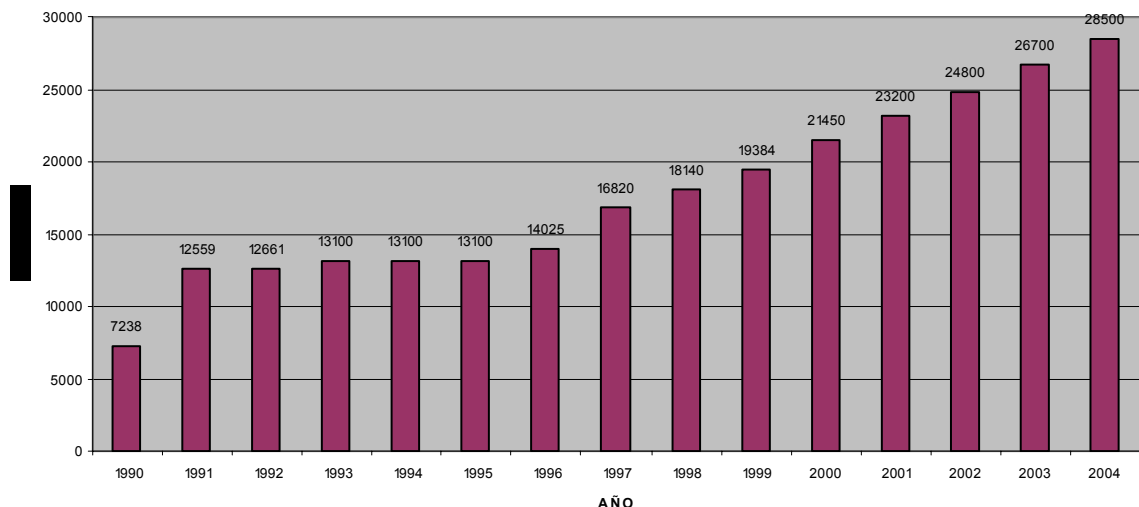
#### **1.1.1 Ubicación física de las entidades productoras de mango Ataulfo.**

Las organizaciones agrícolas productoras de mango ataulfo, se encuentran ubicadas en diferentes partes del estado de Chiapas, empezando por la parte sur, que corresponde principalmente a la Región del Soconusco, hasta llegar a

la Región centro. Según Albores-Tapia (2004); en el estado de Chiapas existen cuatro regiones predominantes productoras de mango ataulfo: región Soconusco, región istmo-costa, región Fraylesca y región centro, donde los municipios productores más importantes en el Estado están en la región del Soconusco, que esta formado por los municipios de Tapachula, Mazatán, Huehuetán, Suchiate, Villa Comaltitlán, Acapetahua, Acacoyagua, Mapastepec y Tuzantán. Otros municipios productores importantes son Tonalá (Región Istmo-Costa), Villaflores (Región Fraylesca) y Villa de Acala (Región Centro). Señala también que la superficie total en el Estado es de aproximadamente 28,500 ha, de las cuales 3,354 se cultivan bajo condiciones de riesgo y el resto bajo condiciones de temporal. Las zonas donde se cultiva el mango en esta Entidad, presentan diferentes características climáticas. La región del Soconusco localizada ente los 14° 30' y 15° 20' de latitud N y 92° 10' - 50' de longitud W, delimitada al norte por la Sierra Madre de Chiapas, al Sur y Oeste por el Océano Pacífico, al Este con el Río Suchiate y Guatemala y al Noroeste con el municipio de Mapastepec. La superficie dedicada al cultivo del mango, año con año se ha incrementado; así en 1990 la superficie de este cultivo era de 7,239 ha, se incrementó en un 73.5% para 1991 (12,559 ha). Siendo el aumento en la superficie hasta 1996 menor, de un 11.6%. En 14 años (de 1990 a 2004), se tuvo un incremento porcentual del 293.75% en la superficie dedicada a este frutal; es decir, de 7,238 ha en 1990 hasta 28,500 ha en el 2000, tal como se ilustra en la gráfica 1.

## GRÁFICA 1

### COMPORTAMIENTO DE LA SUPERFICIE DEL MANGO EN LOS ÚLTIMOS 14 AÑOS



Fuente: Anuario estadístico de la producción agrícola; Sistema de Información Agropecuaria de Consulta (SIACON) e Inferencias de COPLANTA, con fundamentos en datos de la primera etapa del Padrón de productores de mango en Chiapas.

En el año 2004, de acuerdo a la superficie establecida, los municipios más importantes son: Tapachula, Mazatán y Huehuetán ubicados en la Región del Soconusco, con una superficie de 14,815 ha; en Suchiate se tienen 1,487.3 ha, en Mapastepec 2,700 ha. En la región Istmo-Costa sobresale Tonalá con una superficie de 3,210 ha, en la Región Fraylesca, el municipio de Villaflores tiene alrededor de 650 ha, y en la Región Centro, el municipio de "Villa Alcala con 445 ha. Cabe señalar que alrededor de 10,000 ha, ubicadas principalmente en las regiones del Soconusco e Istmo-Costa, son plantaciones jóvenes, de menos de 5 años y casi en su totalidad se trata del cultivar ataulfo, el cuál

ocupa uno de los primeros lugares en comercialización, le sigue el Manililla, el Tammy Atkins, el Kent, Haden y otros.<sup>15</sup>

Se observa por lo que reporta este autor, que la región más importante en la producción del mango es la región del Soconusco, que es en donde se encuentra localizado el municipio de Tapachula, donde se encuentra ubicado el objeto de estudio de esta investigación.

### **1.1.2 Nueva visión para el comercio agrícola<sup>16</sup>**

El siguiente apartado se refiere principalmente a la importancia que ha tomado la agricultura a nivel mundial, debido a que es la base de la economía de muchos países, en los últimos años se han reunido varios países en desarrollo, con el propósito de reglamentar las operaciones derivadas de la actividad agrícola. Por lo tanto, aquí mismo se indica que existen organizaciones que específicamente se dedican a analizar la problemática, el avance y desarrollo de la producción agrícola, dada la importancia que esta actividad representa.

Se afirma entonces, que ningún tema en preparación para la próxima reunión de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en Cancún, ha generado un debate tan acalorado como la agricultura. Algunas organizaciones campesinas demandan que la política agrícola sea retirada por completo de la OMC, otras

---

<sup>15</sup> [maralbot@hotmail.com](mailto:maralbot@hotmail.com).

<sup>16</sup> La información que se utiliza para este punto, fue tomada de: [www.tradeobservatory.org](http://www.tradeobservatory.org) en Junio de 2005.

exigen que se fijen nuevas reglas, para estabilizar los precios mundiales de los principales productos, a niveles que puedan sostener las operaciones agrícolas familiares, y permitan a las naciones que dependen en buena medida de las importaciones agrícolas, garantizar su propia seguridad alimentaria. La mayoría de las naciones en desarrollo, y muchas organizaciones agrícolas, están de acuerdo en que el *status quo* empobrece a la mayor parte del mundo, al expulsar a los campesinos de sus tierras, mientras genera beneficios para muy pocos. Los intentos de cambiar estas políticas, han sido bloqueados por el antidemocrático proceso de toma de decisiones en la OMC, que concede a Estados Unidos y a la Unión Europea (UE) un verdadero poder de veto sobre las propuestas de reforma.

Se refiere además, que en los preparativos de Cancún, se han formulado varias propuestas diferentes donde en respuesta a la presión creciente, Estados Unidos y Europa ofrecieron en agosto ciertos cambios, menores en las reglas de comercio agrícola de la OMC, que en esencia mantienen el *status quo*. Otro grupo, encabezado por Australia, y que comprende a Nueva Zelanda, Argentina, Canadá, Tailandia y Hungría, ha exigido la total desregulación del comercio agrícola. Y por más de una década, han argumentado que ningún país debe poder restringir importaciones de ningún producto agrícola, ni tiene el derecho de subsidiar a sus agricultores, mediante programas de precios mínimos o de apoyos al ingreso. La mayoría de los miembros de la OMC, y muchas organizaciones de la sociedad civil han rechazado ambas propuestas.

Ya que lo que estos grupos impulsan es la democratización de la OMC, y en particular, del proceso de adopción de políticas comerciales agrícolas. Por ejemplo, la nueva propuesta agrícola de Estados Unidos y Europa, hace caso omiso de los tres años de negociaciones sobre nuevas reglas agrícolas, en las que hubo aportaciones de los 146 países miembros. En respuesta, México se unió a Brasil, China e India (junto con otra docena de naciones), para hacer frente a la propuesta de Estados Unidos y la Unión Europea, con un texto de negociación que representa mejor los intereses de todos los países miembros.

Además, más de una docena de países pobres, particularmente de Africa, que dependen en buena medida de la exportación de uno o dos productos agrícolas dominantes (como algodón o arroz), demandan nuevas reglas que obliguen a que los precios mundiales de los principales productos agrícolas, cubran por lo menos los costos de producción. Y países que dependen en gran parte de las importaciones de alimentos, como Kenia, Nigeria y República Dominicana, propongan nuevas reglas comerciales en la OMC, que fortalezcan la seguridad alimentaria, que formulen normas para impedir la propiedad monopólica de los recursos genéticos (plantas, animales, germoplasma) necesarios para cultivar. Por desgracia, el presidente del grupo negociador agrícola de la OMC, ha optado por despreciar a la gran mayoría de los países miembros y ha presentado un proyecto de declaración final, que en términos generales imita la propuesta de Estados Unidos y la UE, y no incorporó prácticamente una sola de

las sugerencias de los países en desarrollo, y de manera específica, rechaza cualquier control o reducción del *dumping* en las exportaciones.

Grupos de la sociedad civil, como el Instituto para la Agricultura y la Política Comercial, se han unido a las naciones en desarrollo, en demanda de rechazar esta propuesta de declaración, y junto con otros, han llamado a los países miembros de la OMC, a adoptar nuevas reglas comerciales que ayuden a estabilizar precios mundiales, sustentables para los principales productos agrícolas. Las normas de la OMC, deben ayudar a las naciones que dependen de las importaciones agrícolas a utilizar las reglas de comercio, para fijar el nivel que requieran de seguridad y soberanía alimentaria, con el propósito de estimular a sus productores locales de alimentos. En este punto el autor de este artículo se plantea ésta importante pregunta: ¿cómo sería el panorama si se aplicaran estos cambios?. Las siguientes son algunas propuestas concretas, que ya cuentan con amplio respaldo de muchos gobiernos de naciones en desarrollo, y para protección del comercio agrícola mundial: La primera es poner fin de inmediato al *dumping* en las exportaciones, es decir, la venta de productos al mercado mundial a precios inferiores del costo de producción. Está bien documentado que Estados Unidos y la UE, incurren en esta práctica en gran escala en los mercados mundiales. Por fortuna, las reglas de la OMC, prohíben el *dumping*<sup>17</sup>; ahora se trata de aplicarlas con energía, con reglas y

---

<sup>17</sup> Es el término técnico usado en el comercio internacional, para calificar la venta de un producto en moneda extranjera, a precios más bajos que el mismo costo de producción, o por lo



preceptos éticos, no que la mayoría de las veces, estas se violan, y permiten que se continúen con los malos hábitos, que vienen a dar al traste al comercio agrícola mundial. En segundo lugar, existe amplio respaldo a los conceptos generales del *comercio justo*<sup>18</sup>, sistema independiente (no gubernamental), de acuerdos entre productores y compradores, que garantiza que los precios pagados a los agricultores y cargados al consumidor final sean justos, y reflejen los costos totales de producción, inclusive los de protección ambiental. Algunas propuestas recientes de cambios en las reglas de la OMC, como poner límites a la flexibilidad de las reglas de apoyo gubernamental y etiquetado de productos, amenazan al sistema de *comercio justo* y por tanto deben ser rechazadas. En tercer lugar, ha cobrado impulso un nuevo debate sobre la manera de ajustar

---

menos inferior a aquel a que es vendido dentro del mercado interno del país de origen. Esta práctica introducía un elemento de competencia desleal en los mercados internacionales, por lo que muchos países adoptaron leyes autorizando la imposición de gravámenes especiales "antidumping". De ahí que el "dumping" no sea empleado hoy en día con tanta amplitud como ocurría en el pasado, a no ser el dumping implícito que conlleva los fenómenos de subvaluación ficticia de la moneda nacional, porque los tipos de cambio no reflejan la cantidad real efectiva que la moneda debiera tener.  
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/dumping.htm>

<sup>18</sup> Comercio Justo es un sistema de relaciones comerciales entre organizaciones de pequeños productores y empresas de comercialización, industriales y consumidores, que permite a los pequeños productores, obtener un ingreso digno y estable; impulsa sus propios procesos de desarrollos económicos, sociales, culturales y ecológicamente sustentables. El Comercio Justo busca disminuir el número de intermediarios entre los productores y los consumidores; pagar sus productos a un precio determinado con fin de conceder mejores ingresos, así como desarrollar prácticas socialmente responsables en las entidades del circuito comercial.

Por su parte el productor respeta el medioambiente y las normas laborales adecuadas y ofrece productos de calidad. [www.comerciojusto.com.mx](http://www.comerciojusto.com.mx)

las reglas de la OMC, para permitir la operación efectiva de acuerdos globales, sobre productos en los principales rubros agrícolas. Por desgracia, el presidente del grupo negociador agrícola de la OMC, ha optado por despreciar a la gran mayoría de los países miembros, y ha presentado un proyecto de declaración final, que en términos generales imita la propuesta de Estados Unidos y la UE, y no incorporó prácticamente una sola de las sugerencias de los países en desarrollo, y de manera específica rechaza cualquier control o reducción del *dumping* en las exportaciones. Solidariamente grupos de la sociedad civil, como el Instituto para la Agricultura y la Política Comercial, se han unido a las naciones en desarrollo, en demanda de rechazar esta propuesta de declaración. Junto con otros, exhortando a los países miembros de la OMC, adoptar nuevas reglas comerciales que ayuden a estabilizar precios mundiales sustentables para los principales productos agrícolas. Las normas de la OMC, deben ayudar a las naciones que dependen de las importaciones agrícolas a utilizar las reglas de comercio para fijar el nivel que requieran de seguridad y soberanía alimentarias, con el propósito de estimular a sus productores locales de alimentos. Cuarto; existe rechazo casi universal a las propuestas de la OMC, que incrementarían el control monopólico sobre semillas, animales, germoplasma y otros insumos necesarios para los agricultores, en particular una fuerte oposición a las pretensiones del gobierno estadounidense y de la Comisión Europea de "patentar la vida". Estas cuatro preocupaciones principales -poner fin al *dumping*, defender el *comercio justo*, lograr el equilibrio mundial de la oferta y la demanda e impedir que la OMC siga permitiendo el

control monopólico sobre insumos agrícolas necesarios- deben formar la base de un acuerdo agrícola con visión de futuro, y sobre esa base se deberá evaluar el éxito o fracaso de la quinta reunión ministerial de Cancún.<sup>19</sup>

## **1.2 Características del mango Ataulfo**

Bajo las condiciones del Estado de Chiapas, el árbol del cultivar Ataulfo crece sobre un patrón criollo, denominado localmente mango de “coche”, “plátano”, “piña”, etc ., lo más recomendable es plantar al inicio de la temporada de lluvia, para que durante los primeros meses de desarrollo el árbol tenga buen abastecimiento de agua. En la figura 3, se observa el cultivar Ataulfo, es un árbol de crecimiento vigoroso, con una copa esférica modificada a partir de 3 ó 4 ramas principales, que comienza a producir a los 4 ó 5 años, y produce cosecha importante a partir de los 6 años. El árbol a la edad de 10 años alcanza una altura de 9 a 10 m; es un buen productor y poco alternante, su época de producción varía de febrero a mayo o de marzo a junio, por lo que se considera de producción temprana. El fruto es de excelente calidad, con un peso promedio, en zonas de temporal de (196-362 g), siendo su peso máximo de 560g. La cosecha se realiza cuando el fruto está sazón (madurez fisiológica), con color en la pulpa “verde amarillento claro” y resistente al manejo, además se caracteriza por tener poca fibra.

---

<sup>19</sup> Presidente del Instituto para la Agricultura y la Política Comercial [www.tradeobservatory.org](http://www.tradeobservatory.org)

### FIGURA 3 ÁRBOL DE MANGOATAULFO



Fuente: Junta de Sanidad Vegetal. Tapachula, Chis.

Tiene la característica también de que se debe consumir, el fruto cuando esta maduro (figura 4); es decir al momento de que la piel muestre una coloración amarillo anaranjado y que al ejercer presión con el dedo se sienta algo suave. La cosecha se debe inicial unos días antes de la maduración comercial, para que el producto soporte el empackado transporte. El cambio de color verde tierno a verde seco cenizo indica, que el fruto esta listo para la cosecha, realizándose la cosecha en forma manual, es decir, utilizando un “cortador” que se compone de un arco metálico de alambregon con una red de cáñamo y esté

unido a una vara de aproximadamente 4 metros de longitud, desde luego que el fruto golpeado debe desecharse, ya que contaminan a los frutos sanos.<sup>20</sup>

**FIGURA No. 4**  
**FRUTO: MANGO ATAULFO**



Fuente: Sagarpa (2005).

### **1.2.1 Niveles de producción**

La Sagarpa (2001), informa que en el Estado de Chiapas hay más de 5,700 productores de mango, en el municipio de Tapachula 395 productores se

---

<sup>20</sup> Sagarpa (2002) Programa de producción del cultivo del mango por variedad en el año 2002. Subdelegación agropecuaria. Programa de Fomento Agrícola y Programa de Sanidad Vegetal. Delegación-Chiapas.

dedican a cultivar mango con una superficie promedio de 16.0 ha, por productor; 870 productores en Mazatán, con una superficie de 5.0 ha, en promedio por productor, estos municipios son los más representativos del estado, por superficie establecida, no obstante en el resto de los municipios se tiene otra cantidad semejante de superficie establecida. En 14 años, el rendimiento promedio en el Estado a oscilado entre 7 y 11 ton/ha, a excepción del obtenido en 1996 el cual fue bajo de 6.7 ton/ha, y durante 2002 y 2003, el rendimiento promedio fue de 6 ton/ha. Sin embargo, existen productores líderes que producen más de 17 ton/ha, en los municipios de Tapachula y Huehuetán. La Región con mayor superficie de mango es la del Soconusco, con 83% de la superficie total del Estado. En el Estado se tienen 10,000 hectáreas, de huertas jóvenes, es probable que de éstas cada año se sume la producción comercial de 1,650 ha, y al ser estas principalmente de mango Ataulfo, en 6 años la proporción de este cultivar en el Estado puede aumentar a más del 85% es decir, se tendrá la producción de Ataulfo de 23,375 ha, contra las 14,000 que se tienen actualmente, considerando además la conversión que se viene dando de plantaciones de Manililla a Ataulfo.<sup>21</sup>

Por lo antes citado, el patrón de comportamiento futuro de la producción de mango es creciente, un elemento preponderante es el hecho de que entidades referidas son actualmente productores más importantes de este cultivar, en

---

<sup>21</sup> Sagarpa (2001) Estimación de la producción por variedad de mango.

algunas se registraron aumentos substanciales en la superficie destinada al cultivo, el crecimiento esperado de la exportación es un factor capaz de estimular la tecnificación, para cubrir así la demanda esperada, ante las perspectivas de los mejores precios que ofrezca el mercado nacional e internacional, para lo cual la recomendación se basa en la producción de productos naturales, o concentrados de buena calidad, a base de productos regionales, en específico de mango Ataulfo, así como la implementación de un sistema de envío que haga que el precio de los productos no se vea alzado, logrando con ello la captación de nuevos mercados. Como ya se indicó, el Estado de Chiapas ha visto, ascender notablemente los rendimientos del mango en todas sus variedades. Sin embargo se abre una gama de posibilidades ante un nuevo esquema de comercialización interesante para el mango, e importante para la Región como es la modalidad de la industrialización, que se hace necesaria para aprovechar al máximo la producción de mango que no se desarrolla con los esquemas de calidad internacionales, y que puede ser aprovechada dándole otra presentación, tal es el caso de la preparación de productos elaborados a base de conservadores naturales, que trae consigo elevar el nivel socioeconómico de los productores y en general de la sociedad chiapaneca.

### **1.3 Métodos de cultivo.**

En lo referente a los métodos de cultivo la Sagarpa (2002), reporta lo siguiente:

Las distancias de plantación utilizadas son de 15X15 m, entre hilera y árbol, con

una densidad de 44 árboles/ha. Sin embargo, existen algunos huertos establecidos a distancias de 10X10. En los primeros años, al árbol se le aplica poda de formación, éste es despuntado a 1 -1.20 m de altura para favorecer la ramificación y se dejan de 3 a 4 ramas principales. En árboles adultos la poda se realiza en el período de junio a septiembre, consiste en recortar ramas bajas a un altura de 70 – 100 cm, eliminar ramas que crecen hacia adentro de la copa, y las que esten secas, eliminación de la rama apical (ventaneo), recorte de ramas laterales (cacheteo), para favorecer la iluminación, la ventilación las labores culturales; afinado de los cortes y cubrir con pasta bordelesa para evitar la entrada enfermedades. El 92.3% de los productores aplican fertilizantes al suelo, la frecuencia de aplicación en el 33.3% de los huertos es una vez por año; en el 62.5% de las plantaciones se hacen dos aplicaciones por año y en el 4.2 se hacen tres aplicaciones. Sin embargo no se llevan a cabo análisis de suelos o follaje para determinar el estado nutricional de los huertos. En relación al riego, de las 27,500 ha, sólo el 12.1% (3,354 ha), está bajo condiciones de riego en los municipios de Tapachula, Suchiate y Huehuetán; se aplica principalmente en los meses de febrero y marzo, el método de riego es de gravedad y por microaspersión. El 87.9% de la superficie se cultiva de temporal, aunque en algunas huertas, en los primeros 5 años de establecidas, se aplican de 2 a 4 riegos, en los mismos meses.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Sagarpa 2002 Superficie de mango por municipio y variedad. Subdelegación agropecuaria. Programa de Fomento Agrícola y Programa de Sanidad Vegetal. Delegación-Chiapas.



## 1.4 Aspectos fitosanitarios

El aspecto fitosanitario se refiere a la problemática que enfrenta el cultivo del mango, respecto a la presencia de organismos denominados plagas y enfermedades que lo dañan desde la raíces hasta el fruto comestible; estos organismos pueden ser insectos, ácaros, hongos, bacterias, virus, fitoplasmas, nemátodos, y otros, provocando deterioro en su funcionamiento fisiológico, productivo, y calidad del fruto; por lo que, tomando como base las características morfológicas y fisiológicas de las plagas y enfermedades, los niveles de daños que causan son variables.<sup>23</sup>

### 1.4.1 Plagas

Además de la antracnosis, el mango se infecta comparativamente con pocas enfermedades y plagas serias; las escamas, las chinches de las plantas, el trips de bandas rojas (*Selenothrips rubrocinctus*), y los ácaros existentes en los Estados Unidos de América, mientras que el picudo del mango (*Cryptorrhynchus gravis* F.), es problema en ciertas áreas del lejano oriente. En otras partes del mundo, la mosca prieta (México), la mosca de la fruta del mediterráneo (Cercano oriente África), la mosca oriental de la fruta (Hawai), y otros insectos similares ocasionan problemas.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Esquinca-Ruiz, H. 1989. Nematofauna en la rizosfera de los cultivos existentes presentes en el campo Agrícola Experimental del Area Ciencias Agrícolas, Un.A.Ch., en el municipio de Huehuetán, Chiapas. Tesis Profesional. Areade Ciencias Agrícolas Campus IV. Universidad Autónoma de Chiapas. Huehuetán, Chiapas. México.

<sup>24</sup> Ochse J.J.et al (1976) Cultivo y mejoramiento de plantas tropicales y subtropicales. Ed.

Dentro de las plagas más importantes que se encuentran en México y específicamente en Chiapas, se encuentra la mosca de la fruta (*Anastrepha* spp), como la más importante, aún con el seguimiento de las acciones de la campaña contra moscas de la fruta, se tienen zonas declaradas de alta prevalencia; sin embargo, se cuenta con una superficie considerable, declarada año con año, como temporalmente libre, es decir que procede de una huerta inscrita en el padrón de productores de la SAGARPA y autorizada su exportación según requisitos de las normas oficiales correspondientes.

En las zonas donde se produce el mango Ataulfo, bajo condiciones de temporal, el fruto alcanza un peso promedio bajo y tamaño de chico a mediano, lo cual le resta calidad. Otro problema lo constituye el alto porte de los árboles, en huertos cerrados, el sombreado de los árboles ocasiona una disminución de la producción y mala calidad del fruto, aumenta la incidencia de plagas y/o enfermedades, dificulta el manejo del huerto (cosecha y control fitosanitario), y aumentan los costos de producción; éste problema se ha identificado también en Nayarit; sin embargo, la magnitud de este problema en Chiapas es significativamente mayor. Además, existe otro problema principal, que bien podría convertirse en el número uno, es la presencia de frutos partenocárpicos, llamado comúnmente “el mango niño”, sobre todo en los municipios de

Tapachula, Suchiate, Mazatán y Huehuetán. Este problema se agrava año con año, y debido a que no se han detectado las causas, no existe un método de control efectivo.<sup>25</sup>

#### **1.4.2 Enfermedades**

Dentro de la problemática que se presenta en este cultivar, se tiene la presencia de enfermedades como Cenicilla (*Oidium mangiferae*) y Antracnosis (*Colletotrichum gloeosporioides*); ésta última, demerita la calidad de gran parte del volumen de producción, sobretodo en los meses de mayo y junio. Otra enfermedad es la llamada escoba de bruja (*Fusarium subglutinans*), con alta incidencia en otras entidades del país, en cultivares como Tommy Atkins y Haden; su presencia en Chiapas es apenas incipiente.<sup>26</sup>

#### **1.5 Aspectos económicos**

Galán (1993), menciona la evidencia de cómo el mango está siendo ahora cultivado, en aproximadamente 111 países, distribuidos en los cinco continentes. La producción mundial de mango en 1990 fue estimada en 15.7 millones de toneladas, con una superficie aproximada de 2'129,201 ha.

Por otra parte, Échese (1980) citado por Esquinca-Avilés (1994); dice que México es el tercer productor de mango en el mundo después de la India y Brazil, cultivándose en 26 de las 32 entidades federativas, entre las que

---

<sup>25</sup> Lerma M. (2001). Diagnóstico fenológico y nutricional de mango (*Mangífera indica* L.) cv. Ataulfo en el Soconusco, Chiapas. Tesis Doctoral. Huehuetán Chiapas. UNACH. p. 30

<sup>26</sup> Idem 15, p. 26

sobresalen por superficie sembrada Veracruz, Oaxaca, Guerrero, Michoacán, Sinaloa, Jalisco, Chiapas y Nayarit. En 1983, el 98% de la producción de mango se destinó al mercado nacional, en su mayor parte para su consumo en fresco, el 1.8% se exportó para Estados Unidos y un mínimo se destinó a la industrialización como rebanadas en almíbar y como néctar.<sup>27</sup>

Palacios (1997), refiere que desde el punto de vista económico y social, el cultivo de mango reviste gran importancia para nuestro país, ya que dependen de esta actividad aproximadamente 15,000 productores, correspondiendo el 75% al sector social. Por otra parte, el mango representa una importante fuente de ocupación de mano de obra y generación de divisas, por los considerables volúmenes de exportación que se manejan. De acuerdo a la información proporcionada por el comité Regional de Sanidad Vegetal, Chiapas tiene establecidas 17,832 hectáreas de mango variedad ataulfo, lo cual genera 800,000 jornales al año, con una derrama económica de alrededor de 260 millones de pesos.<sup>28</sup>

Por su parte García (1997), señala que el cultivo del mango ocupa el segundo lugar de importancia socioeconómica en el Estado de Chiapas, está considerado como un producto de calidad de importación, ésto le permite generar divisas.

---

<sup>27</sup> Esquinca A. (1994) "Evaluación de Paclobutrazol como inhibidor de crecimiento inductor de floración anticipada e incremento del rendimiento en mango (*Mangifer indica L*) en Mazatán, Chiapas. (1ª. fase). Tesis UNACH. Pp. 5-6.

<sup>28</sup> Palacios, A.J. (1997). Oportunidades del Desarrollo del Mango en México. FIRA, (México) 31 (301): 6-6.

Las principales regiones productoras de mango en Chiapas son: el Soconusco con 65% y la región costa con el 18%. Las variedades predominantes más conocidas son: manzana, plátano, oro, kent, tommy, atkis, manila y en casi un 80% de la superficie del Soconusco la variedad ataulfo.<sup>29</sup>

### **1.5.1 Comercialización**

El comercio tiene sus orígenes desde las épocas más remotas, surge de las necesidades que tiene el hombre, del intercambio de mercancías, para satisfacer sus necesidades. Se entiende por comercialización, la búsqueda del canal de distribución, para hacer llegar el producto terminado al intermediario o al consumidor, es la estructura establecida entre una empresa y uno o más intermediarios, a través de la cuál un producto o servicio es llevado desde su lugar de elaboración hasta el consumidor final. Los intermediarios pueden ser agentes, mayoristas, minoristas, distribuidores, corredores, comerciantes, mayoristas especializados, e importadores, según el canal de distribución utilizado para un determinado producto. Cada intermediario que contribuye a que el producto llegue a su destino final, constituye un nivel dentro del canal de distribución determinado por los hábitos de compra del consumidor. La naturaleza cuando una empresa selecciona sus canales de distribución, debe seguir el criterio de las “Cs”, que son:

- Control del canal

---

<sup>29</sup> García, R.T.T (1997). Diagnóstico Frutícola. Universidad Autónoma de Chiapas. Tuxtla, Gutiérrez, Chiapas. P.35.

- Cobertura del mercado
- Costos (que son consistentes con el nivel deseado de servicio al consumidor)

Los conceptos anteriores son los más comunes, que tratan de definir la comercialización, aunque también algunos autores le llaman mercadeo, ya que la mercadotecnia, es la que se encarga de establecer las estrategias básicas, para lograr establecer el vínculo entre el vendedor y el comprador; como las siguientes:

- Precio. Fijar el precio adecuado para que el consumidor tenga la oportunidad de comprar y él productor de venderlo.
- Plaza. Dar las estrategias para que el producto sea colocado en el lugar apropiado.
- Publicidad. Anunciar el producto para que el comprador se entere de las bondades del producto y de esta manera conozca su utilidad.
- Servicio al cliente. Dar las estrategias de atención al cliente, para que éste se sienta a gusto y cómodo cuando acuda al mercado de consumo.

Estas estrategias están avocadas, a colocar el producto a nivel Internacional (exportaciones), nivel nacional y nivel local; y en lo concerniente a la

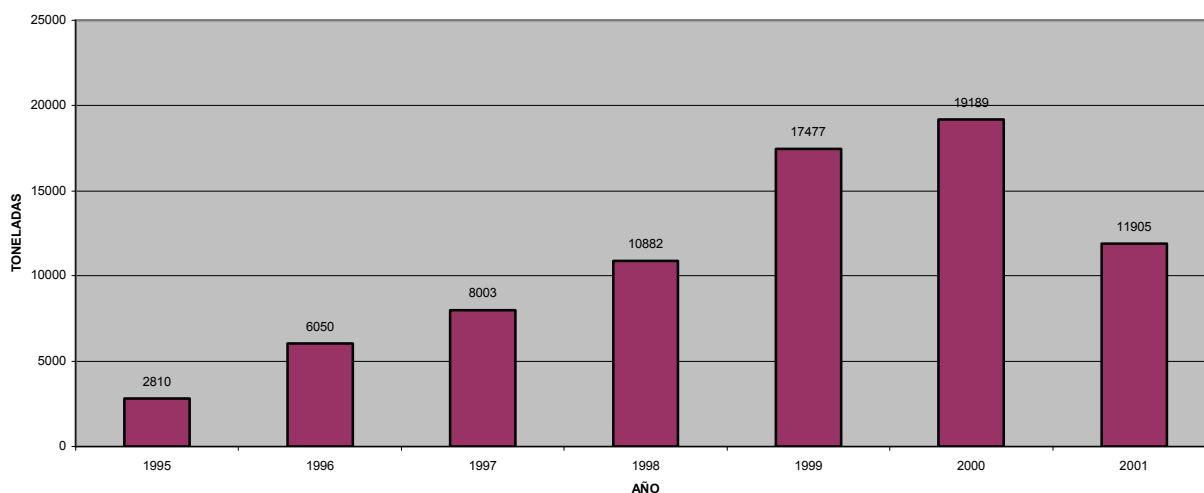
comercialización del mango ataulfo en la región del Soconusco se cuenta con estos tres enfoques., mismos que a continuación se explican.

### 1.5.1.1 Nivel exportación

Como se indica en la gráfica 2, en esta modalidad comercial, la Sagarpa (2003), reporta los siguientes datos: las exportaciones del mango chiapaneco, de diversas variedades, fueron incrementándose año con año; para 1995 se exportaron 2,809.6 toneladas, hasta llegar a 19,198 ton en el 2000; sin embargo en el 2001 el volumen exportado disminuyó un poco, llegando únicamente a 11,905.4 ton, ésto representa un bajo porcentaje (10.2%), considerando la producción total del estado, donde el principal cultivar de exportación es el Ataulfo (89%), le sigue el Tommy Atkins con 10% y otros con 1%.

## GRÁFICA 2

HISTORIA DE LAS EXPORTACIONES DE MANGO EN EL ESTADO DE CHIAPAS



Fuente: SAGARPA (2004) Programa de Sanidad Vegetal.

El destino de las exportaciones del mango chiapaneco, es principalmente los Estados Unidos de Norteamérica (ver Cuadro 1), donde se enviaron 16,464 toneladas en el año 2000 y 9,180.5 ton en el 2001; es decir, a éste país entró en promedio el 81% del mango chiapaneco exportado. El segundo destino es Canadá con 2,715 ton, en el 2000 y 2,684 en el 2001 (18% en promedio). El resto de la producción (1%), fue exportada principalmente a Japón y a la Comunidad europea (C.E.).

**CUADRO No.1**

DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE MANGO CHIAPANECO							
PAISES	CICLOS						
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
E.U.A	1,798,147.000	5,297.690	7,339,437.000	8,107.025	17,476.854	16,464.005	9,180.490
CANADA	887,290.000	635.003	559,639.000	2,190.961		2,715.927	2,684.037
ESPAÑA	2,250.000	42.460	82,265.000	26.740		18.060	34.560
INGLATERRA	71,883.000	66.144	21,266.000	1.350		-	-
FRANCIA	-	9.000	-	-		0.059	-
NUEVA ZELANDA	50,075.000	-	-	-		-	-
GUATEMALA	-	-	-	-		-	3.500
HONDURAS	-	-	-	555.590		-	-
SUIZA	-	-	-	-		0.005	-
ALEMANIA	-	-	-	0.012		-	2.765
EXPOTACIONES	2,809,645.000	6,050.297	8,002,607.000	10,881.678		17,476.854	19,198.056

Fuente: SAGARPA, Programa de Sanidad Vegetal

Por otra parte agrega la Secretaría de agricultura que, la producción de los municipios de Tapachula, Mazatán, Huehuetán y Suchiate; de la Región del Soconusco, es básicamente de mango ataulfo (85% en promedio por



municipio), por lo que concluye que la Región del Soconusco, reporta porcentajes de exportación del 25% del total de la producción.<sup>30</sup>

Por su parte María Adriana Martínez Ortega, actual tesorera de la Junta Local de Sanidad Vegetal de Fruticultores del Soconusco, se refirió a las exportaciones, informando que ya han comenzado a salir los primeros embarques de mango, con destino a Estados Unidos y Canadá, reportando que en la costa de Chiapas, se ha exportado a esos países, en el 2003 15 mil toneladas y en el 2004 hubo un descenso exportándose únicamente, 12 mil ton; esto sin apoyo gubernamental de ninguna clase, ya que, los productores han logrado enfrentar los altos costos que se requieren para cubrir los requerimientos de exportación, aunque Martínez Ortega, no deja de reconocer que existe la apertura de la Financiera Rural, pero ésto no es una solución, ya que el productor necesita, es acceder a los programas de gobierno.

Por lo tanto, con visión progresista de mejores mercados, los productores de mango esperan en breve poder acceder a exportar a Japón en un porcentaje mayor, lo cual hasta la fecha no ha sido posible incrementar, pero todo parece indicar que se puede abrir esa ventana. Informó además, que se está trabajando en la posibilidad recambiar el método de control de plagas,

---

<sup>30</sup> Sagarpa (2003). Historia de las exportaciones de mango en Chiapas. Subdelegación agropecuaria. Programa de fomento Agrícola y Programa de Sanidad Vegetal. Delegación-Chiapas.

cambiando el tradicional, que es a través del uso de productos químicos, por compostas naturales, tomando en cuenta que la exigencia principal de los consumidores de países como el Japón, es comprar los llamados productos orgánicos.<sup>31</sup>

## **1.6 Aspectos legales**

Con el propósito de documentar el aspecto legal que regula las entidades productivas dedicadas a la agricultura, a continuación se señalan los artículos más importantes que están íntimamente ligados con ellas, tomados de las distintas leyes, que rigen en nuestro país; tal es el caso de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y la Ley de Sociedades Mercantiles.

Con fundamento en lo que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta y su reglamento, a partir de dos mil dos en esta Ley se establece un nuevo régimen simplificado con base en un sistema de flujo de efectivo, aplicable a los contribuyentes del sector primario.

En el capítulo número 1 de esta misma Ley, en el punto 1.2 facilidades de comprobación se establece lo siguiente: “Los contribuyentes dedicados a las actividades agrícolas, silvícolas, ganaderas o de pesca, que cumplan con sus obligaciones fiscales en los términos del Título II, Capítulo VII o título IV, Capítulo II, Secciones I o II de la Ley del ISR, podrán deducir con

---

<sup>31</sup> Villalba S. (2005) “Buscan superar las 12 mil toneladas de mangos exportados a EU y Canadá”. Publicado en: Diario del Sur. 22 de enero de 2005. Tapachula, Chiapas.

documentación que no reúna los requisitos fiscales, la suma de las erogaciones por concepto de mano de obra de trabajadores eventuales del campo, hasta por 20 por ciento del total de sus ingresos propios, siempre que cumplan con lo siguiente:

A. Que el gasto haya sido efectivamente erogado en el ejercicio fiscal de que se trate y esté vinculado con la actividad.

B. Que se haya registrado en su contabilidad por concepto y en forma acumulativa durante el ejercicio.

C. Que los gastos que se comprueben con documentación que contengan al menos la siguiente información:

1. Nombre, denominación o razón social y domicilio, del enajenante de los bienes o del prestador de los servicios.
2. Lugar y fecha de expedición
3. Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio.
4. Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número o letra.

En el caso de que la suma de las erogaciones exceda del 25 por ciento citado, dichas erogaciones se reducirán, manteniendo la misma estructura porcentual de cada una de ellas.

Para determinar el monto de los gastos menores, sujetos a la facilidad de comprobación a que se refiere esta regla, deberán considerar la proporción que estos gastos representen en el ejercicio de que se trate, respecto de la suma del total de sus erogaciones por concepto de mano de obra de trabajadores eventuales, del campo, alimentación de ganado y gastos menores, del mismo ejercicio, siempre que esta proporción no sea mayor a la que se determine conforme a esta regla para el ejercicio inmediato anterior. En el caso de que la proporción del ejercicio de que se trate resulte mayor, se considerará la proporción del ejercicio inmediato anterior.

Al monto de gastos menores determinado conforme al segundo párrafo de esta regla, se le aplicará el factor que resulte de restar a la unidad, la proporción menor a que se refiere el párrafo anterior y el resultado obtenido será el monto de los gastos menores deducibles en los términos de esta regla.

Por otra parte, en los puntos que se indican, ésta Ley estipula lo siguiente:

**1.4)** Los contribuyentes dedicados a las actividades: agrícolas, silvícolas, ganaderas o pesqueras, que cumplan con sus obligaciones fiscales en los términos del título IV, Capítulo II, Secciones I ó II de la Ley del ISR, podrán realizar pagos provisionales semestrales del ISR, conforme a lo dispuesto en el artículo 81 fracción I segundo párrafo de la citada Ley. Tratándose de las retenciones de ISR que se efectúen a terceros, por el ejercicio de 2004, podrán

enterarlas en los mismos plazos en los que realicen sus pagos provisionales del ISR. Por lo tanto, las personas morales o físicas dedicadas a las actividades a que se refiere esta regla que opten por realizar pagos provisionales del ISR en forma semestral, deberán presentar en el mismo plazo la declaración correspondiente al Impuesto al Valor Agregado y al Impuesto al Activo.

**1.12)** Los contribuyentes personas físicas dedicadas a actividades agrícolas, silvícolas, ganaderas o pesqueras, que cumplan con sus obligaciones fiscales en los términos del Título IV, Capítulo II, Secciones I o II de la Ley del ISR, cuyos ingresos en el ejercicio no excedan de un monto equivalente a 40 veces el salario mínimo general de su área geográfica, elevado al año y que no tengan la obligación de presentar declaraciones periódicas, no tendrán la obligación de inscribirse en el RFC en los términos del artículo 27 del código. Asimismo, las personas físicas a que se refiere el párrafo anterior, que se encuentren inscritas en el RFC, no estarán obligadas a presentar declaraciones de pago provisional y anual de ISR por los ingresos propios, de su actividad, incluyendo las declaraciones de información estadística. Tratándose de ejidos y comunidades; uniones de ejidos y de empresas sociales, constituidas por avecindados e hijos de ejidatarios con derecho a salvo; asociaciones rurales de interés colectivo; unidades agrícolas industriales de la mujer campesina y colonias agrícolas y ganaderas, cuyos ingresos en el ejercicio no excedan de un monto equivalente a 20 veces el salario mínimo general del área geográfica elevado al año por cada uno de sus integrantes, sin exceder en su conjunto de

200 veces el salario mínimo general correspondiente al área geográfica del Distrito Federal elevado al año, y que no tengan la obligación de presentar declaraciones periódicas, podrán aplicar lo dispuesto en el párrafo anterior. Tratándose de ejidos y comunidades, así como de uniones de ejidos y de comunidades, no será aplicable el límite de 200 veces el salario mínimo.

**1.15)** Las personas físicas o morales que efectúen pagos a contribuyentes dedicados exclusivamente a actividades agrícolas, silvícolas, ganaderas o pesqueras, cuyo monto no exceda de \$29,000.00 a una misma persona en treinta días, estarán relevadas de efectuarlos con cheque nominativo del contribuyente, tarjeta de crédito, de débito o de servicios, o a través de los monederos electrónicos que al efecto autorice el SAT.<sup>32</sup>

Asimismo en el Artículo 80 de la ley del ISR para los efectos del régimen simplificado establecido en el capítulo VII de la misma Ley, se consideran:

Contribuyentes dedicados exclusivamente al autotransporte terrestre de carga o de pasajeros, o a las actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas, aquellos cuyos ingresos por dichas actividades representan cuando menos el 90% de sus ingresos totales, sin incluir los ingresos por las enajenaciones de

---

<sup>32</sup> Resolución de facilidades administrativas para los sectores de contribuyentes que en la misma se señalan para el 2006. Diario Oficial de la Federación. México.

activos fijos y terrenos, de su propiedad que hubiesen estado afectos a su actividad.

Tratándose de contribuyentes que se dediquen exclusivamente a las actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras, no pagarán impuesto sobre la renta por los ingresos provenientes de dichas actividades hasta por un monto, en el ejercicio, de 20 veces el SMG correspondiente a área geográfica del contribuyente, elevado al año, por cada uno de sus socios o asociados siempre que no exceda en su totalidad, de 200 veces el Salario Mínimo General correspondiente al área geográfica del Distrito Federal, elevado al año. Tratándose de ejidos y comunidades, no será aplicable el límite de 200 veces el Salario Mínimo. En caso de que las personas físicas quedaran a lo dispuestos en artículo 109 fracción XXVII de la presente Ley. En lo que respecta a las personas morales a que se refiere este párrafo, podrán adicionar al saldo de su cuenta de utilidad fiscal neta del ejercicio de que se trate, la utilidad que corresponda a los ingresos exentos; para determinar dicha utilidad se multiplicará el ingreso exento que corresponda al contribuyente por el coeficiente de utilidad del ejercicio, calculado conforme a lo dispuesto en el artículo 14 de esta Ley.

Por otra parte el Artículo 85 de esta misma Ley se refiere, a la obligación que tienen las personas morales o sociedades de estar inscritas en el registro federal de contribuyentes. Así como también el servicio de administración

tributaria, mediante reglas de carácter general, deberá otorgar facilidades administrativas para el cumplimiento de las obligaciones fiscales para cada uno de los sectores de contribuyente a que se refiere este capítulo. Cuando las personas morales a que se refiere este capítulo, cumplan por cuenta de sus integrantes con las obligaciones señaladas en el mismo, y dictaminen sus estados financieros para efectos fiscales en los términos del Artículo 32-A del Código Fiscal de la Federación, sus integrantes no estarán obligados a dictaminar sus estados financieros para efectos fiscales.

Así mismo en el Artículo 86 de esta misma ley se establece, que los contribuyentes que obtengan ingresos de los señalados en el Título II de la Ley del ISR, además de las obligaciones de esta Ley, tendrán las siguientes:

1. Llevar la contabilidad de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su reglamento y el reglamento de esta Ley, y efectuar los registros en la misma. Cuando se realicen operaciones en moneda extranjera, estas deberán registrarse al tipo de cambio aplicable en la fecha en que se concierten.
2. Expedir comprobantes por las actividades que realicen y conservar una copia de los mismos a disposición de las autoridades fiscales. El servicio de administración tributaria podrá liberar del cumplimiento de esta obligación o establecer reglas que faciliten su aplicación, mediante disposiciones de carácter general.



3. Expedir constancias en las que asienten el monto de los pagos efectuados que constituyan ingresos de fuente de riqueza ubicada en México de acuerdo con lo previsto por el Título V de esta Ley o de los pagos efectuados a los establecimientos en el extranjero de instituciones de crédito del país, en los términos del artículo 51 de la misma y, en su caso, el impuesto retenido al residente en el extranjero o a las citadas instituciones de crédito.
4. Presentar, a más tardar el día 15 de febrero de cada año, ante las autoridades fiscales, la información correspondiente a las personas a las que se les hubiera efectuado retenciones en el año de calendario anterior conforme a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 127 de esta Ley.
5. Formular un estado de posición financiera y levantar inventario de existencias a la fecha en que termine el ejercicio, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias respectivas.
6. Presentar declaración en la que se determine el resultado fiscal del ejercicio o la utilidad gravable del mismo y el monto del impuesto correspondiente, ante las oficinas autorizadas, dentro de los tres meses siguientes en que se termine dicho ejercicio. En dicha declaración también se determinarán la utilidad fiscal y el monto que corresponda a la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Fisco Agenda (2006) Compendio de leyes, reglamento y otras disposiciones conexas sobre la materia. Edit. ISEF pp. 116-125. México.

En lo que respecta a la Ley de Sociedades Mercantiles, ésta establece la forma en que se pueden constituir las sociedades; en el caso de la Unidad Productiva objeto de estudio, la modalidad legal es de una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada, misma que se encuentra regulada desde el artículo 58 al 86, y a la letra dice:

“Sociedad de responsabilidad limitada es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cesibles en los casos y con los requisitos que establece la presente Ley”. Estipula, que esta sociedad existirá bajo una denominación o bajo una razón social, que se formará con el nombre de uno o más socios. La denominación o la razón social, irá inmediatamente seguida de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o de su abreviatura “S de R. L.” Cualquier persona extraña a la sociedad que haga figurar o permita que figure su nombre en la razón social, responderá de las operaciones sociales hasta por el monto de la mayor de las aportaciones, así como también ninguna sociedad de responsabilidad limitada tendrá más de cincuenta socios, el capital social nunca será inferior a tres millones de pesos; se dividirá en partes sociales que podrán ser de valor y categoría desiguales, pero que en todo caso serán de mil pesos o de un múltiplo de esta cantidad. El aumento de su capital social no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública, ya que al constituirse la sociedad el capital deberá estar íntegramente suscrito y exhibido, por lo menos, el cincuenta por ciento del valor de cada parte social. Para la cesión de partes

sociales, así como para la admisión de nuevos socios, bastará el consentimiento de los socios que representen la mayoría del capital social, excepto cuando los estatutos dispongan una proporción mayor, cuando la cesión se autorice a favor de una persona extraña a la sociedad, los socios tendrán el derecho del tanto y gozarán de un plazo de quince días para ejercitarlo, contando desde la fecha de la junta en que se hubiere otorgado la autorización. Si fueren varios los socios que quieran usar este derecho les competirá a todos ellos en proporción a sus aportaciones. La transmisión por herencia de las partes sociales, no requerirá el consentimiento de los socios, salvo pacto que prevea la disolución de la sociedad por la muerte de uno de ellos, o que disponga la liquidación de la parte social que corresponda al socio difunto, en el caso de que la sociedad no continúe con los herederos de éste. Cada socio no tendrá más de una parte social y cuando un socio haga una nueva aportación o adquiera la totalidad o una fracción de la parte de un coasociado, se aumentará en la cantidad respectiva de su parte social, a no ser que se trate de partes que tengan derechos diversos, pues entonces se conservará la individualidad de las partes sociales, que son indivisibles. No obstante podrá establecerse en el contrato de sociedad el derecho de división y el de cesión parcial, respetándose las reglas contenidas en los artículos 61, 62, 65 y 66 de esta ley, y que aquí se indican. Cuando así lo establezca el contrato social, los socios, además de sus obligaciones generales, tendrán la de hacer aportaciones suplementarias en proporción a sus primitivas aportaciones. Queda prohibido pactar en el contrato social prestaciones, accesorios consistentes en trabajo o servicio personal de

los socios. En lo que respecta a la amortización de las partes, no estará permitida sino en la medida y forma que establezca el contrato social vigente, en el momento en que las partes afectadas hayan sido adquiridas por los socios. La amortización se llevará a efecto con las utilidades líquidas, de las que conforme a la ley pueda disponerse para el pago de dividendos. En el caso de que el contrato social lo prevenga expresamente, podrán expedirse a favor de los socios cuyas partes sociales se hubieren amortizado, certificados de goce con los derechos que establece el 137 de esta Ley, para las acciones de goce. En los aumentos de capital social se observarán las mismas reglas de la constitución de la sociedad. Los socios tendrán, en proporción a sus partes sociales, preferencia para suscribir las nuevamente emitidas, a no ser que éste privilegio lo suprima el contrato social o el acuerdo de la asamblea que decida el aumento del capital social. La sociedad llevará un libro especial de los socios, en el se inscribirán el nombre y el domicilio de cada uno, con indicación de sus aportaciones y la transmisión de las partes sociales. Ésto no surtirá efecto respecto de terceros, sino después de la inscripción. Cualquier persona que compruebe un interés legítimo, tendrá la facultad de consultar este libro, que estará al cuidado de los administradores, quienes responderán personal y solidariamente de su existencia regular y de la exactitud de sus datos. En lo que respecta a la administración de las sociedades de responsabilidad limitada, estará a cargo de uno o más gerentes, que podrán ser socios o personas extrañas a la sociedad, designadas temporalmente o por tiempo indeterminado. Salvo pacto en contrario, la sociedad tendrá el derecho para revocar en

cualquier tiempo a sus administradores. Cuando no aparezca hecha la designación de los gerentes, se observará lo dispuesto en el artículo 40; “siempre que no se haga designación de administradores, todos los socios concurrirán en la administración”. Las resoluciones de los gerentes, se tomarán por mayoría de votos; pero si el contrato social exige que obren conjuntamente, se necesitará la unanimidad, a no ser que la mayoría estime que la sociedad corre grave peligro con el retardo, pues entonces podrá dictar la resolución correspondiente. Los administradores que no hayan tenido conocimiento del acto o que hayan votado en contra, quedarán libres de responsabilidad. La acción de responsabilidad en interés de la sociedad contra los gerentes, para el reintegro del patrimonio social, pertenece a la asamblea y a los socios individualmente considerados, pero éstos no podrán ejercitarla cuando la asamblea, con un voto favorable de las tres cuartas partes del capital social, haya absuelto a los gerentes de su responsabilidad. La acción de responsabilidad contra los administradores pertenece también a los acreedores sociales, pero sólo podrá ejercitarse por el síndico, después de la declaración de quiebra de la sociedad.

El órgano supremo de la sociedad es la asamblea de socios. Sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos de los socios que representen, por lo menos, la mitad del capital social, a no ser que el contrato social exija una mayoría más elevada. Salvo estipulación en contrario, si esta cifra no se obtiene en la primera reunión, los socios serán convocados por segunda vez, tomándose las

decisiones por mayoría de votos, cualquiera que sea la porción del capital representado.

En lo que se refiere a las asambleas, tendrán las facultades siguientes:

- I. Discutir, aprobar, modificar o reprobado el balance general correspondiente al ejercicio social clausurado, y tomar, con estos motivos, las medidas que juzguen oportunas;
- II. Proceder al reparto de utilidades;
- III. Nombrar y remover a los gerentes;
- IV. Designar, en su caso, el consejo de vigilancia;
- V. Resolver sobre la división y amortización de las partes sociales;
- VI. Exigir, en su caso, las aportaciones suplementarias y las prestaciones accesorias;
- VII. Intentar contra los órganos sociales o contra los socios, las acciones que correspondan para exigirles daños y perjuicios;
- VIII. Modificar el contrato social;
- IX. Consentir en las cesiones de partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- X. Decidir sobre los aumentos y reducciones del capital social;
- XI. Decidir sobre la disolución de la sociedad, y
- XII. Las demás que les correspondan conforme a la ley o el contrato social.

Estipula además que todo, socio tendrá derecho a participar en las decisiones de las asambleas, gozando de un voto por cada mil pesos de su aportación o el múltiplo de esta cantidad que se hubiere determinado, salvo lo que el contrato establezca sobre partes sociales privilegiadas. Las asambleas se reunirán en el domicilio social, por lo menos una vez al año, en la época fijada en el contrato. Las asambleas serán convocadas por los gerentes; si no lo hicieran, por el consejo de vigilancia, y a falta u omisión de éste, por los socios que representen más de la tercera parte del capital social. Salvo pacto en contrario, las convocatorias se harán por medio de cartas certificadas con acuse de recibo, que deberán contener la orden del día y dirigirse a cada socio por lo menos con ocho días de anticipación a la celebración de la asamblea. El contrato social podrá consignar los casos en que la reunión de la asamblea no sea necesaria, y en ellos se remitirá a los socios, por carta certificada con acuse de recibo, el texto de las resoluciones o decisiones, emitiéndose el voto correspondiente por escrito. Sí así lo solicitan los socios que representen más de la tercera parte del capital social, deberá convocarse a la asamblea, aún cuando el contrato social sólo exija el voto por correspondencia. Salvo pacto en contrario, la modificación del contrato social se decidirá por la mayoría de los socios que representen, por lo menos, las tres cuartas partes del capital social, con excepción de los casos de cambio de objeto o de las reglas que determinen un aumento en las obligaciones de los socios, en los cuales se requerirá la unanimidad de votos.

Por otra parte, en el contrato social podrá estipularse que los socios tengan derecho a percibir intereses no mayores del nueve por ciento anual sobre sus aportaciones, aún cuando no hubiere beneficios; pero solamente por el período de tiempo necesario para la ejecución de los trabajos que según el objeto de la sociedad deban preceder al comienzo de sus operaciones sin que en ningún caso dicho período exceda de tres años. Estos intereses contablemente, deberán cargarse a gastos generales. Además de que estos artículos son aplicables a las sociedades de responsabilidad limitada las disposiciones de los artículos: 27, 29, 30, 38, 42, 43, 44, 48 y 50, fracciones I, II, III y IV, de esta Ley.<sup>34</sup>

Los aspectos antes citados describen en forma amplia, las entidades productivas de mango ataulfo de la Región del Soconusco, haciendo hincapié en la importancia económica de la actividad agrícola, ya que esta actividad es básica, y por lo tanto, ha sido caracterizada como actividad primaria. Se analizan también los niveles de producción, así como las diferentes problemáticas fitosanitarias que padece actualmente este cultivo, y los modos de comercialización que son empleados para la venta de este producto, tanto a nivel local, nacional e internacional. Y por último en forma general se describen las diferentes normas legales que rigen esta actividad, así como el tipo de sociedad que dichas Unidades Productivas forman para desarrollar plenamente las actividades a que se dedican. Hasta este momento, es importante aclarar

---

<sup>34</sup> Colección Mercantil (2000). Ley General de Sociedades Mercantiles. Ediciones Delma. 1ª. ed. México. pp. 346-351.



que por razones metodológicas en el capítulo cuatro punto 3, se describe la Finca San José río Lima S.P.R de R.L, misma que ha sido considerada como el objeto de estudio de esta investigación, por reunir las características típicas, viables y factibles, para realizar una investigación que responda a los objetivos que marca la corriente de los estudios organizacionales. Así mismo para concluir este capítulo, es relevante mencionar que las Unidades Productivas no han sido consideradas dentro de la tipología tradicional, poseen rasgos similares, por estar conformadas por los mismos elementos básicos que distinguen a las demás organizaciones, los cuales son identificados como: capital, mercados y aspectos técnicos. Prosiguiendo con la estructura metodológica de esta investigación, en el siguiente capítulo se trata principalmente de citar los conceptos teóricos que aportan los autores que se dedican al estudio de la cultura y el desempeño organizacional.

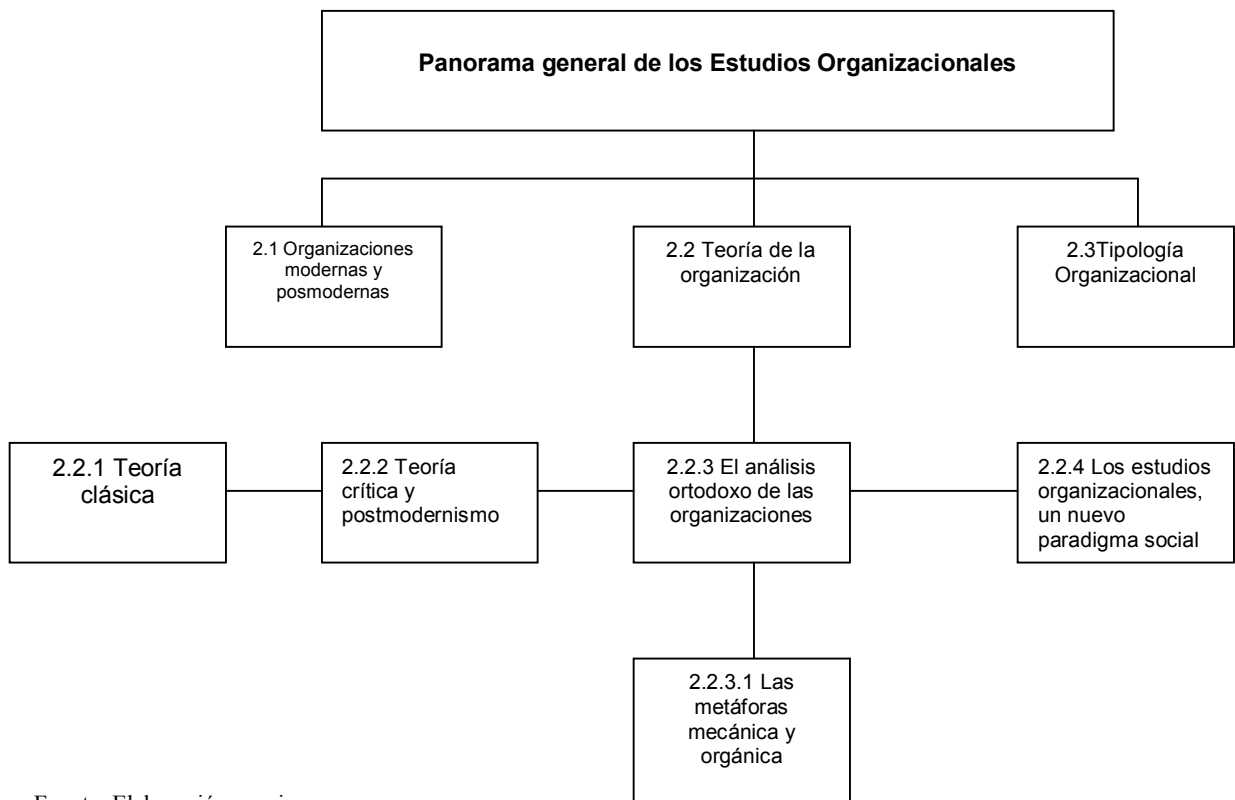
# MARCO TEÓRICO

## CAPÍTULO II

### PANORAMA GENERAL DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

FIGURA 5.

MAPA CONCEPTUAL DEL CAPITULO II



Fuente: Elaboración propia.

El presente capítulo, cuyo contenido se encuentra representado en la figura 5, trata principalmente de explicar ampliamente la corriente denominada Estudios Organizacionales, donde destacan las organizaciones modernas y posmodernas, la teoría y tipología organizacional según el criterio de diversos autores posmodernos, la conceptualización de las corrientes que le antecedieron, logrando con su desarrollo la consecuente ruptura paradigmática, que establece que las organizaciones deben ser tratadas desde el punto de vista multidisciplinario, holístico y funcional, cuya visión vaya más allá de las fronteras organizacionales. Ésta corriente es poco conocida, a pesar de la frescura de sus argumentos dirigidos al seno de todo tipo de organizaciones, sin menoscabo del giro a que se dediquen.

Antes de iniciar con el desarrollo de éste capítulo; es necesario plantear la siguiente pregunta: ¿por qué estudiar las organizaciones?; ya que con frecuencia nos enteramos, que la mayoría de los expertos en materia organizacional; los sociólogos, antropólogos, psicólogos y administradores, investigan arduamente, su comportamiento, tipología, tamaño, enfoque, giro o actividad.

A este respecto Hall Richard (1996:26) dice: *“las organizaciones son un componente dominante, de la sociedad contemporánea, nos rodean, nacemos y por lo general morimos en ellas. Nuestro tiempo de vida entre ambos*

*extremos está lleno de ellas, es imposible escapar, son tan inevitables como la muerte o los impuestos”.*

Si observamos el entorno, encontraremos respuesta para esta pregunta; el mundo está plagado de organizaciones, pequeñas, medianas, grandes que a través de la evolución de la sociedad se han ido estableciendo para satisfacer las necesidades del ser humano, principalmente; aunque no podemos dejar al margen que existen organizaciones que atienden las necesidades de los demás seres vivos, tales como animales domésticos y plantas de ornato y la agricultura, y cotidianamente estamos en contacto con ellas, quién, durante cualquier día de su vida, no tiene contacto con una organización; trabajamos en ellas, si salimos de viaje necesitamos acudir a una agencia de viajes, empresas de transporte, compañías hoteleras, restauranteras, servicios de recorridos turísticos, etc. Ahora, preguntémosnos: ¿qué pasa en nuestra vida rutinaria?, nuestros hijos son educados en organizaciones, en nuestra vida íntima familiar, nuestros valores morales y religiosos son inculcados por organizaciones. Estas son las principales causas por las que estudiamos las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones son participantes activos de la sociedad. Esto queda claro cuando consideramos el tema del cambio social. Sin embargo de forma paradójica las organizaciones, tanto guían como impiden el cambio social.

Chandler, A (1962)<sup>35</sup>, señala que; el estudio de las organizaciones ha conocido una evolución sorprendente, desde finales del siglo XIX y diversas modalidades de aproximación teórica. Si bien los orígenes se remontan a finales del siglo XIX, tanto con la escuela sistemática como con la científica, los autores no coinciden plenamente, de acuerdo con las perspectivas desarrolladas, en un solo punto de partida. Así, para la administración lo es generalmente la administración científica, mientras que para la teoría de la organización lo es a veces también ésta, aunque en otras ocasiones lo son las relaciones humanas y en otras más la burocracia. Las aproximaciones sociológicas, reconocen más su inicio con ésta, dada la importancia de la obra de Weber. Con respecto a la Administración, ésta es de origen netamente estadounidense y, de acuerdo con este autor, nace con la gran empresa, principalmente la ferrocarrilera. Dado el problema que enfrenta esta disciplina, se caracteriza por un contenido multidisciplinario relativamente alto, aunque poco integrado.<sup>36</sup>

Según Rendón-Montaña (2004); la Teoría de la Organización, tiene su origen en Estados Unidos de Norteamérica,<sup>37</sup> aunque algunos autores remontan su origen a la administración científica. A lo largo del siglo pasado logró

---

<sup>35</sup> Chandler, Alfred (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge. En Montaña (1999).

p.8

<sup>36</sup> Montaña-Hirose, L. 1999. La investigación en administración, Reflexiones para el caso de México. En: *Administración y organizaciones*. No. 2. UAM-X. pp. 7-20.

<sup>37</sup> No obstante que es importante señalar, la contribución que el grupo británico del Instituto Tavistok realizara en una de las escuelas de la teoría de la organización, la de la contingencia, primero en la figura de Woodward y posteriormente en la de Pugh et al.

constituirse como un campo de conocimientos de si mismo. Su relación con la administración, ha sido cada vez más importante al grado de que se encuentra inscrita en las escuelas de administración en los Estados Unidos, lo que ha provocado un reforzamiento en su ubicación paradigmática funcional; sin embargo las diferencias entre ambos campos persisten debido a que la teoría de las organizaciones contempla un contenido social mucho más amplio.<sup>38</sup>

El estudio general de las organizaciones; designa también una modalidad particular de la sociología de las mismas, encabezada por la propuesta por Friedberg (1992),<sup>39</sup> quien enfatiza la comprensión de la acción colectiva de autores relativamente autónomos, es decir, definen a la organización como proceso. Mientras que, algunos autores la consideran simplemente como una modalidad de la sociología de las organizaciones. Con respecto a los Estudios organizacionales, agregan, que ésta disciplina fue originada por un grupo de estudiosos europeos, encabezada en un principio por sociólogos ingleses, esta corriente incorpora aspectos como la cultura nacional en su análisis. Retoma el poder, realizando una nueva lectura de Weber e intenta equilibrar la hegemonía estadounidense de la teoría de la organización. Es el grupo más sensible a los planteamientos posmodernos y han establecido un intenso debate alrededor de

---

<sup>38</sup> Rendón C. y Montaña H. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. Profesores-investigadores del Área de Organización y Sociedad de la UAM-I. México. p. 213.

<sup>39</sup> Friedberg, Erhard(1992), *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Éditions du Seuil, Paris.

la discusión paradigmática con la teoría de la organización.<sup>40</sup> Por su parte Rendón-Montaño (2004), dan su opinión y describen en el Cuadro 2, las principales corrientes y paradigmas que se refieren al estudio de las organizaciones, donde se conceptualiza cada una de ellas, iniciando con la Administración, la cuál es considerada generalmente como un conjunto de medios de orden técnico funcional para el logro de fines, de igual forma conceptualizan la teoría de la organización como un conjunto de planteamientos que intentan reconocer la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones.

Definiendo la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales, de la siguiente forma: a la primera como un conjunto de planteamientos que intenta reconocer la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones y a los Estudios Organizacionales como una corriente que se desprende de la sociología de las organizaciones, en su vertiente francesa, que enfatiza el poder como elemento constructivo de la realidad organizacional, y establece un debate acerca de los supuestos modernistas de la teoría de la organización.

---

<sup>40</sup> Idem 30. p. 64

## CUADRO 2.

### Principales corrientes en el estudio de las organizaciones

Corriente/Rubros	Administración	Teoría de la organización	Análisis organizacional	Estudios organizacionales
<b>Fundamentos Conceptuales</b>	Es considerada generalmente como un conjunto de medios de orden técnico funcional para el logro de fines	Conjunto de planteamientos que intentan reconocer la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones.	Desprendimiento de la sociología de las organizaciones, en su vertiente francesa, que enfatiza el poder como elemento constructivo de la realidad organizacional.	Corriente de origen europeo que establece un debate acerca de los supuestos modernistas de la teoría de la organización.
<b>Paradigma (s) centrales (s)</b>	Funcionalismo	Funcionalismo, interpretativismo	Funcionalismo Interpretativismo	Interpretativismo radical humanismo
<b>Objeto principal</b>	Empresas, principalmente grandes	Las organizaciones en general, empresas, hospitales, universidades, etc.	Agencias de la administración pública	Organizaciones en general
<b>Metodología</b>	Orientación cuantitativa y normativa	Orientación cuantitativa y Cualitativa	Orientación exclusivamente cualitativa	Orientación crecientemente cualitativa
<b>Problemática</b>	Eficiencia, Productividad, Planeación Estratégica	Relaciones informales Decisiones Estructuras Entorno	Poder Decisiones	Vida simbólica Poder Lenguaje Cultura
<b>Autores Representativos</b>	Taylor Farol Koontz y O'Donell	Taylor Mayo Gouldner Simon Pugh Mintzberg	Friedberg	Hofstede Clegg Hassard Reed Burrel Morgan
<b>Orígenes geográficos</b>	Estados Unidos, quien siempre ha conservado la hegemonía	Estados Unidos e Inglaterra	Francia	Inglaterra y otros países europeos
<b>Principales disciplinas relacionadas</b>	Matemáticas Microeconomía Ingeniería industrial Sicología industrial	Sicología Sociología Administración pública	Sociología Administración Pública Ciencia Política	Sociología Antropología Lingüística Filosofía
<b>Fundamentos conceptuales</b>	Propuesta de inspiración psicoanalítica y crítica que aborda la problemática del individuo en la organización	Corriente que enfatiza el poder y la cultura. Su relación con la sociología es más metodológica que teórica	Corriente institucionalizada que enfatiza el estudio de diversos aspectos laborales	Proyecto que intenta recuperar la riqueza de la teoría de la organización y de la sociología de las organizaciones para explicar un fenómeno particular
<b>Paradigma central</b>	Radical humanismo, Interpretativismo	Funcionalismo, Radical estructuralismo	Radical Estructuralismo	Funcionalismo, radical estructuralismo



<b>Corriente/Rubros</b>	<b>Administración</b>	<b>Teoría de la organización</b>	<b>Análisis organizacional</b>	<b>Estudios organizacionales</b>
<b>Objeto</b>	Organizaciones diversas: escuelas, hospitales, pocas empresas	Administración pública	Empresas industriales, sindicatos	Empresas grandes, crecientemente de servicios
<b>Metodología</b>	Orientación cualitativa	Orientación cualitativa	Orientación cualitativa y cuantitativa	Orientación cualitativa
<b>Problemáticas</b>	Relación entre estructuras mentales y organizacionales	Poder Cultura	Poder Conflicto Género Cultura Obrera	Cooperación Cultura organizacional
<b>Autores representativos</b>	Lapassade Loureau Enriquez Pagés De Gaulejac	Crozier Silverman	Coriat De la Garza Durand	Sainsaulieu Segrestin Bernoux
<b>Orígenes geográficos</b>	Francia	Francia, Inglaterra	Francia y otros países europeos, América Latina	Francia
<b>Principales Disciplinas relacionadas</b>	Sicoanálisis	Sociología	Sociología Ciencia política	Sociología Administración

Fuente: Rendón Cobián Marcela y Montañó Hirose Luis.(2004)

Al referirse a las organizaciones, Barba y Solis (2003) señalan; que éstas, se han caracterizado por el establecimiento de niveles de análisis que permiten distinguir el ámbito de referencia. De esta manera, se pueden definir tres ámbitos organizacionales distintos pero relacionados, que se expresan en la relación individuo-grupo, la organización y la sociedad. Por otra parte, el estudio de las organizaciones ha comprendido la definición de elementos comunes a todas las organizaciones; entre éstos se pueden destacar la estructura social, los actores sociales, los fines organizacionales, la tecnología y el medio ambiente. Clasificándolas en diversas y complejas, pero a pesar de ello, es

posible identificar sus elementos más relevantes, entre ellos se pueden distinguir:

- 1) *La estructura social* se refiere a los modelos y regularidades de las relaciones existentes entre los participantes de una organización, que se expresa a través de las estructuras organizacionales. En este sentido, se pueden distinguir dos estructuras; por un lado, la estructura normativa, representada por los valores, las normas y los roles, por otro lado, la estructura del comportamiento social en las actividades, las interacciones y los sentimientos.
- 2) *Los actores sociales* de las organizaciones, son aquellos individuos que, a cambio de ciertas retribuciones, proporcionan su contribución a las organizaciones.
- 3) Para la mayoría de los estudiosos de las organizaciones, los fines organizacionales son un punto central en el análisis de las organizaciones.

Según la opinión de Barba y Solís, el interés sobre la tecnología en una organización es para estudiar a la organización como un lugar donde se da algún tipo de trabajo, como un lugar donde la tecnología es aplicada a la transformación de materiales, como un mecanismo que transforma los *in-puts* en *out-puts*. Todas las organizaciones se encuentran en un espacio específico, tecnológico, cultural y de ambiente social al cual se deben de adaptar. Ninguna

organización es por si misma autosuficiente, todas dependen para su sobrevivencia, del tipo de relaciones que establecen con los grandes sistemas de los cuales ellas forman parte.

Además estos autores agregan que las organizaciones siguen esquemas que denominan modelos organizacionales, donde destacan las modalidades siguientes:

- 1) La organización considerada como sistema cerrado. Las organizaciones son colectividades orientadas para alcanzar fines relativamente específicos y relativamente presentan estructuras sociales altamente formalizadas. Al mismo tiempo, la organización es una colectividad en la que los participantes comparten un interés común, en la sobrevivencia del sistema, se comprometen en actividades colectivas informalmente estructuradas para asegurar esos fines.
- 2) La organización conceptualizada como sistema abierto. Las organizaciones son sistemas como actividades interdependientes, ligadas con coaliciones cambiantes de participantes; los sistemas están incluidos en y dependen de los cambios continuos con y constituidos por los ambientes en los cuales operan.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Barba Alvarez, A. y Solís Pérez, P. Cultura en las Organizaciones. Vertiente Editorial, S.A. de C.V. 2003

En resumen, analizando lo antes expuesto, se interpreta que las relaciones entre organizaciones y medio ambiente son vitales, complejas e interdependientes. Asimismo las organizaciones se componen de actores quienes persiguen fines específicos, quienes usan tecnología y se relacionan entre sí para formar los grandes sistemas organizacionales. Por último, es importante precisar que la complejidad y diversidad de las organizaciones modernas se asocia directamente con la historia del capitalismo.

En la actualidad las organizaciones postmodernas con el surgimiento de modelos organizacionales más eficientes y distintos hasta los ahora dominantes, ha contribuido a la creación de múltiples propuestas que tienen su correlato histórico, y que a su vez, responden a las cambiantes condiciones contextuales. Sin duda gran parte de esta historia se encuentra en aquellos países que dominaron económicamente al mundo durante el siglo pasado, principalmente en Estados Unidos. Al mismo tiempo, es en éste país donde surgen la mayoría de las propuestas organizacionales para responder a los retos individuales organizacionales y sociales a los que se han enfrentado.

## **2.1 Organizaciones modernas y postmodernas.**

Etzioni A. (2001), en su libro “Las organizaciones modernas”, se refiere a la importancia que tienen las organizaciones, ya que según él dice nacemos, vivimos

y morimos dentro de organizaciones, existen desde hace mucho y sirven para satisfacer las necesidades de la sociedad eficazmente, antes que otras agrupaciones como la familia, los amigos o las comunidades. Así mismo, enfatiza en el sentido de que las organizaciones modernas, influyen más sobre el individuo que las antiguas, generalmente son más eficientes, y se autorregulan mediante otras organizaciones de segundo orden. Las organizaciones se pueden definir según este autor, como; unidades sociales o agrupaciones humanas deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos y tienen tres características básicas: la división del trabajo, el poder, y tienen uno o varios centros de poder que dirigen la organización hacia sus fines, autocontrolándose y autorevisándose; y reconoce cuatro enfoques sobre las organizaciones:

1) *Teoría clásica o de la administración científica*: considera a los trabajadores como impulsados por razones económicas y ven a la organización como formal, con una división clara del trabajo, con personal especializado y con jerarquías dentro de ella. Ejemplo: Taylor.

2) *Teoría de las relaciones humanas*: como reacción a la anterior, resalta los aspectos emocionales no planeados, no racionales, de la organización y sus miembros. Descubrió la importancia de las agrupaciones sociales y de amistad entre trabajadores. Destacó la importancia de la jefatura, la comunicación y la participación emocional. Apuntó al aspecto informal de

la organización. Ejemplo: E. Mayo padre de la escuela de Relaciones Humanas.

3) *Enfoque estructuralista*: da una imagen más completa e integrada de la organización al sintetizar las dos teorías anteriores, es decir, al ver la organización en sus aspectos formales e informales. Ejemplos: Marx, Weber.

4) *Enfoque clásico*: Este enfoque abarca una teoría de la motivación y una teoría de la organización.

En resumen, cada enfoque da una opinión diferente acerca de la relación entre el individuo y la organización. Para la teoría clásica no había conflicto entre ambos, lo bueno para la organización era bueno para el individuo, para la teoría de las relaciones humanas los trabajadores tienen muchas necesidades además de las económicas, lo que suscita conflictos con la organización, lo que se busca aquí es aumentar la satisfacción y la productividad del trabajador al mismo tiempo. Por su parte, la escuela estructuralista considera cierto conflicto entre hombre y organización, inevitable y no siempre indeseable.

Según Reed (1996),<sup>42</sup> los cambios económicos, sociales y políticos que siguieron del capitalismo a la modernización, en su despertar crearon un mundo que fue fundamentalmente diferente, de la relativamente pequeña escala y formas simples de producción y de administración que habían dominado las fases tempranas del desarrollo capitalista en el siglo XVIII y a principios del siglo XIX. Es así, como la organización se constituye en una herramienta o instrumento para la autorización y la realización de las metas colectivas, a través del diseño de estructuras administrativas, dirigidas a la administración y manipulación del comportamiento organizacional, la organización burocrática racional fue social y moralmente legitimada como una forma indispensable de poder organizado, necesario para la eficiente y efectiva función de un orden social, fundado en la autoridad legal-racional de la élite y clase dominante. Que las organizaciones se revelan como el lugar donde las personas responsables, buscan obtener mejores resultados en su operación, en donde se preocupan por idear nuevas formas que conduzcan a la obtención de mayor rendimiento, eficiencia, calidad, y por supuesto, mayores utilidades. Por lo que plantea que, para la coordinación de las actividades de los hombres es necesario un sistema de control intencional, que se instrumenta generalmente mediante reglas definidoras de las tareas y responsabilidades, las cuales se constituyen como la estructura formal de la organización. Sociólogos han discutido que la

---

<sup>42</sup> Reed (1996), "Organizational theorizing a historically contested terrain". En Moguel L, M. de J. (2003).

burocratización del mundo moderno, ha dirigido su despersonalización debido a que éste se basa en reglas y leyes elaboradas de forma racional que no toman en cuenta lo afectivo (valores, pasiones, etc.), de las personas como si éstas se comportaran únicamente de acuerdo a los objetivos de la organización.

De esta opinión es importante rescatar, que se debe tomar en cuenta que los individuos siempre tienen fines propios, que no siempre son coincidentes con los de la organización. Muchas veces los fines de la organización es utilizar a sus miembros para conseguir sus propios objetivos, es decir son considerados como instrumentos mediante los cuales logra sus fines, sin tomar en cuenta los sentimientos de los participantes, por lo tanto es necesario estar conscientes que es necesario satisfacer también las necesidades de estos y paralelamente lograr las metas y objetivos de la organización, esto muchas veces no es posible, sin embargo debe de tratar de lograrse para lograr la armonía común.

Por su parte Ibarra (1994),<sup>43</sup> dice que los paradigmas gerenciales de la teoría de la organización, son prácticas directivas que en un tiempo y en un espacio han contribuido al éxito de las organizaciones. A la etapa de la modernidad le corresponden las prácticas de la administración científica y las relaciones

---

<sup>43</sup> Ibarra-Colado, E. 1994. Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos. Impreso en los talleres gráficos de Publicaciones e Impresiones de calidad. UAM-I. México.



humanas. La producción en masa surge como un nuevo orden de acumulación de capital, que rompe con el antiguo orden del taller y sienta las bases para la implementación de un proceso de trabajo parcializado y rutinario que pretende la producción de mercancías estandarizadas en grandes series, sin embargo, el obrero de oficio, heredero de los secretos del gremio, sigue siendo la figura ineludible de la manufactura imponiendo sus normas y sus tarifas de un modo intolerante para el capital. En el despegue de la producción en masa se buscó soslayar al obrero de oficio a través de la máquina, estimularlo mediante sistemas salariales e inclusive dirigirlo contra sí mismo, como hace el sistema de destajo. Es importante recordar a Frederick Taylor, quien inicia la producción en masa, y destaca como la principal figura que orienta la conformación del primer paradigma gerencial claramente identificable. Al igual que Taylor, Henry Ford tuvo un papel importante en el crecimiento y expansión industrial de los Estados Unidos.

Sin embargo, el primero se enfocó a incrementar la productividad por medio de la división del trabajo manual, en una etapa de incipiente mecanización de la fabricación. Mientras que el método de producción fordista, implica la combinación del taylorismo con la creciente mecanización de las líneas productivas, asociadas con la aplicación de la cadena de montaje, dando inicio con la producción mecanizada en masa.

Según compilación histórica realizada por Dávila L. (2001)<sup>44</sup>, en la primera década del siglo XX y como consecuencia de la escasez de mano de obra especializada, Henry Ford implantó en su pequeña fábrica las cadenas de montaje cambiando radicalmente la concepción de la industria, y sorprendiendo en octubre de 1903, con la fabricación de 25 coches del tipo **A** al día, cifras desconocidas en aquella época. El fordismo se desarrolló concentrando el área de producción en grandes espacios, produciendo en serie productos homogéneos a fin de lograr economías de escala. La producción tiene como objetivo, la conquista de un mercado sin saturar y su distribución se orienta a una economía de demanda. Además, asegura nuevas normas de producción y productividad no sólo para el automóvil, porque si éste a pesar de su complejidad puede fabricarse en serie, lo mismo ocurrirá a una gran cantidad de productos. Agrega, que al examinar la metodología de la escuela tradicional se ha concluido que la “*administración científica*”, ya que no constituye una teoría científica, porque sus principios para explicar la productividad en términos del trabajo humano no son enunciados de aplicabilidad general. Pero sí constituyen un cuerpo de técnicas, cuya aplicación ha tenido una gran influencia en la organización de la producción, habiendo jugado un papel importante en el gran crecimiento y expansión industrial de los Estados Unidos al término del siglo XIX y en las primeras décadas del XX.

---

<sup>44</sup> Dávila, L. 2001. Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico. Mc Graw Hill, Interamericana, Bogotá, Colombia.

Continuando con el análisis teórico de la evolución de las organizaciones; nace posteriormente la corriente de las *“relaciones humanas”*, debido a que grandes empresas norteamericanas en la tercera década del siglo **xx**, buscan nuevas formas de incrementar la productividad de los trabajadores. Al igual que en el caso del taylorismo y el fordismo, la productividad del trabajador industrial fue una preocupación central de los sociólogos industriales de la época, así como mantener a los trabajadores sanos y satisfechos. Incluso se semejaban a Taylor en que enfatizaban el ambiente físico, en vez del ambiente social-organizacional. Los primeros estudios que contemplan la influencia del cambio social progresivo en las organizaciones, fueron efectuados por Elton Mayo, psicólogo y sociólogo estadounidense de origen australiano, quien en el año de 1924, emprendió una investigación en la Western Electric’s Hawthorne Works de Chicago, la cual en su etapa inicial tenía como objeto establecer la relación entre la satisfacción del trabajador y su productividad. En la primera etapa se realizaron estudios de iluminación del lugar de trabajo; en la segunda etapa se consideraron las condiciones de trabajo tomando en cuenta periodo efectivo e introducción de descansos; en la tercera etapa se estudió la situación personal en cuanto a posición social dentro del grupo de trabajo, así como las condiciones de trabajo y la supervisión; y en la última etapa se examinaron los

procesos de grupo: “estados de ánimo” y la actitud ante el trabajo, tipo de supervisión y grupo informal.<sup>45</sup>

Señala Castillo R. (1998),<sup>46</sup> que años después surge Douglas McGregor (1960), quien demuestra interés por conocer como se sentían las personas en la organización, cuáles eran sus actitudes ante ésta y ante su trabajo y dentro de sus aportaciones se encuentran la Teoría **X** y la teoría **Y** relacionadas con el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Por otra parte en lo que se refiere a las organizaciones postmodernas, se tiene conocimiento que estas surgen desde mediados de los setentas, cuando por lo menos, todos los ámbitos de la empresa han sido objeto de una revisión científica, sistemática, dirigida hacia la optimización de sus recursos, buscado la maximización de utilidades con el mínimo de costos, en la que revisten capital importancia, no sólo los productos que deben desarrollarse y venderse, sino también la configuración técnica, organizativa y social del sistema de

---

<sup>45</sup> Ibarra Martin. (2004). Elton Mayo y el [movimiento](#) de las relaciones humanas. [liveus@yahoo.com](mailto:liveus@yahoo.com). Tijuana, Baja California, [México](#).

<sup>46</sup> Castillo R.(1998). Implicaciones de la obra de Douglas McGregor (1960). “El lado humano de las empresas”. Barranquilla ([Colombia](#))

fabricación, la organización del trabajo y del sistema de personal como objetos de procesos de regulación y de acción dentro de la empresa.

Según Pries (1995),<sup>47</sup> lo que caracteriza a la etapa de postmodernidad, es el hecho de que la producción industrial contemporánea tiende a adoptar cada vez menos la forma de soluciones parciales y aisladas, debido a que como totalidad sistémica, la empresa es un sistema social, que constituye más bien el campo experimental, de sucesivas tentativas de modernización, que apuntan a estructurarla como un sistema interrelacionado y retroalimentado.

Por su parte, Nonaka/Takeuchi (1999)<sup>48</sup>, señalan que en las organizaciones postmodernas, los líderes encargados de la dirección descentralizan el poder, fomentando el trabajo en equipo, y los círculos de calidad, mediante el establecimiento de estructuras jerárquicas más planas, que facilitan la integración del recurso humano, el manejo y generación de información, para la toma de decisiones más expedita en la solución de problemas; generando una cultura organizacional en la que se comparte una filosofía, sustentada en valores de calidad, en la que el autocontrol tiene un papel importante, tanto para

---

<sup>47</sup> Pries, Ludger (1995), La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la "sociedad del riesgo", Universidad Autónoma metropolitana- Iztapalapa, México.

<sup>48</sup> Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999), La organización creadora de conocimiento, Oxford University Press, México.

la medición del desempeño actual, como para futuras innovaciones. Así como, cuando comparten ideas y generan conocimiento en las reuniones de los equipos de trabajo, la clave para la creación del conocimiento organizacional, en los ámbitos individual, grupal, intraorganizacional e interorganizacional, como entidades creadoras del conocimiento, se encuentra en la distinción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito.

Por su parte Montaña (2001)<sup>49</sup> señala, que nuevas formas organizacionales están emergiendo y son principalmente resultado de la transición de la modernidad a la postmodernidad, marcadas por la turbulencia, cambios rápidos, creciente complejidad e incertidumbre, y condiciones de crisis casi permanentes; ya que desde la década de los ochentas las organizaciones han experimentado cambios radicales, caracterizados por la explosión tecnológica y los profundos cambios económicos, políticos, sociales y culturales, que innegablemente forjarán la sociedad del próximo milenio, provocando que tanto los países desarrollados como en vías de desarrollo adviertan la necesidad de incrementar su competitividad. El desafío actual es establecer un modelo de organización diferente al modo de producción taylorista y al modelo burocrático de Weber que en su momento produjo organizaciones eficientes y fiables con comportamientos predecibles y reducción de costos; pero, a los que debido a su

---

<sup>49</sup> Montaña Hirose, Luis (2001), "Modelos Organizacionales y crisis. "La experiencia reciente de Japón". Universidad Autónoma Metropolitana – *Iztapalapa* No. 50 en prensa.

modo de funcionamiento completamente controlable, les resulta extremadamente difícil adaptarse a los cambios rápidos de su entorno.

Asimismo, Vargas (2005)<sup>50</sup>, señala que en la actualidad existen muchas organizaciones que no están considerando los cambios ambientales, no están adquiriendo una mentalidad abierta, dispuesta al cambio, por lo que considera que es necesario que las organizaciones empiecen por cambiar su manera de pensar, de ver las cosas, que cambien o modifiquen sus paradigmas.

Es necesario que tomen en cuenta las nuevas tendencias mundiales, y tratar de ir a la par de ellas. Adentrarse en el nuevo ambiente competitivo, ir a la vanguardia en tecnología y sobre todo ver a la globalización<sup>51</sup> no como una amenaza, sino como una gran oportunidad para crecer y cambiar como organización. Si la globalización representa para nosotros una debilidad, esta debilidad debemos de convertirla en una oportunidad de cambio y así transformarla en una gran fortaleza.

---

<sup>50</sup> Vargas H. José G. Cambio: Condición básica de supervivencia en las organizaciones. Investigador del SNIV. Instituto Tecnológico de Colima-México. Tomado de: <http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-varg01.htm>. Sep. 2005.

<sup>51</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. Define globalización como "la tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales".

## **2.2 Teoría de la organización**

Stogdill (1967), nos dice respecto a la situación actual de la teoría de la organización: los estudiosos de la organización se enfrentan actualmente con una situación en la cual numerosos fragmentos teóricos se presentan como teorías completas. Suele ser difícil encontrar puntos de entronque entre dos diferentes sistemas de variables que difieren entre sí. Casi todo investigador afirma que su sistema incluye las variables que revisten verdadera importancia para una teoría de la organización. Los sistemas de valores y el apego a diferentes escuelas del pensamiento tienden a hacer que cada cual desconfíe de los conceptos y los problemas considerados importantes por los demás. No entra en el objeto de nuestro trabajo juzgar a diferentes escuelas. Nos conformamos con encontrar alguna base de coincidencia de las variables que debieran incluirse en una adecuada teoría de la organización. La solución propuesta señala que la organización es una cosa mucho más compleja de cuanto se supone en muchos sistemas teóricos. Agrega además este autor, que la gran variedad de teorías en circulación pone de manifiesto que el progreso de la teoría de la organización deja aún mucho que desear. En el Cuadro. 3, elaborado con base a la aportación de este autor, se enumeran veintiséis distintos conceptos en materia de grupos y organizaciones, y la lista sigue abierta. En algunas teorías se combinan dos o más de los distintos puntos de vista. Pero una de las características que se observa con mayor frecuencia en los trabajos más recientes sobre la teoría de los grupos y la teoría de la organización es un capítulo introductorio que niega validez a uno u otro de



los puntos de vistas consignados en el cuadro antes señalado. La determinación de cuáles conceptos y problemas son considerados importantes en el estudio de la organización depende en parte de la opinión o combinación de opiniones de los propios teóricos, en parte de las escuelas filosóficas o profesionales en que ellos están enrolados y en parte de los conceptos que el autor desea destacar y dar prevalencia.

Por otra parte R. Stogdill (1967), también nos dice que puede formularse la estructura de una teoría como un sistema de proposiciones (hipótesis), interrelacionadas o como un sistema de ecuaciones matemáticas. No es posible formular todavía una teoría completa de la organización, sea como sistema de proposiciones o como sistema de ecuaciones; pero disponemos, desde luego, de numerosos subconjuntos de proposiciones y ecuaciones, todos bien fundados en la investigación.

Estos subconjuntos especifican las relaciones halladas entre las variables presentadas en segmentos de la teoría de la organización muy distintos entre sí. Cabe advertir, con todo, que en cuanto hace a las comprobaciones surgidas de la investigación, los subgrupos de hipótesis suelen regir sólo para cierta clase de organizaciones y para “gamas” de varianzas limitadas de las variables envueltas en las hipótesis.

### CUADRO 3

#### ORIENTACIONES BÁSICAS DE LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN.

No.	TIPOS DE ORGANIZACIONES
1	La organización como producto cultural
2	La organización como agente de intercambio con el medio
3	La organización como organismo independiente
4	La organización como sistema de estructuras y funciones
5	La organización como estructura en acción a través del tiempo
6	La organización como sistema de funciones dinámicas
7	La organización como sistema de procesamientos
8	La organización como sistema de entrada y salida de datos (Input-output)
9	La organización como estructura de subgrupos
10	Los subgrupos en interacción con la organización
11	Los subgrupos en interacción recíproca
12	Los grupos como necesidades biológico-sociales
13	Los grupos como productos culturales
14	Los grupos como entidades independientes
15	Los grupos como sistemas de interacción
16	Los grupos como sistemas de interacción y expectativas
17	Los grupos como conjuntos de miembros individualmente considerados
18	Los grupos como suma de las características de sus miembros
19	Los grupos como alianzas estratégicas
20	Los grupos como sociedades mercantiles
21	Los grupos como sistemas de apoyo social
22	Los grupos como un solo individuo
23	Los grupos unidos por la fe y la confianza
24	Los grupos reunidos por conveniencias familiares
25	Las organizaciones filiales
26	Las organizaciones agrícolas y campesinas

Fuente: Elaboración propia con base en Ralph M Stogdill (1967)

Una de las desventajas serias de la tendencia a considerar pequeños subconjuntos de factores como teorías completas, es la falta de profundidad en el método de investigación. Una teoría completa tiende a estimular la investigación sistemática y exhaustiva. Parecería, pues, conveniente tratar de alcanzar el desenvolvimiento cabal de la teoría. Cabría esperar que los diversos subgrupos de hipótesis actualmente aislados pudieran ser expuestos en una interrelación lógica. Sin embargo, las tendencias actuales de los estudiosos de la materia parecen orientarse hacia el examen de tales hipótesis, principalmente en cuanto afectan la conducción empresarial, antes que hacia el desarrollo de una teoría integrada.

### **2.2.1 Teoría clásica**

Según Stogdill, Ralph, M. (1967)<sup>52</sup>, la teoría clásica, representada por la obra de Fayol (1949), Koontz y O'Donnell (1955), Petersen, Plowman y Tricktt (1962) y otros, se ocupa de tres grupos de variables. Una trata de la departamentalización o la subdivisión de actividades en unidades, cada una de ellas con una función más o menos diferenciada y a cargo de distinto supervisor; el segundo grupo presenta la estructura formal de la organización en la que se diferencian los puestos o cargos en relación con el status y la función (deberes); y el tercer grupo enumera las operaciones o actividades que

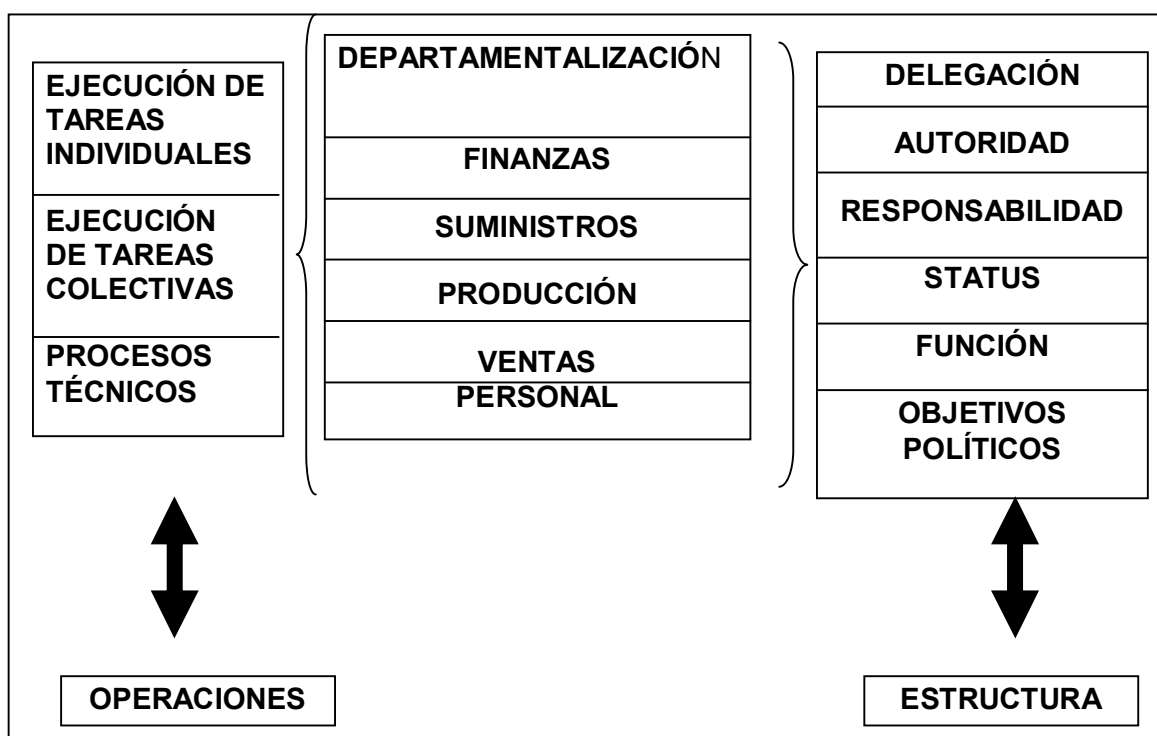
---

<sup>52</sup> Stogdill, Ralph M. (1967). Dimensiones de la teoría de la organización.

llevan a cabo los distintos departamentos. Ver Cuadro 4. Respecto a la departamentalización, señala que la división en departamentos, es una característica de las grandes organizaciones, y que cuando las organizaciones adquieren tal magnitud la supervisión directa por el dueño o jefe principal, se torna imposible, y por lo tanto, esta modalidad organizacional puede facilitar la tarea de supervisión, asignando a diferentes jefes o ejecutivos la responsabilidad de dirigir las distintas fases de la actividad empresarial. Koontz y O'Donnell (1959), exponen once criterios o principios para la asignación de actividades a diferentes departamentos.

#### CUADRO 4

##### LA DEPARTAMENTALIZACIÓN. (OPERACIONES Y ESTRUCTURA)



Fuente: Elaboración propia con base en Stogdill, Ralph, M. 1967

En un estudio que realizaron de 211 empresas industriales hallaron que las funciones indirectas de empresas, despacho y recepción, contabilidad e ingeniería adquieren fisonomías individuales al llegar la empresa a tener de 75 a 99 agentes productivos. El control de producción, la inspección, el estudio de tiempo y movimiento, y la dirección de personal se convierten en funciones diferenciadas, aunque tal vez no adquieren categoría departamental, cuando la empresa llega a tener entre 100 y 499 obreros productivos. Al principio, un solo individuo puede tener a su cargo más de una de estas funciones organizacionales; pero a medida que el cuerpo social crece, algunas de ellas (ventas, contabilidad y personal), por ejemplo adquieren importancia como para merecer un status departamental. La departamentalización, dentro de las organizaciones, tal parece que es un mal necesario, ya de otra manera, no se puede llevar un buen control interno, las operaciones, deben dividirse para que la asignación de responsabilidades, sea equitativa, así como la supervisión se convierta en una actividad ligera y confiable.

**2.2.2 Teoría crítica y postmodernismo.** Quienes han seguido la teoría crítica<sup>53</sup> y postmodernismo durante la última década, entenderán las dificultades que se

---

<sup>53</sup> Núñez A. Ma. Gracia. (2002). Revista crítica del presente. [www.nodulo.org](http://www.nodulo.org). La noción de «teoría crítica» tiene doble significado: por un lado se refiere al legado de algunos miembros de la Escuela de Francfort y por otro a la naturaleza de la crítica autoconsciente, es decir, a la necesidad de desarrollar un discurso de transformación y emancipación no aferrado dogmáticamente a sus propias suposiciones doctrinales. Con la expresión «teoría crítica» se alude tanto a la escuela de pensamiento como al proceso de crítica y ejemplifica un modelo de trabajo que simultáneamente requiere de una crítica continua en la que los reclamos deben ser

presentan al tratar de plantear una vista general comprensible y útil de este trabajo.

Los proyectos generales de la Teoría Crítica y del postmodernismo no representan moda o fascinación simple. Ciertamente, algunos recuentos populares sobre el Postmodernismo invitan a este tipo de crítica. Se cree que el Postmodernismo<sup>54</sup>, y para este caso la Teoría Crítica, deberá estudiarse, no porque sea nueva ni diferente, sino porque provee formas únicas e importantes para comprender a las organizaciones y su manejo. Es pertinente reconocer que los investigadores sobre estudios de organización y gerencia llegaron a la Teoría Crítica y a los escritos postmodernistas relativamente tarde, y emergieron de la Teoría Crítica a fines de los 70 y 80, esto no sorprende puesto

---

confrontados con la distinción entre el mundo examinado y el mundo de los hechos. Asimismo, designa una práctica para la cual el análisis teórico de la sociedad no se limita a la comprobación y descripción pasivas, sino que pretende exponer a través del análisis crítico las relaciones sociales que toman el estatus de cosas u objetos. T. Adorno (1903-1969), M. Horkheimer (1895-1973) y H. Marcuse (1898-1979) critican las formas de racionalidad que unen ciencia y tecnología bajo el carácter de dominación y rechazan las formas de racionalidad que subordinan la conciencia y acción humanas a los imperativos de leyes universales. Estos autores analizan la constitución de la subjetividad y de las esferas de la cultura y la vida cotidiana que representan un nuevo terreno de dominación. En este sentido, denuncian la supresión de la subjetividad, conciencia y cultura en la historia, articulando una noción de negatividad o crítica en oposición a teorías que hacen hincapié en la armonía social, al mismo tiempo que subrayan la importancia del pensamiento crítico planteando que el mismo es una característica constitutiva de la lucha por la propia emancipación.

<sup>54</sup> El término postmodernismo designa generalmente a un amplio número de movimientos artísticos, culturales y filosóficos del siglo XX, definidos en diverso grado y manera por su oposición o superación del modernismo. Las distintas corrientes del movimiento posmoderno aparecieron a lo largo del tercio central del siglo XX. Histórica, ideológica y metodológicamente diversos, comparten sin embargo un parecido de familia centrado en la idea de que la renovación radical de las formas tradicionales en el arte, la cultura, el pensamiento y la vida social impulsada por el proyecto modernista fracasó en su intento de lograr la emancipación de la humanidad, y de que un proyecto semejante es imposible o inalcanzable en las condiciones actuales. Información tomada de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Postmodernismo>

que las asunciones modernistas, incrustadas en las organizaciones y el carácter ciertamente dogmático y exclusivista de las transmisiones investigativas de una tendencia positivista o marxista parte de la razón por la cual la Teoría Crítica, como los escritos Postmodernistas, han encontrado suelo fértil en los estudios de gerencia.

Por su parte Perrow (1990)<sup>55</sup>, señala lo siguiente: Somos prisioneros intelectuales de las organizaciones que estudiamos y de este modo nos preocupamos por ciertos supuestos improductivos, dedicamos una cuarta parte de nuestro tiempo a aplicar nuestra pericia organizacional a los problemas públicos urgentes y, en particular a los que carecen de poder, pone en tela de juicio el supuesto de que la eficiencia puede estudiarse examinando la supervivencia, la legitimidad, el crecimiento o las utilidades, con lo que se desatiende a los múltiples interesados dentro de la organización y fuera de ella, que tienen nociones muy diferentes de la consecución de las metas. Debemos cuestionar nuestra tendencia evolucionista que considera que las organizaciones son entidades complejas y eficientes seleccionadas por un ambiente indiferente, y ver en cambio la aparición, desaparición y cambio de las organizaciones como un proceso de pérdida de las formas y reducción de la adaptabilidad.

---

<sup>55</sup> Perrow, Charles (1990) *Sociología de las organizaciones*. 1ª. ed, Editorial McGrawHill, España.

Alvesson y Willmonth<sup>56</sup> ofrecieron una definición razonable a este respecto: *“las teorías críticas son un conjunto de estudios teóricos que sostienen que las ciencias sociales pueden y deben contribuir a liberar a la gente de tradiciones, ideologías, supuestos, relaciones de poder, formación de identidades, etc. Que inhiben o distorsionan las oportunidades de autonomía, la aclaración de las necesidades y deseos genuinos, así como la satisfacción más profunda y duradera”*.

Sin embargo según Scout (1992), la mayor parte de la Teoría Crítica de las organizaciones se deriva de raíces marxista, que cuestionan algunos de los preceptos fundamentales de la teoría de la organización. Este enfoque se refiere principalmente a lo siguiente:

- Las estructuras organizacionales son sistemas de poder diseñados para aumentar al máximo el control y las utilidades.
- El trabajo se divide para reducir la especialización.
- La jerarquía se establece como instrumento de control y medio de acumular capital a través de la apropiación del valor excedente.

---

<sup>56</sup> Alvesson Mats (1993) Cultural perspectives on organizations. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 46-73

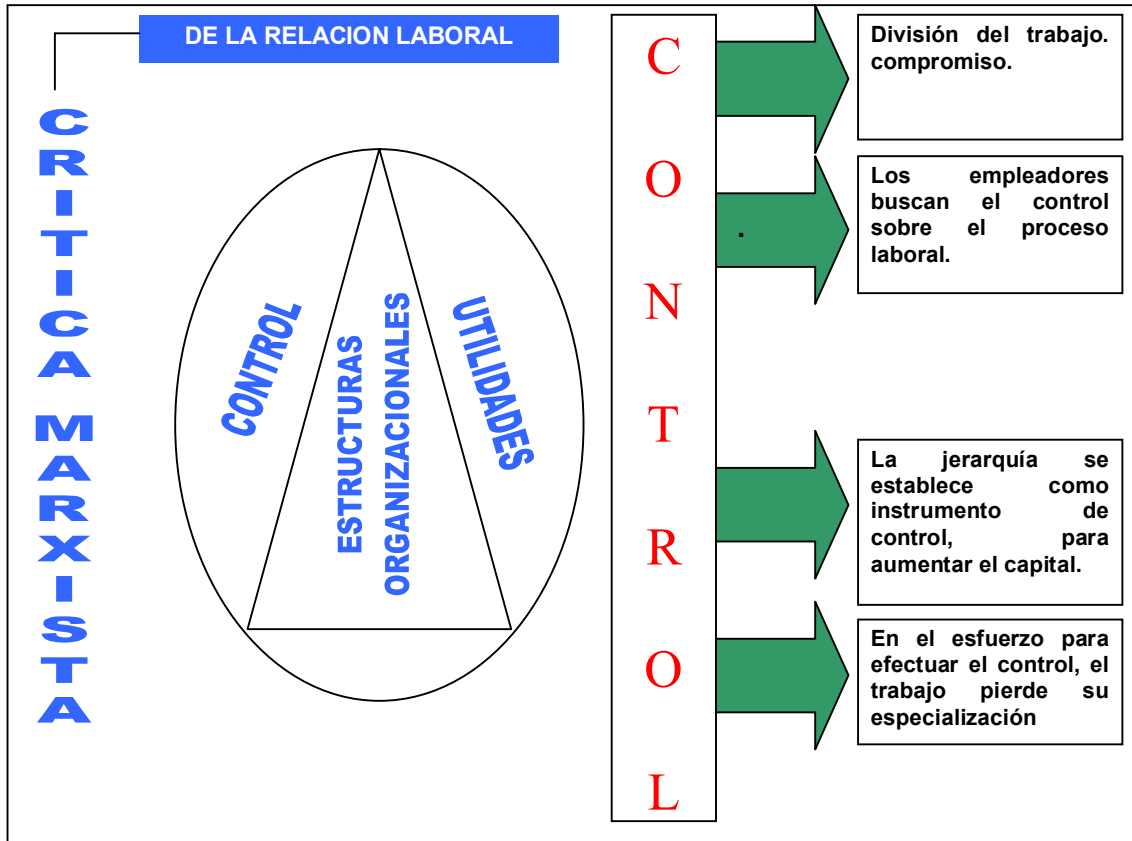


- Las reformas a las relaciones humanas no consideran como fundamental la naturaleza explotadora de las organizaciones .Ver Cuadro 5 que ilustra este enfoque:

Sin embargo agrega este mismo autor que esta teoría se desarrolló con mayor vigor en la década de los 70, al final de la guerra de Vietnam. El escándalo del Watergate, la renuncia del presidente Nixon, las presiones económicas asociadas con las crisis del petróleo, la inflación y la recesión, politizó en gran medida a la cultura estadounidense.

El enfoque marxista empezó especialmente como una crítica de los puntos de vista racionalistas dominantes, que sostienen que las estructuras organizacionales no son sistemas racionales para llevar a cabo el trabajo. Más bien, son sistemas de poder diseñados para aumentar al máximo el control de las utilidades.

**CUADRO 5**  
**ENFOQUE MARXISTA**



Fuente: elaboración propia.

El trabajo se divide no para mejorar la eficiencia, sino para reducir la especialización de los trabajadores, desplazar la discrecionalidad de éstos a los gerentes y crear divisiones artificiales entre la clase trabajadora, la jerarquía se establece como instrumento de control y medio de acumular capital a través de la apropiación del valor excedente, las relaciones humanas están mal orientadas porque no ponen en entredicho la naturaleza fundamentalmente

explotadora de las organizaciones; incluso contribuyen a apuntalarla suponiendo un congruencia de metas.

Dentro de esta teoría surge también la teoría feminista, donde se aprecia que son numerosos los estudios que documentan la segregación sexual de hombres y mujeres en distintas profesiones, a este respecto Pfeffer y Davis-Blake demostraron, que los salarios para administradores universitarios, tanto mujeres como varones, disminuían a medida que aumentaba la proporción de mujeres en puestos administrativos, esto nos indica que la teoría crítica tienen un enfoque más explícito que el cambio social que la mayoría de las ciencias sociales.

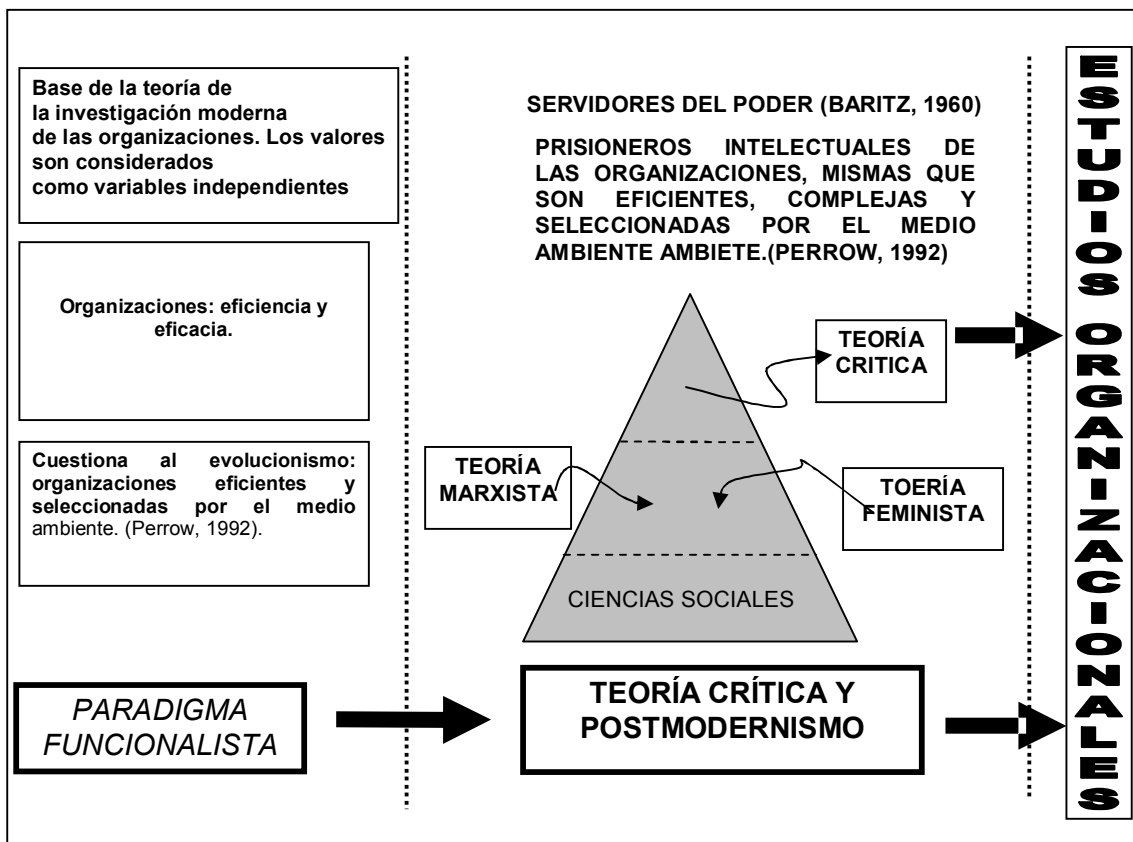
Con el propósito de ilustrar el comportamiento de las organizaciones desde el punto de vista de las Teorías Críticas, en el Cuadro 6, se presenta un esquema que trata de explicar a grandes rasgos el paradigma funcionalista, desembocando en los argumentos que expresa la Teoría Crítica hasta llegar al nuevo paradigma que esta revolucionando en nuestra época que son los Estudios Organizacionales.

En una primera etapa, el auge de una imagen mecánica, en las ciencias humanas correspondió a una época de adelantos en las ciencia física y en la mecánica el análisis social provocó el surgimiento de la “física social” que proporcionó una visión según la cual el hombre, como objeto físico, es una

maquinaria compleja que podría ser analizada de conformidad con los principios de la mecánica.

Por lo tanto, los grupos humanos y sus interrelaciones se encuentran en una interrumpida continuidad con el resto del universo, donde las causas naturales se expresan como sistemas mensurables sujetos a leyes universales.

**CUADRO 6**  
**LAS ORGANIZACIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA TEORÍA CRÍTICA.**



Fuente: Elaboración propia con base en Perrow (1992), Baritz, (1960).

En la búsqueda de una mayor científicidad, el lenguaje del análisis social se pobló de términos provenientes de la física; se definía “posiciones” dentro de un “espacio social”, procesos sociales que “gravitan” bajo formas de “atracción” e “inercia” y la “estática” y la “dinámica” social se estudiaron en relación a “sistemas de equilibrio de fuerzas centrífugas y centrípetas”.

En una segunda etapa, el modelo orgánico de la sociedad se inspiró en los progresos de la biología. Este modelo consiste en hacer algunas analogías orgánicas, que establecen equivalencias entre un “cuerpo social” y un cuerpo viviente, comparando las funciones y estructuras sociales, con las estructuras y funciones del cuerpo humano, llegando en algunas ocasiones a extremos que pretenden encontrar las equivalencias del cerebro, del corazón o del sistema circulatorio en la sociedad. Por otra parte, la analogía organicista también se ha establecido a nivel de las especies, en términos de un “darwinismo social”, cuyos términos más popularizados, tales como “evolución”, “lucha por la supervivencia” y “selección natural del más apto”, han jugado un papel importante en la conformación de algunas teorías sociales. La distinción entre distintos niveles de organización biológica, ofrece las bases para concebir a la sociedad, ya sea como predominantemente cooperativa, en el caso del organismo individual, ya sea como básicamente conflictiva en el caso de la especie. Lo antes señalado se encuentra fundamentado en lo que *Buckley* (1967:29), nos dice:

*“Si la sociedad es como un organismo, sus partes cooperan, en vez de competir en la lucha por la supervivencia, pero si la sociedad es como un conglomerado ecológico, el modelo darwiniano (o hobbesiano) de lucha competitiva es más aplicable”*

Para Hassard (1993)<sup>57</sup>, las metáforas mecánica y orgánica tuvieron una gran influencia en el desarrollo de las ciencias sociales, particularmente en los fundamentos que dieron origen al estructural-funcionalismo norteamericano, el cual representa una primera fuente del análisis ortodoxo en las organizaciones. Una segunda fuente esta constituida por la teoría general de sistemas, y otras aplicaciones específicas del enfoque de sistemas, que se desarrollaron a partir del final de la Segunda Guerra Mundial. Los antecedentes del análisis organizacional ortodoxo, pueden condensarse en tres grandes influencias. La primera está constituida por el positivismo y el evolucionismo del siglo XIX, la segunda por el funcionalismo desarrollado en la antropología a principios del siglo XX, y la tercera en el estructural-funcionalismo sociológico americano. A continuación se explica cada uno de ellos:

---

<sup>57</sup> Hassard, John (1993) *Sociology and Organization Theory, Positism, Paradigms and Posmodernity*, Cambridge University Press, Londres, Gran Bretaña. En Moguel (2003).

a) El positivismo y evolucionismo del siglo XIX. Los orígenes de una aproximación positivista en las ciencias sociales se encuentran en la influencia de pensadores positivistas y evolucionistas del siglo XIX, los cuales diseñaron un gran esquema positivista a partir de planear la reconstrucción de la sociedad, donde la visión del mundo basada en la racionalidad científica proporcionaría bases para la regulación del orden social. Entre algunos de los pensadores más destacados de esta época se encuentran como Auguste Comte, John Stuart Mill, Herbert Spencer y Emile Durkheim.

Para Auguste Comte, (1853, 1865); la investigación positivista, argumenta la existencia de una jerarquía en las ciencias donde las matemáticas se encuentran en la base y la sociología en la parte superior. Adicionalmente el pensamiento positivista sostiene que sólo puede ser objeto de conocimiento aquello que provenga de nuestras experiencia directas y lo que puede ser inferido de ellas, para lo cual John Stuart Mill (1866), nos dice que una disciplina se hace más científica en la medida que sus leyes se hacen más generales, cubren una amplia variedad de eventualidades y tienen pocas excepciones, es decir, en la medida en que sus estructuras lógicas se asemejan más a la mecánica newtoniana, la cual ha sido durante mucho tiempo el paradigma científico de lo que los empiristas establecen, en primer término, las reglas de la inferencia inductiva a partir de las cuales se puede inferir proposiciones generales de hechos individuales y, posteriormente, las reglas de

inferencia deductiva utilizadas para explicar casos específicos a través de deducirlos de leyes generales.

Por su parte Herbert Spencer (1852, 1893), sugiere que la evolución de las sociedades, como *superorganismos*, tiene un proceso semejante a la evolución de las especies, ya que el patrón de cambio es el mismo en los dos casos, (diferenciación e integración progresivas), Spencer, propone que una mayor diferenciación de estructura provoca una mayor integración del todo, lo cual a su vez hace a la estructura más capaz para sobrevivir, a través de reducir la disonancia interna, planteando con ello los fundamentos del análisis de los fenómenos sociales, en términos de estructura y función y la visión de la sociedad como un sistema autorregulable, y es realizado a través de mecanismos análogos, donde la complejidad estructural puede ser medida en términos del número de formas diferentes de las partes, de las cuales una estructura está compuesta. Otro planteamiento importante en el positivismo, es la noción de que se puede definir un fenómeno en términos de características externas, que clasifican conjuntamente las instancias del fenómeno bajo estudio y que estas instancias son producidas por una sola causa la cual proporciona la esencia del fenómeno, llamado reduccionismo.

En el sentido anteriormente expuesto, Emile Durkheim, está implicado inicialmente con el análisis de aquellas tendencias sociales que forman la base de la solidaridad y de los hechos sociales externos (obligaciones, contratos,



deberes o costumbres, que exigen o regulan la conducta. Por lo tanto el conjunto de las propuestas positivistas se constituyen en el punto de referencia principal en el desarrollo del funcionalismo antropológico del siglo XX.

### **2.2.3 Las metáforas mecánica y orgánica y su influencia organizacional**

Tal y como lo señala John Hassard (1993)<sup>58</sup>, la metáfora mecánica tiene su énfasis en las operaciones internas de las organizaciones y adopta un enfoque racionalista que proviene principalmente de los modelos de la ciencia física, donde la organización es considerada como autosuficiente y con bastante independencia como para que sus problemas puedan ser analizados en términos de estructura interna, tareas y relaciones formales. Por su parte Barba y Solís<sup>59</sup> argumentan que en el centro de esta visión está el supuesto positivista que las fuerzas objetivas, detectadas por una observación científica controlada, mismas que pueden ejercer una influencia directa sobre la actividad humana. Señalando por otra parte, la metáfora orgánica que tiene la característica de proporcionar una visión de la organización como un sistema abierto, no solamente en relación con su medio ambiente, pero también en relación a sí mismo, se encuentra abierta “internamente”, en la medida que las interacciones entre sus componentes afectan al sistema como un todo.

---

<sup>58</sup> Idem p. 57. p.92

<sup>59</sup> Barba A. y Solís P. Cultura en las organizaciones. (Enfoque y Metáforas de los Estudios Organizacionales) editorial Vertiente Editorial. S.A de C.V. (1997). p.15

A este respecto se considera comúnmente que los sistemas abiertos se adaptan a su medio ambiente a través del ajuste de las estructuras, y de los procesos de sus componentes internos, los cuales al interactuar su medio ambiente, pretenden alcanzar un equilibrio dinámico, o un estado “constante” o “estable”, mientras continúa reteniendo su capacidad de trabajo o de transformación de energía. De ahí que el análisis organizacional se centra en los intercambios de recursos, ya que las organizaciones dependen para sobrevivir de un eficiente intercambio de bienes y servicios con el entorno.

#### **2.2.4 Los estudios organizacionales, un nuevo paradigma social.**

Barba y Solis (2003)<sup>60</sup> señalan, que los estudios organizacionales es un campo interdisciplinario, en el cual las distintas disciplinas han creado sus propias y específicas preguntas, hipótesis metodologías y conclusiones. Esta variedad de puntos de vista no necesariamente encajan en una visión global comprensiva, ni siquiera necesariamente ofrecen recomendaciones de cómo deben de ser diseñadas las organizaciones. Los estudios organizacionales es una disciplina con un campo de investigación que tiene fronteras con las demás disciplinas de las ciencias sociales, que generalmente ha descansado en una tradición de investigación empírica, y en nuestros días forma parte de un esfuerzo de largo alcance para construir un debate global y comparativo entre diferentes países.

---

<sup>60</sup> Idem 59. p. 95

Es una invención anglosajona, que ha provisto de diversas formulaciones teóricas para explicar la triunfante modernidad y ha servido para otorgar una referencia intelectual a las nuevas tendencias fundamentales en transición hacia una era postmoderna en lo económico, lo político y lo social. Estos autores argumentan además, que los estudios organizacionales como ciencia social tienen que reflejar las fuerzas contradictorias de unificación y diversificación en varias áreas de la vida social. En este sentido, en los estudios organizacionales los procedimientos de investigación estandarizados, o los principios de la investigación empírica pueden ser compartidos, dándoles una dimensión de cánones universales. En México los estudios de *management*, fueron introducidos en los años cincuenta, parte en las escuelas de ingeniería y más frecuente en las escuelas de contabilidad, donde los estudios de administración fueron vistos como un conocimiento exclusivamente técnico. En los años sesenta y setenta la administración se consolidó, como una disciplina instrumental, pragmática y profesionalmente cuyo aspecto distintivo se expresaba en la elaboración de medios para alcanzar la eficiencia de las empresas. La educación en las escuelas de administración tenía como referencia única las escuelas norteamericanas, reproduciendo acríticamente su modelo, sus técnicas y sus enfoques. La educación en administración fue considerada como un problema de transmisión docente, a través de los libros norteamericanos o de las experiencias de los profesionales que impartían algunas horas de clase. En realidad jamás se planteó seriamente, que la administración fuera una disciplina donde fuera necesario constituir grupos de

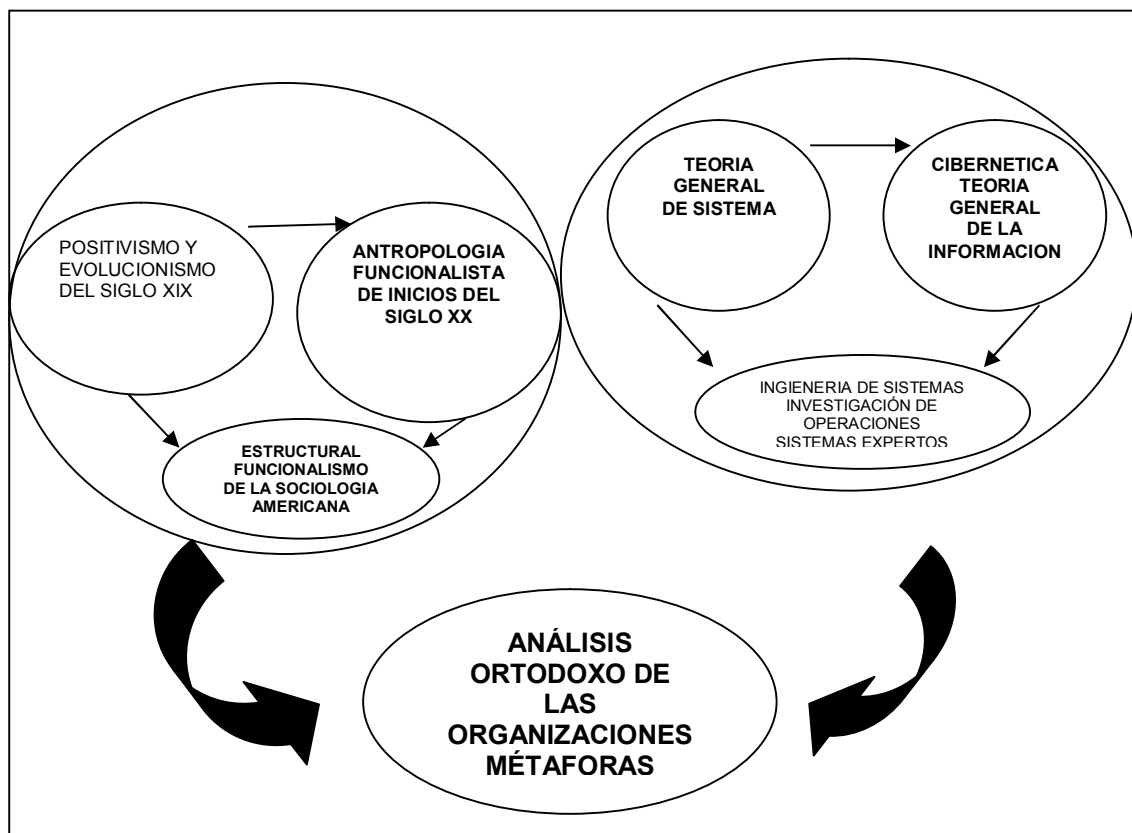
investigación y de desarrollo de modelos teóricos propios. En los años ochenta comenzó la introducción de la teoría de las organizaciones en México, también importada de los Estados Unidos. Algunas instituciones de educación superior, inician la creación de pequeños grupos de investigación teniendo como referencia principal el modelo dominante de la sociología de las organizaciones norteamericanas, particularmente la contingencia, reproduciendo estudios empíricos, sin una búsqueda específica de reconstrucción teórica de las especificidades del país.

Sin embargo, el planteamiento más interesante que puede orientar los esfuerzos del desarrollo de los estudios organizacionales en México, es su traslado de una disciplina eminentemente técnica para ubicarse en el ámbito de las ciencias sociales y en una perspectiva que pueda privilegiar la investigación. Esto permitiría aprovechar la riqueza de enfoques presentes en México, por su mayor permeabilidad a corrientes norteamericanas y europeas, además de una interesante tradición propia en los campos de la sociología, de la etnografía y de la antropología social.

Estos autores consideran que la diversidad de enfoques y tradiciones en las ciencias sociales en México pueden fortalecer el debate teórico al interior de los grupos emergentes de investigación de los estudios organizacionales.

La aparición y difusión de un mayor número de doctorados en el campo de la administración y de los estudios organizacionales en los años noventa, ayudará sin duda al desarrollo de una investigación de mayor nivel en estas áreas del conocimiento. Ver Cuadro 7.

**CUADRO 7**  
**LAS FUENTES DE LA ORTODOXIA EN LOS ESTUDIOS**  
**ORGANIZACIONALES**



Fuente: Barba y Solís, 2003

Por otra parte Montaña Hirose (2004)<sup>61</sup> dice: que el estudio de las organizaciones en México, es bastante amplio y diverso, si se considera la participación de diversas disciplinas sociales, principalmente la historia de la sociología, la ciencia política, la administración pública y la economía.

No obstante en un sentido más restringido, se puede decir que éste se estrecha cuando se le contempla desde el ángulo de la administración. Es importante, señalar, por otro lado, la importancia creciente que ha tenido el análisis organizacional en nuestro país, el cual ha alimentado los programas de posgrado de varias disciplinas, retomando, de manera diversa, los planteamientos, primero, de la Teoría de la Organización, y posteriormente de los estudios organizacionales.

Continuando con este tema Montaña(2004), aporta que es importante mencionar que las ciencias sociales han conocido al menos dos puntos importantes de inflexión en su desarrollo: primero, el movimiento estudiantil de 1968, el cual implicó cambios importantes en la orientación crítica del pensamiento académico; segundo, el actual proceso de modernización económica, iniciado en el año de 1982, durante la administración del presidente Miguel de la Madrid, cuando la situación comienza a transformarse, iniciándose

---

<sup>61</sup> Montaña Hirose, 2004. Los estudios Organizacionales en México, UAMI. Pp. 9,

un proceso denominado de modernización, caracterizado por el adelgazamiento del Estado, el cual desincorpora una parte importante de su aparato productivo; la apertura a la economía global, redimensionando la empresa maquiladora, promoviendo las exportaciones y exponiendo a las empresas nacionales –mal preparadas para ello- a la competencia internacional.

Agrega, que otras instituciones que han cultivado dicha especialización son el Centro de Investigación y Docencias Económicas y la Universidad Autónoma Metropolitana. Y además que es importante señalar que los estudios organizacionales presentan características que las diferencian significativamente de las anteriormente mencionadas. No se trata de un área de conocimiento como las otras; no existe ninguna licenciatura con esa denominación, sino más bien sus planteamientos son incorporados al interior de algunas de ellas –tal como acontece en el caso de algunos programas de la UAM y El Colegio de México. No se trata en el caso mexicano, de una derivación de la sociología, como pudiera suceder, en gran medida, en los casos francés e inglés, sino que ha sido desarrollada principalmente, al menos en sus orígenes desde la administración.

Su incorporación se realiza básicamente a nivel de posgrado; ellos hablan en realidad de los estudios organizacionales, como una posibilidad de encuentro de varias disciplinas. El primer posgrado –maestría y doctorado- en estudios organizacionales en México, y en América Latina, es el inaugurado por la UAM

en 1995, cuyo principal objetivo es la formación de investigadores de alto nivel. Tanto los alumnos como la planta académica presentan una alta diversidad disciplinaria, reunidos en torno al estudio de organizaciones concretas en nuestro medio de todo tipo. Aunque existen todavía pocas investigaciones de tipo empírico en México, es importante señalar en este caso la dificultad para identificar si una investigación proviene de este terreno o de algún otro, dada la incorporación de esta disciplina singular en la formación de investigadores de otras disciplinas; podemos señalar que varias de ellas se han orientado hacia el estudio de las instituciones escolares (Dávila, 1999; Ibarra, 1993; Arechavala y Solís, 1999; Martínez, 1999; Montaña, 2000b), la pequeña empresa, (De a Rosa, 2000; Montoya y Rendón, 1999, 2000; Montaña, 1998) y, entre otros, la cultura organizacional (Dávila y Martínez, 1999, Mendoza y Luna, 2000; Barba y Solís, 1997; Montaña 2000c).

En Chiapas la disciplina Estudios Organizacionales, se conoce a partir del año 2002, a través del Coordinador de Postgrado de la UAM-I, Antonio Barba Álvarez y Guillermo Ramírez. Sin embargo, hasta la fecha no se ha dado la suficiente difusión, ya que si preguntáramos a un ciudadano común, quizá a un profesional dentro del campo de la Administración que radique en esta Entidad, ¿qué son los estudios organizacionales?, la respuesta sería; que es una disciplina que auxilia a las Ciencias Administrativas, esta respuesta es obvia puesto como ya lo mencionó Montaña Hirose, para México esta disciplina es nueva.

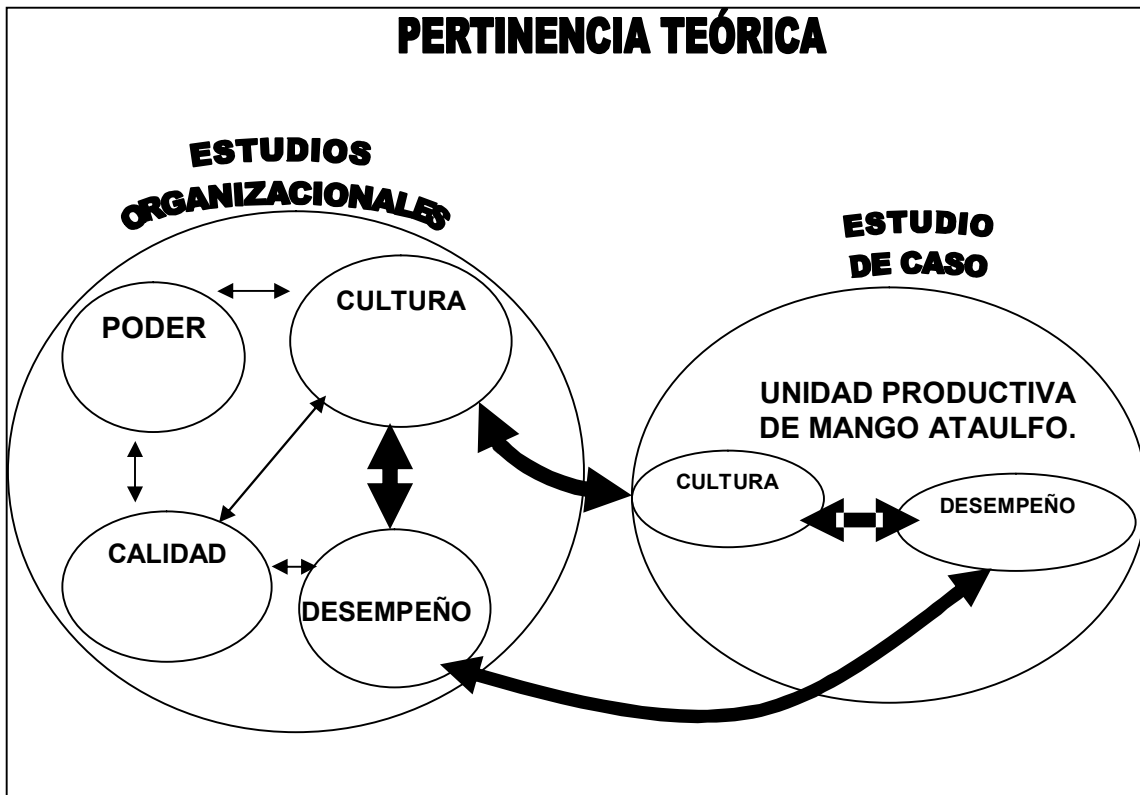


Este reconocido autor, es uno de los precursores más importantes en nuestro país de los Estudios Organizacionales; tiene una gran variedad de obras publicadas, resultados de múltiples investigaciones que ha realizado en ese campo. Así mismo, en su libro “Los estudios organizacionales en México, 2004”; Montaña Hirose, menciona que aún en México las investigaciones son pocas y la mayoría se refieren a instituciones educativas, y algunas que abordan el tema de la cultura organizacional para analizar el comportamiento de las organizaciones públicas o privadas intermediarias dentro del giro comercial. En el Cuadro 8 se identifica claramente el campo de la cultura y desempeño organizacional objeto de esta investigación, donde los Estudios Organizacionales ha sido considerado como el conjunto universal.

### **2.3 Tipología Organizacional**

El sentido común nos dice que las organizaciones grandes y poderosas, nacionales o multinacionales, son diferentes de las pequeñas organizaciones locales. El intento aquí será presentar las diferentes maneras de cómo se tipifican o clasifican las organizaciones. Para fines de este análisis, utilizaremos los términos *clasificación*, *tipología* y *taxonomía* de manera intercambiable, aunque en un sentido estricto cada término tiene un significado distinto.

CUADRO 8



Fuente: Elaboración propia.

El problema principal con tales tipologías de sentido común es que simplemente no clasifican en forma general a todas las entidades organizacionales. Por ejemplo el Seguro Social se clasifica como una organización de servicios de salud, un hotel como una organización de servicios de hospedaje, la UAM, como una organización de servicios de educación, existen organizaciones como médicos, y los hospitales que atienden, colegios especializados en cerámica y silvicultura, etc.

Otro enfoque para el desarrollo de tipologías intencionales lo ejemplifican los trabajos de Etzioni (1961) y de Blau y Scout (1962). Ambos trataron de clasificar las organizaciones sobre la base de un solo principio. Etzioni utiliza la subordinación como la base para su sistema. La subordinación es la forma en que los participantes de nivel inferior responden al sistema de autoridad de la organización, esta se expresa mediante la naturaleza del involucramiento de los participantes de nivel inferior en la organización. De acuerdo con Etzioni, hay tres bases de autoridad: coercitiva, remuneradora y normativa. Hay también tres bases de subordinación: enajenante, instrumental o calculadora, y moral. El esquema clasificatorio resultante produce nueve posibles tipos de organización, la mayoría quedando dentro de tipos “congruentes”. Los tipos incongruentes, como el coercitivo-utilitario, tendería a moverse hacia la congruencia. El enfoque de Etzioni, ha sido criticado desde varios ángulos. Sin embargo debe señalarse que Etzioni, continuó su trabajo original compilando los resultados de unos sesenta estudios que utilizaron su tipología.

Según Mintzberg (1991)<sup>62</sup>, este es un enfoque multifacético que se basa principalmente en las formas en que las organizaciones se estructuran para atender diversas contingencias que enfrentan. El primer tipo es la estructura

---

<sup>62</sup>Mintzberg, Henry (1991) *La estructuración de las organizaciones*. 1ª. ed, Editorial Ariel, España.

simple, por ejemplo una distribuidora de automóviles con un propietario extrovertido, un colegio pequeño encabezado por un presidente con iniciativa o un nuevo gobierno encabezado por un autócrata, donde la supervisión es directa. Las organizaciones son pequeñas y existen en ambientes dinámicos y sus tecnologías no son muy complicadas. El segundo tipo es la burocracia mecánica, como un sistema postal, una compañía siderúrgica, una línea aérea, o una prisión. Todas comparten las características de trabajo estandarizado, gran tamaño, ambientes estables y control por parte de algún cuerpo externo. El tercer tipo es la burocracia profesional, como una universidad, bufete de abogados, agencia de bienestar social, una empresa de artesanos, o un centro médico y el cuarto tipo es la forma divisional, como lo ejemplifica la gran corporación, la universidad con muchos campus, o la economía socialista. Cada división tiene su propia estructura, que toma una de las formas ya enlistadas en esta tipología. Por último, está la adhocracia, esta es una forma compleja y la ejemplifican las agencias relacionadas con el espacio, las nuevas organizaciones artísticas y los laboratorios de investigación y el desarrollo en las fronteras de la ciencia. Su ambiente es dinámico y desconocido, y su estructura cambia con rapidez a medida que la realidad les demanda un ajuste. Mintzberg, ofrece un esquema complejo del cual se desarrollan estos tipos de organizaciones. Lo importante aquí es el hecho de que los agrupamientos hacen añicos las nociones de sentido común, de cómo y por qué las organizaciones son diferentes. Mintzberg, está sugiriendo que observemos las

características organizacionales en sí mismas como base de nuestros esquemas de clasificación.

Por su parte, autores como: Haas, Hall y Jonson (1996), han abogado por taxonomías empíricas, y las han tratado de desarrollar, el esfuerzo de estos autores estaba diseñado para ser una taxonomía de las organizaciones, similar a la utilizada en zoología para determinar el nivel de phila y vertebrados (anfibios, mamíferos, aves y reptiles), al nivel de clase, y así en lo sucesivo. Con datos de 75 organizaciones y unas 100 variables organizacionales diferentes, este estudio generó unas nueve clases principales de organizaciones. Es de lamentarse que las bases para la diferenciación entre las clases en apariencia eran triviales como propiedades organizacionales.

Por su parte los autores Pug, Hickson y Hinings, citados por Hall Richard (1996), en un intento de tipificar las organizaciones de acuerdo con base empíricas importantes utilizan las siguientes dimensiones estructurales:

1. La estructuración de actividades, o el grado de estandarización de rutinas, formalización de procedimientos, especialización de papeles y la estipulación de comportamientos específicos por la organización.
2. La concentración de autoridad, o la centralización de autoridad en los niveles superiores de las jerarquías y en las unidades de control externas a la organización.

3. El control de la línea de flujo de trabajo, o el grado al cual el control ejerce por el personal de línea como algo opuesto al control mediante procedimientos impersonales.

Así mismo y con una muestra de 52 organizaciones inglesas y las tres bases de clasificación, estos mismos autores desarrollaron una taxonomía que tiene siete tipos básicos.

Por lo antes planteado por los diferentes autores, estudiosos de las organizaciones, en un intento de clasificarlas; es prudente preguntarse entonces: ¿con qué atributos debemos de clasificarlas?, si se ha observado que cada grupo de autores, tiene una forma específica de tipificarlas, así como ellos, también existen algunas instituciones en México que las clasifican en formas también diferentes, tal es el caso de Nacional Financiera, S.A. que lo hace, tomando como base el número de trabajadores, por el monto del capital que tienen invertido, así también la Ley del Impuesto sobre la Renta es otro ejemplo, ya que para efectos de la recaudación de impuesto las clasifican por la forma social de constituirse, o por el monto del capital invertido.

Existe también la clasificación moderna de las llamadas Mpymes, que comprenden: la micro empresa, la pequeña empresa y la mediana empresa,

esta clasificación la aporta la Secretaría de Economía y la Secretaría de Desarrollo Rural a nivel Estatal y Nacional.

Montaño (2004); las clasifica y aporta una tipología organizacional, donde en primer término indica la gran empresa, la pequeña empresa, grupos empresariales, municipios, agencias estatales, universidades y por último los sindicatos, sin embargo en este estudio se considera importante agregar a esta tipología la mediana empresa, así como la organización agrícola, esta última objeto de estudio de esta investigación. Ver Cuadro 9.

En conclusión, la temática desarrollada en este capítulo está orientada principalmente a explicar el panorama general de los Estudios Organizacionales, con el propósito particular de cumplir con el objetivo general de la investigación; en donde la cultura y el desempeño son las principales variables de análisis, y éstas forman parte integral de esta corriente organizacional.

Enseguida en el capítulo tercero, profundizaremos en el estudio de la cultura y el desempeño organizacionales, definiendo ambas variables desde el punto de vista de connotados autores.

## CUADRO 9

### CARACTERIZACIÓN DE ALGUNOS TIPOS DE ORGANIZACIONES

TIPO DE ORGANIZACIÓN	APROXIMACION DISCIPLINARIA	CARACTERIZACIÓN GENERAL
GRAN EMPRESA	HISTORIA	La organización posee un pasado y un contexto. Éstos influyen de manera importante en sus posibilidades y rumbos de desarrollo.
	ECONOMÍA	La organización constituye un sistema de transformaciones productivas que responde de manera sensible a los cambios del modelo económico.
	ADMINISTRACIÓN	La organización es un sistema que puede modificarse de acuerdo con un conjunto de técnicas y modelos desarrollados en los países industrializados. La empresa privada representa un paradigma de eficiencia no fácilmente verificable en la realidad.
	SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO	La organización es un espacio social donde se reúnen actores con valores e intereses distintos, surgiendo necesariamente el conflicto y el poder. Es también un espacio de reelaboración cultural.
PEQUEÑA EMPRESA	ECONOMÍA	La organización es un espacio social donde se reúnen actores con valores e intereses distintos, surgiendo necesariamente el conflicto y el poder. Es también un espacio de reelaboración cultural.
	ADMINISTRACIÓN	Objeto poco atendido. Se le considera a menudo como un estadio tardío de desarrollo.
	ESTUDIOS ORGANIZACIONALES	La pequeña empresa es un espacio de socialización, sensible a los efectos de la cultura. Unidad poco estructurada donde imperan las relaciones de orden informal
GRUPOS EMPRESARIALES	ECONOMÍA	Conjunto de actores que tienden a concentrar el capital mediante acciones estratégicas.
	CIENCIA POLÍTICA	Conjuntos de organizaciones que constituyen un actor con poder para determinar algunos de los rumbos fundamentales de la sociedad.
MUNICIPIOS	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Unidades políticas que buscan incorporar la eficiencia y la como forma esencial de superar la crisis de legitimidad. Conjunto de actores que constituyen estrategias de acuerdo con intereses políticos
AGENCIAS ESTATALES	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	Organizaciones heterogéneas del Estado, caracterizadas por esquemas de tipo burocrático, con alta resistencia al cambio y proclives al clientelismo.
UNIVERSIDADES	ESTUDIOS ORGANIZACIONALES	Instituciones sensibles al cambio económico y social que han sufrido transformaciones radicales en el corto plazo. Incorporación creciente de la ideología empresarial. Alta diversidad de formas estructurales.
SINDICATOS	SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO	Los sindicatos oficiales -corporativismo- representan formas de organización caducas que no atienden los problemas de los trabajadores. Enfrenamientos constantes e incapacidad para dar respuesta a los nuevos procesos de trabajo inducidos por las tecnologías de punta.

Fuente: Montañó Hirose, Luis. 2004.

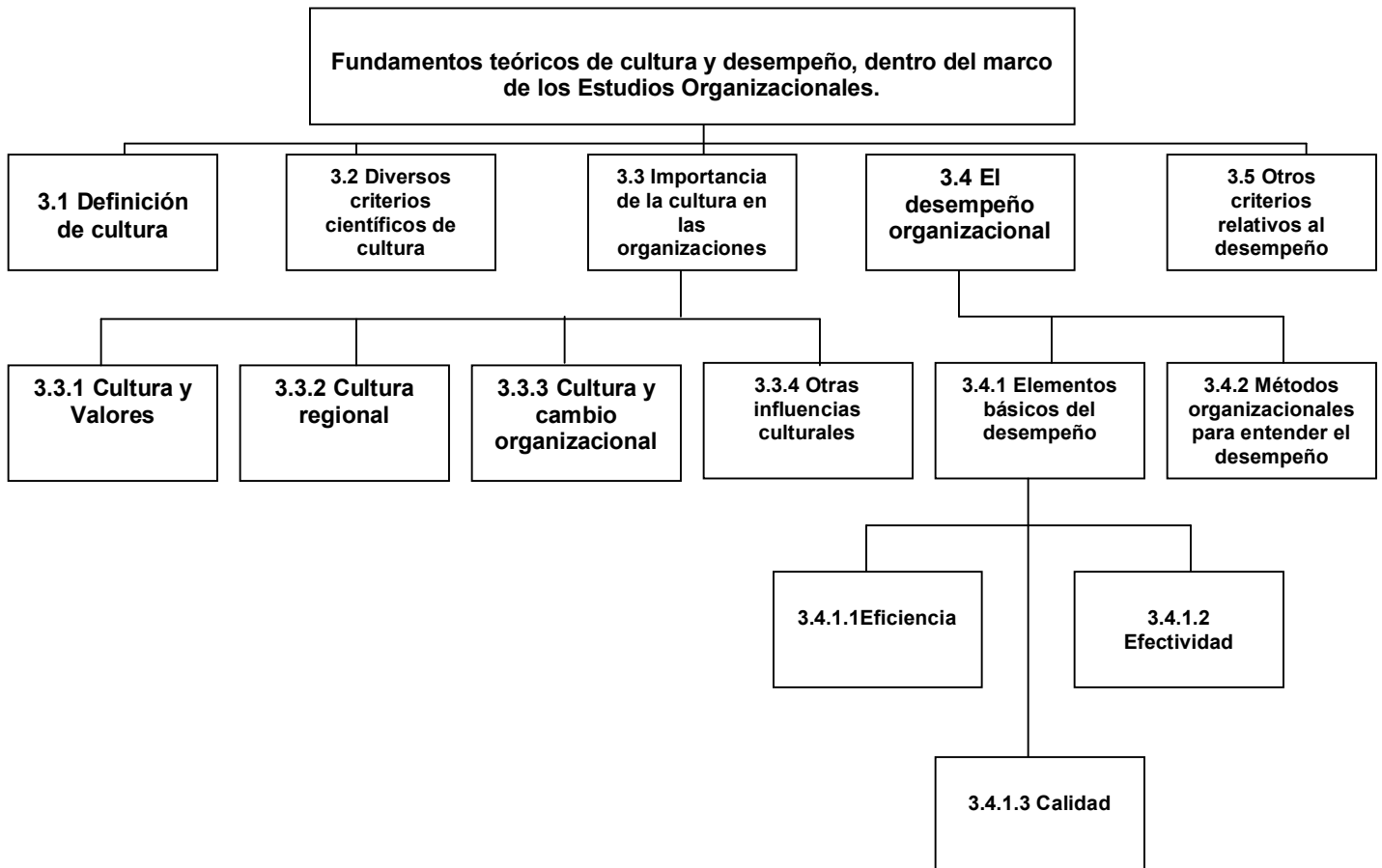


## CAPÍTULO III

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE CULTURA Y DESEMPEÑO, DENTRO DEL MARCO DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES.

FIGURA 6.

#### MAPA CONCEPTUAL DEL CAPITULO III



Fuente: Elaboración propia.

Tres perspectivas pretenden abarcar completamente la historia de las organizaciones durante el siglo XX: en 1911 la administración científica de Federico Taylor (a la que se suelen agregar Fayol y Weber); en 1930 la corriente de Relaciones Humanas de Bernard y Mayo (a la que se agregan Argyris y Mc Gregor); en 1960 la teoría de Sistemas y su ciencia de la Administración de Rogers y Agarwala. Teóricos contemporáneos contemplan la posibilidad de perspectivas diferentes: la racional, la política o la burocrática (según Allison); la de relaciones humanas, la neoweberiana, la institucional o contextual (según Perrow); o la estructural, la de relaciones humanas, la política o la simbólica (según Dolman y Deal).<sup>63</sup>

Rescatando lo que señala éste autor, no hay una perspectiva correcta o fórmula única para entender a las organizaciones. Sin embargo hay una serie de formas de interpretarlas, y estudiarlas; el presente trabajo es un intento de investigar una parte de sus componentes, mismos que se pueden clasificar de la siguiente manera: encontramos en el seno de las organizaciones dimensiones que estudiar, como la cultura, la identidad, el poder, el desempeño, la calidad, el capital social e intelectual, etc. Así como también hay una serie de marcos interpretativos diferentes. En un intento de analizarlas y de comprender su comportamiento, desde de las diferentes dimensiones que

---

<sup>63</sup> Lugo González A. (2004) Las dimensiones organizacionales. Sapiens.com La comunidad del conocimiento.

la estructuran, esta investigación trata únicamente dos dimensiones: la cultura y el desempeño, según se ilustra en la figura 6; no por considerar a este binomio como las variables más importantes de la organización, sino porque el tipo de organización objeto de estudio es apropiada para realizar ésta investigación, y bien es cierto, que también podríamos estudiar otro tipo de variables dentro de la misma organización, pero ese compromiso queda para futuras investigaciones.

Por otra parte, es honesto reconocer que antes de iniciar una investigación científica, es importante revisar la aportación de los autores, e investigadores que antes han transitado este camino, es importe rescatar sus aciertos y tratar de superar sus errores. Esta dinámica metodológica, quizá pueda parecer en el criterio de muchos, un “refrito científico”, ya que al revisar la teoría vinculada con el tema central, vertida por otros investigadores, viene a corroborar la inquietud, al avanzar en caminos que antes otros han recorrido, y cuyos resultados sirven de soporte teórico, metodológico y científico para la investigación. Sin embargo, en mi criterio considero que no es copiar y pegar únicamente, sino que es un análisis profundo, para criticar constructivamente y de esta manera refutar o aprobar dichos resultados, retomando de los contenidos, variables, indicadores y unidades de análisis que nos servirán de soporte para construir un nuevo conocimiento científico. Como ya se mencionó, en la figura 6 se detallan cada uno de los puntos que se abordarán en este capítulo, como es simple de apreciar, los aspectos que construyen este capítulo

principalmente están relacionados con la Cultura y el Desempeño organizacional, por ser considerados dentro de esta investigación como las variables básicas, donde alrededor de las mismas se moverán todos los intereses y objetivos de este estudio. Por lo tanto, enseguida se revisará la Cultura desde el punto de vista de diferentes autores.

### **3.1 Definición de cultura.**

La cultura, ha sido objeto de estudio de la antropología desde antes del siglo XIX, y este concepto ha pasado por tres fases importantes a lo largo del tiempo: lingüística, sociopolítica y científica (Edgard Morín, 1974). Además, la cultura, ha sido estudiada de acuerdo al orden y el análisis de las ideas, siendo abordada a través de la causa, la función, la estructura y la historia. La cultura a través de la historia, ha tenido variadas connotaciones en diferentes países y en diferentes épocas, tal como se ilustra en el Cuadro 10.

#### **CUADRO 10**

#### **EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (Según autores de: Francia XVII, Alemania XIX, Inglaterra, Estados Unidos y México de fines del siglo XIX al XXI).**

<b>AUTOR</b>	<b>CONCEPCIÓN DE CULTURA SUBDIMENSIONES</b>	
Tylor (1871)	Cultura, es el todo complejo que incluye el conocimiento, la creencia, el arte, la moral, la ley, la costumbre y cualquier otra capacidad o hábito adquirido por el hombre.	Creencia, costumbre y hábito

Lowie (1917)	La cultura es, en verdad; el sólo y exclusivo gran tema de la etnología así como la conciencia es el tema de la psicología, la vida el de la biología y la electricidad conforma una rama de la física.	Conciencia
Parsons. (1937)	Sugirió que una ciencia de la cultura debía ser: “aquello en lo que, según su trayectoria actual, se tiende a convertir la teoría antropológica”. Sería una ciencia altamente especializada, centrada en “el sistema del modelo cultural como tal, y no en el sistema social con el que se involucra, no con las personalidades como sistemas”.	Ciencia altamente especializada
Jacques. (1952)	Observó que para adaptarse mejor al ambiente es necesario cambiar la cultura.	Cambio cultural
Berger y Luckmann. (1967)	El proceso por el cual las acciones son repetidas y dan significado similar para sí mismas y para otras es definido como institucionalización.	Institucionalización
Beals y Hoijer, (1971)	Definen a la cultura de la siguiente forma:  <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La totalidad de conductas aprendidas en cualquier época por toda la humanidad.</li> <li>2) Formas de vivir compartidas por varias sociedades entre las que hay alguna interacción.</li> <li>3) Patrones de conducta específicos en una sociedad en particular</li> <li>4) Formas especiales de comportamiento, característicos de los segmentos de una sociedad grande y organizada de una manera compleja</li> </ol>	Conducta, unidad, actitudes

Hofstede. (1980)	Dice: “cultura es una programación o software de la mente”. Y distingue diferentes niveles culturales: nacional, regional, étnico, religioso o lingüístico, así como de género, generación, clase social y organización.	Programación de la mente
Ouchi. (1981)	La estableció como los símbolos, ceremonias y mitos, que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados.	Valores y creencias
Linda Smirch. (1983)	La cultura es lo que la organización tiene y la cultura es lo que la organización es. Esto significa que la cultura se intersecta con la organización es decir: “Lo que nosotros estamos viendo con la vinculación de cultura y organización es la intersección de dos conjuntos de imágenes del orden; aquellas asociadas con la organización y aquellas asociadas con la cultura”.	La organización se intersecta con la cultura.
Edgard Schein. (1985)	Señala que la cultura es entendida como tres cosas: artefactos, valores y supuestos. Los artefactos representan la base y son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural. Los valores están representados por los principios sociales, filosóficos, metas y estándares con un valor intrínseco. Y la esencia de la cultura está representada por supuestos o creencias con respecto a la realidad y a la naturaleza humana.	Valores y creencias
Adela Cortina. (1986)	La autora clarifica la diferencia entre moral y ética, considerando que la primera alude a la importancia de los valores en la vida cotidiana, mientras que la segunda se encarga de su estudio.	Valores
Williams Dobson y Walters (1989)	“Cultura son las creencias, las actitudes y los valores sostenidos y relativamente estables que existen en la organización”	Actitudes y valores

Edgard Morín (1990)	La cultura ha pasado por tres fases importantes a lo largo del tiempo: lingüística, sociopolítica y científica.	Evolución, desarrollo
Siliceo, Alfonso. (1992)	Nos dice que la cultura no es un lujo en cuya producción los grupos humanos se permitieron matar sus ratos de ocio. En su conjunto, la cultura es un hecho indispensable e inevitable.	Hechos
Schwatman H. (1993)	La autora afirma que, en la investigación etnográfica, el investigador está dentro del campo para aprender acerca de una cultura desde su interior, examinan todo lo que dice y hace la gente; tratar de comprender que conocimiento cultural, comportamiento y artefacto comparten o revelan y usan en las organizaciones para interpretar su experiencia.	Actitudes
Daniel Robey. (1994)	La describe como una estructura creada y sostenida a través de acciones. Afirma que los valores fuertes sirven para desarrollar las funciones importantes de la organización.	Valores
Alabat Pino (1995)	La cultura se compone de clima, valores, actitudes, presunciones y creencias que comparten los miembros de un grupo dentro de la organización.	Valores y actitudes
Barba y Solis. (1997)	Señalan que el estudio de la cultura en las organizaciones ha conquistado la atención de un amplio sector de gente que tiene alguna influencia en la condición de las organizaciones. De ahí que el concepto de cultura sea manejado libremente en el ámbito organizacional como un producto común y corriente del lenguaje.	Producto del lenguaje

<p>Jamil Ishtiaq. (1998)</p>	<p>Desarrolla un modelo teórico para el estudio de la cultura organizacional en la administración pública plateándose las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Crean las organizaciones públicas un tipo distinto de cultura?</li> <li>2. ¿Pueden las teorías de la cultura organizacional captar las dimensiones de la cultura administrativa?</li> </ol> <p>Este autor señala además que el gobierno local constituye un campo donde escasean estudios sistemáticos que vinculen la cultura y la organización.</p>	<p>Cultura y Organización</p>
<p>Casares, Siliceo. (1998)</p>	<p>Señala: en toda cultura, entendida como un sistema que integra y organiza múltiples partes y aspectos, destacan dos grandes ámbitos de suma importancia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) La cosmovisión: es la comprensión e interpretación del mundo, de la vida y de las cosas externas al hombre que cada cultura entrega a sus miembros.</li> <li>b) El ethos es el tono vital, el estilo y el talante de la vida de un pueblo.</li> </ol>	<p>Cosmovisión, comprensión e interpretación del mundo.</p>
<p>Dávila Anabela. (1999)</p>	<p>Patrones de creencias, valores y normas compartidos por los miembros de una organización, expresada a través de formas simbólicas influidas por el contexto.</p>	<p>Creencias, valores y normas</p>
<p>Dolan y García. (1999)</p>	<p>Nos dicen, que el estudio de las actitudes, las creencias y los valores adquirió desde entonces un nuevo significado, que psicólogos se encargarían de ampliar.</p>	<p>Actitudes, creencias y valores</p>
<p>Kuper Adam (1999)</p>	<p>La cultura es conocimiento, creencia, arte, tecnología, tradición, o incluso ideología</p>	<p>Conocimiento, habilidades, creencia</p>



Hofstede y Peterson (2000)	Analizan la dimensión cultural como “la fuerza de la distancia”: la extensión a la cual los miembros menos poderosos de organizaciones e instituciones les gusta la familia, esperar y aceptar que la fuerza sea distribuida desigualmente.	La familia
Philippe d’Iribarne. (2003)	Plantea: se acostumbra hablar de los obstáculos culturales para la modernización de las empresas y de las administraciones. Señala además, que en la cultura mexicana, el alto grado de integración en el grupo que forma el conjunto del personal de la empresa.	Integración
Clyde Kluckhohn. (2003)	Define a la cultura como: “el modo total de vida de un pueblo”, “el legado social que el individuo adquiere de su grupo”, “una manera de pensar, sentir y creer”, “una abstracción de la conducta”.	Manera de pensar, sentir y creer. Conducta
Clifford Geertz. (2003)	La cultura es un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida.	Símbolos y conocimientos
Montaño Hirose. (2004)	La clasifica en: sistemática, asociativa, profesional, dinámica e institucional. Es decir por jerarquías, con base en los niveles escolares; a menor nivel los trabajadores están más centrados en la tarea, en tanto que a mayor nivel existe más aprecio por los valores humanos.	Nivel académico, habilidades

Fuente: elaboración propia, con base en los autores citados.

En este cuadro se aprecia cómo el concepto cultura ha venido evolucionando a través del tiempo. En Francia en el siglo XVIII el paradigma dominante fue comprender la cultura como una civilización y en Alemania en el siglo XIX, como un sistema de valor. Posteriormente, en Inglaterra surge Tylor (1871), que

la considera como la expresión de la totalidad de la vida del hombre. También en otros países como Estados Unidos, Alemania y México, otros autores abordaron el tema de la cultura conceptualizándola desde diversos enfoques, pero sin perder su carácter preponderantemente social.

Desde la definición fundacional de Tylor de 1871 las “culturas”, son colecciones etnográficas, el término ha designado un “todo complejo” más bien impreciso, incluyendo todo lo que es conducta simbólica. La cultura Tylor era quien la había definido por primera vez, en la frase que abre su cultura primitiva “cultura o civilización”, tomada en sentido etnográfico, es el todo complejo que incluye el conocimiento, la creencia, el arte, la moral, la ley, la costumbre y cualquier otra capacidad o hábito adquirido por el hombre en tanto que es miembro de una sociedad.<sup>64</sup>

Por su parte, Lowie (1917)<sup>65</sup> proclamó que la cultura es, en verdad, el solo tema de la psicología, la vida en la biología y la electricidad dentro de la física. El concepto de cultura fue aplicado por primera vez en el siglo XX, a las organizaciones por Jacques (1952), y posteriormente tratado por Harrison (1972). Para Jacques, el estudio de la cultura fue importante, pues observó que

---

<sup>64</sup> Tylor (1871), “Primitive Culture”. En Kuper, A. (2001). p. 74.

<sup>65</sup> Lowie (1917), “Culture and Ethnology”. En Kuper, A. 2001. p. 11.

para adaptarse mejor al ambiente se requería cambiarla. En ese entonces, se inició la teoría del desarrollo organizacional, que se popularizó entre los años setenta y ochenta, pero la mayoría de sus intervenciones fueron desafortunadas, tal vez por que sólo se orientaron a asegurar las metas, con relación a los objetivos generales de la organización y olvidaron al factor humano. Ahora, en los años noventa, el desarrollo organizacional vuelve a cobrar importancia debido a los cambios que implica la competencia global y la presión que tienen las empresas para cambiar continuamente. Desde el punto de vista científico, en torno a la cultura se ha generado un gran debate, incluso no existe consenso sobre su definición y una gama de autores señalan diversos conceptos, en un intento de buscar una definición adecuada.

Beals y Hoijer, (1971: 106)<sup>66</sup>, definen el término cultura en su uso antropológico de la siguiente forma: La totalidad de conductas aprendidas en cualquier época por toda la humanidad, formas de vivir compartidas por varias sociedades entre las que hay alguna interacción, patrones de conducta específicos en una sociedad en particular y formas especiales de comportamiento, característicos de los segmentos de una sociedad grande y organizada de una manera compleja.

---

<sup>66</sup> Beals y Hoijer (1971) En: Geertz, C. 2003. La interpretación de las culturas. Ed. Gedisa. España. p 65

Según Hofstede (1980)<sup>67</sup>, la cultura es como: “una programación o software de la mente”. Este autor cree que las culturas nacionales y organizacionales se superponen. Asimismo afirma que la mayoría de las personas pertenecen a distintos niveles culturales: nacional, regional, étnico, religioso o lingüístico, así como de género, generación, clase social y organización. El principal descubrimiento de Hofstede en la cultura nacional es principalmente descrito en **“consecuencias de la cultura”**. En pocas ocasiones este autor lo ha agregado a su modelo, pero nunca ha admitido algún error insignificante o debilidad en su investigación. Realmente muchas de sus publicaciones posteriores son fuertes, en ocasiones agresivas, defensas de sus 1980 métodos y descubrimientos. Los datos fundamentales de Hofstede fueron extraídos de un banco pre-existente de actitudes empleadas, medidas y establecidas alrededor de 1967 y 1973 dentro de subsidiarias de IBM en 66 países. En retrospectiva, algunas preguntas de investigación parecidas a las de Hofstede son pertinentes en cuanto al entendimiento de los valores de los encuestados, las cuales él define como amplias tendencias a preferir estados seguros de asuntos sobre otros y los cuales son para el elemento central en la cultura.

---

<sup>67</sup> Hofstede (1980). En Barba-Álvarez, A. y P. Solís-Pérez. 1997. Cultura en las organizaciones. Enfoque y Metáforas de los Estudios Organizacionales. Edit. Vertiente, S.A de C.V. México. p.31

Así también Smircich (1983)<sup>68</sup>, desde el enfoque etnometodológico, examina la trascendencia del concepto de cultura para el análisis organizacional, identificando la intersección entre la teoría de la cultura y la teoría de la organización, en cinco temas de investigación de actualidad: administración comparativa, cultura corporativa, cognición organizacional, simbolismo organizacional y procesos inconscientes. Por lo tanto para Smircich (1983: 341), cultura es “un tema fundamental a través del cual se explica el orden y los patrones de mucho de nuestra experiencia de la vida. Lo que nosotros estamos viendo con la vinculación de cultura y organización es la intersección de dos conjuntos de imágenes del orden; aquellas asociadas con la organización y aquellas asociadas con la cultura”. En el contexto de la organización se usa la cultura para explicar acontecimientos y comportamientos humanos en la organización que están más allá de las explicaciones basadas en teorías racionales y económicas. Con el fin de explicar cómo se producen y mantienen en las organizaciones los modos de vida se pueden, la autora sugiere, que se pueden agrupar los diversos enfoques que vinculan la cultura y la organización, conforme a dos supuestos principales: **“La cultura es lo que la organización tiene”** y **“la cultura es lo que la organización es”**

---

<sup>68</sup> Smircich, L. 1983. Concepts of Cultura and Organizacional Analisys. En Administrative Science Quartely, Vol. 28, No. 3. U.S.A. p.341

Kuper (1999),<sup>69</sup> en su opinión sostiene, que cuando más se considera el mejor trabajo moderno de los antropólogos en torno a la cultura, más aconsejable parece el evitar semejante término hiperreferencial y hablar con mayor precisión de conocimiento, creencia, arte, tecnología, tradición, o incluso ideología. Agrega, que hay problemas epistemológicos fundamentales, que no se pueden resolver pasando de puntillas alrededor de la noción de cultura o refinando las definiciones. Pese a todas las protestas que se han levantado en sentido contrario, las dificultades se agudizan cuando la cultura deja de ser algo que se tiene que interpretar, describir, tal vez hasta explicar, para convertirse en una fuente de explicaciones por si misma.

Por lo que este autor propone se puede interpretar, que la concepción cultural no define en forma total lo que es cultura, pero si ofrece una explicación parcial de por qué la gente piensa y actúa de alguna manera, de porque altera o modifica sus costumbres.

Por otra parte Hofstede (1991)<sup>70</sup>; define esas dimensiones como sigue: **La fuerza de la distancia:** La extensión a la cual los miembros menos poderosos de organizaciones e instituciones les gusta la familia, esperar y aceptar que la fuerza sea distribuida desigualmente:

---

<sup>69</sup> Kuper Adam (1999). Cultura (La versión de los antropólogos. Edit. Paidós Básica. Pág. 12-13.

<sup>70</sup> Hofstede (1991). En Gamez R. (2993). p. 94.

**a) Evasión incertidumbre:** Intolerancia para la incertidumbre y ambigüedad.

**b) Individualismo contra colectivismo:** La extensión a la cual los individuos son integrados en grupos.

**c) Masculinidad contra feminidad:** Autoafirmación y competitividad contra modestia y compasión.

En este punto nos preguntamos: ¿Cómo conceptualizó Hofstede la cultura nacional?, a lo que respondemos que él trató esto como implícito:

Un concepto alternativo de cultura es: “**subjetivo, o implícito**”. Hofstede tiene firmeza de este punto de vista. El describe la cultura como “**programación mental**” como “**software de la mente**”, como subjetivo. Ver cuadro 11.

**CUADRO 11**

**SOCIEDADES MASCULINAS Y SOCIEDADES FEMENINAS**

<b>SOCIEDADES MASCULINAS</b>	<b>SOCIEDADES FEMENINAS</b>
Los valores predominantes son el éxito material y el progreso.	Los valores predominantes son la preservación de la ecología y el cuidado de las personas.
El dinero y las cosas son importantes.	Las personas y las relaciones interpersonales cálidas son importantes.

Los hombres deber ser asertivos, ambiciosos y fuertes. Las mujeres deben ser tiernas, fijarse en y preocuparse por las relaciones interpersonales.	Todo mundo debe ser modesto. Es permissible que tanto hombres como mujeres sean tiernas y preocupadas por las relaciones interpersonales.
El administrador debe ser asertivo y decisivo.	El administrador debe usar la intuición y el contexto.
Se enfatiza la equidad, competición entre los colegas y el cumplimiento de objetivos (medibles).	Se enfatiza la igualdad, solidaridad y calidad de la vida profesional y el trabajo.
Se usa la confrontación en la resolución de conflictos.	Se usa la negociación y la diplomacia en la resolución de conflictos.
Se da prioridad al mantenimiento del desarrollo económico.	Se da prioridad a la preservación del medio ambiente.

Fuente: Hofstede (1991)

Así también, Schein (1985)<sup>71</sup>, uno de los primeros investigadores en analizar el comportamiento de los individuos en las organizaciones e identificar distintos tipos de cultura que representan la vía de acceso para sociólogos y antropólogos, es también uno de los pioneros de la corriente del Desarrollo Organizacional (DO), línea en la que investigó sobre los procesos humanos. Propone también que la cultura sea entendida como tres cosas diferentes: artefactos, valores y supuestos. Los artefactos representan la superficie de la cultura y son los aspectos tangibles y visibles de la actividad cultural. Los valores están representados por los principios sociales, filosóficos, metas y

---

<sup>71</sup> Schein, E. 1985. La cultura empresarial y el liderazgo. p. 328



estándares con un valor intrínseco. Agregando que la esencia de la cultura está representada por supuestos o creencias, con respecto a la realidad y a la naturaleza humana, y que estos elementos son de carácter jerárquico, dado que al modificar los artefactos éstos modifican los valores y a más largo plazo se modifican. Este proceso puede generarse también a la inversa, es decir, cambiar supuestos que a su vez modifican valores y después artefactos.

Por su parte, Schwartzman (1993)<sup>72</sup>, presenta una historia metodológica, de la tradición de investigación antropológica, empezando con el controvertido estudio de la Hawthorne y su continuación en el presente. La autora realiza un detallado análisis de estas investigaciones, donde se utilizaron métodos etnográficos y cualitativos, rescatando el trabajo pionero de los antropólogos y etnógrafos que participaron en el proyecto. Afirma que, en la investigación etnográfica, el investigador está dentro del campo para aprender acerca de una cultura desde su interior, examinan todo lo que dice y hace la gente; tratar de comprender que conocimiento cultural, comportamiento y artefacto comparten o revelan y usan en las organizaciones para interpretar su experiencia. La etnografía, dice Schwartzman, provee a los investigadores con el tipo de datos necesarios para hacer la conexión de ese micro nivel con el macronivel de la organización. El concepto de cultura organizacional, parece introducirse para

---

<sup>72</sup> Schwartzman, H. (1993) *Ethnography in Organizations*, *Cualitativa Research Methods*, Series. p. 20

entender cómo el medio visto como residente en los grupos geográficos, lingüísticos o étnicos en la organización.

Otra referencia es la de Daniel Robey (1994)<sup>73</sup>, quien describe la cultura organizacional, como una estructura creada y sostenida a través de acciones. Este autor sugiere que el concepto se puede modificar para pronosticar el comportamiento de sistemas sociales grandes; afirma que los valores fuertes sirven para desarrollar las funciones importantes de la organización y, en consecuencia, es posible afirmar que uno de estos valores calificados como fuertes puede ser el liderazgo.

Por lo anterior se puede sostener que los directivos, jefes o gerentes, deben usar el concepto de cultura y reconocer las actitudes que en ella se destinan al líder para desarrollar su función de dirección, ir del punto de vista estrictamente racional al punto de vista cultural, lo que no significa subjetividad en la toma de decisiones sino entender las causas del comportamiento humano.

Algunos psicólogos desempeñaron un papel importante en la descripción de la teoría del liderazgo, enfocando las investigaciones que se realizaron durante los años veinte, hacia el líder carismático; luego, el liderazgo fue objeto de estudio de historiadores, científicos políticos y sociólogos. Probablemente el trabajo individual más importante fue el de Max Weber (1864-1920), sociólogo que

---

<sup>73</sup> Robey, Daniel (1994), *Designing Organizations*, Illinois, Irving. p 25

estaba interesado inicialmente en las fuerzas de autoridad, en la sociedad y cómo cambiaban éstas al paso del tiempo, diferenciando la autoridad del poder. Weber consideró que las sociedades podían mantenerse a través de la identificación de alguno de los tres tipos de sistemas de autoridad; el tradicional, el racional-legal y el carismático.

Por su parte Alabart Pino (1995),<sup>74</sup> brinda un procedimiento metodológico para el diagnóstico de la Cultura empresarial, que a partir de la definición del estado de variables tales como: clima, valores, actitudes, presunciones y creencias que comparten los miembros de un grupo dentro de la organización permitan detectar la incidencia de este fenómeno en la implementación de estrategias empresariales y en consecuencia la influencia que esto ejerce en la competitividad.

De acuerdo con Griffin (1996)<sup>75</sup>, cultura es el conjunto de valores que ayudan a los miembros de la organización a entender la misión, cómo se hacen las cosas y qué es lo importante; se genera al interior y juega un papel importante del comportamiento administrativo. Los determinantes de la cultura, según este autor, son la historia de la empresa, sus éxitos y la manera como se han compartido al interior. Se puede decir que la cultura, así entendida, es un

---

<sup>74</sup> Alabart P. (1995). Definiciones y manifestaciones de la Cultura Empresarial: folleto- Holguín, Universidad. p 15

<sup>75</sup> Griffin, W. R. 1996. Management. Houghton Mifflin. Boston, Massch. P 39

elemento especialmente importante y se debe interpretar como un factor determinante, para el mejor desempeño de la empresa. Señala también, que la cultura posee una naturaleza intangible, por lo tanto, es necesario reconocerla en la acción para decidir si se debe cambiar o no.

Barba A. y Solis (1997),<sup>76</sup> señalan que el estudio de la cultura en las organizaciones, ha conquistado la atención de un amplio sector de gente que tiene alguna influencia en la conducción de las organizaciones, así como también de un amplio sector académico interesado en ellas. De ahí que el concepto de cultura sea manejado libremente en el ámbito organizacional, como un producto común y corriente del lenguaje. Sin embargo, la cultura en las organizaciones, no sólo es producto de los desarrollos teóricos en los estudios organizacionales, sino que también es resultado de las transformaciones contextuales, que alcanzan a todo tipo de organización. Agregan, que el concepto de cultura, se ha tomado con mucha ligereza en algunos sectores académicos y empresariales, utilizado como un término que en algunos casos, pretende comprender todo, sin explicar nada o casi nada, alejándose de la complejidad, que implica y omitiendo con mucha frecuencia su carácter conservador y/o transformador, de la realidad organizacional. Desde la perspectiva de los estudios organizacionales se pueden distinguir, al menos, cuatro significados del concepto de cultura, distribuidos en los diversos

---

<sup>76</sup> Idem 59. p. 95

enfoques que analizan a las organizaciones. Primero, como un problema de la dirección de las empresas, que se enfrentan a las culturas locales, distintas a las de su origen. Segundo, como un intento de los administradores, para integrar a la gente de distintas etnias a la fuerza de trabajo de las empresas. Tercero, como un concepto que puede tener un significado informal de conceptos, actitudes y valores de la fuerza de trabajo. Por último, la cultura en las empresas se puede referir a los valores, y prácticas de la organización formal, impuesta por la dirección para integrar a los miembros de la organización para que sean capaces de responder a los retos que impone la misma. El análisis de la cultura dirige su atención al significado simbólico, e incluso mágico, de muchos de los aspectos “racionales” de la vida cotidiana de las organizaciones. Por lo tanto, esta perspectiva del análisis de la organización permite, el estudio de sistema de significados compartidos, y en esquemas interpretativos compartidos que crean y recrean significados. Las metáforas mecanicista, y organicista han enfatizado el diseño de la organización y de sus procesos, en tanto que la metáfora cultural apunta a la comprensión de las prácticas, de los grupos humanos en la organización, a partir de la influencia del lenguaje, de las normas, de las ideologías, de los valores, credos y ceremonias, abriendo paso a la reinterpretación de conceptos y procesos tradicionales en la dirección de las organizaciones.

Jamil Ishtiaq (1998)<sup>77</sup>, por su parte, desarrolla un modelo teórico para el estudio de la cultura organizacional en la administración pública planteándose las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Crean las organizaciones públicas un tipo distinto de cultura?
- 2.- ¿Pueden las teorías de la cultura organizacional existentes ayudarnos a captar las dimensiones de la cultura administrativa?

Ishtiaq, además señala que el gobierno local constituye un campo donde escasean estudios sistemáticos que vinculen la cultura y la organización, donde se analizan:

A).- Teorías existentes de la cultura organizacional

A1) La cultura es lo que la organización “tiene”

A2) La cultura es lo que la organización “es”

B).- Tres dimensiones adicionales que en parte complementan las perspectivas ya existentes de la cultura organizacional (cultura administrativa)

B1) El papel de los servidores públicos y sus actitudes hacia la conducción política.

B2) Las fuentes de poder e influencia en una organización.

B3) Las relaciones entre la administración pública y los ciudadanos en general.

---

<sup>77</sup> Ishtiaq, J. 1998. La cultura administrativa: una forma de comprender la administración pública en distintas culturas en gestión y política pública. Edit. UAM-I. París, Francia.

Por su parte Dávila A. (1999),<sup>78</sup> dice que el estudio de las escuelas como organizaciones, es una línea dentro de la investigación educativa, que busca explicar y encontrar mejores fórmulas de efectividad organizacional. Dentro de esta línea, se ha utilizado el concepto de “cultura organizacional,” para estudiar y explicar como las escuelas se comportan en contextos diferentes. En el contexto de las escuelas católicas, se ha demostrado que la dimensión religiosa que debe estar presente en el ambiente educativo, ha facilitado el compromiso que los miembros adultos de la escuela tienen hacia ella, que además actúa como agente integrador de las sub-culturas. Esta dimensión ha hecho que las escuelas católicas efectivas, se distingan por ser administradas por valores religiosos, y estar basadas en un conjunto de creencias sobre la esencia del ser humano. Además, es importante considerar el contexto en donde la escuela opera. Agrega, que se considera a la “cultura organizacional”, para esta investigación, como los patrones de creencias, valores y normas compartidas por los miembros de la escuela, expresada a través de formas simbólicas e influida por su contexto; el contexto permite explicar la formación de la cultura escolar, no sólo utilizándola como un proceso simple de socialización, sino también como resultado de un contexto particular, en el que la escuela interactúa y el cual demanda la aceptación social de ciertas conductas,

---

<sup>78</sup> Dávila, A. y N. H. Martínez. 1999. Cultura en organizaciones latinas, elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales. ITESM. Edics. Siglo XXI. México. pp. 44-70

creencias y valores escolares. El supuesto básico que rige el desarrollo de este estudio, es que las organizaciones son capaces no sólo de definir su cultura, sino también de administrarla.

Philippe d'Iribarne (2003)<sup>79</sup> en publicación reciente denominada "Una gestión moderna arraigada en la cultura mexicana", plantea lo siguiente: Se acostumbra hablar de los obstáculos culturales para la modernización de las empresas, y de las administraciones. Se hace entonces una oposición, entre los países cuyas culturas favorecerían la autonomía de los individuos, y por consiguiente lo económico y lo político, y los países donde los individuos no están emancipados de sus grupos de pertenencia, y donde lo económico y lo político se quedan atrapados en los lazos familiares o clientelares. Los países que gozan de culturas democráticas, se oponen como ejemplo a los que son víctimas de culturas autoritarias. En esta perspectiva, cualquier modernización que no sea sólo fachada, y que sea capaz en particular de dar frutos en materia de desarrollo económico supone una modernización radical de la cultura del país. Debe por lo tanto, poner en tela de juicio su gestión, si ésta corresponde a lo que a menudo se considera una gestión tradicional, asociando en este término la visión de un personal poco calificado y pasivo, sometido a las instrucciones de una jerarquía autoritaria. Y, en ese sentido, tiene que establecer una gestión

---

<sup>79</sup> D'Iribarne, P. 2002. Una gestión moderna arraigada en la cultura mexicana. Gestión y Política Pública. Vol. XI. No.1.



que se pueda calificar de “moderna”. Este autor además señala, que en la cultura mexicana, el alto grado de integración en el grupo que forma el conjunto del personal de la empresa, la asunción del individuo por el grupo y la presión que ese grupo ejerce sobre sus integrantes, todos ellos resultados de este modo de funcionamiento sumamente cooperativo. Así como la mala autoridad corresponde al poder distante de dirigentes que se creen “dioses”, es compatible con una visión positiva de una solidaridad de tipo familiar, puesto que va aparejada con una forma de igualdad asociada a relaciones de familiares, de apoyo mutuo, de respeto recíproco. Esto es coherente con el hecho de que el individuo no es considerado, y no se considera, como un ser acabado y autosuficiente, sino como un ser que desea crecer y, por consiguiente, ser ayudado a crecer. En culturas donde se concibe al individuo como un ser acabado y autónomo, el aspecto material de una empresa corre el riesgo de ser considerado como algo que infantiliza y, por lo tanto, corre el riesgo de suscitar reacciones ambivalentes. Por el contrario, en México, al parecer este aspecto se percibe como algo que proporciona a cada quien la ayuda, el apoyo que necesita para realizar sus sueños de crecimiento, y, por lo tanto, es puramente positivo. Este apoyo es mucho más significativo, porque la propia empresa está, por su aspecto conquistador, en posición de fuerza. Además, el hecho de que la empresa se presente como muy protectora no se considera para nada como contradictorio con el hecho de que impulse a sus miembros a realizarse, a asumir responsabilidades.

Sin embargo, Clyde Kluckhohn, citado por el propio Clifford Geertz ( 2003: 20)<sup>80</sup>, también la define como: “el modo total de vida de un pueblo”, “el legado social que el individuo adquiere de su grupo”, “una manera de pensar, sentir y creer”, “una abstracción de la conducta”, “una teoría del antropólogo sobre la manera en que se conduce realmente un grupo de personas”, “un depósito de saber almacenado”, “una serie de orientaciones estandarizadas frente a problemas reiterados”, “conducta aprendida”, “un mecanismo de regulación normativo de la conducta”, “una serie de técnicas para adaptarse, tanto al ambiente exterior como a los otros hombres”, “un precipitado de historia”; todos estos conceptos y algunos más son los que este autor utiliza para definir lo que antropológicamente concibe como cultura.

Es importante destacar que una de las definiciones más aceptables de cultura desde el punto de vista antropológico es la que ofrece Clifford Geertz: “La cultura es un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida”

---

<sup>80</sup> Clifford, J. 2003. Dilemas de la cultura. Antropología, literatura y arte en la perspectiva posmoderna. Edit. Gedisa. S.A. 12ª reimp. p. 20-24

Desde su percepción Clifford (2003:24), asume que la concepción de la cultura desde el punto de vista de los “mecanismos de control,” comienza con el supuesto de que el pensamiento humano es fundamentalmente social y público, de que su lugar natural es el patio de la casa, la plaza del mercado y la plaza de la ciudad. El pensar no consiste en “sucesos que ocurren en la cabeza”, aunque sucesos en la cabeza y en otras partes son necesarios para que sea posible pensar. Uno de los hechos más significativos que nos caracterizan podría ser en definitiva el de que todos comenzamos con un equipamiento natural para vivir un millar de clases de vida, pero en última instancia solo acabamos viviendo una.

Agrega Clifford, que desde el punto de vista antropológico la historia del concepto de cultura ha sido su alianza con el arte. La cultura, aún sin “C” mayúscula, tiende hacia la forma estética y la autonomía. Ha sugerido que las ideas de la cultura moderna y las ideas del arte funcionan juntas en un sistema de arte y cultura. La categoría abarcadora de la cultura en el siglo XX \_que no privilegia una cultura “elevada” o una “inferior” \_ es plausible sólo dentro de ese sistema, porque mientras en principio se admiten todas las conductas humanas aprendidas, esta cultura con “c” minúscula ordena los fenómenos en formas que privilegian los aspectos coherentes, equilibrados y “auténticos” de la vida compartida. Desde mediados del siglo XIX, las ideas de la cultura han reunido esos elementos que parecen dar continuidad y profundidad a la existencia colectiva, viéndolas como un todo antes que como algo disputado, roto,

intelectual o sincrético. Las expectativas de totalidad, continuidad y esencia están integradas desde hace mucho a las ideas occidentales de la cultura y el arte, ligadas entre sí. Unas pocas palabras sobre el trasfondo reciente deberían alcanzar, dado que mapear la historia de estos conceptos nos llevaría a una casa de los orígenes que se remonta por lo menos a los griegos. En el siglo XX las categorías sufrieron una serie de ulteriores desarrollos. La plural definición antropológica de la cultura (c minúscula inicial, con la posibilidad de una s final) surgió como una alternativa liberal a las clasificaciones racistas de la diversidad humana. Fue una forma sensible de comprender diferentes y dispersas “formas totales de vida” en un contexto fuertemente colonial de interconexión global sin precedentes. La cultura, en su plena riqueza evolutiva y en su autenticidad, antes reservada a las mejores creaciones de la Europa moderna, podía extenderse ahora a todas las poblaciones del mundo. La cultura es durable, tradicional, estructural, más que contingente, sincrética e histórica. La cultura es un proceso de ordenamiento, no de ruptura, cambia y se desarrolla como un organismo vivo y normalmente no sobrevive a alteraciones bruscas. A comienzos del siglo XX, a medida que la cultura se extendía a todas las sociedades del mundo en funcionamiento, un número creciente de objetos exóticos, primitivos o arcaicos comenzaba a contemplarse como “arte”. Eran iguales en valor moral y estético a las grandes obras maestras occidentales. Hacia mediados del siglo la nueva actitud ante el “arte primitivo,” había sido aceptada por muchos europeos y norteamericanos educados. Por cierto desde la perspectiva del siglo XX, se ha vuelto claro que los conceptos paralelos de

arte y cultura comprenden e incorporan con éxito, si bien temporariamente, una plétora de artefactos y costumbres no occidentales. Enseguida se tratará de reforzar este concepto, al estudiar la cultura como un componente organizacional.

### **3.2 Importancia de la cultura en las organizaciones.**

En realidad la cultura es una característica muy importante en el desarrollo de las organizaciones, de los pueblos y de las naciones, es lo que distingue e identifica a cada uno de ellos. La cultura entendida como el modo de vida de un grupo, de un pueblo, de una nación, incluye el modo de entender del mundo, las formas de organización social dentro de las cuales vivimos los seres humanos. La cultura es una cualidad que distingue al hombre de los demás seres vivos, y su estudio es tan importante para comprender sus hábitos, costumbres, actitudes y valores.

La cultura tiene la característica que la heredamos de nuestros ancestros, esa forma de pensar de nuestros abuelos es aprendida y desarrollada en nuevas generaciones. A continuación revisaremos algunos autores que investigan la importancia que la cultura tiene en el seno de las organizaciones.

Casares S. (1998),<sup>81</sup> al referirse a la cultura señala que ésta es, entendida como un sistema que integra y organiza múltiples partes y aspectos, destacan dos grandes ámbitos de suma importancia:

- a) La cosmovisión: que es la comprensión e interpretación del mundo, de la vida, y de las cosas externas al hombre que cada cultura entrega a sus miembros. Esta viene a ser la parte más teórica de la cultura, su peculiar teoría sobre lo que es el mundo, el hombre y los dioses.
- b) El *ethos* es el tono vital, el estilo y el talante de la vida de un pueblo. Éste incluye las actitudes, motivaciones, convicciones y los valores. Si la cosmovisión refleja cómo piensa un pueblo, el *ethos* expresa el modo como vive y los principios que rigen las relaciones entre grupos y personas. Cuando las personas comparten algunos de estos elementos, como pueden ser un mismo territorio, una misma historia o memoria del pasado, los rasgos faciales, la religión y las creencias, y, además los valores con los que se conducen en la vida social, surge espontáneamente la conciencia del **nosotros**: *nosotros* los latinoamericanos, *nosotros* los mexicanos, *nosotros* los que formamos parte de esta empresa o la institución pública.

---

<sup>81</sup> Casares, Siliceo. (1998). Liderazgo, valores y cultura organizacional, Edit. MC. Graw Hill Pgs. 40-45, 176.

Señala además que la vitalidad y cultura organizacional nos revela que existe una correlación directa y necesaria entre la cultura organizacional y el proceso de vitalidad de toda organización. De hecho son conceptos interdependientes, pues toda cultura como ya ha quedado dicho, es un conjunto de principios, valores, creencias y hábitos de grupo que requieren de un impulso vital de sobrevivencia, actualización de potencialidades y desarrollo integral. Toda empresa, en tanto fenómeno humano, debe responder al imperativo de un cambio evolutivo y vitalizador, la vitalidad organizacional, es la fuerza y energía que mantienen la cultura y el crecimiento permanente de las organizaciones, por tanto, las empresas deben estar pendientes de los signos vitales y de su tendencia de crecimiento y desarrollo. Esta tendencia estará basada en la capacidad de autocrítica, de adaptación al entorno y en la capacidad de cambio y desarrollo integral en su quehacer tanto tecnológico como administrativo y humano.

Por su parte Siliceo, A. (1992)<sup>82</sup>, nos dice que en este nuevo mundo en el que nos encontramos actualmente siglo (XXI), exige un nuevo liderazgo, demanda nuevos estilos de dirigir el esfuerzo humano y organizaciones. Ante nuevos modelos de participación, ante nuevas organizaciones inteligentes, con mayor educación y preparación no sólo en los ejecutivos, sino en toda la fuerza

---

<sup>82</sup> Siliceo, Alfonso. (1992), Liderazgo para la productividad en México, Edit. Limusa, México. p.

laboral, se requieren renovados dirigentes que respondan a las nuevas condiciones. Se necesitan ejecutivos que sepan promover en la fuerza laboral nuevos valores y expectativas de superación permanente y desarrollo, nuevas formas de transmitir y difundir la información compleja de un mundo en continuo cambio. En la era de la información y del conocimiento, con una sociedad más educada, con demandas de mayor participación y de relaciones menos autoritarias, las personas del siglo XXI requieren líderes más democráticos y concertadores, que basen su capacidad de influencia en el poder del convencimiento más que en el de la imposición. En épocas anteriores a la era industrial y bien entrados en ésta última, la aportación humana de las mayorías se basaba en la fuerza física, en la “mano de obra”, en la utilización de los músculos. Las organizaciones modernas requieren, principalmente, la inteligencia, la capacidad de pensar, innovar, resolver problemas y tomar decisiones. Los hombres y las mujeres de las nuevas organizaciones, estarán comprometidos con el trabajo en equipo y con personas en búsqueda de mayor calidad de vida. El pequeño mundo en que vivimos requiere de una conciencia global, que se percate de la destrucción de las selvas, de los ríos, de los mares y de la capa de ozono que pone en peligro la sobrevivencia de los ricos y pobres, de países desarrollados y subdesarrollados o subadministrados, como diría Peter Druker. “Hoy nos empezamos a dar cuenta que la pobreza y la miseria de los países afecta hasta las naciones más favorecidas”.



Refiriéndose también a la importancia de la cultura, autores como Barba y Solis, señalan que a finales de los años setenta y principios de los ochenta se dieron varias circunstancias, que facilitaron la introducción del particular concepto de cultura organizacional en el ambiente del management americano. Causa sorpresa la rápida popularidad que adquirieron en estos años, temas que posteriormente se volvieron recurrentes como los de excelencia, calidad total, valores compartidos, espíritu de grupo o círculos de calidad. Uno de los best-sellers más conocidos de esta época es el libro **“En Búsqueda de la Excelencia”**, de Peters y Waterman (1982), donde se propone la recreación, al interior de las organizaciones, de una cultura que valore su producto, su imagen, sus héroes y lleve a cabo un esfuerzo sostenido hacia la excelencia.

Estos autores plantean dos ejes fundamentales, por un lado, un nuevo papel de los dirigentes de empresas para convertirse en héroes, en creadores de mitos y valores, catalizadores de símbolos que entusiasmen y unifiquen a los trabajadores, movilizándolos hacia la productividad y al alto desempeño, y por otra parte dicho planteamiento es complementado con el concepto de calidad que integra aspectos identificados con el modelo japonés de organización, tales como los círculos de calidad, los sistemas de cero inventarios y cero defectos, y la producción *just-in-time*. La gran importancia atribuida a la variable cultural, para alcanzar una alta competitividad, a través de las nuevas formas de organización, no explica por si misma el gran interés despertado por el tema cultural y simbólico durante los años ochenta. Parece ser que adicionalmente se

han presentado transformaciones más profundas, en las sociedades modernas que están también en la base del creciente interés, en el tema de la cultura en las organizaciones. La tecnocratización de la vida social, y la destrucción de los patrones culturales tradicionales, son resultado de la creciente división funcional del trabajo que ha sido alcanzada en nuestra sociedad, que presenta una transferencia cada vez mayor de funciones, hacia las organizaciones formales y hacia varias profesiones, que anteriormente eran realizadas por otras instituciones sociales (por ejemplo la familia ampliada). La tendencia general de una rápida destrucción de patrones culturales integrados, incluyen una serie de tendencias más específicas como son, entre otras: una desacralización de la vida cotidiana, provocada por la pérdida de significación de la moralidad y la religión; una reducción de significación de la identidad adquirida por los roles sexuales y los niveles generacionales (ancianos, adultos y jóvenes), un cambio de actitud frente a las autoridades, las figuras paternas y la moral sexual; la pérdida de atributos culturales específicos por la pertenencia a una clase social; la declinación de la tradicional ética del trabajo. Así mismo, Barba y Solís (1997), refiriéndose a la metáfora cultural, que la relativa compatibilidad de los principios del funcionalismo sociológico americano y de los principios de la teoría general de sistemas (con sus enfoques particulares), permitió su conjunción para desarrollar un método de análisis organizacional, que pareció sólido, durable y muy popular, La perspectiva de sistemas logró alcanzar una hegemonía intelectual sobre los estudios organizacionales, por más de medio siglo y la ortodoxia de este enfoque todavía continua teniendo una gran

influencia en la investigación y en la enseñanza. Tanto el conocimiento teórico, como la acción administrativa y el gobierno de las organizaciones han privilegiado hasta el momento una concepción económica y cuantitativa, asentada en un determinismo causal del mundo de la empresa, una visión instrumentalista del individuo basada en un análisis conductista de su comportamiento, y una explicación sociológica restringida del accionar de los grupos informales en la empresa, vaciando con ello a la organización de su contexto social, cultural e histórico más amplio y excluyendo también una comprensión cualitativa de su realidad.<sup>83</sup>

Autores como Dolan y García (1999), señalan que el estudio de las actitudes, las creencias y los valores adquirió desde entonces un nuevo significado, que los psicólogos se encargarían de ampliar. Las creencias son asumidas generalmente como estructuras de pensamiento desarrolladas a lo largo de varios años, y que permiten explicar y dar sentido a la realidad. Ellas se anteponen a los valores, los cuales se expresan individualmente. Las actitudes, por su parte, hablan de nuestros sentimientos hacia un objeto o sujeto en particular y, por lo tanto, de nuestra disponibilidad de acción.

La aportación de los autores antes mencionados, nos dan una clara idea de los avances que en materia cultural han desarrollado las organizaciones, donde se

---

<sup>83</sup> Idem 59. p. 95

aprecia que es necesario que estas adquieran culturas organizacionales específicas destinadas a llenar la pérdida de los significados, valores, costumbres entre otras características propias de la cultura.

### **3.2.1 Cultura y Valores.**

Los valores son un tema nuevo en la filosofía, la disciplina que los estudia es la axiología. Los intentos de esta disciplina redirigían sin excepción, a valores aislados y en particular el bien y al mal. El estudio de estos valores aislados adquiere hoy un nuevo significado al advertirse el hilo sutil que los une y la proyección de luz sobre cada uno de estos sectores que arroja toda investigación de conjunto sobre la naturaleza propia del valor.

Refiere Frondizi (2004),<sup>84</sup> los valores constituyen un tema nuevo en la filosofía: la disciplina que los estudia, la axiología ensaya sus primeros pasos en la segunda mitad del siglo XIX. Es cierto que algunos valores inspiraron profundas páginas a más de un filósofo, desde Platón en adelante, y que la belleza, la justicia, el bien, la santidad, fueron temas de viva preocupación de los pensadores en todas las épocas. No es menos cierto, sin embargo, que tales preocupaciones no lograban recortar una región propia, sino que cada valor era estudiado aisladamente. La belleza, por ejemplo, interesaba por sí misma y no

---

<sup>84</sup> Frondizi Risieri. 1972. Introducción a la axiología. Edit. Fondo de Cultura Económica, México, D.F. 3ª. Edición. P. 11-16

como representante de una especie más alta. Señala además este autor que los valores no existen por sí mismos, al menos en este mundo necesitan de un depositario en que descansar. Se nos aparecen, por lo tanto como meras cualidades de esos depositarios: belleza de un cuadro, elegancia de un vestido, utilidad de una herramienta. Por lo tanto por ser cualidades, los valores son entes parasitarios, que no pueden vivir sin apoyarse en objetos reales y de frágil existencia, al menos en tantos adjetivos de los “bienes”. Mientras que las cualidades primarias no pueden eliminarse de los objetos, bastan unos golpes de martillo para terminar con la utilidad de un instrumento o la belleza de una estatua. Antes de incorporarse al respectivo portador o depositario, los valores son meras “posibilidades”, esto es, no tienen existencia real sino virtual. No hay que confundir los valores con los llamados objetos ideales, esencias, relaciones, conceptos, entes matemáticos, la diferencia está en que éstos son ideales mientras que los valores no lo son. Captamos la belleza, primordialmente por vía emocional, mientras que la idea de belleza se aprende por vía intelectual. Los valores pueden ser negativos y obviamente positivos, los primeros como la injusticia, lo desagradable, la deslealtad, etc; que son como la contrapartida de los segundos. Los valores están además ordenados jerárquicamente, esto es, hay valores inferiores y superiores, sin embargo no debe confundirse la ordenación jerárquica de los valores con su clasificación.

La filósofa española Adela Cortina (1996),<sup>85</sup> nos presenta un texto muy sugerente con respecto al tema de los valores como característica esencial de la cultura. La autora clarifica la diferencia entre moral y ética, considerando que la primera alude a la importancia de los valores en la vida cotidiana, mientras que la segunda se encarga de su estudio.

En el Cuadro 12 la autora propone algunos ejemplos de valores, donde se puede apreciar de inmediato que los valores más visibles para la empresa serán aquellos que se ubican en el reglón de la *utilidad*; sin embargo, es importante señalar de inmediato que todos aquellos están presentes, aunque de manera diferenciada, en los miembros de la organización.

Por otro lado, señala que es de esperarse que en organizaciones diferentes, enfatizen algunos valores en detrimento de otros; por ejemplo, las universidades podrían privilegiar los valores intelectuales, mientras que las iglesias lo harían con los religiosos.

---

<sup>85</sup> Cortina-Martínez (1996). **Ética**. 2a. ed. Madrid: Ediciones Akal, S.A. En <http://www.mty.itesm.mx/dhcs/centros/cvep/2e.htm>

**CUADRO 12**  
**VALORES HUMANOS**

<b>VALORES</b>	<b>EJEMPLOS</b>
Sensibles	Placer/dolor
Civilizatorios	Util/perjudicial
Vitales	Noble/vulgar
Culturales o espirituales	Justicia/injusticia
Estéticos	Belleza/fealdad
Intelectuales	Verdad/falsedad
Útiles	Eficacia/ineficacia
Religiosos	Sagrado/profano
Morales	Justicia/injusticia

Fuente: Cortina, Adela (1986)

Desde otro punto de vista complementario Frankl, V.E (citado por Siliceo, Alfonso, 1992), dice que toda cultura, tiene un carácter mediador e instrumental. Los animales irracionales, nuestros más próximos vecinos en la escala de la vida, para sobrevivir sólo cuentan con programa genético de comportamientos que, a veces, se suele resumir en la generalización del instinto, Los animales irracionales nacen sabiendo hacer en su momento lo que tienen que hacer. El ser humano llega al mundo desprovisto de todo programa de acción, y capacidad de aprender cualquier comportamiento que esté a su alcance. Pero es el grupo humano, con su propio sistema cultural, el único que le puede enseñar a ser hombre, que no es otra cosa que hacerle pasar el umbral que

separa a la naturaleza de la cultura. Con la cultura como herramienta, el hombre de todas las sociedades ha enfrentado el triple desafío que ninguna cultura ha podido soslayar:

- a) Para vivir en la naturaleza y de sus recursos, los grupos humanos han diseñado los más diversos sistemas económicos que les han permitido obtener los recursos de alimentación, vestido, albergue, herramientas, etc.
- b) Para vivir en sociedad, hacia dentro y hacia fuera del propio grupo, las culturas han contado siempre con subsistemas de parentesco, organización política, organización social, empresarial, institucional, etc. Quien no vive en la polis, es decir en sociedad, es porque o no es humano o es más que hombre, según el sentir de Aristóteles.
- c) Para vivir en relación con las fuerzas sobrenaturales y suprasociales, los grupos humanos han desarrollado sus sistemas religiosos desde los más elementales, como podría ser un modelo totémico en el que se da culto a un antepasado común representado en un animal, hasta los más complejos, como la religión náhuatl desarrollada por los aztecas y que nos ha descrito con tanta precisión Fray Bernardino de Sahún.



Por su parte Frankl (1994)<sup>86</sup>, dice que la cultura, por consiguiente, no es un lujo en cuya producción los grupos humanos se permitieron matar sus ratos de ocio. En su conjunto, la cultura es un hecho indispensable e inevitable. Su aparición y desarrollo posterior tiene que ver, sin duda, con importantísimas adaptaciones evolutivas, algunas de las cuales las realizaron los mamíferos predecesores del hombre, entre las que destaca el desarrollo sorprendente de su cerebro; la estructura peculiar de su cerebro con su capacidad de producción y comunicación de significados, unida a su condición gregaria o social, constituyeron las condiciones mínimas y suficientes para la aparición del fenómeno cultural humano.<sup>87</sup>

Agrega además que el grupo humano y la cultura son realidades inseparables; no puede existir el uno sin el otro. Dado que los grupos humanos se suelen dividir, por razones de su propia organización interna, en subgrupos (por criterio de sexo, edad, ocupación, etc.), la cultura, entendida esta vez como un árbol, tendrá diversas ramificaciones a modo de subculturas que responderán a las necesidades de organización y de significaciones específicas que cada grupo tiene. Por ejemplo, dentro de lo que podríamos llamar, con imperdonable

---

<sup>86</sup> Frankl (1994), "El hombre en busca de sentido". En Siliceo, A. 1992. p. 40-68.

<sup>87</sup> Entre las adaptaciones que parecen haber marcado el camino que condujo a la hominización, suelen mencionarse: la transformación de la garra en mano capaz de agarrar objetos y la braquiación (trasladarse de rama en rama columpiándose con los brazos); el caminar sobre dos extremidades; la marcha erecta o vertical; y sobre todo, el desarrollo del cerebro o masa encefálica humana. Según algunos especialistas, desde los primeros elementos que indican presencia de cultura hasta nuestros días, el cerebro humano pasó de unos 400cm<sup>3</sup> a 2000.

generalización, cultura mexicana occidental, es claro que la cultura de los médicos; la cultura de los empresarios es distinta de la de los eclesiásticos; etc. Es en esta ramificación inevitable que experimenta la macrocultura de una sociedad, en donde situamos a la **cultura organizacional** como contribución a la antropología aplicada y como instrumento en el ejercicio de la observación, análisis y desarrollo de las relaciones sociales que tienen lugar en empresas e instituciones como medio de lograr sus objetivos.

Este autor señala también que, normalmente el conjunto de valores sobre los cuales se construye la convivencia de un grupo social, tiene al menos las siguientes características:

- Configuran una parte fundamental de la identidad: Tienen que ver con la naturaleza y finalidad del grupo. En este sentido, los valores que el grupo inculca y espera que vivan los individuos, expresan la identidad o peculiar forma de ser del grupo.
- Los valores y la realización humana. Los valores, como parte de la cultura, también tienen un carácter de mediación instrumental en la realización humana, Por eso la concepción de la naturaleza, de la sociedad y de lo sagrado repercuten, inevitablemente, en la construcción de los valores preferenciales o escala de valores.
- Por medio de los valores la cultura orienta el comportamiento. Los valores expresan cómo debe ser la vida presente pero también

indican la dirección con que se quisiera construir el futuro o la utopía. Una vez definidos los valores que rigen la vida grupal, se supone que, en la medida en que todos sus miembros orientan sus comportamientos a ellos, el grupo alcanza la máxima adecuación entre la vida real y las normas ideales; a eso le llamamos integración axiológica.

- Los valores regulan la vida social. Esto quiere decir que en un grupo social estable, natural o resultado de una decisión humana, como es la empresa; las relaciones sociales, el modo de ubicarse el individuo en ellas y el grado de eficacia con que ambos datos afectan en el logro de los fines que se propone, están en relación directa con el grado de integración consciente que el grupo logra en torno a estos dos ejes:
  - ✓ La tradición o memoria institucional: por lo general está contenida en la épica de los inicios, en la historia oral o documentado, transmitida, en los mitos o relatos que condensan mejor el espíritu de la empresa.
  - ✓ El proyecto colectivo: expresado en la visión y misión de la organización permanentemente actualizadas.
- Los valores y la búsqueda de sentido. La dinámica de los valores y su influencia en la vida parecen inscribirse en la

necesidad absoluta del hombre debe vivir en un mundo de significados.

Por lo tanto, es ampliamente conocido que uno de los elementos básicos que permiten fortalecer las acciones de mejora dentro de las organizaciones son los valores, que son las base de las mismas, Simón y García (1999), mencionan que la gestión por valores es una forma superior de provocar el cambio y el desarrollo dentro de una organización, por esa razón es que en el presente apartado se presenta un marco de valores que orienten la profesionalización del servidor público. Los valores son una expresión de la cultura, en este sentido el concepto de cultura se remonta como el sistema a través del cuál cada persona o la colectividad aceptan la manera en como opera una organización o grupo en tiempo y forma, es decir la cultura es el sistema de términos, categorías e interpretación de imágenes que tienen las personas internamente ante una situación dada.<sup>88</sup>

Los valores, en el sentido del deber ser, son las preconcepciones fundacionales que delinear el propósito y funcionamiento básico de las organizaciones, ya que los valores son por definición no confrontables o debatibles (Schein, 1988, citado por Frederick, 1995). Menciona además que los valores forman parte de

---

<sup>88</sup> Siliceo, A (1992) Liderazgo para la productividad en México, Edit. Limusa, México, Pgs. 40-68.

las asunciones básicas de la organización. Por tanto, solamente cuando los valores han logrado un nivel de consenso social y aceptabilidad basados en su instrumental de validación pueden ser transformados en creencias.

Se concluye este apartado con las siguientes expresiones: la cultura y los valores son un binomio difícil de separar, ya que son dependientes, tal y como lo expresan los autores antes mencionados, los valores son de vital importancia para la existencia de las organizaciones, ya que estos se encuentran comprendidos dentro de la cultura organizacional. Es importante citar lo que la filósofa Adela Cortina menciona al referirse a los valores, ya que ella los considera como la característica esencial de la cultura, es decir son tan necesarios que la cultura no puede prescindir de ellos. Sin embargo actualmente en nuestra cultura se dice que los valores están devaluados, ya que se aprecia que se están perdiendo o dejando de aplicar, cuando estos son la base principal de la cultura de un pueblo.

Así también, la aportación de otros autores como Simón y García, que nos dicen que los valores son una forma superior de provocar el cambio y el desarrollo de las organizaciones. Esto denota la vital importancia que los valores tienen como parte integral de la cultura organizacional.

### **3.2.2 Cultura regional**

En este apartado revisaremos a algunos investigadores que se han avocado principalmente a estudiar la cultura desde el punto de vista regional, destacando su importancia como base para la cultura nacional.

De acuerdo con Montaña (1991), la dimensión internacional es un fenómeno complejo que las organizaciones de la región no pueden enfrentar, mediante el traslado de formas organizacionales simples. Según este autor, el análisis organizacional en los países de América Latina se apega generalmente a los lineamientos de la interpretación racional formal realizados por los autores de países industrializados, especialmente de Estados Unidos. Así mismo, establece: que los modelos más dinámicos son los de inversión extranjera y de conglomerados, debido a la competencia internacional. Sin embargo, en América Latina y México la transferencia de modelos organizacionales continúa generando gran incertidumbre respecto a las consecuencias que tiene la incorporación de modelos de otras regiones del mundo respecto a la eficiencia organizacional. El autor analiza los cambios que han experimentado las organizaciones mexicanas desde la etapa de sustitución de importaciones hasta la globalización económica, donde resalta que en la etapa de sustitución de

importaciones en México se usaba más la planeación estratégica y ahora está orientada hacia una cultura corporativa y una reingeniería.<sup>89</sup>

<sup>90</sup>Existe otro concepto de cultura muy importante que se refiere a la formación del hombre, a su desarrollo y perfeccionamiento espiritual, psicológico e intelectual, y se remonta a la Grecia antigua y por supuesto a Roma. En ambas civilizaciones, la cultura se definía como la educación del hombre a través de las artes. La poesía, la elocuencia y la filosofía eran las disciplinas mediante las cuales se formaba al hombre.

Según este concepto, ser culto significa conocer muchas disciplinas, en especial las bellas artes y las humanidades. Una visión aristocrática, ya que esto sólo pueden alcanzarlo unos cuantos. El resto de las personas que no pueden acceder a esta educación, erróneamente, se les tacha de incultos. El término es equívoco porque todos los humanos tenemos la cultura, en la cual nacemos, crecemos y nos desarrollamos. La cultura nos permite identificarnos, saber quiénes somos, de dónde venimos y hacia dónde queremos ir; nos ubica, nos define y nos diferencia de otras identidades. Aquí encontramos otra realidad muy importante e íntimamente ligada a la cultura: la identidad.

---

<sup>89</sup> Montaña Hirose, Luis (1993). “La Modernidad Organizacional. Una proximidad al Estudio de las Realidades Locales”, en: *Estrategias Organizacionales*, No. 11, UAM-I, México, 11-31 pp.

<sup>90</sup> La información fue tomada de: <http://iscson.uson.mx/larevista/cultura.htm>. consultado en Mayo del 2005.

Donde la identidad es la certidumbre de pertenecer a una familia, a un grupo social, a una congregación, a una comunidad, a un estado, a un país. Este sentido de pertenencia es lo que me permite darme cuenta de lo diferente que soy respecto a otro que no es de mi familia, de mi pueblo, de mi estado. La identidad se construye a través de prácticas sociales concretas. No es producto de la imaginación o del deseo. La identidad la vamos adquiriendo desde la cuna, dependiendo de dónde, cómo, cuando y con quién hayamos nacido. De ahí el problema de identidad que sufren las personas al no aceptar con orgullo, ser de donde son y querer ser lo que no son. El problema de nuestra identidad, de nuestra relación con lo mexicano, es que no hemos valorado en toda su dimensión nuestra riqueza cultural, lo variado y diverso de sus manifestaciones. Tampoco hemos valorado nuestra capacidad creativa. Ésta la confundimos, por ejemplo, con improvisación, cuando hay nuevas formas de hacer las cosas. Nos perdemos tratando de imitar a otros y desconocemos nuestra esencia. Nos olvidamos de la oportunidad de saber qué es lo mexicano: su fuerza, su coraje, su valentía, su solidaridad, su generosidad, su tenacidad para el trabajo y para la vida, su amor a la familia. Aquellos a quienes queremos imitar han perdido en



buena medida una interminable lista de valores, de virtudes, de puntos a nuestro favor.<sup>91</sup>

### **3.2.3 Cultura y cambio organizacional**

La vinculación que la cultura tiene con el cambio organizacional, es consecuencia de los atributos que la forman, por lo tanto cuando se propicia el cambio dentro de las organizaciones, ya sea desde el punto de vista positivo o negativo es por que las variables de la cultura están influyendo. En esta sección se analizan las aportaciones de investigadores que se avocan a estudiar la cultura y su correspondiente influencia en el cambio organizacional.

En primer término analizaremos a Barba (2000), quien sostiene que los cambios en los paradigmas de la administración se dan en el marco de la sociedad mundial, misma que asiste a un aumento explosivo de interconexiones, interacciones e interdependencias entre Estado y sociedad. Los procesos que se desarrollan en el marco de la mundialización expresan en los espacios económicos, socioculturales y políticos, y es en este contexto en que ha tenido lugar la tercera revolución industrial, la consolidación del proceso de

---

<sup>91</sup> Así, nuestra cultura regional, nuestra identidad es tan válida y significativa para nosotros, como lo es la del vecino para ellos. Es el conocimiento y el respeto mutuo donde nos enriquecemos sin desmerecer ninguna identidad, sin despreciar ninguna cultura.

globalización y la formación de los bloques comerciales. A partir de la década de los setenta se consolida lo que se podría denominar la tercera revolución industrial, caracterizada por el desarrollo de la ciencia y la tecnología basado principalmente en la informática, la telemática, la robótica y la biotecnología. Esta revolución tecnológica se convierte en una de las condiciones sustantivas para la modernización y la flexibilización de las instituciones.

Por otra parte, surge la globalización, que es un conjunto de procesos en virtud de los cuales los estados nacionales soberanos se entremezclan, e imbrican mediante actores internacionales y sus respectivas posibilidades de poder, orientación, identidad. Así, se puede interpretar que la globalización son los procesos en donde las corporaciones multinacionales tienen un papel protagónico. Al considerar la complejidad de la globalización en términos culturales, se está popularizando el concepto de globalización, en sustitución del concepto de globalización cultural, para expresar el acercamiento y mutuo encuentro de las culturas.

Agrega además este autor, que uno de los problemas fundamentales para la transformación de las estructuras y los procesos de las nuevas formas de organización fue la necesidad de construir modelos alternos de administración, que facilitaran el cambio y que, al mismo tiempo, se adecuaran a los modelos de organización exigidos por el entorno emergente. Estaba claro que, a partir de la década de los setenta, los paradigmas de la administración clásica ya no

correspondían al nuevo perfil de organización, por lo que a partir de finales de esa década, se expande un alud de propuestas originales y distintas de la administración clásica, elaboradas a partir de la experiencia empírica de gerentes, administradores y consultores, con la colaboración de académicos de formaciones diversas como antropólogos, filósofos, sociólogos que años atrás hubieran sido extraños y ajenos en el campo de la administración tradicional.<sup>92</sup>

Por otra parte, algunos estudiosos de la cultura organizacional animan a que nosotros percibamos las organizaciones en nuevas maneras, es decir verlas desde otros enfoques, de tal forma que comprendamos que no solo existen las organizaciones ortodoxas, sino que existen las organizaciones modernas y postmodernas, donde predominan nuevos conceptos culturales fortalecidos por los cambios propios de la globalización.<sup>93</sup>

Uno de estos autores es Goffman (1961), que se avoca al estudio clásico de hospitales psiquiátricos. Este autor ve el orden social, todas las prácticas del

---

<sup>92</sup> Barba-Álvarez, A. 2000. Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la Administración. Revista IZTAPALA, 48:12-15.

<sup>93</sup> El concepto de “globalización”, puede asimilarse al de “internacionalización” o al de “mundialización”, si con él queremos expresar el aumento de las relaciones que mantienen entre sí los diferentes territorios del mundo, hasta el punto de que, cada vez más, una mayor proporción de los aspectos locales son ininteligibles sin hacer referencia a la escala mundial.

hospital como los fenómenos en la necesidad de explicación/entendimiento. Otro Feldman March (1981), quien propone el estudio del significado de información en las organizaciones. Estos investigadores sugieren que la preocupación con la información no esté extendida por cualquier razón instrumental-racional pero debido al valor cultural atribuido a la información. Un tercero es Schwartz (1988) quien se refiere a la discusión, dibujando la teoría psicoanalítica, del trasbordador espacial como un símbolo nacional y organizacional. Enfocado en el desastre del Challenger y la función simbólica de la NASA interpretada con la cultura americana. Schwartz apunta al cambio de la función simbólica de vuelo espacial tripulado del “guerrero combate”, el hombre valiente, competente que simbólicamente representa los Estados Unidos contra los rusos (el competidor enemigo) y por virtud, al rechazo de diferencia. La regresión en la cultura orgánica de la NASA, puede verse como un elemento significativo detrás de la tragedia. Un cuarto estudio de “abriendo el ojo”, es un artículo por Mills (1988), sobre organización, género y cultura. Mills puntualiza la ignorancia y la marginalidad de la cultura en el análisis organizacional y sostiene esa discriminación del sexo, que es incluido en valores culturales que penetran organizaciones y el concepto de la organización misma. Otro estudio es el Ouchi (1981), la comparación de la organizaciones Americanas con las Japonesas el cual ofrece una nueva perspectiva en las

comprensiones culturales Occidentales de la jerarquía, control, el camino de la carrera y la especialización.<sup>94</sup>

Por su parte, Montaña, Hirose (2000: 47),<sup>95</sup> señala que “la cultura organizacional no es una cultura a escala, que presenta una situación semejante al concepto de democracia en las organizaciones. Ambas (cultura y democracia), no son mecanismos de regularización organizacional, administrables, sino que pertenecen al terreno de lo social amplio. Son dispositivos de generación de sentido y de resolución de conflicto y no formas para asegurar la eficiencia. Es evidentemente un abuso del lenguaje; ¿qué lenguaje no es abusivo?, que se ha forjado ya un lugar en la literatura administrativa”. Agrega además este autor que la organización mexicana es híbrida, con base en la propuesta de Barba y Solis (1997): es cierto, no es sinónimo de unicidad sino de pluralidad. En este mismo sentido, podemos decir que los países en vías de industrialización no constituyen tampoco un paso previo a la industrialización, sino a una realidad también híbrida según lo que sostiene (Pipitone 1994). Por lo tanto concluye este autor comentando que los procesos de diferenciación organizacional deben ser estudiados a partir de la

---

<sup>94</sup> Información tomada de Alvesson Mats (1993) *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 46-73

<sup>95</sup> Montaña-Hirose, L. 2000. Diversidad y similitud organizacionales. *Perspectivas y controversias*. UAM-I. Revista IZTAPALA, 48:46-48.

rica, contradictoria y compleja red de relaciones sociales, construidas históricamente, en vez de continuar forzando nuestras frágiles organizaciones a entrar en estrechos marcos teóricos.

Según la aportación de Heydebrand, Wolf V.(1989).<sup>96</sup> Los cambios organizacionales tan profundos que están ocurriendo en el medio ambiente organizacional, tales como el poder del trabajo, investigaciones, división y control del trabajo están coexistiendo en la actualidad. Tenemos que revisar algunas de las mejores investigaciones topológicas existentes, con una visión acerca del aumento de nuevas formas de organizaciones que diferentes observadores han descrito y analizado. Finalmente tenemos que colocar por delante una de las subhipotesis estructurales para capturar la variedad de procesos y conexiones que aparecen para conectar los cambios en las formas de organización a las de capitalismo post industrial. Tenemos articuladas seis dimensiones en términos de cuales formas burocráticas<sup>97</sup> aparecen para

---

<sup>96</sup> Heydebrand, Wolf V. 1989. "New Organizatial Forms", in Work and occupations, 16/3, USA.pp 323-357

<sup>97</sup> La burocracia surgió como consecuencia de la necesidad de orden y precisión sentida de las organizaciones y de los trabajadores por un trato justo e imparcial. El modelo burocrático de la organización surgió como reacción contra el nepotismo, Crueldad y juicios tendenciosos e imparciales de la administración. La finalidad de la Burocracia es organizar detalladamente y dirigir estrictamente las actividades de la empresa con la mayor eficiencia posible.

diferenciar desde post burocratismo y formas tecnocráticas.<sup>98</sup> Las nuevas formas de organización identificadas aquí no existían prioritariamente para el surgimiento de post industrialismo alrededor de 1960, y ellos son claramente una respuesta del cambio que la transición post industrial ha producido. En conclusión, la organizaciones modernas y posmodernas que nos ha tocado conocer, han cambiado porque su estructura, modelo de gestión, ya no responden a las necesidades imperantes de neoliberalismo<sup>99</sup> como consecuencia de la globalización, y en lo que respecta a la cultura, esta se ha modificado, en México hemos importado otra culturas, principalmente del mundo occidental, es por eso la preocupación de las personas adultas, cuando se expresan manifestando **“estamos perdiendo nuestras raíces,” “nuestros jóvenes están copiando esquemas de otros países”**.

---

<sup>98</sup> Técnica especializada en alguna materia de economía, administración, etc. Se dice tecnócrata a una persona que ejerce su cargo público con tendencia a hallar soluciones eficaces por encima de otras consideraciones ideológicas o políticas.  
[es.wikipedia.org/wiki/Neoliberalismo](https://es.wikipedia.org/wiki/Neoliberalismo)

<sup>99</sup> Técnica especializada en alguna materia de economía, administración, etc. Se dice tecnócrata a una persona que ejerce su cargo público con tendencia a hallar soluciones eficaces por encima de otras consideraciones ideológicas o políticas.  
[es.wikipedia.org/wiki/Neoliberalismo](https://es.wikipedia.org/wiki/Neoliberalismo)

### 3.2.4 Otras influencias Culturales

Los académicos americanos han entablado guerras de cultura (si bien es cierto que son demasiadas bajas). Los políticos urgen a una revolución cultural. Aparentemente, se necesita un cambio cultural sísmico para resolver los problemas de la pobreza, las drogas, los abusos, los crímenes, la falta de legitimidad y la competitividad industrial. Se habla y se habla sobre las diferencias culturales entre los sexos y las generaciones, entre los equipos de balompié o entre las agencias de publicidad. Cuando falla una fusión entre empresas, se explica diciendo que sus culturas no eran compatibles. La belleza de todo esto es que todo el mundo lo entiende. Tratamos de vender “semiótica”, pero lo encontramos algo difícil, informaba una compañía londinense llamada Semiótíc Solutions, “así que ahora vendemos “cultura”.<sup>100</sup>

Y no hay motivo ni llamamiento alguno para no tratar la cultura como se merece.<sup>101</sup> La cultura lleva la voz cantante por lo que se refiere a motivar la conducta del consumidor, proclama un folleto de la empresa, más persuasiva que la razón, más “de masas” que la psicología. También hay un mercado secundario floreciente en el discurso cultural. A mitad de los noventa, las librerías colocaron secciones de “estudios culturales” en las primeras

---

<sup>100</sup> Mac Farquar, L. 1994, This Semiotician Went to Market. *Lengua Franca*, septiembre/octubre. p. 62

<sup>101</sup> Información tomada de: Goodbye to Tristes Tropiques: Ethnography in the Contexto f Modern World History”, *Journal of Modern History*, n° 65, 1993, págs 3 y 4



posiciones, las mismas ocupadas en su momento por religión de la New Age y, antes, por la autoayuda. Guy Brussat, el encargado de libros de Olson, en Washinton D.c., explicaba: “Alguien ve sociología y piensa, un texto árido y académico”. Ves “estudios culturales” y piensas ¡Oh, cultura! Es algo psicológico y sutil. Hoy, todo el mundo está en la cultura, para los antropólogos, hubo un tiempo en que la cultura fue un término técnico, propio del arte de la disciplina, ahora los nativos les contestan hablando de arte de la disciplina. Ahora los nativos les contestan hablando de cultura, “La cultura, el vocablo mismo o algún equivalente local, está en los labios de todo el mundo”, ha señalado Marshall Sahlins.

Roger Kimball, señala al referirse al significado de la palabra cultura: que ésta adquiere un significado más bien diferente para unos investigadores de mercados en Londres, para un magnate japonés, unos aldeanos de Nueva Guinea o un clérigo radical en Teherán por no mencionar a Samuel Huntington. No obstante, los conceptos que tienen en mente desprenden un aire de familia. En su sentido más general, la cultura es simplemente una manera de hablar sobre las identidades colectivas. Sin embargo, el estatus también está en juego. Mucha gente cree que las culturas se pueden medir unas respecto a otras, y esta gente se siente inclinada a evaluar su propia cultura por encima de las de los otros. Incluso pueden pensar que sólo existe una civilización genuina, la suya, y que el futuro, ya no es sólo de la nación, sino del mundo, depende de su supervivencia. Pese a los multiculturalistas, insiste Roger Kimball, la elección a la

que nos enfrentamos hoy en día no es una cultura occidental “represora” y un paraíso multicultural, sino entre cultura y barbarie. La civilización no es un don, es un logro, un frágil logro que se debe sostener y defender radicalmente ante aquellos que lo asedian, dentro y fuera.<sup>102</sup>

Por su parte Talcott Parsons y los antropólogos americanos. Fevre, Elías y Williams confeccionaron genealogías para tradiciones particulares del pensamiento acerca de la cultura y la civilización, tradiciones y genealogías que identificaron respectivamente como francesa, alemana e inglesa. Como John Stuart Mill, Parsons revisó las tradiciones francesas y alemana, que tildó en cada caso de discursos positivistas e idealista, para que al igual que Mill, ofrecer su propia síntesis. Parsons expuso los rasgos principales de esta nueva teoría de la acción en el sistema social, publicado en 1951. En términos de acción, es conveniente clasificar el mundo objetivo como compuesto por tres clases de objetos: “sociales”, “físicos” y “culturales”. Cada clase de objetos formaba un sistema: sistema social, sistema de la biología y personalidad del individuo, y sistema cultural. El individuo era a la vez un organismo biológico dotado de una personalidad particular; un ciudadano y miembro de la sociedad, así como un poco filósofo, con ideas, valores y teorías bullendo continuamente en su cabeza. Tal como había estimado Pareto, Durkheim y Weber; varias disciplinas habrían de colaborar para poder entender cómo se combinaban

---

<sup>102</sup> Roger Kimball “Tenured Radicals”, New Criterion, enero de 1991, pág. 13

esos distintos sistemas para influenciar las acciones premeditadas. En 1946, Parsons estableció en Harvard un Departamento de Relaciones Sociales, de adscripción interdisciplinar, reuniendo bajo su liderazgo a sociólogos, psicólogos y antropólogos. Lo que tenía en mente era una verdadera remodelación de las ciencias sociales, el establecimiento de una división del trabajo racional y una burocracia académica más ordenada y eficiente. La psicología se ocuparía del individuo, con la naturaleza humana y sus singularidades. La sociología tomaría como objeto los sistemas sociales. Quedaba lo que Parsons había pasado a llamar sistema cultural. Este concepto no había jugado un papel central en *The Structure of Social Action*, pero surgió hecho y derecho en 1951, con el sistema social. Entonces, la “cultura” se convirtió en un paraguas terminológico para el reino de las ideas y de los valores. Su medio era la circulación de símbolos: “Los objetos culturales son elementos simbólicos de las tradiciones culturales, ideas o creencias, símbolos expresivos o patrones de valores”. Pero, ¿quién se podía encargar de su estudio científico?. Hasta entonces, generalmente se había dejado el sistema cultural en manos de los humanistas, con resultados insatisfactorios, pero había una ciencia social marginal que podía ser capaz de sacar algo más de partido de todo ello. Parsons sugirió que una ciencia de la cultura debía ser “aquello en lo que, según su trayectoria actual, se tiende a convertir la teoría antropológica”. Sería una ciencia altamente especializada, centrada en “el sistema del modelo

cultural como tal, y no en el sistema social con el que se involucra, ni con las personalidades como sistemas”<sup>103</sup>

La aportación de los autores arriba citados nos hace reflexionar sobre la cultura que deben tener las organizaciones, comprender cuál es en realidad la cultura, si es buena o es mala, si esta cultura cuenta con la mayoría de las características que ellos refieren, tales como; valores, creencias, credos, costumbres, símbolos, entre otros. En mi opinión, considero que no hay una cultura buena o mala, si no que cada cultura posee sus características, y en mayor o menor grado son poseedoras de las variables que las identifican. Obviamente un individuo que ha crecido y se ha desarrollado en una región donde la cultura regional se caracteriza por costumbres populares no puede parecerse a otro que se ha desarrollado en una gran metrópoli, sin embargo quienes viven en un mismo país, por enorme que este sea, conservan características genéricas similares que los identifican y diferencian de los miembros de otros países aun cuando estos países sean colindantes.

Una vez revisada la opinión de varios estudiosos de la cultura en general y la cultura organizacional, encontramos similitud de criterios en autores como Tylor (1871), Lowie (1917), Parson (1937), Ouchi (1981), Smirch (1983), Shein

---

<sup>103</sup> Parsons (1937), “The Structure of Social Action: A Study in social Theory with Special Referente European Writers”. En Kuper, A. (2001). pp. 66-71

(1985), Siliceo A. (1992), Alabat Pino (1995), Casares Siliceo (1998), Dávila (1999), Clifford (2003), Montaña H. (2004); por mencionar algunos, quienes transitan con sus reflexiones por el mismo camino; teniendo como común denominador que la cultura es un ente complejo constituido por valores, creencias, símbolos, conductas y formas de pensar y de actuar. Dando cada uno su concepción personal al significado de la cultura, y destacando como variables integradoras de este concepto, componentes subjetivos que identifican a los seres humanos de los demás seres vivos; cuyas características los unen para integrarse en grupo y de esta forma luchar por la supervivencia, y es aquí donde predominan los atributos, cualidades o defectos que identifican a una sociedad de otra, surgiendo como consecuencia el estereotipo que marca para siempre a los miembros de una nación.

Sin embargo, no todos los estudiosos de la cultura convergen a un mismo punto, cuando expresan la definición de cultura, existen por lo tanto otros autores dentro de los Estudios Organizacionales que conceptualizan este tema de diferente forma; tal es el caso de: Jaques; quien señala que para adaptarse mejor al ambiente es necesario cambiar la cultura, iniciándose entonces la Teoría del Desarrollo Organizacional, en los años sesenta y ochenta; Barba y Solis (1997), por su parte señalan refiriéndose a la cultura, que es manejada en el ámbito organizacional, como un producto común y corriente del lenguaje. Agrega además Hofstede (1980), que la cultura es un software de la mente y distingue diferentes niveles culturales; concordando en este punto con Montaña

Hirose (2004)<sup>104</sup>, quién la divide en: sistemática, asociativa, profesional, dinámica e institucional; es decir la jerarquiza con base a los niveles del conocimiento.

Por su parte, autores como Barba y Solis (1997), Jamil Ishtiaq ((1998), Philippe d'Iribarne (2003), plantean el concepto de cultura desde el punto de vista organizacional como un producto simple.

La gran dimensión identificada como cultura organizacional, ha sido ampliamente tratada por los autores antes mencionados, identificándose por lo tanto como parte de este complejo concepto, muchas variables integradoras del mismo, sin embargo para efectos de este trabajo de investigación, únicamente se están analizando las siguientes: valores, actitudes y habilidades; mismas que se definen, a continuación:

Valores: Hablar de valores humanos significa aceptar al hombre como el supremo valor entre todas las realidades humanas, y que no debe supeditarse a ningún otro valor terreno, dinero, estado, ideología... Y si el "mundo de los valores" puede servir de guía para la humanidad en sus aspiraciones de paz y

---

<sup>104</sup> Información tomada de la Ponencia "Organización y cultura" Una aproximación al caso México. Disertada por el Dr. Montaña Hirose, en Tapachula, Chiapas. (2004).

fraternidad, deben servir también de guía al individuo en sus deseos de autorrealización y perfeccionamiento.<sup>105</sup>

Actitudes: Según Bárbara Choppelo, 2005. Señala que es, la predisposición a actuar antes de ejecutar un comportamiento o conducta que puede estar influenciado, por algún tipo de componente del carácter personal.<sup>106</sup> En lo que respecta a las habilidades, señalan Santoyo y Martínez, (1999): entendemos por habilidades, aquellas acciones, conductas, conjunto de recursos cognitivos, actitudes, patrones de comportamiento implicados en cualquier actividad que son producto de la educación.

Para concluir, es importante señalar que existen autores como: Parsons (1937), Clyde Kluckhohn ((2003) y Clifford (2003); quiénes definen la cultura desde el punto de vista antropológico. En mi opinión, éste criterio es relevante, ya que se aproxima a la parte epistemológica del significado de la Cultura Organizacional; obviamente sin subestimar a los autores modernos y postmodernos, que han emitido un criterio más evolucionado acorde a los avances de las ciencias humanas y por excelencia la Sociología.

En conclusión al analizar las aportaciones antes señaladas, se detectan una serie de conceptos, de donde se rescatan variables importantes que nos

---

<sup>105</sup> Recopilación de libros sobre valores humanos:  
<http://www.ecojoven.com/tres/03/librosvalores.html>

<sup>106</sup> Información tomada de: <http://www.psicopedagogía.com>

permiten expresar hasta este punto, un concepto propio de lo que la cultura es: *“conjunto de características que identifican a un individuo o grupo, aprendidas desde los primeros años de su vida, al interactuar con el contexto al que pertenecen, heredadas por la propia familia, o influenciadas por amigos, vecinos y diferentes grupos con los que tiene contacto al crecer y desarrollarse; denominándose éstas como: valores, habilidades, costumbres e inclinaciones, formas de pensar y de actuar, creencias y en general las formas de expresar las emociones y buscar los satisfactores que aseguren su existencia”*. A continuación, como ya se mencionó, esta investigación tiene como objetivo principal, el estudio de dos dimensiones; siendo una de ellas la cultura, que en este capítulo, se considera ampliamente abordada; y la otra el desempeño organizacional, que se revisará enseguida.

.

### **3.3 El Desempeño Organizacional**

En el presente apartado se analizarán las aportaciones de autores que estudian el desempeño organizacional, encontrando en sus preceptos la concepción del mismo, que nos acerca al conocimiento y entendimiento de dicho tema.

Federick Taylor (1856-1915), considerado como el iniciador de la administración científica, fue quien estudió en forma sistemática el trabajo humano y aplicó el método científico al análisis de las tareas que se realizaban en el proceso productivo como instrumento para lograr una organización racional del trabajo que permitiera el incremento de la eficiencia, dividiendo su trabajo en dos



periodos. En el primero se ocupa fundamentalmente de la racionalización del trabajo a nivel del operario, a través del estudio de tiempos y movimientos; en el segundo, concluye que la racionalización del trabajo a este nivel debería ir acompañado de una estructura organizacional que permitiera su aplicación.

Su formación y su capacidad personal permitieron a Taylor pasar enseguida a dirigir un taller de maquinaria, donde observó minuciosamente el trabajo de los obreros que se encargaban de cortar los metales. Y fue de esa observación práctica de donde Frederick Taylor extrajo la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrarlas estrictamente y exigir a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo.

Este análisis del trabajo permitía, además, organizar las tareas de tal manera que se redujeran al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos del trabajador o por cambios de actividad o de herramientas; y establecer un salario a destajo (por pieza producida) en función del tiempo de producción estimado, salario que debía actuar como incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo. La tradición quedaba así sustituida por la planificación en los talleres, pasando el control del trabajo de manos de los obreros a los directivos de la empresa y poniendo fin al forcejeo entre trabajadores y empresarios en cuanto a los estándares de productividad.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Esta información fue tomada de: [http://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor\\_frederick.htm](http://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor_frederick.htm). consultado en Julio de 2005.

Por su parte Hernández M. Erick y Sánchez M. Arturo (2003), señalan que en Francia, paralelamente a los trabajos de Taylor, Henry Fayol (1841-1925), abordó la problemática de la eficiencia de la empresa desde otra óptica: la estructura de la organización y la aplicación de los principios generales de la administración. A pesar de que las aportaciones de ambos teóricos dominaron la escena administrativa durante los primeros cuarenta años del siglo XX, la aplicación exagerada, sobre todo de los principios del taylorismo, trajo consigo una deshumanización y desvalorización del trabajo humano. La creación de los sindicatos y el decremento de la productividad cuestionaron severamente los métodos mecanicistas. Por otra parte, la psicología y la sociología cuestionaron la naturaleza del ser humano como “hombre económico”, y se difundió la idea de la esencia social del individuo, aspecto que había ignorado la teoría administrativa hasta entonces vigente y que, en aquel tiempo, irrumpió en el campo de la administración. La eficiencia organizacional ya no podía lograrse a través de la racionalización del trabajo o de la aplicación del proceso administrativo. El énfasis se trasladaba a los aspectos psicológicos de la conducta del individuo. Se retoman los principios desarrollados por la psicología y la sociología y se aplican a la teoría administrativa, con lo cual surge la corriente del comportamiento humano, que busca el incremento de la productividad a través de aspectos tales como motivación, liderazgo, comunicación y grupos informales. Si bien es cierto que cada uno de esos enfoques buscaba incrementar la eficiencia organizacional desde distintos ángulos, todos abordaron la problemática en forma parcial.

Agregan además estos autores, que por otra parte es importante recordar que una meta valiosa de los estudios de la organización 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. Por supuesto, hay interés considerable por parte de los ejecutivos en comprender el desempeño, pero existen también razones teóricas para intentar explicar por qué algunas organizaciones progresan más que otras. Las diferencias en el desempeño, una vez que se lleguen a conocer en términos generales, casi sin duda conducirá a intentos por emular a las organizaciones más eficaces.

En este sentido, las diferencias en el desempeño crean presiones para la imitación, hasta el punto en que los mercados competitivos funcionan, las organizaciones más exitosas atraerán tanto a la mano de obra como al capital, de manera que, con el tiempo, un proceso continuo de selección natural favorece a las organizaciones con mejor desempeño. Así entender qué factores afectan el desempeño contribuye a pronosticar cuál será la distribución de las características organizacionales en el futuro, las características asociadas con el éxito estarán representadas más frecuentemente en la población como consecuencia de los procesos de adaptación mimética y selección natural.<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup> Hernández M. Erick y Sánchez M. Arturo (2003). Profesores investigadores del departamento de administración de la UAM-I

Por su parte Michael Porter (1985),<sup>109</sup> señala, que el valor es el monto que los clientes están dispuestos a pagar por lo que una firma les ofrece. Will Kaydos (1991), analiza el desempeño desde una perspectiva de información y nos dice que para entender la relación entre medidas del desempeño y desempeño gerencial, debemos mirar los procesos gerenciales desde una perspectiva de información, tal y como se indica en los siguientes puntos:

- 1.- Los procesos de producción crean productos y servicios y las actividades en los procesos generan datos.
- 2.- Los sistemas de información toman datos y lo convierten en información útil. El término “datos” e “información” son frecuentemente considerados sinónimos. Pero no lo son. El dato puede ser tal vez como una colección de números y puntos, mientras que información es el resultado de la conversión de los datos en una manera que pueda ser usada para tomar una decisión.
- 3.- La decisión, de hacer los análisis de los sistemas de información es recepcionar y tomar decisiones para asignar lugares y tomar acción.
- 4.- La ejecución de las decisiones de la organización para tomar acción y usar la asignación de lugares en ella.

---

<sup>109</sup> Porter (1985), “Competitive Advantage”. En Ernult, D. (2004).

Agrega este autor que si incrementamos el desempeño, este es visto como un ejercicio al identificar y resolver problemas, mas la información primero es evaluada para identificar cuando ocurren los problemas. Es usualmente fácil ignorar los problemas que ellos resulten, pero las medidas del desempeño hacen eso difícil y hacen que ello sea visible, por lo tanto cuando el desempeño no es medido, eso puede ciertamente ser improvisado ya que las medidas del desempeño son solamente maneras de conseguir objetivos consistentes de información.

Por su parte Robert Eccles (1991), metafóricamente subraya que las revoluciones comienzan mucho antes de que éstas sean oficialmente declaradas. En el curso de los últimos veinte años, teóricos y prácticos han reflexionado sobre las herramientas que permitan mejorar y medir más adecuadamente el desempeño de las organizaciones. Entre otras cosas, han puesto en evidencia que la noción misma del desempeño no se limita necesariamente al desempeño financiero a corto plazo, sino que puede en realidad tener varias dimensiones, tales como la satisfacción de los clientes, la calidad, los costos, las condiciones de entrega, la diversidad o la disponibilidad de los productos o de los servicios, la innovación, todos ellos elementos sobre los cuales se construye la competitividad de una empresa en función de su

estrategia.<sup>110</sup> Agrega además Eccles R., que para la construcción de un sistema de medición es necesario responder a tres preguntas dada una estrategia: ¿cuáles serían las principales medidas del desempeño? ¿Cómo se ligan las diferentes medidas entre sí? ¿Qué medidas predicen el desempeño en el largo plazo?. Estas preguntas tienen posibles respuestas en el Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card), de Kaplan, R. Norton, D. (1997),<sup>111</sup> que es la técnica de Management del Desempeño más depurada en cuanto a la vinculación de medidas para indicadores de causa, también llamados inductores de actuación e indicadores de efecto. Este modelo tiene importantes elementos para ser tomado como referencia en el sistema de enfoques de Management del Desempeño en organizaciones Públicas. Finalmente, concluye el autor diciendo que los enfoques de evaluación del desempeño han tenido transformaciones importantes. Las condiciones actuales de los entornos cambiantes, del nuevo rol del factor humano, las nuevas formas de organización, las nuevas corrientes de *management* y la tendencia hacia una mayor responsabilidad social de las organizaciones, entre otros factores, han provocado una verdadera revolución en estos enfoques y modelos tradicionales.

---

<sup>110</sup>Ernultt D., J. 2004. Responsable du Département de Recherche et d'Enseignement Finance. Groupe ESC Dijon-Bourgogne.

<sup>111</sup> Kaplan, R. y D. Norton. 2000. Cuadro de Mando Integral. Edics. de Gestión. México. pp.34-36.

Por su parte, Bruns Jr. W, (1992),<sup>112</sup> dice que la medida del desempeño, es una parte esencial del control gerencial y valida dondequiera los resultados anticipados, de la acción planeada una vez que estos son realizados. 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. Dentro de las organizaciones, los sistemas de desempeño de medidas financieras, son los más desarrollados, porque los contadores los han estado refinando desde que la teoría de la partida doble, fue inventada en el siglo XV.

Por su parte Michel Lebas (1996)<sup>113</sup>, sostiene que el desempeño puede ser comparado con los frutos de un árbol, que se pueden contar pero cuya cantidad y calidad dependen de la fertilidad de la tierra, de las raíces, de la forma de podarlos, etcétera. Asimismo, el desempeño de una empresa depende de la calidad de los productos, del mantenimiento de las máquinas, de las relaciones proveedores/clientes, de la calificación del personal, de la flexibilidad de la fabricación y del diseño, de las inversiones, del clima social, etcétera. Agrega además que para enfrentar el futuro que se avecina las organizaciones se

---

<sup>112</sup> Bruns, Jr, William (1992). Harvard business School Press. Boston, Massachusetts.

<sup>113</sup> Lebas (1996). 'Le prix de revient est mort! Vive le cout de revient!'. En Ernult, D. (2004).

deben transformar a través de una actitud diferente en los empleados, que parta de la integración solidaria, del sentido de innovación y colaboración, del cuidado de los recursos, del fomento de valores del trabajo en equipo, tales como la confianza y el compromiso. Esto puede lograrse a partir de un modelo para mejorar el desempeño.

Por lo tanto sostiene Lorino (1996)<sup>114</sup>; no hay un nivel satisfactorio en sí absoluto del valor, que sólo puede ser relativo al calor creado. Ambos elementos son indisociables, y buscar maximizar sólo el primero, el valor o minimizar sólo el segundo el costo, no tiene sentido. Sólo se puede tratar de optimizar el binomio valor-costo. El desempeño de la empresa descansa entonces en su capacidad para producir valor útil para sus clientes consumiendo el mínimo de recursos.

Pfeffer (2000)<sup>115</sup>, por su parte, señala, que aunque muchos de los ejemplos de organizaciones, cuya supervivencia se asocia de manera precaria con el desempeño, se ubican en el sector público, de ningún modo debe pensarse que este fenómeno afecta únicamente a este sector. Los factores que afectan el desempeño, no son necesariamente los mismos que rigen la supervivencia. En

---

<sup>114</sup> Lorino (1996), *Comptes et récits de la Performance, Essai sur le pilotage de l'entreprise*. En Ernult, D. (2004).

<sup>115</sup> Pfeffer J. 2000. *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. (Problemas y posibilidades)*. Oxford University Press. Pp. 213-215



términos generales, nuestro análisis indica que las variables ambientales institucionales, en especial la agitación política, afectan de manera más acentuada los índices de fundación disolución de las organizaciones, mientras que las variables ambientales de las tareas afectan más significativamente el desempeño de las organizaciones en funcionamiento”.

Hernández M. Erick et al (2003),<sup>116</sup> agregan, que el estudio del desempeño organizacional, es un tema vasto e incluye aportaciones de la economía, así como de la teoría de la organización. Aunque en toda la teoría económica y buena parte de la teoría de las organizaciones se considera que la supervivencia y el desempeño están altamente correlacionados, en el sentido de que las organizaciones que no se desempeñan con eficiencia no sobreviven.

Ramírez Martínez (2004);<sup>117</sup> señala, que lo enfoques de evaluación del desempeño, han tenido transformaciones importantes. Las condiciones actuales de los entornos cambiantes, el nuevo rol del factor humano, las nuevas formas de organización, las nuevas corrientes de Management, y la tendencia hacia una mayor responsabilidad social de las organizaciones, entre otros factores,

---

<sup>116</sup> Idem 108. p.168

<sup>117</sup>Ramírez-Martínez, G. 2004.Desempeño Organizacional. Retos y enfoques contemporáneos.UAM-I. México. p. 35

han provocado una verdadera revolución en estos enfoques y modelos tradicionales. Se puede decir que en la actualidad, más que de un proceso de evaluación se está hablando de un concepto más integrador, que es el de Management del Desempeño. Por otra parte se requiere para un adecuado Management del Desempeño organizacional, una distinción clara entre las actividades rutinarias y las que están encaminadas al progreso. Los nuevos enfoques están integrando y buscando formas de vinculación entre la evaluación operacional de corto plazo y la evaluación estratégica. Así mismo los resultados de índole cualitativa han sido integrados en los procesos de Management del Desempeño de órganos colegiados, comités o colectivos, en donde no sólo es importante la eficiencia y eficacia sino la legitimidad de los resultados obtenidos.

Ernult D. Joel (2004),<sup>118</sup> señala que la noción de desempeño es a menudo confundida con los conceptos de eficacia (logro de los objetivos), de eficiencia (consumo mínimo de recursos para lograr el objetivo), o de margen de beneficiario. Ahora bien la noción de desempeño puede ser definida de manera simple; desde el punto de vista económico, la empresa es una organización que consume recursos, materias primas, tiempo, capital, para satisfacer las necesidades de la sociedad, clientes potenciales u otro grupo social. Ella crea,

---

<sup>118</sup> Ernult D. Joél. Responsable du Département de Recherche et d'Enseignement Finance. Groupe ESC Dijon-bourgone. p. 12

por lo tanto, valor creación de bienes que responden a necesidades y tiene costos, consumo de recursos, para crear este valor. El desempeño puede ser entonces definido a partir de la pareja valor-costo sobre la cual descansa: debe relacionar los recursos consumidos y el valor creado. “Por lo tanto, el desempeño en la empresa es todo aquello, y solamente aquello, que contribuye a mejorar el binomio valor-costo”. Sin embargo habría que tener cuidado en no caer en diseñar e implantar este enfoque, tal y como lo plantean los autores debido a que su gran complejidad puede convertirse en un obstáculo insalvable. A partir de lo anteriormente expuesto, se puede concluir que los instrumentos de medición deben proporcionar información y no datos, medir lo que es más importante, ayudar a la toma de decisiones, centrarse tanto en la planeación estratégica como en la operacional y tener en cuenta que no todos los resultados son susceptibles de ser medidos.

Para concluir, y rescatando criterios de la aportación de los autores arriba revisados, considero pertinente emitir mi opinión en lo relativo al desempeño. Ciertamente es un concepto complejo como lo señalan algunos autores, sin embargo en forma genérica podemos afirmar que es un concepto cuali-cuantitativo, ya que para su logro participan principalmente las cualidades de las personas, tales como la cultura y como consecuencia, los valores, las actitudes, habilidades, puntualidad, responsabilidad, unidad y lealtad entre otras; ya que sin estas variables, es imposible lograr el desempeño dentro de una organización. Sin embargo no solo éstos aspectos deben ser tomados en

cuenta dentro de la organización, para tener un desempeño favorable, ya que dentro de la administración, la psicología y la sociología existen otros factores que coadyuvan al logro de las metas organizacionales; a saber: la motivación, la gestión, el trabajo en equipo, etc. A continuación se ilustra en el Cuadro 13, una síntesis de la aportación de los autores antes citados.

**CUADRO 13**  
**APORTACIONES AL CONCEPTO DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

AUTOR	APORTACIÓN	SUBDIMENSIONES
Federick Taylor. (1905)	La administración científica. La obra de este autor puede dividirse en dos períodos. En el primero se ocupa fundamentalmente de la racionalización del trabajo a nivel del operario, a través del estudio de tiempos y movimientos, y en el segundo, concluye que la racionalización del trabajo a este nivel debería ir acompañado de una estructura organizacional que permitiera su aplicación.	Eficiencia
Henry Fayol. (1908)	Abordó la problemática de la eficiencia de la empresa desde otra óptica: la estructura de la organización y la aplicación de los principios generales de la administración.	Eficiencia
Michael Porter. (1985)	Señala que el valor es “el monto que los clientes están dispuestos a pagar por lo que una firma les ofrece”.	Rentabilidad

<p>Will Kaydos (1991)</p>	<p>Analiza el desempeño desde una perspectiva de información y nos dice que para entender la relación entre medidas del desempeño y desempeño gerencial, debemos mirar los procesos gerenciales desde una perspectiva de información.</p>	<p>Efectividad</p>
<p>Robert Eccles. (1991)</p>	<p>La noción misma de desempeño no se limita necesariamente al desempeño financiero a corto plazo sino que puede en realidad tener varias dimensiones, tales como la satisfacción de los clientes, la calidad, los costos, las condiciones de entrega, la diversidad o la disponibilidad de los productos o de los servicios, la innovación, todos ellos elementos sobre los cuales se construye la competitividad de una empresa en función de su estrategia.</p>	<p>Calidad, efectividad y competitividad</p>
<p>Bruns Jr. W. (1992)</p>	<p>Nos dice: La medida del desempeño es una parte esencial del control gerencial y valida dondequiera los resultados anticipados de la acción planeada una vez que estos son realizados.</p>	<p>Eficiencia y efectividad</p>

<p>Michel Lebas. (1995)</p>	<p>El desempeño puede ser comparado con los frutos de un árbol, que se pueden contar pero cuya cantidad dependen de la fertilidad de la tierra, de las raíces, de la forma de podarlos. Asimismo el desempeño de una empresa depende de la calidad de los productos, del mantenimiento de las máquinas, de las relaciones proveedores/clientes, de la calificación del personal, de la flexibilidad de la fabricación y del diseño, de las inversiones, del clima social, etcétera.</p>	<p>Calidad y eficiencia</p>
<p>Lorino. (1996)</p>	<p>El desempeño de la empresa descansa entonces en su capacidad para producir valor útil para sus clientes consumiendo el mínimo de recursos.</p>	<p>Productividad</p>
<p>Lebas y Lorino. (1996)</p>	<p>Nos dicen: “el valor no es una medida objetiva sino un juicio, el cliente no mide el valor de lo que adquiere como podría medir su peso”.</p>	<p>Rentabilidad</p>
<p>Pfeffer. (2000)</p>	<p>Señala que en la medida que las organizaciones enfrentan presión competitiva creciente y conforme otras causas de ventaja competitiva, como la tecnología de los productos y procesos, disminuyen en importancia relativa debido a la difusión más ágil de la información técnica las compañías han tratado de afectar positivamente su desempeño mediante prácticas de administración de sus empleados.</p>	<p>Competitividad</p>

Hernández M. Erick et al. (2003)	Nos dicen: que el estudio del desempeño organizacional es un tema vasto e incluye aportaciones de la economía, así como de la teoría de la organización.	Rentabilidad
Ramírez Martínez. (2004)	Los enfoques de evaluación del desempeño han tenido transformaciones importantes. Las condiciones actuales de los entornos cambiantes, el nuevo rol del factor humano, las nuevas formas de organización, las nuevas corrientes de Management y la tendencia hacia una mayor responsabilidad social de las organizaciones, entre otros factores, han provocado una verdadera revolución en estos enfoques y modelos tradicionales.	Efectividad
Ernult D. Joel. (2004)	Nos dice que la noción de desempeño es a menudo confundida con los conceptos de eficacia, de eficiencia, o de margen de beneficiario. Sin embargo él señala que la noción de desempeño puede ser definida de manera simple; desde el punto de vista económico.	Eficacia, eficiencia

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.1 Elementos básicos del desempeño organizacional

Lo antes expuesto por lo autores revisados es importante, ya que se puede retomar de ellos algunos conceptos, que califican al desempeño organizacional, como una medida esencial para el control gerencial, como la forma de evaluar

los avances, el desarrollo, y los resultados de una organización. Empleando para ello diferentes variables que son consideradas como básicas para lograr esta medición. Entre ellas se encuentran: la eficiencia, la efectividad, la competitividad, la calidad, la productividad y la rentabilidad entre otras. Como se puede observar cada uno de estos elementos indican caracteres de tipo cuantitativo, ya que dentro de los indicadores que se usan para presentar los resultados se encuentran; el porcentaje, cantidad, grados, unidades, tipos. Además, es importante mencionar que existen varios autores que expresan su opinión para tratar de definir el desempeño organizacional, entre ellos los mencionados en el Cuadro 13, donde una de las definiciones que me parece muy atinada para interpretar el desempeño organizacional, es la de Lebas. (1995), quien análogamente sostiene que el desempeño puede ser comparado con los frutos de un árbol, que se pueden contar pero cuya cantidad dependen de la fertilidad de la tierra, de las raíces, de la forma de podarlos. Esto último se interpreta de la siguiente forma: en que los buenos resultados que obtenga una organización depende de la manera en que son aplicados los elementos básicos que componen el desempeño organizacional; es decir la calidad de los productos, la tecnología, las políticas gubernamentales, el mantenimiento de las máquinas, las buenas relaciones de proveedores/clientes, de la calificación del personal, la oportunidad en el cumplimiento de los pedidos.

En este punto es importante aclarar que este tema, a pesar de ser muy importante dentro de la teoría organizacional, no ha sido tocado por muchos



autores dentro del campo de los Estudios Organizacionales, quizá se deba a que erróneamente ha sido clasificado como un concepto estrictamente cuantitativo. Por lo tanto a continuación se analiza la aportación de algunos investigadores, dedicados al campo de la teoría del desempeño organizacional, principalmente en las variables: eficiencia, competitividad, efectividad y calidad organizacional, por considerarlas de valiosa importancia para comprender esta teoría.

### **3.3.1.1 Eficiencia organizacional**

En la mayoría de las empresas comerciales, la eficiencia económica es el factor primordial que determina el tipo de sistema empleado. No existen muchas personas dispuestas a dedicarse a una actividad sin percibir una remuneración en dinero que se considere satisfactoria. Otros factores que se encuentran muy ligados a la eficiencia y que por ende también deben tomarse en cuenta, según las condiciones específicas de cada caso, son la estabilidad de la empresa, el nivel de riesgo, el crecimiento y desarrollo de la explotación y metas específicas impuestas por el dueño y/o los accionistas. El término eficiencia económica es mal empleado muy frecuentemente, ya que se ignora el significado de este concepto. Por lo tanto en esta sección presentaremos un concepto para conjurar algunos mitos comunes y desterrar varios conceptos erróneos que circulan sobre la eficiencia económica.

Alta eficiencia económica NO SIGNIFICA costos muy bajos, ni altísima producción, ni máxima eficiencia biológica.<sup>119</sup>

Por otra parte, si se tiene una clara comprensión de los objetivos organizacionales, entonces la toma de decisiones se moverá hacia el logro de los mismos. Por lo tanto, para lograr la eficiencia organizacional, es importante tener claros los objetivos organizacionales para que al coordinar los recursos, estos, sean enfocados hacia el logro de estos, y con ello aumentar la eficiencia que se define en términos de la cantidad total, de recursos y esfuerzos humanos que una organización use para desplazarse hacia el logro de los objetivos, donde la mayoría de los miembros de las organizaciones, frecuentemente necesitan de directrices relacionadas con el trabajo. Sí los objetivos organizacionales son usados como base para estas directrices, tales objetivos servirán como guía para fomentar consistentemente aspectos como la toma de decisiones, actividad, productividad, calidad, y planeación de resultados efectivos.

Por su parte, el desempeño de todos los miembros de la organización se evalúa con el objeto de calificar la productividad individual y ver que se puede hacer para el aumento de ésta, donde los diferentes tipos y clasificación de objetivos son:

---

<sup>119</sup> Información tomada de : <http://www.fao.org/docrep/W7452S/w7452s04.htm>. Consultado en Mayo de 2005.

1) Organizacionales: Metas formales de las organizaciones y se establecen para ayudar a la empresa a alcanzar su finalidad y 2) Individuales: Son las metas personales que a cada miembro de la organización alcanzaría como resultado de su actividad dentro de la organización.

Cada individuo dentro de la organización tiene razones personales para trabajar en el presente y en el futuro.<sup>120</sup>

La forma en que se aprovechan los recursos de una organización, se conoce comúnmente como eficiencia, de tal manera que entre mejor se optimicen estos se considera que la organización está trabajando con un grado de eficiencia aceptable, y esto propicia que se esperen buenos resultados en desempeño desde este enfoque.

### **3.3.1.2 Efectividad Organizacional**

Refiriéndose a la efectividad; Gibson L. James. et al. (1999)<sup>121</sup>, señala que los gerentes y quienes estén interesados en saber si las organizaciones funcionan en forma eficiente pueden centrar su atención sólo en una o en las tres perspectivas sobre eficiencia: efectividad individual, efectividad grupal y

---

<sup>120</sup> Información tomada de: <http://nefijacob.itgo.com/Mis%20documentos/Los%20objetivos.htm>. Consultado en Mayo de 2005.

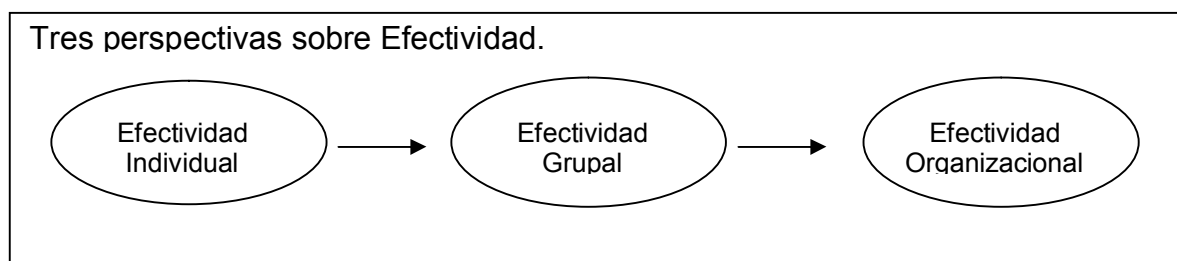
<sup>121</sup> Gibson *et al.* 1999 Las organizaciones. (Comportamiento, Estructura y Procesos). 10ª ed. Edit. Mac Graw Hill. México. pp. 15-17.

efectividad organizacional. El nivel más básico es la efectividad individual y pone énfasis en la realización de tareas de empleados específicos o miembros de la empresa. Las tareas a realizar son parte de trabajos o cargos de la empresa. Los gerentes constantemente evalúan la efectividad individual a través de procesos de evaluación de ejecución de tareas con el fin de determinar quiénes deberán recibir aumentos de sueldo, ascensos y otros tipos de reconocimientos que disponga la empresa. Al interior de una organización los individuos rara vez trabajan aislados de otros. En general, los empleados trabajan en grupos, de modo que se hace necesaria otra perspectiva de efectividad, la efectividad grupal. En ciertas ocasiones, la efectividad grupal es tan sólo la suma del aporte de todos sus miembros. Por ejemplo, un grupo de científicos trabajando en forma individual en proyectos aislados será efectivo hasta el punto en que cada científico como individuo lo sea. En otros ejemplos, la efectividad grupal es más la suma de los aportes individuales (por ejemplo: una cadena de montaje que produce un producto o servicio que combina el aporte de cada individuo que trabaja en la cadena). El término sinergia se refiere a las instancias en que la suma de los aportes individuales excede la simple sumatoria de éstos. Este autor se refiere a La tercera perspectiva que es la efectividad organizacional, donde nos dice que las organizaciones están compuestas por individuos y grupos.

Agrega además este autor, que la efectividad organizacional, tiene su base en la efectividad individual y grupal. Sin embargo, la efectividad organizacional va

más lejos que la simple suma de la efectividad individual y grupal. A través de los efectos sinérgicos las organizaciones obtienen mayores niveles de efectividad, que la suma de sus partes. En efecto, la fundación de las organizaciones como medio para trabajar en sociedad es que ellos pueden trabajar más de lo que es posible mediante el esfuerzo individual. En el Cuadro 14 se ilustra, la relación entre las tres perspectivas de efectividad. La dirección de las flechas implica que la efectividad grupal depende de la efectividad individual, mientras que la efectividad organizacional depende de la efectividad grupal e individual. Las relaciones exactas entre las tres perspectivas varían dependiendo de ciertos factores, como el tipo de organización, el trabajo que realiza, y la tecnología que emplea para desarrollarlo. En este mismo cuadro se aprecia que cada nivel de efectividad se puede considerar como una variable causada por otras variables. Por ejemplo, en una persona la motivación, habilidad, competencia, conocimientos, actitud, nivel de estrés, son causa de su eficiencia. Por supuesto estas no son las únicas, ya que existen otros factores que influyen en la efectividad de una persona, de un grupo y por ende de una organización.

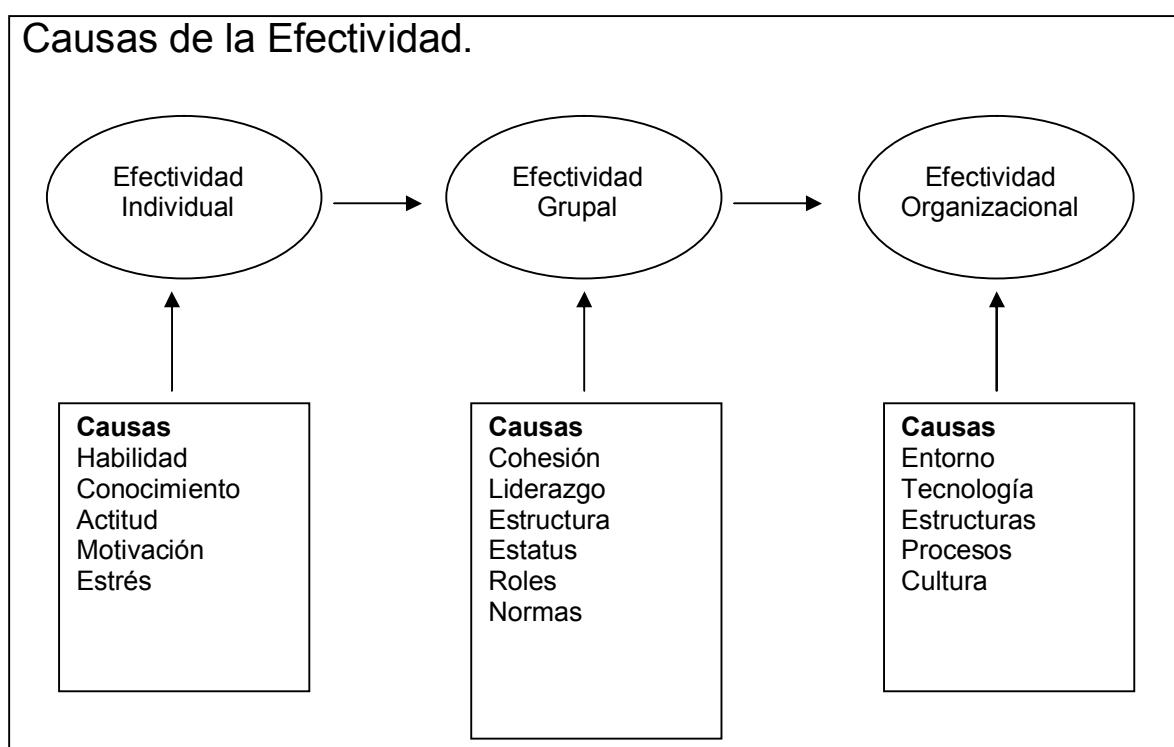
#### CUADRO 14



Fuente: Gibson L. James. et al

En su afán de definir este concepto, Gibson L. James. et al. (1999), sostiene que, el término efectividad deriva del término efecto y lo empleamos en el contexto de relaciones causa-efecto. Y concluye reflexionando, que estudiamos las organizaciones para comprender cómo y por qué son efectivas o inefectivas. Por lo tanto en el Cuadro 15, se reconoce los efectos de la sinergia en las tres perspectivas, donde se aprecia que la efectividad grupal es mayor que la suma de la efectividad individual, pero menor que la efectividad organizacional.

**CUADRO 15**



Fuente: Gibson L. James. et al

Lo que este autor propone significa entonces que la efectividad organizacional, no se puede lograr sin antes lograr la efectividad individual y la grupal. Lo que

implica que se tiene que ser primero efectivo en forma individual para poder serlo después dentro de un grupo y como consecuencia lograr la efectividad de toda la organización. Por otra parte Hall, Richard (1996)<sup>122</sup>, 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.

Antes de iniciar el siguiente punto se considera prudente definir la efectividad, por lo que a continuación se expresa textualmente lo que propone (Seashore y Yuchtman, 1967: 393), al definir la efectividad de una organización como la “capacidad para explotar el ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos para sustentar su funcionamiento”. En resumen; en mi opinión, la efectividad se traduce como la oportunidad de cumplir con los compromisos, de tal forma que esto nos conduzca a lograr un buen resultado en el desempeño organizacional, desde luego que la efectividad no es más que una variable, que combinada con otras que también buscan el mismo objetivo permiten un buen resultado organizacional.

---

<sup>122</sup> Hall, Richard (1996) Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. pp. 272-290.

### **3.3.1.2.1 Modelos de efectividad organizacional**

Los modelos que se citarán a continuación, están directamente relacionados con la efectividad organizacional; son modelos de análisis que describen las variables que constituyen la efectividad organizacional, así como también el grado en el cual una organización alcanza sus metas, y la capacidad para sobrevivir por el hecho de ser capaz de conseguir una contribución suficiente de sus miembros, al proporcionales suficientes remuneraciones o incentivos.

**1. El Modelo de contradicciones:** significa la aceptación indiscutible del hecho de que es necio tratar de conceptualizar las organizaciones como efectivas e ineficaces (Campbell, 1977).<sup>123</sup> Dicho de manera muy sencilla, un modelo de contradicción de la efectividad considera que las organizaciones son más menos efectivas respecto de la variedad de metas que persiguen, la diversidad de recursos que intentan adquirir, la variedad de público dentro y fuera de la organización y la diversidad de marcos de tiempo por los que se juega la efectividad.

**2. El modelo de recurso-sistema.** Este modelo lo desarrollaron Yuchtman y Seashore (1967),<sup>124</sup> quienes empezaron observando que las variables de la

---

<sup>123</sup> Campbell, 1977. Citado por Hall, Richard (1996) Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana,S.A. pág 271.

<sup>124</sup> Yuchtman y Seashore (1967). Citado por Hall, Richard (1996) Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana,S.A. Págs. 272-274.



efectividad organizacional podían ordenarse en una jerarquía. En la cumbre de la jerarquía está algún criterio último que sólo puede evaluarse con tiempo.

**3. El modelo de metas.** Este modelo de la efectividad es tanto sencillo como complejo. En su versión más simple, se ha definido la efectividad como el “grado en el cual una organización alcanza sus metas” (Etzioni, 1964:8). La complejidad se presenta cuando se comprende que la mayoría de las organizaciones tienen metas múltiples, con frecuencias conflictivas.

Las metas operativas pueden estar enlazadas directamente a las metas oficiales. Al mismo tiempo, se pueden desarrollar metas operativas que no están relacionadas con las metas oficiales. A este respecto Perrow (1961: 855), hace la siguiente observación:

“Las metas operativas extraoficiales, en cambio, están vinculadas más directamente con los intereses de grupo, y aunque pueden apoyar, ser irrelevantes, o subvertir las metas oficiales, no necesariamente tienen alguna conexión con ellas.. Por ejemplo; el prestigio que conlleva el uso de computadoras avanzadas, de alta velocidad puede dictar la reorganización de los departamentos de inventario y contabilidad. El prejuicio racial influye en los procedimientos de selección, de una agencia de colocaciones. La ambición personal de un administrador de hospital puede llevar a alianzas y actividades comunitarias, que obligan a la organización, sin mejorar el logro de sus metas. Por otra parte, mientras el uso de internos y residentes como

“mano de obra barata” puede socavar las metas oficiales de educación médica, puede fomentar de manera considerable la meta oficial de proporcionar una alta calidad de cuidados al paciente.

**4. Modelos de satisfacción-participante.** Barnard (1938),<sup>125</sup> dió la tónica para los modelos de satisfacción-participante con su análisis de organizaciones como instrumentos cooperativos, que distribuyen incentivos. “Los individuos contribuyen con sus actividades a las organizaciones en compensación por los incentivos que reciben, donde la contribución de cada uno es la prosecución de sus fines particulares, significa un aporte a las satisfacción de los fines de otras personas.

(Georgiou, 1973: 300-308),<sup>126</sup> al abordar el trabajo de Barnard, ha desarrollado lo que él llama un “contra-paradigma” al modelo de metas; donde señala que: “El empuje esencial del contra-paradigma es que el surgimiento de las organizaciones, su estructuración de funciones, división del trabajo y distribución de poder, así como su mantenimiento, cambio y disolución, pueden comprenderse mejor como resultado de intercambios complejos entre individuos que persiguen una diversidad de metas. Aunque el foco principal al interés radica en el comportamiento de las organizaciones

---

<sup>125</sup> Barnard (1938). En Hall. 1996. pp. 272-290.

<sup>126</sup> Georgiou, 1973: 300-308. Citado por Hall, Richard (1996) Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. pág.283-284.

y el impacto del ambiente sobre ésta, también se acomoda la influencia recíproca de la organización sobre el ambiente. Puesto que no se consumen todos los incentivos derivados de los procesos de intercambio organizacional en las relaciones de los miembros, los que realizan contribuciones organizacionales obtienen recursos con lo que pueden influir en el ambiente”.

La implicación del argumento de Georgiou, para la efectividad es que los incentivos dentro de las organizaciones deber ser adecuados para mantener la contribución de los miembros organizacionales, y también deben de contener un excedente básico con este argumento en que en primer lugar no revela cómo se traen los incentivos a la organización. Es indiscutible que el dinero entra en la organización por conducto de intercambios con el ambiente, pero parece que es necesario el enfoque de recurso-sistema o un modelo de metas que trate el asunto de las utilidades antes de considerar los estímulos individuales.

Cummings (1977),<sup>127</sup> se acerca a la efectividad desde una perspectiva un poco diferente. Una forma posiblemente fructífera de concebir una organización y los procesos que la define, es como un instrumento o un foro dentro del cual los participantes pueden tener un comportamiento, que ellos perciben que son instrumentos para alcanzar sus metas. Desde esta

---

<sup>127</sup> Cummings (1977). Citado por Hall, Richard (1996) Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. pág.284.

perspectiva, una organización efectiva, es una organización en la que el mayor porcentaje de participantes se percibe como libre para utilizar a la organización y su subsistema como instrumento para sus propios fines. También se argumenta que mientras mayor es el grado de instrumentalidad organizacional percibida por cada participante, mayor efectividad tiene la organización. En consecuencia, esta definición de una organización efectiva, tiene una perspectiva claramente psicológica. Trata de incorporar tanto el número de personas que toman a la organización como instrumento clave para satisfacer sus necesidades y, para cada persona, el grado en que se percibe la organización.

### **3.3.1.3 Calidad Organizacional**

Cuando nos referimos a calidad, comúnmente se está hablando de satisfacer al cliente, es decir darle al cliente el producto que realmente necesita, como lo quiere, en tamaño forma y cantidad. Cuando el cliente rechaza, dicho producto, o servicio, es que éste carece de las características que él desea, por esa razón, el cliente presenta quejas, devoluciones del producto, éste se convierte en un cliente insatisfecho, es decir que el producto o servicio proporcionado carece de calidad.

Barba (2002)<sup>128</sup>, sostiene que el concepto de calidad incorporado al ámbito de las organizaciones modernas, ha representado un problema interpretado de

---

<sup>128</sup> Barba-Alvarez, A. 2002. Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e Identidad. Caso del LAPEM de CFE. UAM-I. pp. 139-141.

distintas formas, lo que ha otorgado un lugar especial en las propuestas de la administración y en los estudios organizacionales. Señala, que la diversidad de interpretaciones sobre la calidad se ha desarrollado en función de la percepción que se tiene de ella en las organizaciones y en su aplicación en los procesos organizacionales, donde la calidad también se ha percibido como un factor de cambio organizacional, ya que a través de esta noción se han incorporado aspectos simbólicos necesarios para socializar y aceptar la modificación de los arreglos estructurales. Bajo esta perspectiva, el estudio de las organizaciones, nos permite aproximarnos a la comprensión y explicación de la estructuración y de los procesos organizacionales y la constitución de los modelos organizacionales así como su relación con el contexto.

Por otro lado, y tomando como punto de referencia la noción de calidad, podremos observar que el cambio organizacional no implica necesariamente el cambio simultáneo y ordenado de la organización. Por el contrario, en las organizaciones reales se puede percibir que el cambio es fragmentario y la velocidad del mismo varía de una parte de la organización a otra. Así por ejemplo, en el caso de la calidad podemos observar que la visión institucional de la organización expresada en el orden, la coherencia, la lógica y la estructuración, no se corresponden con visiones individuales que parten de una noción de caos, desorden, incoherencia, ilógica, desestructuración en la que ocurrió el evento. La calidad no deja de ser una noción subjetiva. Las organizaciones encuentran el problema no sólo de compartir la percepción de

calidad, sino también enfrentan el problema de cómo transformar esta noción subjetiva en compromiso y en procedimiento objetivo y rutinario incorporado en procesos organizacionales. Así por ejemplo la tendencia mundial a homogeneizar la calidad a partir de una concepción abstracta y subjetiva, se hace operativa y objetiva a través de procedimientos de normalización y certificación como, por ejemplo, el ISO 9000.

Por otra parte la calidad se puede definir de la forma siguiente: Para Deming (1989)<sup>129</sup>, la calidad reside en la satisfacción del cliente o de sus necesidades de consumo. En estas necesidades se incluyen las características del producto en sí mismo, su disponibilidad en el mercado y el precio. Para Juran (1985)\*, la calidad es la adecuación para el uso. Para Crosby (1984)\*, la calidad es cumplir con los requerimientos. Feigenbaum (1994)\*, señala que la naturaleza cambiante y evasiva de la calidad es similar a un blanco siempre en movimiento. Define a la calidad como la resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisficará las expectativas del cliente. Finalmente, Ishikawa (1994), define la calidad como lo que las personas comprarán con satisfacción (en Japón calidad se traduce

---

<sup>129</sup> Deming (1989), Calidad, Productividad y competitividad. La salida de la crisis. En Barba-Alvarez, A. 2002. pp. 171-174.

\*\*\*Juran(1985); Crosby (1984) y Feigenbaum (1994) En Barba- Alvarez. 2002. pp. 171-174.

por *hinshitsu*, palabra escrita con dos caracteres chinos, una que quiere decir bienes y otra que quiere decir calidad). El control de la calidad lo define como el sistema de métodos para la previsión costo-eficacia de bienes o servicios, cuya calidad es además a los requisitos del comprador. Por su parte Tuckman, (1994:548), nos dice: “Calidad es ajustarse a los requerimientos; es medible con precisión; el error no se requiere para cumplir con las leyes de la naturaleza; y la gente siempre trabaja tan duro ahora como siempre”.

Cabe destacar que, en términos de la definición de la calidad, mientras se intenta establecer un “sentido común” en la producción, autores como Crosby son críticos del sentido común, desde la perspectiva de la calidad. Este autor afirma que la calidad es medible con precisión por la más antigua y más respetada de las medidas... la dura frialdad del dinero.

Por otra parte la propuesta de Deming (1989: 19-20), se puede resumir en los 14 puntos para alcanzar la calidad.

1. Crear la constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.  
Para ser competitivos, permanecer en el negocio y crear puestos de trabajo. Innovar, distribuir recursos para la planeación a largo plazo.  
Invertir recursos en investigación y educación.
2. Adoptar la nueva filosofía. No tolerar la filosofía comúnmente aceptada para aprender sus responsabilidades y tomar el liderazgo.

3. Cesar la dependencia de la inspección para alcanzar la calidad. La calidad es interiorizada, construida en el producto y no puede ser inspeccionada.
4. Terminar con la práctica concedida en los negocios de basarse exclusivamente en el precio. Minimizar el costo total para trabajar con un proveedor para cada ítem y, además, crear una relación de lealtad y confianza de largo plazo.
5. Mejorar constantemente y para siempre todos los procesos de planeación, producción y servicio para mejorar la calidad y la productividad y de ese modo, reducir los costos. Mejorar constantemente todos los métodos de pruebas e identificar problemas desde los primeros niveles de planeación hasta la distribución de los clientes.
6. Instituir el adiestramiento en el trabajo.
7. Adoptar e instituir el liderazgo.
8. Dirigir sin temor.
9. Romper las barreras entre las áreas de staff.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas dirigidos a la fuerza de trabajo.
11. Eliminar las cuotas numéricas de la fuerza de trabajo y las metas numéricas de las gerentes.
12. Remover las barreras que le quitan a la gente el orgullo de su habilidad en el trabajo. Eliminar los ratings anuales o los sistemas de méritos.



13. Instituir un programa vigoroso de educación y automejoramiento para todos.

14. Poner a trabajar a todos en la empresa para complementar la transformación.<sup>130</sup>

En conclusión, la mala calidad de un servicio prestado conlleva a realizar nuevamente un trabajo que ya se hizo y por lo tanto a nuevos gastos de materiales o piezas, horas – hombre, energía, gastos de transporte, etc. La venta de productos en mal estado también ocasiona otros trastornos. Tales como devoluciones y rechazos y como consecuencia pérdida en las utilidades, pérdida de mercados y crédito mercantil.

### **3.3.2 Métodos organizacionales para evaluar el desempeño.**

Para evaluar el desempeño organizacional es necesario que existan medidas o métodos de control adecuados, que nos permitan conocer cuales son los avances, y los resultados que la organización obtiene en determinado periodo. Esto con el propósito de comparar lo planeado con los resultados obtenidos, y aplicar las medidas correctivas necesarias. De acuerdo con Pfeffer J. (2000)<sup>131</sup>, los métodos organizacionales más prominentes para evaluar el desempeño son: la teoría de la contingencia estructural y las obras sobre diseño

---

<sup>130</sup> Información tomada de: <http://www.monografias.com/trabajos15/indicad-evaluacion/indicad-evaluacion.shtml>. Consultado en Junio de 2005.

<sup>131</sup> Pfeffer, J. 2000. Nuevos rumbos en la teoría de la organización. (Problemas y posibilidades). Oxford University Press. USA.

organizacional; la ecología de la población de organizaciones, con su enfoque en la competencia y la selección natural como forma de comprender la aparición y desaparición de las organizaciones; y el trabajo reciente sobre los efectos de las prácticas de administración, en particular las relacionadas con la manera en que la compañía maneja sus recursos humanos, en el desempeño organizacional medido típicamente en función de la productividad, la calidad o el comportamiento en el mercado bursátil. Basado en el criterio de este autor, a continuación se explican las que a mi criterio consideré más importantes para el desarrollo de esta investigación.

### **3.3.2.1 Teoría de la contingencia estructural**

La teoría de la contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cuál aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. La teoría contingencial señala que no existe una estructura única de organización, sino que ésta depende de las dimensiones de la empresa, de la tecnología y del ambiente que la rodea; ello permite la búsqueda de estructuras flexibles, capaces de incorporar rápidamente los cambios que se dan en estadios turbulentos como los que se presentaron a partir de los años sesenta.

Por otra parte en el medio administrativo es muy conocido el trabajo de Henry Mintzberg (1993), quien realizó un estudio acerca de la labor de los gerentes y la definición de los papeles gerenciales, en los que concentró las actividades asociadas con las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones. De acuerdo con este autor, los gerentes desempeñan diferentes funciones que se presentan en situaciones específicas. Las tareas interpersonales de naturaleza simbólica se concentran en mostrar actitudes de líder, y consisten en contratar, entrenar, motivar y disciplinar a los empleados. Mintzberg describe las labores de enlace como el establecimiento de contactos externos que proporcionan información; esas fuentes externas son individuos o grupos fuera de la unidad del gerente que puede estar dentro o fuera de la organización.

El mismo autor destaca los papeles de información que se basan en las funciones de recibir, recolectar y transmitir información de organizaciones e instituciones. En términos generales, llevan a cabo esta actividad a partir de lecturas de publicaciones periódicas y estableciendo contactos con ejecutivos para enterarse de cambios en los mercados, posteriormente deben difundir dicha información en la empresa, Mintzberg describió estas funciones en lo que llamó papeles de monitor y diseminador respectivamente. Asimismo, los gerentes deben representar a la organización ante el exterior, lo que el autor denominó la función de portavoz.

Por último, Mintzberg identifica cuatro papeles de decisión que giran en torno a la gerencia: los gerentes, como empresarios, inician y supervisan nuevos proyectos para mejorar el desempeño de la organización; fungen como mediadores con la intervención necesaria para resolver problemas inesperados; como asignadores de recursos; y cuando pactan con otros grupos a fin de obtener ventajas competitivas para su empresa, realizan funciones de negociación. La labor del gerente es variada y compleja, requiere de ciertas habilidades para desempeñar sus funciones y actividades. Las investigaciones de Robert L. Katz (1974), a principios de la década de los setenta, demostraron que los gerentes deben contar con tres habilidades o capacidades esenciales: técnicas, humanas y conceptuales. Los elementos hasta ahora expuestos son un conjunto de valores que, se supone, pueden ser asumidos por los seres humanos, en particular por aquellos que tienen puestos gerenciales en las organizaciones. Es difícil articular el trabajo de otros debido al grado de variación en el ánimo y a las diversas personalidades de los empleados. También es una ardua tarea desarrollar el ambiente de confianza que propicie un desempeño adecuado, de tal manera que se cumplan la misión y los objetivos.

Agrega además, que la teoría de la contingencia estructural era demasiado complicada para comprenderse o resumirse con facilidad, lo que resulta necesario si se va a usar por gente que no puede darse el lujo de recurrir, a los textos en busca de orientación. La teoría estaba demasiado desconectada de

las variables de decisión controladas efectivamente en las organizaciones, empleaba conceptos muy abstractos y no consideraba ideas sólidas y parcas. Es probablemente debido a esto que las declaraciones teóricas claras se utilizaron hasta cierto punto para diseñar las organizaciones, pero a que no se empleó la investigación teórica generada por tales ideas. Hay moralejas importantes que se desprenden de todo esto respecto del uso excesivo de la teoría organizacional.<sup>132</sup>

Además (Pfeffer, 1982: 148), agrega que; existen otros estudiosos del desempeño, que dicen que las habilidades técnicas comprenden conocimientos y experiencias en ciertos campos especializados como la ingeniería, la computación, las finanzas o la manufactura. La capacidad de trabajar en armonía con otras personas, tanto individual como en grupo son habilidades humanas, y la capacidad de pensar y abstraer se refiere a las habilidades conceptuales, que son necesarias para visualizar a la organización como un todo, comprender las relaciones entre sus diversas subunidades, y percibir cómo la organización se ajusta a un entorno más amplio y complejo. Como efecto de lo anterior desde mediados hasta finales de la década de 1960 y principios de la década de 1970, los textos sobre las organizaciones están literalmente plagados de artículos basados en una perspectiva de la contingencia estructural”.

---

<sup>132</sup> Idem 131. p. 195

### **3.3.2.2 Ecología Organizacional**

La ecología organizacional estudia las poblaciones de organizaciones y considera a la organización individual como la unidad de observación. Debido a que la inercia, definida como la “capacidad de cambio”, sino como la incapacidad de las organizaciones de cambiar con la misma velocidad que el ambiente, se considera como una característica prominente de las organizaciones (Hanna y Freeman, 1984), los cambios en las poblaciones organizacionales surgen en buena medida por los procesos de nacimiento y muerte de las organizaciones, en contraste con la adaptación de las organizaciones individuales. Aunque la capacidad de reproducirse y sobrevivir tal vez no pueda representarse por mediciones abigarradas y precisas del desempeño organizacional o del desempeño de varios tipos o formas de organización, es claro que éstas son resultados trascendentes. Por tanto, la ecología organizacional tiene algo importante que decir respecto del desempeño organizacional. Sin embargo, hay una advertencia fundamental que debe tenerse presente al reflexionar sobre la relación entre la ecología y la comprensión del desempeño organizacional: la mortalidad organizacional no es siempre algo malo. Cierta mortalidad organizacional es resultado del desempeño deficiente y un precio deprimido de las acciones o condiciones financieras que obligan a una fusión o compra administrativa. Pero cierta mortalidad organizacional es la consecuencia de ser exitoso y representa el hecho de liquidar como manera de cobrar los beneficios. Debido a que los estudios acerca de mortalidad organizacional nunca discriminan en cuanto a la

naturaleza voluntaria de la desaparición o los rendimientos financieros para los interesados en la organización que desaparece. Además de los estudios de aparición y desaparición, el pensamiento ecológico se ha aplicado a estudiar el desempeño organizacional medido de manera más directa, adición muy acertada a este tipo de obras por la precisa razón de que el significado de la mortalidad organizacional suele ser ambiguo. En un estudio acerca de bancos de Illinois, de 1987 a 1993, el desempeño se evaluó en función del rendimiento sobre los activos promedio. Como resultado, los autores sostuvieron que “en vez de que la estrategia y la estructura impulsen la competitividad, es la competencia la que impulsa la evolución, la que entonces es moldeada por las estrategias y estructuras de las organizaciones

Como teoría del desempeño, la ecología de la población centra la atención en factores que pueden ser de importancia sustantiva, pero sobre los cuales prácticamente no hay control organizacional. Por ejemplo: antigüedad, tamaño y densidad de las organizaciones competidoras, salvo hasta el punto en que las organizaciones pueden elegir su nicho de competencia. (Barnett, Greve y Park, 1994).<sup>133</sup>

---

<sup>133</sup> Idem 131 p. 195

### **3.3.3 La relación entre Cultura y Desempeño Organizacionales.**

El desempeño empresarial está condicionado por factores cualitativos, que se derivan de la cultura organizacional, mismos que ya fueron explicados antes, en este mismo capítulo. La cultura basada en valores compartidos, determina sin lugar a dudas, el comportamiento de las personas y como consecuencia, su desempeño en la empresa, y el desempeño individual constituye la base del desempeño empresarial.

De acuerdo con Hall, R. (1996)<sup>134</sup>, una organización sin una clara proyección estratégica, y un sistema de creencias definido, no puede tener un desempeño eficaz. La actividad cultural define el Sistema de Gestión, por tanto, su interrelación es significativa e influye en el desempeño de la organización. La cultura organizacional crea las condiciones para que los individuos sean capaces de subordinar sus objetivos personales en función de la cultura existente, siempre y cuando de ésta tengan una percepción positiva. La cultura organizacional como ya vimos, ha sido estudiada desde diferentes perspectivas por autores nacionales e internacionales, sin embargo cada uno de ellos aborda una determinada arista del concepto, por lo que no existe una valoración integral y sistémica de las implicaciones de la misma en las organizaciones.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Idem 122 p. 186

<sup>135</sup> Las diferentes definiciones del concepto Cultura Organizacional hasta ahora analizadas nos han demostrado al menos de forma explícita la relación entre el estilo de liderazgo, las variables



En los procedimientos metodológicos precedentes, no se precisan en todos los casos los procesos e instrumentos para llevar a cabo el diagnóstico cultural, no en todos se definen los niveles en que se manifiesta la cultura; el análisis queda, en la gran mayoría, a nivel de valores y no llega alcanzar el nivel de paradigma, no se vincula explícitamente la relación entre todas las variables al tener en cuenta la realización del diagnóstico. Todo esto pone de manifiesto insuficiencias en los fundamentos teóricos y metodológicos que deben regir el estudio de la cultura organizacional en el contexto cubano.

Con el propósito de explicar la relación que se establece entre la cultura y el desempeño organizacional, se definirán las variables participantes en ambas dimensiones. Sin priorizar, en ningún momento dichas variables, ya que todas y cada una de ellas reúnen características importantes que las hace merecedoras de ser estudiadas. De tal forma, que el desempeño puede ser sopesado con una serie de variables, sin embargo para efectos de medir el desempeño en este trabajo se utilizan, las variables siguientes: eficiencia, efectividad y calidad organizacional y enseguida se vincularan con las variables de la Cultura Organizacional antes indicadas.

Por lo tanto, con el propósito de expresar la relación que existe entre la cultura y el desempeño organizacionales, o viceversa, se supone que las variables de

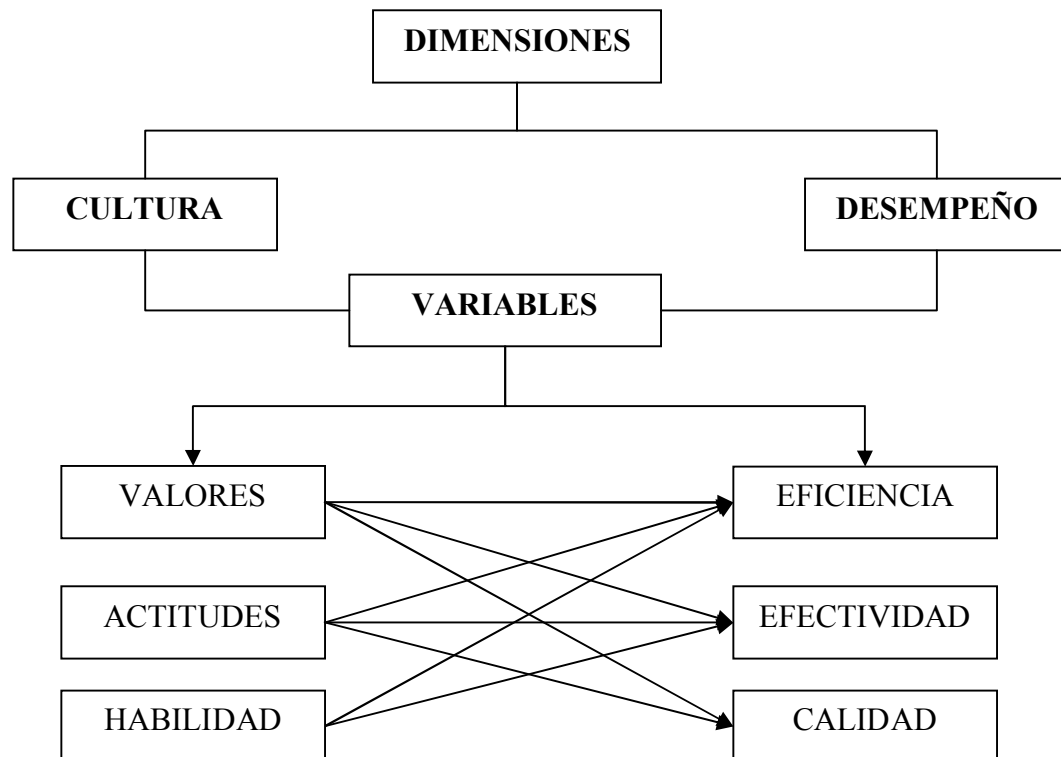
---

culturales (*soft*), las de los sistemas de gestión (*hard*) y de todas con el entorno; así como la vinculación de éstas al resultado final de la organización.

la cultura: valores, actitudes y habilidades; impactan directamente en las variables del desempeño: eficiencia y efectividad organizacionales, mientras que la calidad según esta apreciación, únicamente se ve afectada por los valores y las actitudes. En conclusión se considera que la cultura y el desempeño son dos dimensiones dependientes, y ésta relación hace posible que se logren alcanzar buenos resultados dentro de las organizaciones. Caso contrario, provoca detrimento en el alcance de las metas y objetivos planeados. Ver figura 7.

**Figura 7**

CORRESPONDENCIA ENTRE EL DESEMPEÑO Y CULTURA ORGANIZACIONALES



Fuente: elaboración propia.

Y en lo que respecta a los valores, éstos se conceptualizan como criterios que guían al individuo, en sus deseos de autorrealización y perfeccionamiento. Y en palabras de Frondizi (2004), éstos no existen por sí mismos, al menos en este mundo necesitan depositarios en que descansar. La aportación del autor, ayuda a entender la importancia que tienen los valores, para que una organización alcance un buen desempeño organizacional, esto es: los seres humanos trabajamos en organizaciones y las múltiples cualidades o valores, que adquirimos dentro del seno de nuestra familia, sociedad o grupo al que pertenecemos; son depositadas en las organizaciones donde laboramos. Por su parte Siliceo A. (1992), autor señala; por medio de los valores, la cultura orienta el comportamiento y regula vida social. Esto último es importante porque aquí el autor está tocando otra de las variables que en esta tesis se está estudiando, y son las actitudes, mismas que se caracterizan por la predisposición a actuar antes de ejecutar un comportamiento o conducta, y como ya se dijo antes, intervienen en forma directa en el desempeño.

En lo que se refiere a las habilidades, éstas son consideradas como patrones de comportamiento, producto de la educación, es decir a mayor educación se puede lograr mayor desempeño. Este criterio es aportado por Montañó Hirose (2004), ya que él, la clasifica en sistemática, asociativa, profesional, dinámica e institucional, es decir por jerarquías, con base en los niveles escolares; e indica que a menor nivel académico, los trabajadores están más centrados en sus propias actividades, sin embargo, los trabajadores que han alcanzado niveles

altos, tienen más responsabilidad laboral y tienen más aprecio por los valores humanos.

Una vez analizado el criterio de estos autores, se puede asegurar que las variables de la cultura elegidas, para desarrollar esta investigación intervienen directamente en el desempeño organizacional.

### **3.4 Otros criterios relativos al Desempeño Organizacional**

En la actualidad existe una gran variedad de corrientes que se refieren al estudio del desempeño, tal parece que se ha dado gran importancia a este factor organizacional, debido a que ha sido considerado como uno de los elementos básicos para alcanzar la productividad organizacional.

#### **3.4.1 Cuadro de mando integral o balanced scorecard.**

Según Ramírez M. (2004)<sup>136</sup>, este es un modelo diseñado por el Dr. Kaplan y Norton, quienes tras numerosas publicaciones, han logrado un sólido prestigio tanto en el campo académico y empresarial. La implantación de un modelo de Cuadro de Mando Integral, propicia la necesidad de ciertos cambios dentro de las organizaciones, principalmente la cultura, estilos tradicionales de medir el desempeño de la organización, tales como apoyarse en resultados financieros, ya que este modelo a pesar de que pone énfasis en las medidas financieras, mide la actuación de las organizaciones utilizando otras tres perspectivas. En

---

<sup>136</sup> Idem 173 p. 205.

muchos países desarrollados hay muchas empresas que ya disponen de sistemas de medición que incorporan indicadores financieros y no financieros tal y como lo plantea este modelo, sin embargo en países subdesarrollados aún no se ha logrado implantar este tipo de modelos. El CMI, es un modelo que ofrece a los directivos de las empresas ventajas, ya que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas equilibradas:

**Financiera.** En esta perspectiva el CMI, a pesar de que incluye para el control de la gestión otros indicadores, no deja al margen el indicador financiero, utilizado por tradición para resumir las consecuencias económicas. Este modelo desafía a los directivos obligándolos a ver a la organización a nivel global, no sólo desde el punto de vista financiero.

**Del cliente.** Revolucionando en materia de control de medición de la gestión, surge este modelo que nos ofrece como ventaja principal, evaluar a las organizaciones bajo otras perspectivas que a su juicio considera importantes, como es el caso del cliente, ¿cómo satisfacer a nuestros clientes?, ¿cómo retener a nuestros actuales clientes? ¿quiénes son esos nuevos clientes que deseamos atraer? ¿Qué es lo que nuestros clientes necesitan?, esta perspectiva considera al cliente como un indicador importante para incrementar al máximo los resultados financieros.

**Del proceso interno.** Es otro factor que considera este modelo y consiste en la capacidad que deben desarrollar los ejecutivos en detectar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, centrándose en los procesos internos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos de una organización.

**La formación y crecimiento de una organización.** Esta es la cuarta perspectiva del CMI, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es importante mencionar que esta perspectiva procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.<sup>137</sup>

Con el propósito de escudriñar el alcance de los conceptos de desempeño, citados en este trabajo, a continuación se analizarán en forma general, señalando la convergencia o diferencia entre ellos según sea el caso.

Se iniciará éste debate con el Padre de la Administración Científica; Taylor (1905), quién por su parte consideró que el desempeño, únicamente puede lograrse a través del control estricto de las actividades que realiza el obrero, surgiendo su valioso estudio de “tiempos y movimientos”; se rescata, por lo tanto, la naturaleza de éstos estudios, donde la característica principal que se

---

<sup>137</sup> Kaplan, R. y D. Norton. 2000. Cuadro de Mando Integral. Edics. de Gestión. México. Pp. 34-36.

busca en los resultados es el aspecto financiero. No obstante lo inhumano que parece el criterio de Taylor, en ésta época, hay autores que lo apoyan, entre ellos tenemos a Lorino (1996); Ernult D. Joel (2004); entre otros; quienes ven el desempeño como la capacidad de producir valor útil para los clientes utilizando el mínimo de recursos.

Por su parte Fayol (1908), define el desempeño, desde otra óptica; haciendo hincapié en la estructura organizacional; así también Hill Kaydos (1991), Bruns Jr. W (1992); quienes convergen con Fayol, indicando que debemos mirar los procesos gerenciales desde una perspectiva de información; considerando la medida del desempeño como una parte esencial del control gerencial. En controversia con los autores antes citados, afirman Robert Eccles, (1991); Hernández M. Erick et al (2003) y Ramírez Martínez (2004); que la noción misma de desempeño no se limita necesariamente al desempeño financiero, ya que las condiciones actuales han provocado cambios, el nuevo rol del factor humano, nuevas formas de organización, las nuevas corrientes del Management, han provocado cambios trascendentales en las opiniones tradicionales.

Por otra parte, existen actualmente otros criterios relativos al desempeño; tal es el caso del Cuadro de Mando Integral o balanced Scorecard; diseñado por los doctores Kaplán y Nortón(1997); cuyo modelo viene a revolucionar el criterio tradicional que se tenía a principios del siglo XX. Y según señalan, el

desempeño, no debe medirse únicamente con indicadores financieros, y sugieren tres perspectivas, estas son: la del cliente, del proceso interno y la formación y crecimiento de una organización. Tomando en cuenta que estas perspectivas, tienen como base variables principales: Las personas, los sistemas y los procesos de la organización.

Para concluir este capítulo, que trata tanto de la cultura como del desempeño organizacional, considero importante, emitir mi opinión, definiendo el desempeño como: *“una medida de funcionamiento de la organización, referida a ciertos parámetros de incidencia, cuyos resultados permiten interpretar, medir y controlar las funciones estratégicas de la organización”*. Enseguida prosiguiendo con el proceso de la investigación, se procede a la elaboración del Estudio de Caso, donde se estructuran las estrategias metodológicas necesarias para realizar la investigación de campo.

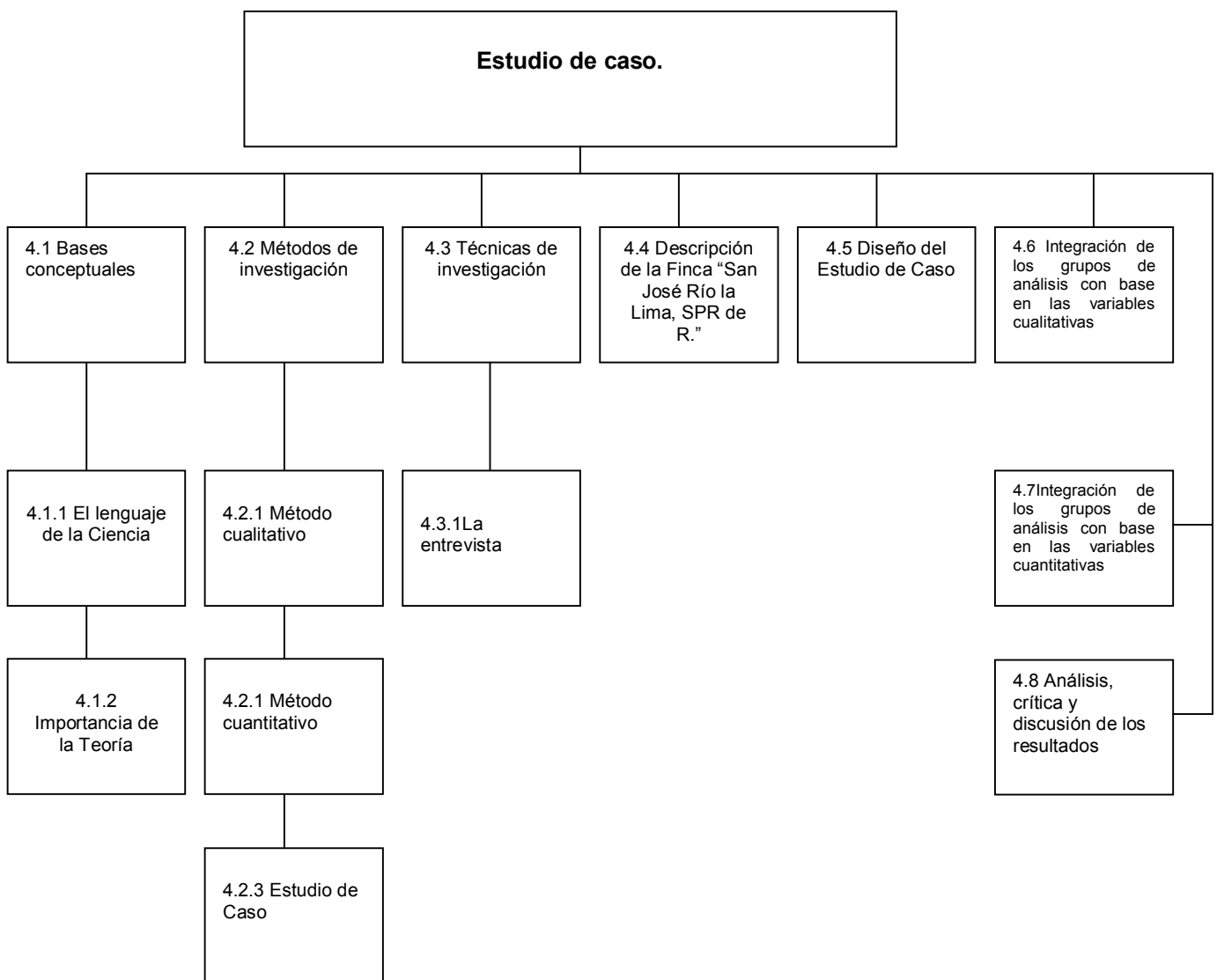


# CAPÍTULO IV

## ESTUDIO DE CASO.

FIGURA 8

MAPA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO IV



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 8, se ilustra el contenido de este capítulo, donde se desarrollan ampliamente, conceptos teóricos relacionados con la metodología de investigación de estudio de caso, las bases conceptuales del lenguaje de la ciencia, insistiendo sobre la importancia que tiene la teoría como fundamento de la investigación, los tipos de técnicas que se pueden utilizar, señalando el tipo de método con el que se realiza el estudio y la estrategia metodológica a emplearse, explicándose detalladamente el procedimiento que permitirá alcanzar los objetivos de la misma.

Se diseñan además en este apartado, los instrumentos necesarios para realizar la investigación, mismos que serán utilizados para recoger en el campo la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación, y una vez concluida esta tarea, se recopilará la información y se procederá a su respectivo análisis, redacción, integración y conformación del reporte final resultado de la investigación que nos ocupa.

#### **4.1 Bases conceptuales.**

La ciencia es un ente abstracto y complejo, por lo tanto, se han desarrollado infinidad de conceptos que tratan de definirla. Se dice que la ciencia tiene un lenguaje especial, que sólo es entendido por los llamados científicos, sin embargo, todos comprendemos, grosso modo, de qué se trata cuando alguien se refiere a la ciencia. Pero, la ciencia tiene sus propios atributos que la

distinguen de otras actividades. Uno de ellos y muy importante es que la ciencia es confiable, comprobable y generalizable, ya que a través de ella se emiten enunciados, teoremas, que se refieren a leyes universales. Por otra parte, la ciencia tiene su propia teoría, misma que es resultado de investigaciones debidamente validadas. A continuación se exponen algunas teorías que explican la importancia de la ciencia.

#### **4.1.1 El lenguaje de la ciencia**

En el presente apartado, sin pretender desarrollar un ensayo exhaustivo acerca de la ciencia y el método científico, se abordan los conceptos esenciales que intervienen en todo proyecto de investigación, que incluyen ideas sobre teorías, hipótesis, métodos, metodología, instrumentos de investigación, entre otros, que conforman los criterios de la investigación científica, pertinentes para la presente investigación.

En los momentos actuales, el conocimiento común y el conocimiento científico convergen en las actividades cotidianas del hombre, y una gran parte de conocimiento científico, a veces recién descubierto, pasa a integrarse al conocimiento común para realizar las labores cotidianas, ya sea en una oficina, un hospital, una fábrica o en el propio hogar. Esto significa que existen dos tipos de conocimientos: el común u ordinario que normalmente se adquiere por medio de la experiencia y la exposición al ambiente; y el conocimiento científico,

que es el único que el hombre no adquiere de manera natural, sino que requiere de un método o procedimiento para alcanzarlo, denominado método científico.

Por su parte Moguel (2003), alude que el conocimiento científico, que reúne las características de verdadero, fáctico, racional, sistemático, verificable, falible, predecible, entre otras, adquiere esa calidad porque la comunidad de personas que se dedican a cultivar ese conocimiento, lo reconoce como tal, aval que no le atribuye signos de verdad absoluta, sino de fiabilidad. El conocimiento científico generalmente se produce en los centros de investigación, en las universidades, en las empresas de alta tecnología, en laboratorios; su fomento demanda una cultura de la investigación científica, que patrocina el desarrollo de esas organizaciones y del país que lo genera. Agrega, también que la importancia de la producción de conocimiento científico, radica en que representa el pivote para el despegue económico de los países, a través de la producción de ciencia y tecnología que a su vez se traducen en bienes y servicios que generan divisas y riqueza.<sup>138</sup>

Rosenblueth (1971),<sup>139</sup> afirma que, de manera paradójica, la mayoría de las personas que se dedican a la investigación científica y que contribuyen al

---

<sup>138</sup> Moguel L, M. de J. 2003. Aprendizaje Organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México. Tesis Doctoral. UAM-I. p. 144.

<sup>139</sup> Rosenblueth, A. 1971. El método científico. 1ª. ed. Edics. Científicas La Prensa Médica Mexicana, S.A. y el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional. México. p. 4.

desarrollo de la disciplina que cultivan, no podrían formular con precisión su concepto de lo que es la ciencia, ni fijar los propósitos que persiguen, ni justificar los métodos que emplean en sus estudios. De alguna manera, admite que la ciencia es el conocimiento ordenado de los fenómenos naturales y de sus relaciones mutuas.

De acuerdo con Ander-Egg (1996),<sup>140</sup> el término ciencia deriva del latín *scire* que significa *saber, conocer* y la define como “un conjunto de conocimientos racionales, ciertos o probables, que obtenidos de manera metódica y verificados en contraposición con la realidad, se sistematizan orgánicamente, haciendo referencia a objetos de una misma naturaleza, cuyos contenidos son susceptibles de ser transmitidos”.

Por su parte Vallet de Goytisolo (2002),<sup>141</sup> afirma que uno de los significados de la palabra ciencia, propuesto por el *Diccionario de la Real Academia Española* son: “conocimiento cierto de las cosas por sus principios y causas”; y su

---

<sup>140</sup> Ander-Egg, E. (1996) *Técnicas de investigación social*. 24ª. ed, Editorial El Ateneo. México, p. 33.

<sup>141</sup> Vallet de Goytisolo (2002), “Metodología de la Ciencia Expositiva y Explicativa del Derecho II”. En Moguel L, M. de J. (2003).

etimología deriva de la palabra *scientia*, que significa inteligencia, conocimiento, práctica, doctrina, erudición.

Algunos de los principios en que se sustenta la ciencia son los postulados, los cuales representan proposiciones básicas para orientar las actividades de la investigación científica.

A este respecto Rosenblueth (1971),<sup>142</sup>, señala que, los postulados de la ciencia moderna se pueden resumir en: 1) filosóficos; 2) personales; 3) de juicio o raciocinio y 4) sobre la realidad del mundo exterior.

Eco (1995)<sup>143</sup> por su parte, afirma que una investigación es científica cuando cumple los siguientes requisitos:

- a) versa sobre un objeto reconocible y definido de tal modo que también sea reconocible por los demás;
- b) tiene que decir sobre este objeto cosas que todavía no se han dicho;
- c) tiene que ser útil a los demás y;
- d) suministra elementos para la verificación y la refutación de la hipótesis presentada.

---

<sup>142</sup> Rosenblueth, A. 1971. El método científico. 1ª. ed. Edics. Científicas La Prensa Médica Mexicana, S.A. y el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional. México. p.4

<sup>143</sup> Eco, U. (1995) *Cómo se hace una tesis*. 1ª. ed, Editorial Gedisa, España, pp. 48-59.

De acuerdo con Silverman (1993),<sup>144</sup> los conceptos básicos constitutivos de toda investigación que se precie de ser científica son: teoría, hipótesis, metodología y método.

Según Bryman (1989)<sup>145</sup> la mayoría de los autores coinciden en afirmar que una forma de construir el proceso de investigación es la siguiente:

- 1) fases principales: teoría, hipótesis, observaciones y recolección de datos, análisis de datos y hallazgos y;
- 2) como procesos intervinientes distingue: deducción, operacionalización, procesamiento de datos, interpretación e inducción.

Por su parte, Bunge (1981),<sup>146</sup> sostiene que la ciencia, como actividad pertenece a la vida social; cuando se la aplica al mejoramiento de nuestro medio natural y artificial, a la invención y manufactura de bienes materiales y culturales, la ciencia se convierte en tecnología. Por su parte, Pacheco y Cruz

---

<sup>144</sup> Silverman, David (1993) *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. 1a. ed., Editorial SAGE, London, G.B., pp. 1-2.

<sup>145</sup> Bryman, A. (1989) *Research Methods and Organization Studies*. 1a. ed, Ed. Unwin Hyman Ltd, London, G.B.

<sup>146</sup> Bunge, M. (1981) *La ciencia. Su método y su filosofía*. 1ª. ed, Ediciones Siglo Veinte, Buenos Aires, Argentina. 147

(2006: 113)<sup>147</sup> señalan, “habría que insistir en la búsqueda y aplicación del conocimiento, como toda acción humana, no está huérfana de intención. El hombre no hace ciencia y tecnología y no aplica conocimiento por simple placer o curiosidad; la primera razón que ha movido y mueve al hombre a conocer y transformar su realidad es el instinto de sobrevivencia, pero unidos fuertemente a este instinto animal se encuentran los objetivos políticos que individual y socialmente orientan ese instinto biológico. Por ello, tanto la generación como el uso de la ciencia, la tecnología y las disciplinas no son sólo producto de la capacidad de raciocinio y de simbolismo del hombre para conocer e interpretar su realidad, sino también de su sensibilidad crítica, así como de sus valores éticos y de sus intereses políticos”.

Según Goode (2000)<sup>148</sup> la definición popular de ciencia es la acumulación de conocimientos sistemáticos, es un método de acercamiento a todo el mundo empírico, es decir, al mundo que es susceptible de ser sometido a experiencia por el hombre. Es, además un acercamiento que nos orienta hacia la persuasión, pero no al descubrimiento de la “verdad última”, ni hacia la conversión. Dicho en forma sucinta, el único objetivo de la ciencia es comprender el mundo en que vive el hombre. Sin embargo, lo que se entiende

---

<sup>147</sup> Pacheco, A. y M.C. Cruz. 2006. Metodología crítica de la investigación. Lógica, procedimiento y técnicas. 1ª ed. Edit. CECOSA. México. p. 113

<sup>148</sup> Goode, W. J. 2000. Métodos de Investigación Social. Edt. Trillas. México. pp. 16-17, 230, 253-254.



por comprensión del mundo empírico es muy complejo y será necesaria una explicación adecuadamente considerable.

Es imposible hacer cualquier planteamiento científico a espaldas de la ciencia, y bien podría decirse lo mismo de la epistemología. La base y punto de partida del científico es la realidad, que mediante la investigación le permite llegar a la ciencia. Los tres elementos anteriores permiten toda relación científica, hasta el punto de que no puede suprimirse uno de ellos, pues no podríamos concebir la ciencia sin la realidad, y ésta se torna en ciencia por la investigación.

La ciencia se nos presenta como un cuerpo de conocimientos respecto a la realidad, y de los hechos y fenómenos que en ella acontecen, razón por la cual se puede decir que “la ciencia es un quehacer crítico no dogmático, que somete todos sus supuestos a ensayo y crítica”.<sup>149</sup>

Por su parte Barragán<sup>150</sup> dice: la investigación científica, siempre ha sido el instrumento por el cual la ciencia logra llegar al conocimiento científico. La ciencia no se puede reducir a una colección de hechos. Se hace indispensable seleccionar esos hechos, organizarlos, relacionarlos, buscarles cierta consistencia. Hay conocimiento científico cuando a través del método científico

---

<sup>149</sup> Wartofsky (1999), “Introducción a la filosofía de la ciencia”. En Tamayo y Tamaño, M. (2003). pp. 21-22.

<sup>150</sup> Barragán (1997), Epistemología. En Tamayo y Tamayo (2004). pp. 21-22.

se ha logrado acumular nuevos conocimientos, nuevas experiencias. La ciencia avanza en la medida en que logre plantearse y resolver problemas. Es más, el progreso del conocimiento se da en las medidas en que se descubren, se aclaran y se resulten nuevas dificultades.

Por lo tanto, la ciencia se une así al método científico y sería aquel “conjunto de conocimientos racionales, ciertos y probables, obtenidos metódicamente, sistematizados y verificables, que hacen referencia a objetos de una misma naturaleza”,<sup>151</sup> por lo cual, para que lo anterior se dé, la ciencia formula problemas hipótesis, y mediante su experimento y control llega a establecer leyes y teorías. La ciencia se presenta, pues, como una actividad metódica por medio de la cual se llega al conocimiento objetivo de la realidad.<sup>152</sup>

Por su parte Sabino (1996: 23)<sup>153</sup> señala: “siendo tan vasto el conjunto de fenómenos que nos rodean, tan polifacéticos y diversos, y teniendo en cuenta

---

<sup>151</sup> Tamayo y Tamayo, M. 2004. El Proceso de la Investigación Científica. 3ª ed. Edit. Limusa. México. p.23

<sup>152</sup> Idem 150

<sup>153</sup> Sabino, C. 1996. El proceso de investigación. 3ª ed. Edit. Lumen/HVManitas. Argentina. pp. 22.23-167.

que la actividad científica, tiende por diversas razones a especializarse, pues cada tipo de problema requiere el empleo de métodos y técnicas específicas, y es comprensible que se hayan ido constituyendo, a lo largo de la historia, diferentes disciplinas científicas. Las ciencias que se ocupan de objetos ideales, y en las que se opera deductivamente, como la matemática o la lógica, son las llamadas ciencias formales. Las ciencias que se ocupan de los hechos del mundo físico, en cualquiera de sus manifestaciones, son las que llamamos ciencias fácticas para distinguirlas de las anteriores, incluyéndose entre ellas a la física, la química, la biología, la sociología, la psicología, la historia, la economía y muchas otras”.

En este punto es necesario reflexionar cuestionándonos: ¿Qué tipo de metodología necesitamos para estudiar las manifestaciones sociales y culturales?, la respuesta es sencilla, ya que, para abordar estas ciencias, es necesario utilizar conceptos y técnicas de investigación diferentes a las que se usan en las ciencias físico-naturales, abrir una nueva categoría que se refiera particularmente a tales objetos de estudio. Este estudio es un claro ejemplo de ese tipo de investigaciones, donde se habla de ciencias humanas o de ciencias de la cultura y el desempeño organizacional, como una forma de reconocer lo específico de tales terrenos de estudio, y para distinguirlas de las llamadas ciencias naturales.

Por su parte Münch y Ángeles (2003)<sup>154</sup> se refieren a la ciencia de la siguiente manera: resulta innegable el hecho de que el progreso que la humanidad ha logrado se fundamenta en el avance de la ciencia. La ciencia puede ser conceptualizada en su sentido más amplio, como un conjunto sistemático de conocimientos, con los cuales, al establecer principios y leyes universales, el hombre explica, describe y transforma el mundo que lo rodea. Desde sus inicios, la ciencia ha utilizado una serie de métodos y técnicas basados en la lógica y la experiencia, a través de los cuales establece sus leyes y categorías. La ciencia como conjunto sistematizado del saber humano está conformada por la teoría, el método y la técnica.

En lo relativo al lenguaje científico, y una vez revisados los criterios desde la óptica de diferentes autores, quienes enriqueciendo la idea escueta que se tiene de la ciencia, nos permiten reconocer su carácter lógico-filosófico, donde el lenguaje científico nos sirve de eslabón, para acercarnos a la realidad y aprehender de ella testimonios para explicar los fenómenos que se estudian en el quehacer cotidiano de la investigación, permitiéndonos de esta forma sustentar nuestras aseveraciones. Por lo tanto, en mi criterio el lenguaje científico es: *“la forma de expresarse en el quehacer investigativo, utilizando la voz apropiada para comunicar los resultados obtenidos, a través de la múltiples*

---

<sup>154</sup> Münch, L. y E. Ángeles. 2003. Métodos y Técnicas de Investigación. 2ª ed. Edit.Trillas. pp. 13, 54-55.

*investigaciones que se realizan, con base en los preceptos del método de la ciencia.”*

Para continuar, se revisan conceptos relacionados con la teoría, mismos que han sido legados por diferentes investigadores como resultado y respuesta de sus propias especulaciones, y cuyos resultados vienen a fortalecer el cuerpo de la ciencia.

#### **4.1.2 Importancia de la teoría.**

Es importante reconocer que la teoría es un elemento fundamental para el desarrollo de la investigación científica, cuando se incursiona en la realidad, para encontrar respuesta a fenómenos empíricos, al establecer contacto a través de la observación, es necesario sustentar las interrogantes, los supuestos propios de la abstracción, con teoría validada por la comunidad científica. Es necesario revisar los conceptos teóricos, emitidos por hombres de ciencia que han transitado antes, por los mismos caminos que se pretende avanzar al desarrollar una nueva investigación. Sin embargo la teoría debe manifestarse como un ente abierto a toda modificación, no puede considerarse como un ente cerrado, considerando que en materia de investigación no hay nada acabado, sino que todo esta en constante evolución, y los resultados de nuevas investigaciones, deben agregarse al seno de la teoría, pudiendo estos, reforzar, modificar o radicalmente cambiar las ideas que imperaron en un

tiempo, por otras validadas por la comunidad científica, surgiendo un nuevo paradigma.

Los conceptos anteriores son semejantes a los que señala Thomas Kuhn, con las llamadas revoluciones científicas (Cfr. Pfeffer, 2000: 21; Kuhn, 1995), el trabajo empírico nos lleva a una problematización construida en el seno de la vida cotidiana, para tratar de develar lo que es difícil develar: la cotidianidad en una parcela geográfica y en una temporalidad dada (Cfr. Kuhn, 1995).<sup>155</sup>

Cuando se habla de una teoría, se piensa en un conocimiento paradigmático, que tiene validez general; a esto se refiere (Cano, 1997: 51),<sup>156</sup> cuando señala; *“La teoría no puede asumirse como un cuerpo cerrado cuya validez existe en sí, sino, al contrario, como una construcción crítica del pensamiento, en constante movimiento y en oposición dialéctica, que presupone una crisis permanente de la construcción teórica”*, se estaría hablando de que el conocimiento es fijo, en cuyo caso, no habría la necesidad de buscar algo más. La segmentación es un problema que tiene la teoría para alcanzar la “validez general”, pues tratándose de fenómenos que han sido conocidos en un tiempo y en un lugar, éstos

---

<sup>155</sup> Kuhn, S., Thomas, (1995) La estructura de las revoluciones científicas, FCE, México.

<sup>156</sup> Cano-Tisnado, J. G. 1997. Problemas de la teoría educativa. SEP y COEPES, Culiacán, Sin. México.

comportan características diferentes fuera de esa temporalidad. Si se basaran, además en características anteriores, éstas tendrían que ser enunciadas como limitantes, pues el contexto sería, en palabras de Cano, *“la oposición dialéctica, que presupone una crisis permanente de la construcción teórica”*.

La teoría generalmente denominada como el conjunto de conocimientos, para explicar el comportamiento de los fenómenos, dentro del paradigma de las investigaciones cuantitativas, debe tener también la capacidad de inventar explicaciones, en el ámbito de las metodologías cualitativas. Sin embargo, las teorías no deben ser inventadas en abstracto por especialistas en conceptos, sino que deben adecuarse a las tareas de explicación planteadas por los datos que se extraen de la empiria. Esto conduce a la reflexión que en la investigación científica debe de haber una teoría que antecede llamada comúnmente **“marco teórico,”** y una teoría que precede llamada **“resultado de la investigación”**.

En la actualidad la teoría juega un papel fundamental en las investigaciones científicas, de tal modo que las propuestas de metodologías científicas incluyen entre sus etapas la elaboración del marco teórico, o recopilación de las teorías que sustentan un campo de estudio determinado, como prerrequisito para la ejecución de la investigación, y a partir de esa teoría acumulada –que constituye la frontera del conocimiento– el investigador ha de proponer nuevas concepciones para ampliar la banda de conocimientos en esa disciplina.

Bunge (1999)<sup>157</sup>, se refiere a un criterio de confusión cuando sostiene que el concepto de teoría es uno de los términos científicos, que mayor mal trato recibe en ciencias sociales, a través de las siguientes concepciones erróneas: es cualquier discurso sobre generalidades; es lo contrario de los hechos tangibles; no sirven, solo los datos y las acciones tienen valor; son orientaciones generales; son colecciones de definiciones; hay teorías *a priori*. Señalando además que, en todos los campos avanzados de la investigación científica la palabra teoría designa un sistema hipotético-deductivo, es decir, un sistema de hipótesis dentro del que se pueden construir argumentos válidos; donde todas las teorías son formalmente similares, donde la teorización permite unificar hipótesis dispersas, que pueden llevarse a la demostración, donde algunas consecuencias –conocimientos pueden ser nuevos.

Otras interpretaciones del término se aplican a vincular cierto campo del conocimiento, con el autor representativo del mismo. Así, encontramos en la sociología la teoría marxista y la teoría weberiana, en el campo fisicomatemático la teoría de Newton y la teoría de Einstein, en el campo filosófico de los siglos recientes encontramos las teorías kantianas y las teorías humanas.

---

<sup>157</sup> Bunge, M. 1999. *Buscar la filosofía en las ciencias sociales*. 1ª ed. Edit. Siglo XXI. México.



No debemos perder de vista que el Diccionario de la Lengua Española, define el término teoría como *conocimiento especulativo*, que por supuesto no representa la teoría científica que ocupa todo esfuerzo de investigación, la cual se caracteriza por ser un conjunto de conocimientos sistematizados sujetos a comprobación en la práctica.

Silverman (1993),<sup>158</sup> considera a la teoría como un conjunto de conceptos explicatorios y toma como ejemplos en investigación social el funcionalismo, el conductismo y el interaccionismo simbólico. Mientras que, Bryman (1989),<sup>159</sup> afirma que la teoría supone un intento de formular una explicación acerca de la faceta de la realidad que se está estudiando.

Por otra parte Maxim P. (2002)<sup>160</sup>; dice que toda discusión, en torno al método de las ciencias sociales, remite tarde o temprano a la teoría, ya que es el desarrollo de una teoría válida y útil lo que impulsa a la ciencia en primera instancia. Los métodos y las técnicas más refinados que pudieran desarrollarse no compensarían las diferencias fundamentales de cómo se plantean las

---

<sup>158</sup> Silverman, David (1993) *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. 1a. ed, Editorial SAGE, London, G.B.

<sup>159</sup> Bryman, A. (1989) *Research Methods and Organization Studies*. 1a. ed., Ed. Unwin Hyman Ltd, London, G.B.

<sup>160</sup> Maxim Paul S. 2002. *Métodos cuantitativos aplicados a las ciencias sociales*. Oxford University Press. P. 17.

interrogantes. Por supuesto, hay un gran debate, respecto a si las ciencias sociales ha generado en realidad un teoría genuina y acabada con todos sus elementos. Aunque el termino teoría se ha definido ampliamente en las ciencias sociales, desde el punto de vista de éste autor, sirve para describir un conjunto de proposiciones o hipótesis vinculadas entre si.

Por su parte Goode (2000)<sup>161</sup>, refiere; que para la ciencia moderna es fundamental la intrincada relación que existe entre teoría y hecho. La forma popular de comprender esta relación oscurece más que ilumina. Por lo común, la opinión general concibe a uno y otro como conceptos directamente opuestos: confunde la teoría con la especulación, de modo que la teoría sigue siendo especulación hasta que queda demostrada y probada. Cuando se llega a esta prueba, la teoría pasa a ser hecho. Se piensa que los hechos son definidos, ciertos, incuestionables y que su significado se pone de manifiesto por si mismo. Además, en este erróneo concepto popular, se cree que la ciencia se ocupa solamente en hechos, y se supone que la teoría constituye el reino de los filósofos. Incluso esta función es, empero, restringida, puesto que se cree que los hechos hablan por sí mismos. Invita además a la indagación, que es el quehacer del hombre de ciencia, que se ocupan tanto de la teoría como de los hechos.

---

<sup>161</sup> Goode W. J. (2000) Métodos de Investigación Social. Edt. Trillas. P. 16, 17, 230, 253 y 254

Por su parte García Aviléz (1999), agrega; los conocimientos científicos, no serían muy útiles si estuvieran organizados simplemente en recopilaciones de datos, en clasificación de hechos o en hipótesis sueltas. No se podría lograr, de esta forma, ninguna visión de conjunto explicativa de un fenómeno o de un grupo de fenómenos de determinada ciencia. Para ello hace falta una síntesis, un sistema que organice con rigor lógico el conjunto de conceptos, principios, hipótesis y leyes que rigen en determinada área de la realidad, llamada teoría científica. En un principio, al abordar el estudio de un área de fenómenos de la realidad, se van creando, sobre la base de la observación y la descripción, y por medio del análisis, una serie de conceptos, generalizaciones e hipótesis sueltas, aisladas e individuales que describen y explican diversos aspectos de los fenómenos investigados y como consecuencia de esto, la ciencia en esta etapa carece de unidad lógica. En la medida en que la investigación de la realidad se desarrolla, se van estableciendo los vínculos lógicos entre sus distintas proposiciones. Como resultado de esta labor, en las etapas avanzadas, la ciencia se convierte en un sistema de formulaciones, hipótesis y leyes relacionadas entre sí, lo cual constituye ya una teoría, en cuyo marco se unifican los distintos elementos del conocimiento científico en un todo único. Esta síntesis unificadora no sólo exige la modificación de parte de las hipótesis y formulaciones, sino también la introducción de nuevas hipótesis y principios más apropiados, establecidos por la experiencia y la práctica. Por lo tanto, la teoría surge sobre la base de la práctica del estudio de los hechos concretos de la realidad inmersos en el quehacer social del hombre, mas no generaliza

simplemente la experiencia práctica sino que, va más allá de eso, descubre nuevas relaciones y aspectos del objeto, descubre su esencia, la explica y, en esta medida, ayuda a la asimilación práctica del mundo.<sup>162</sup> Enseguida en el siguiente apartado, se explicará brevemente la naturaleza y pertinencia de los métodos de investigación más usuales en el campo de la ciencia.

#### **4.2 Métodos de investigación**

Los métodos empleados para realizar investigación más conocidos son dos, el método cuantitativo y el método cualitativo, sin embargo recientemente la comunidad científica han considerado al estudio de caso o viceversa, como otro método, y en éste apartado se citarán autores que se refieren a dicho método. Sin embargo esto parece ser una discusión necia, ya que el estudio de caso, desde hace mucho tiempo se ha utilizado como herramienta de la metodología cualitativa.

Por otra parte, en palabras de Iglesias Severo (1981),<sup>163</sup> habla de “saber científico” y da por supuesta una noción sobre lo verdadero, al decir que éste no es fácil de determinar ya que un saber reputado como “verdadero” exige ser demostrado como tal. Esto es, una afirmación científica se soporta sobre un

---

<sup>162</sup> García-Avilés, A. 1999. Introducción a la metodología de la Investigación Científica. 2ª ed. Edit. Plaza y Valdes. México. pp. 114-115.

<sup>163</sup> Iglesias, S. 1981. Principios del Método de la Investigación Científica. Edit. Tiempo y Obra. pp. 21-22.

procedimiento metodológico, condición fundamental que permite sostener su verdad, su correspondencia con el objeto al cual se refiere. El método es nada menos que la clave para llegar a la verdad. Se levanta sobre la base de la problematicidad de la relación, entre nuestros pensamientos y los objetos mentados en ellos. Agrega, también que científicamente, no es posible creer ingenuamente en la verdad de lo dado por los sentidos o lo afirmado por otros hombres; y el método se convierte en el instrumento crítico necesario para constatarlo. Es decir, lo dado inmediatamente frente a la percepción nunca es verdadero por sí mismo, sino sólo a condición de ser demostrado como tal. Esta es la lección inicial de la ciencia moderna inaugurada en el siglo XVII por Galileo, Descartes y Bacon.

Por otra parte Beltrán M. (2000)<sup>164</sup>, señala que abordar por derecho el problema del método de la sociología implica que, se quiera o no, tomar posición acerca del método científico; y esto supone a su vez, al menos, dos cuestiones diferentes; la primera, relativa a si existe algo que pueda llamarse método científico, en el sentido de ser sólo uno y de estar generalmente aceptado y ser practicado por los científicos, la segunda relativa a sí en el caso, de que tal cosa exista, las ciencias sociales, o humanas, o de la cultura, o de la historia, han de

---

<sup>164</sup> Beltrán (2000), "Cinco vías de acceso a la realidad social". En García-Ferrando. *et al.* 2000. pp. 15-16, 35-36.

acogerse a un método elaborado para las ciencias físico-naturales desde la perspectiva positivista.

Por su parte, Martínez Chavez (2004:27),<sup>165</sup> dice al respecto: “entendemos por método un conjunto de procedimientos y procesos ordenados a un fin, que en nuestro caso es el conocimiento científico”

A continuación para reforzar este estudio, se hará el análisis conceptual del método, bajo la óptica de varios autores clásicos y modernos:

Ferrater Mora (1996)<sup>166</sup> en el tomo tercero señala que el método se contrapone a la suerte y al azar, pues el método es ante todo un orden manifestado en un conjunto de reglas. Se podría alegar que si la suerte y el azar conducen al mismo fin propuesto, el método no es necesario, pero se ha hecho observar que: 1) ni la suerte ni el azar suelen conducir al fin propuesto; 2) un método adecuado no es sólo un camino, sino un camino que puede abrir otros de tal modo que se alcanza el fin propuesto.

---

<sup>165</sup> Martínez-Chavez, V.M. 2004. Fundamentos teóricos para el proceso del diseño de un protocolo de investigación. Edit. Plaza y Valdes. México. p. 26-32

<sup>166</sup> Ferrater (2004). Diccionario de filosofía (4 tomos), Barcelona, Ariel (1ª. Ed.), 1994. En Martínez, Chavez V.M. (2004) p. 26

Según Richard McKeon (1951)<sup>167</sup>, hay tres métodos filosóficos fundamentales, cada uno de los cuales da origen a un tipo peculiar de filosofía: 1) método dialéctico (Platón, Hegel y otros), consistente en suprimir las contradicciones en el proceso de la naturaleza o de la historia, en los argumentos lógicos, etc., y en subsumirlas en “totalidades”. Con ello se niega la posibilidad de sustancias o de principios independientes entre sí. 2) método logístico (Demócrito, Descartes, Leibnitz), consistente en afirmar la existencia de principios (cosas, leyes, signos, etc), y en deducir a partir de ellos el resto y, 3) Método de indagación (Aristóteles, Francis Bacon, otros), consistente en una pluralidad del método cuya finalidad es “descubrir la solución de problemas” y “hacer avanzar el conocimiento”.

Por su parte, el filósofo Descartes (1966)<sup>168</sup>, en su obra Discurso del Método señala claramente las condiciones generales para toda investigación científica:

- La evidencia como criterio de verdad. No aceptar ninguna cosa como verdadera hasta conocer la evidencia. La evidencia es el objetivo mismo de toda investigación científica y la causa de toda certeza.

---

<sup>167</sup> McKeon, Richard, Philosophy and Method, Journal of Philosophy, 48, 1951. En Martínez, Chavez V.M. (2004) p. 27.

<sup>168</sup> Descartes (1966. Discurso del método, España, biblioteca EDAF. En Martínez, Chavez V.M. (2004) p. 27.

- El análisis. Dividir cada uno de los problemas en tantas partes como se pueda y sean necesarias, para resolverlos mejor.
- La síntesis. Conducir por orden los pensamientos, comenzando por los objetos más simples y más fáciles de conocer, para avanzar poco a poco, por grados hasta el conocimiento más complejo.
- Del análisis a la síntesis. Hacer en todas partes enumeraciones tan complejas y revisiones tan generales que el investigador se asegure que no quede ningún elemento desarticulado.

Martínez Chavez (2004)<sup>169</sup> aduce que: la ciencia reconoce dos métodos radicalmente distintos, así como otros impuestos por la naturaleza misma de los objetos que estudia: el método inductivo y el método deductivo.

1. El método inductivo, fundado sobre la experiencia, determina las leyes de la naturaleza y establece el acuerdo del pensamiento con los objetos. Su principio es de causalidad, con su corolario inmediato, la uniformidad del curso de la naturaleza, el principio de las leyes. La inducción va de algunos a todos, se eleva de los hechos a la ley y de los individuos al género. Es un método más fecundo, es el que verifica los descubrimientos y las conquistas que el método deductivo se contenta con explorar. Es un método de invención; el mecanismo de la inducción es más delicado y las ocasiones de

---

<sup>169</sup> Idem 164. p. 230



error son más numerosas, pues la experiencia que es el punto de partida obligado sólo permite llegar a una certeza física.

2. El método deductivo, fundado sobre la razón pura, manifiesta propiamente el acuerdo del pensamiento consigo mismo. En este método, el principio de identidad, es su razón de ser, donde la deducción va de todos a algunos; lo que conviene a todo el género conviene a cada individuo comprendido en este género, por lo tanto el método deductivo es más bien un método de demostración.

Reflexionado en este punto, se puede comulgar, con los argumentos que señala el autor, ya que ciertamente estos métodos son elementales para realizar investigación, puesto que coadyuvan al propiciar la lógica abstractiva del investigador. Sin embargo, es necesario apoyarse en métodos estructurados sobre la base de experiencias de hombres de ciencias que nos antecedieron, donde participen otras ciencias para su desarrollo y validación, tal es caso de la Sociología y la matemática. A continuación en el siguiente apartado se explican brevemente en que consisten estos métodos, con el apoyo de connotados autores.

#### 4.2.1 Método Cualitativo

Según Pérez Serrano (2002)<sup>170</sup>, en la investigación cualitativa, tanto la recogida como el análisis de los datos van juntos, mientras que constituyen momentos diferentes en la metodología cuantitativa. El objeto que pretende el análisis de datos cualitativo es la búsqueda de tendencias, tipologías, regularidades o patrones y la obtención de datos únicos de carácter ideográfico. Los datos recogidos necesitan ser traducidos en categorías, con el fin de poder realizar comparaciones y posibles contrastes. La reducción de datos no se realiza en un momento concreto, sino a lo largo de todo el proceso.

Por su parte Grinnell (1977),<sup>171</sup> refiere que el enfoque cualitativo, por lo común se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis.

La metodología cualitativa señala Hernández S. (2003)<sup>172</sup>, con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis

---

<sup>170</sup> Pérez-Serrano, G. 2002. Investigación cualitativa. 3ª Ed. Edit. La muralla, S.A. Madrid. p. 104.

<sup>171</sup> Grinnell, R. M. 1997. Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches (5a. ed.), Itasca Illinois: E.E. Peacock. Publishers. En Hernández-Sampieri *et al.* 2003. Metodología de la investigación. 3ª ed. Edit. McGrawHill. México. pp. 4-5.

<sup>172</sup> Hernández-Sampieri *et al.* 2003. Metodología de la investigación. 3ª ed. Edit. McGrawHill. pp. 4-5 México.

surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. Este enfoque a menudo se llama holístico, porque se precia de considerar el todo,<sup>173</sup> sin reducirlo al estudio de sus partes. Las investigaciones cualitativas también son guiadas por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis, proceda como en la mayoría de los estudios cuantitativos pueden desarrollarse preguntas o hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis. Con frecuencia estas actividades sirven, primero, para descubrir cuales son las preguntas investigación más importantes; y después, para refinarlas y responderlas, o probar hipótesis.

En conclusión los dos métodos se diferencian, por su manera de ver el mundo, el método positivista parte el mundo y las personas en muchas variables, el modelo interpretativista ve las personas dentro del mundo, es decir en su contexto y de forma holística. Por su parte el método cualitativo nos permite conocer a la gente personalmente y verlos cuando están desarrollando sus propias definiciones del mundo, experimentamos lo mismo que ellos, la lucha con la sociedad, aprendemos sobre los grupos y, podemos estudiar conceptos abstractos como: cultura, poder, belleza, felicidad, dolor, creencia, sufrimiento,

---

<sup>173</sup> Aquí el todo es el fenómeno de interés.

amor, con este método podemos observarlos en la vida real de cómo los experimenta la gente en su vida diaria. Continuando con la secuencia de este capítulo, enseguida se explica brevemente el método cuantitativo, con el apoyo de autores que se han dedicado a su estudio.

#### **4.2.2 Método Cuantitativo**

En la opinión de Beltrán Miguel (2000)<sup>174</sup>, no todas las ciencias físico-naturales descansan íntegramente sobre la apreciación cuantitativa de los fenómenos, pues una parte mayor o menor de su investigación y del conocimiento que producen es cualitativa. No obstante, podría decirse que tales ciencias son primordialmente cuantitativistas, en el sentido de que la medición, el resumen estadístico, la prueba de las hipótesis y, en general, el lenguaje matemático constituyen características habituales en su trabajo. Es desde este punto de vista, que puede decirse que las ciencias físico-naturales se caracterizan por el empleo de métodos cuantitativos, e incluso cabe afirmar con cierta licencia que utiliza generalmente “el método cuantitativo”: contar, pesar y medir, con todo el extraordinario grado de sofisticación y refinamiento que caracteriza a tan simples operaciones cuando son llevadas a cabo por la ciencia. Los fenómenos y las relaciones entre fenómenos deben expresarse de forma matemática, esto es, cuantitativamente, y la prueba de las hipótesis se expresa igualmente en términos de probabilidad, frente a las leyes del azar, también cuantitativamente;

---

<sup>174</sup> Idem 153 p.220

sólo de esta forma toman en consideración las ciencias físico-naturales, la descripción o explicación de un fenómeno, o la acreditación de una hipótesis. Las ciencias sociales, por su parte, pueden y deben utilizar el método cuantitativo, pero sólo para aquellos aspectos en que el objeto así lo exija o lo permita.

Hernández Sampieri (2002)<sup>175</sup> dice: A lo largo de la Historia de la Ciencia, han surgido diversas corrientes de pensamiento tales como el Empirismo, el Materialismo dialéctico, el Positivismo, la Fenomenología y el Estructuralismo, las cuales han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento; desde la segunda mitad del siglo XX tales corrientes se han polarizado en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación. El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación, y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Por lo tanto, el método cuantitativo, tiene sus bondades ya que nos permite desarrollar investigaciones en poblaciones grandes, con el auxilio de la ciencia estadística, para la muestra de la población y a partir de esto, elaborar

---

<sup>175</sup> Idem 169 p. 234

cuestionarios que se aplicaran en encuestas, cuyos resultados permitieran inferir sobre el comportamiento de toda la población. En la actualidad este método se usa en la ciencias naturales, y debido a que la investigación en este campo está a la vanguardia, es el más conocido y además fue el primero que se conoció en el mundo de la investigación.

Por otra parte, es importante reconocer que el estudio de la cultura y el desempeño en una organización es un fenómeno que está relacionado con múltiples variables, tanto internas, como externas. Por lo tanto, para alcanzar el objetivo general de esta investigación, es necesario estructurar una estrategia metodológica, que resuelva las interrogantes planteadas en el proceso de la investigación. Como ya se explicó antes, además de estos métodos, algunos investigadores han considerado al Estudio de Caso como otro método específico de investigación, por lo tanto a continuación se desarrollan los conceptos necesarios para tratar de entender esta polémica.

#### **4.2.3 Estudio de Caso**

¿Es importante considerar el Estudio de Caso como un método más dentro de la metodología de investigación?, para dar respuesta a esta pregunta revisaremos algunos criterios relacionados con el mismo, que nos aclararan su naturaleza, su origen y el uso que se le ha dado a este estudio como método de investigación dentro del campo de las ciencias sociales.

Históricamente este método, se supone que es uno de los más antiguos, usados para describir y explicar la vida social; probablemente fue Herbert Spencer el que lo utilizó. En palabras de Young (1939:269)<sup>176</sup>, Spencer fue el primer sociólogo, que hizo uso de los materiales casuísticos, ya que de correspondientes que tenía en todo el mundo, recibía una gran cantidad de documentos etnográficos. Dedicó su fortuna privada a la clasificación y publicación de esos materiales, pero desgraciadamente, la inclinación filosófica de su espíritu, lo predispuso a clasificar estos casos dentro de las categorías de su sistema sociológico, en lugar de comprobar la hipótesis mediante los casos. Spencer, fue notoriamente culpable de acumular todos los casos favorables para aprobar un punto, desatendiendo expresamente los casos negativos, como lo pudo comprobar algún otro sociólogo, que se tomó la molestia en hacerlo.

Existe un acuerdo en considerar que el término “estudio de caso” tiene su origen en la investigación médica y psicológica, donde se utiliza para denominar el análisis minucioso de un proceso individual que explica la dinámica y la patología de una enfermedad.

Además según referencia de varios investigadores y docentes de la Universidad de Harvard, el método de estudio de caso o “método del caso” comenzó a utilizarse en la Escuela de Negocios de Harvard, hace más de cinco décadas,

---

<sup>176</sup> <http://www.google.com.mx/search?>

aunque algunos autores afirman que se originó en el campo del Derecho. En nuestros días ha adquirido una rápida difusión en diversos campos: Medicina, Psicología, Ingeniería, Sociología y en consecuencia ha adoptado diferentes formas. En general el método se basa en el planteamiento de situaciones que representan problemas de solución múltiple y que son las base para la reflexión colectiva, y por lo tanto, de aprendizaje plural.

En la teoría vertida por varios autores que han investigado este método, se encuentra evidencia de que existen varios modelos de estudios de caso, pero por considerarlo relevante en este apartado mencionaremos únicamente el modelo de Robert Stake (1994)<sup>177</sup>, donde este autor distingue tres tipos de casos: el intrínseco, el instrumental y el colectivo. El primero se realiza para entender un caso en particular. No es comprendido porque el caso representa otros casos, o porque ilustra una característica particular del problema, sino que debido a su naturaleza ordinaria, en sí mismo es de interés. El propósito no es entender alguna construcción abstracta, o un fenómeno genérico ni construir una teoría, aunque en otro momento, el investigador puede hacerlo. En el instrumental, un caso particular se examina para proveer ideas en torno a un problema o refinar una teoría, tiene un interés secundario, desempeña un papel de apoyo, facilitando el entendimiento de algún problema. Frecuentemente es explorado a fondo, sus actividades ordinarias son detalladas, pero porque esto

---

<sup>177</sup> Stake, R. 1994. "Case Studies", en Norman K. Denzwhyteín y Ivonna Lynconl (eds.) Handbook of Qualitative Research, Thousan oks, sage publication, pp. 236-245.



ayuda a perseguir los intereses externos. El caso puede verse como típico de otros casos y su elección se debe a que hay expectativa por avanzar en el entendimiento de otros intereses, debido a que simultáneamente tenemos otros intereses, casi siempre cambiantes, no hay una línea que distinga el estudio intrínseco del instrumental.

El colectivo, se produce cuando los investigadores pueden estudiar un número de casos coyunturales para analizar los fenómenos, población o condiciones generales. No se trata del análisis de una colectividad, pero el estudio instrumental se puede extender a varios casos. Se escoge porque se cree que entendiéndolos, podemos entenderlo mejor valga la redundancia, o teorizar mejor sobre una larga colección de casos. Realmente no se aprecia diferencia entre un tipo de caso y otro, tal parece que los dos se encuentran íntimamente relacionados, o el segundo es continuidad del primero y así sucesivamente, y en la opinión de Stake, el estudio de caso no es una alternativa metodológica sino un objeto para ser estudiado.

Por otra parte según referencia de Yacuzzi E. (2004)<sup>178</sup>, el método de estudio de casos, es un método descriptivo en el que se maneja un gran número de

---

<sup>178</sup> Yacuzzi, E. 2004. Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad (CEOP) (Center for the Study of Organizations and Productivity). Universidad del CEMA. Buenos Aires, Argentina

variables e indicadores, donde generalmente no se parte de un problema definitivo, ni de una hipótesis, se intenta lograr una descripción precisa de una realidad limitada sobre una variedad de fenómenos, estructuras y procesos en los que se hace resaltar sus características particulares. Se parte del supuesto, de que un caso particular es representativo para muchos otros casos similares que hacen posible una generalización. Agrega este investigador, que este método ha sido considerado como una herramienta de investigación en las ciencias sociales y que este método está estrechamente vinculado con la teoría.

En consecuencia de lo anterior, y con el fin de dar respuesta a la pregunta inicial se concluye: Es difícil dejar en claro, qué es el Método de Estudio de Caso; como bien lo manifiestan estos autores, ¿es un método de investigación?, o ¿es una herramienta que auxilia preponderantemente al método cualitativo?. Los criterios son un poco confusos, realmente no se han puesto de acuerdo en este sentido. Pero lo que si está bien definido es que un Estudio de Caso, es comúnmente utilizado por muchas disciplinas y ciencias, no necesariamente por las ciencias sociales. Y además es útil, porque a través de su uso, se puede investigar de manera holística, una o varias organizaciones a la vez. Sin embargo, se reconoce que, así como tiene ventajas, tiene sus peculiaridades negativas, una de ellas es que los resultados que se obtienen a partir de su aplicación, no cumplen con la generalidad de la ciencia; esta observación no es para demeritar su importancia, sino para buscar alguna solución metodológica para este problema.

La mayoría de los investigadores que hacen estudio de casos llaman a su trabajo con otro nombre, “estudio de caso”, “caso de estudio”, etc. Tal es caso de Howard Becker, por ejemplo, cuando le preguntaban en la segunda conferencia de Cambridge (Simons 1980), como le llamaba a sus estudios él contestó “Estudio de Campo” añadiendo que estas etiquetas contribuían un poco para entender lo que hacían los investigadores.

En lo que respecta a esta investigación se le dará el nombre de “Estudio de caso”, quizá porque este termino nos da una idea comprensible de lo que vamos a hacer para lograr los objetivos, ya que estudiaremos una Entidad Productiva, que para este fin se llamará caso objeto de estudio.

Una vez revisada la teoría, aportada por diversos autores, con referencia a los diferentes métodos de investigación comúnmente usados, con el propósito de continuar con el desarrollo de esta investigación, en el siguiente punto se revisa la teoría relacionada con la Operacionalización, y enseguida se desarrolla el proceso de abstracción necesario para analizar las dimensiones Cultura y Desempeño Organizacional, así como también los conceptos relacionados con las herramientas de apoyo que se usan en la recogida de datos.

#### **4.2.4 El proceso de Operacionalización**

A continuación se hablará del término operacionalización, entender su significado no es fácil; es un término poco común y por lo tanto, difícil de comprender. Y no obstante que en el gremio científico no se considera como

un método de investigación, se ha incluido en este capítulo por considerarla como parte elemental para el desarrollo investigativo.

Por lo tanto, con el propósito de aclarar este término al lector, a continuación se analiza aprovechando la opinión de reconocidos autores.

Por su parte Lazarsfeld et al (1958),<sup>179</sup> al referirse a la operacionalización, explicar el procedimiento sobre el pasaje de los conceptos a las índices empíricos, podría decirse que es el paso de un concepto a una variable. Supóngase un sistema de hipótesis o de proposiciones, que pretendan describir o explicar aspectos relacionados con elementos de la personalidad que puedan predisponer formas de reacciones hostiles frente a ciertos grupos raciales. Por lo que explican los autores, lo que aquí nos interesa es que una vez, que se haya explorado la literatura existente, y se hayan formulado las proposiciones, se debe tomar cada uno de los conceptos que involucran las proposiciones y proceder a operacionalizarlos para poder aprenderlos en forma empírica. La idea de estos autores es que el paso de los conceptos a los índices, incluya

---

<sup>179</sup> Lazarsfel et al (1958). "Evidence and Inference in Social Research" en "Evidence and Inferred" Lerner y Colab. Free Press. 1958, Nueva York. Lazarsfel et al (1958). "Evidence and Inference in Social Research" en "Evidence and Inferred" Lerner y Colab. Free Press. 1958, Nueva York. En Padua Jorge (1996). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. Edit. Fondo de Cultura Económica. Edic. 1ra. México. Pág. 38.

cuatro etapas: 1) La imagen inicial, 2) Las dimensiones, 3) Los indicadores, 4) La formulación de los índices.

La definición de éstos conceptos es importante, porque de ésta forma se aclara la idea de lo que se está investigando, luego entonces la operacionalización se hace más definida, así como también las proposiciones o hipótesis, nos permiten intuir las causas, por las cuales la realidad sujeta a estudio se presenta de una u otra manera, o en su defecto cuales son los factores que provocan el comportamiento actual, y esto coadyuva a fortalecer la redacción de las preguntas asociadas, mismas que integran la guía o cuestionario, que serán explicados a continuación.

### **4.3 Técnicas de investigación**

Las técnicas de investigación son consideradas como herramientas de apoyo para realizar la recogida de datos, cada método de investigación tiene sus respectivas técnicas, sin embargo estas se pueden utilizar muchas veces en ambos métodos, es decir las del método cualitativo para investigar fenómenos de tipo cuantitativo, tal es el caso de la entrevista en profundidad, el estudio de caso, la encuesta, la observación participante y no participante.

De acuerdo con Münch Lourdes et al (2002)<sup>180</sup>, los instrumentos para recabar información son, aparte de las técnicas de investigación documental (fichas bibliográficas y fichas de trabajo), la encuesta, el cuestionario, la entrevista, los tests y las escalas de actitudes. Todas estas técnicas sirven para medir las variables y deben reunir dos características importantes, como son:

1. Validez. Se refiere a que la calificación o resultado obtenido mediante la aplicación del instrumento, mida lo que realmente se desea medir.
2. Confiabilidad. Se refiere a la estabilidad, consistencia y exactitud de los resultados, es decir, que los resultados obtenidos por el instrumento sean similares si se vuelven a aplicar sobre las mismas muestras en igualdad de condiciones.

En seguida se explican las técnicas de investigación que se utilizarán en este estudio, abordando primero la observación por ser una técnica que se utiliza paralelamente con la entrevista.

---

<sup>180</sup> Idem 153p. 220

### **4.3.1 La observación**

<sup>181</sup>Cualquier tipo de investigación que realizamos, ya sea en el hogar, en la oficina o en la escuela, nos conduce antes que nada a la observación de nuestro entorno, misma que se logra a través de la percepción mediante el uso de nuestros sentidos, principalmente la vista y el oído. Por esa razón tan importante, el investigador debe adiestrarse en observar cuidadosamente, estar atento ante los diversos fenómenos que ocurren en la realidad, ya que de esto depende la calidad de los datos que pueda recoger. La observación puede desarrollarse desde muchos ángulos, de forma causal y premeditada; la primera es la más antigua ya que fue la primera reacción que experimentó el hombre desde que apareció en la tierra, ya que éste, por instinto natural utiliza sus sentidos, y observa que es lo que sucede a su alrededor, dándose cuenta sin tener la intención de hacerlo, de que es lo que ocurre en su hábitat, aunque quizá no lo comprende. La segunda es la que se desarrolla en los laboratorios, o en los escenarios elegidos previamente por el observador para conocer el comportamiento de cierto fenómeno natural o social. Además es importante reconocer que cuando aplicamos una entrevista, paralelamente se da la observación, misma que puede ser participante o no participante. Dada la importancia y utilidad, que tiene para realizar este trabajo, enseguida se revisarán autores que la definen.

---

<sup>181</sup> Esta información fue tomada de la ponencia “La Observación” (Primer paso para la investigación científica.). Elaborada por la autora y presentada en el primer Congreso Internacional de Análisis Organizacional en la ciudad de México, D.F. diciembre de 2003.

Según Goode (2000),<sup>182</sup> la observación se clasifica en simple y sistemática, la simple es la que dimana de la observación no regulada, ya sea con participación o sin ella. Es decir que se aprenden cosas del comportamiento social, porque hemos tenido experiencias de diferentes tipos, siendo testigos de diferentes hechos, tomado parte en diferentes actos de la vida real; por su parte, la sistemática es planeada con la medición exacta de las variaciones, que ocurren en los fenómenos que observa y actualmente es usada con frecuencia en las investigaciones científicas. Pero, no obstante que la ciencia ha crecido y actualmente usa para la observación técnicas sistemáticas, apoyándose con instrumentos precisos, no ha dejado en el olvido las sencillas formas de mirar y escuchar de la observación simple.

Por otra parte, la metodología de investigación científica, sobretodo el método cualitativo, emplea diferentes técnicas para realizar la observación, entre ellas se encuentran la observación participante y no participante.

Taylor, S.J. y R. Bogdan (1987),<sup>183</sup> señalan que la observación participante es empleada en la metodología cualitativa, para realizar la investigación de campo

---

<sup>182</sup> Idem 160 p. 227

<sup>183</sup> Taylor, S. J. y R. Bogdan. 1987. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Edics. Paidós Ibérica, S.A., Barcelona, España.p. 38



y observa los distintos escenarios que se desean investigar, se considera como una técnica muy útil en la investigación cualitativa, de tal manera que es considerada como el principal ingrediente para desarrollar las observaciones. De la aportación de estos autores se traduce que la observación participante es una técnica sencilla de comprender más no de aplicar, ya que en el campo de los hechos la mayoría de los investigadores tienen en mente interrogantes de todo tipo, cuando entran en los escenarios y una vez que están en ellos, descubren que las áreas de interés no se ajustan con sus perspectivas, es decir que lo teórico no coincide con la realidad.

Agregan que los estudios que se realizan, a través de la observación participante, la mayoría de las veces son desarrollados en escenarios públicos, y tienen ventajas, ya que el investigador no tiene problema para tener acceso. Aunque no es mal visto que las personas que no se conocen platicuen, es importante asumir un papel aceptable de identificación, para no ser confundido, porque muchas veces al realizar demasiadas preguntas la gente sospecha que se tiene intenciones premeditadas para sostener una plática. Todo investigador al realizar observaciones recurre a escenarios privados, la técnica más apta es la de “la bola de nieve”, es decir empezar la plática con un número pequeño de personas, ganar su confianza y enseguida pedirles que nos presenten a otras personas. En lo que se refiere a los lugares cerrados uno de los problemas más comunes, es la explicación que se le tienen que dar a los “porteros”, es decir debemos hablar con la verdad, no podemos engañar ya que esto no es ético.

Por otra parte es necesario que el investigador tome notas de campo detalladas, esto lo puede hacer en el momento que se está en escenario o después ya que éstas serán útiles posteriormente.

El método cualitativo utiliza varias técnicas de campo, como es el caso de la investigación encubierta, esta es necesaria y está científicamente justificada, depende de lo que se estudie y de lo que se pretenda hacer con los resultados ya que en el reino de la ética no hay reglas estrictas, por ejemplo en el campo de la medicina muchas veces se ha tenido que utilizar este tipo de técnica de observación, infiltrándose de manera anónima entre los grupos de interés para recabar los datos necesarios para realizar los estudios pertinentes y encontrar la solución a muchos problemas de salud, lo mismo se ha hecho en el campo de la sociología para estudiar grupos de jóvenes rebeldes que se desplazan en las calles, para conocer las causas de su conducta.

¿Donde reside el carácter de participante o no participante de la observación?, en que el investigador es parte integral muchas veces del mismo grupo que estudia, participando si es posible en las tareas del propio grupo, para que logre ser aceptado y no sea visto como un extraño. Para concluir se podrían seguir citando métodos y técnicas de investigación, tales como: históricas, etnográficas, documentales, descriptivas, biografías, historias de vida, etc., y nos daríamos cuenta que todos ellos tienen su base empírica en la observación impresionista, ya que como su nombre lo indica, es la primera impresión que

percibe el investigador ante la presencia de determinados fenómenos, físicos o sociales.

Para desarrollar una investigación se utilizan diversos tipos de técnicas, tan importantes como la observación, una de ellas es la entrevista en profundidad, como su nombre lo indica se trata de una conversación profunda y directa que él investigador sostiene con los principales actores del objeto de estudio.

#### **4.3.2 La entrevista.**

La entrevista desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para realizar investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger información y la otra es la fuente de esa información. La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.<sup>184</sup>

---

<sup>184</sup> Idem 152 p. 218

Para este caso se utilizará la entrevista en profundidad, sobre la cual, Ruiz Olabuenaga, José I. (1999:42)<sup>185</sup> dice: “es 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”. Agrega que la diferencia entre la entrevista en profundidad y la observación participante, 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 y tiene la característica, de que es definitiva; es una inmersión teatral en el **yo** del entrevistado, es un “post festum”, es decir, un descubrimiento a posteriori. Por el contrario la observación participante es un “festum in vivo”, es decir lo que revive en el momento.

La entrevista por tanto, es el relato de un suceso, narrado por la misma persona que lo experimentó y crea una situación social para que pueda tener lugar, el papel del entrevistador es el de facilitador y el del entrevistado es de dador, donde depende de la pericia del investigador la fiabilidad de la información recogida.

---

<sup>185</sup> Ruiz Olabuenaga, José I. (1999), “Metodología Cualitativa”, de de Universidad de Deusto. Bilbao, España.p. 42

Por otra parte Taylor y Bogdan (1987)<sup>186</sup> definen la entrevista en profundidad como encuentros reiterados, cara a cara, entre el investigador y los informantes, señalan 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. Y entre la de pocos minutos y de días.

Por lo tanto entre las características que estos autores señalan de los diferentes tipos de entrevistas, se encuentran las siguientes:

- Con un grupo de personas (en grupos)
- Entrevistas que cubren un amplio espectro de temas o monotemáticas
- Entrevistas dirigidas (estructuradas), en las que el actor lleva la iniciativa de la conversación o las flexibles y de esquema general de preguntas (semi o no estructuradas)
- Entrevista individual, holística y no dirigida.

Se entiende por individual, aquella entrevista, cuando la conversación se desarrolla entre el entrevistador-entrevistado únicamente; es holística cuando no se habla de toda la vida social del individuo, pero se evita el enfoque hacia un solo punto con él que opera la entrevista, y se recorre panorámicamente el mundo de significados del actor aunque se refiera a un solo tema. Otra

---

<sup>186</sup> Ídem 181 p. 248

características es que se pueden formular preguntas cerradas, con base en una guía semiestructurada.

Es importante reconocer que la comunicación no verbal para realizar entrevistas es muy importante, ya que exige un talento especial para convencer al entrevistado de que lo quiere oír y tomar en serio lo que solo él tiene que contar y expresar, tiene que prestarse 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. Tal y como lo señalan los autores revisados existe, una serie de características y tácticas que el entrevistador puede utilizar para el buen desarrollo y resultado de una entrevista, entre otras se pueden agregar: mirar el rostro del entrevistado, postura natural, comentarios, el saber escuchar, guardar silencio cuando sea necesario, romper la conversación con tacto y respeto.

Por su parte, Goode (1998),<sup>187</sup> señala que la entrevista es fundamentalmente un proceso de acción social recíproca. Su finalidad primordial puede ser la investigación, y es de manifiesto sentido común, que afirmemos que la entrevista debe quedar relatada en forma adecuada, se necesita mucha experiencia y repetidas correcciones antes de que esta quede debidamente relatada. Incluso tratándose del cuestionario altamente estructurado, en el que

---

<sup>187</sup> Idem 160 p. 227

el entrevistador tiene solamente que apostillar respuestas de “sí”, “no”, o “no lo sé”, o de entre una serie de respuestas referentes al grado de aprobación, a menudo, el principiante saltará algunas preguntas o dejará de apostillar las respuestas.

Münch (2002)<sup>188</sup> por su parte, señala que la entrevista es una de las técnicas más utilizadas en la investigación, mediante ésta, una persona llamada entrevistador, solicita información a otra persona llamada entrevistado. Esta técnica puede ser uno de los instrumentos más valiosos para obtener información y es necesario que reúna las siguientes características:

- a) Establecer el rapport antes iniciar el interrogatorio.
- b) Las preguntas deben reunir los requisitos de confiabilidad y validez.
- c) Iniciar la entrevista con las preguntas más simples.
- d) El entrevistador no debe desviar su atención de los objetivos de la entrevista.
- e) El entrevistador no debe ser entrevistado.
- f) La entrevista debe realizarse sin interrupciones y en un clima de tranquilidad, amabilidad y confianza.
- g) El entrevistador debe contar con una guía de entrevista.
- h) Durante la entrevista o al final el entrevistador, deberá anotar en la cédula, diario de campo los resultados

---

<sup>188</sup> Idem 153 p. 220

Según Pérez Serrano (2002),<sup>189</sup> la entrevista en profundidad tiene su origen en la entrevista clínica y psiquiátrica, y es una técnica mediante la cual el entrevistador sugiere al entrevistado unos temas sobre los que éste es estimulado para que exprese todos sus sentimientos y pensamientos de una forma libre, conversacional y poco formal, sin tener en cuenta lo <correcto> del material recogido. Agrega, que el estilo más apropiado y la práctica que resulta más útil son los basados en la psicología, caracterizada por la no directividad, empatía con el sujeto, evitar todo juicio de valor y colocar al sujeto en situación de que el mismo descubra motivaciones subyacentes a sus hábitos de conducta. El objetivo es obtener material de niveles psicológicos suficientemente profundos, hacer surgir a la superficie actitudes y sentimientos que en la entrevista sería ciertamente incapaz de expresar si se le preguntase de una forma directa. Lo que se busca es ir más allá de las respuestas superficiales. El entrevistador debe mantener un cuidadoso equilibrio entre ahondar en búsqueda de una contestación más completa y el ahondar demasiado, exponiéndose a influir en las contestaciones, así como tener la prudencia de interrumpir en el momento que el entrevistado empieza a divagar.

Una vez revisada la teoría relativa a las técnicas de investigación que serán utilizadas en este estudio, mismas que fueron seleccionadas dada su

---

<sup>189</sup> Idem 166 p. 233



importancia y pertinencia para recoger los datos al internarnos en la realidad en que se encuentra insertado el objeto de estudio de esta investigación, a continuación se describen las cualidades que lo caracterizan.

#### **4.4 Descripción de la Finca San José Río Lima, SPR de R.L.**

La organización objeto de estudio tiene como misión; *“producir y Comercializar productos agrícolas Chiapanecos mediante un proceso efectivo, honesto y planeado para así brindar al cliente un servicio integral de calidad apoyándose en un trabajo sinérgico y un equipo en constante comunicación”*; legalmente fue reconocida como sociedad en el acta constitutiva registrada con el número 3689 volumen 78 en la ciudad de Tapachula, Chiapas; el día 30 de octubre de 1984, ante el Lic. Gustavo Antonio Morales Urioste titular de la notaría pública número sesenta y uno del Estado de Chiapas, denominándose desde esa fecha como: “San José Río Lima, SPR de R.L. Sin embargo, quien inició las actividades agrícolas de esta organización fue Aben Amar González Prieto en 1981, por lo tanto se le reconoce como el fundador, teniendo por lo tanto la organización hasta esta fecha 25 años de operación, y como sociedad únicamente 22 años. El giro con que inició es agrícola iniciando el fundador sus actividades primero cultivando algodón, enseguida soya y hasta la fecha soya, plátano, y mango ataulfo.

Cuenta con 3 ranchos, pero en el Rancho “Cazanares”, exclusivamente se dedica al cultivo de mango ataulfo, que es donde se realizará la investigación;

éste tiene una extensión territorial de 102 Has, una altitud de 30 metros sobre el nivel del mar, clima cálido húmedo; el rancho, como lo denominan los propietarios se encuentra ubicado rumbo a la carretera Tapachula-Puerto Chiapas Km. 24.5 S/N, entre el campo experimental INIFAP la norteña y desvío de Zona Naval, denominándose “Rancho Cazanares”, en el mismo municipio de Tapachula y de Mazatán, Chiapas, cuentan con otros ranchos donde cultivan los otros productos agrícolas antes mencionados. La estructura organizacional general del objeto de estudio se encuentra integrada por 9 socios, un contador y 19 empleados administrativos donde 8 son para la actividad del mango y 11 para el plátano y los otros cultivos que cosecha; se encuentra integrada la oficina por departamentos: la recepción, tesorería, facturación, contabilidad y presupuestos, impuestos e inventarios; se dispone de un vehículo para servicio de los empleados, la oficina fue inaugurada este año, cada empleado cuenta con su escritorio, archivero respectivo. Por otra parte, en lo que se refiere al Rancho “Cazanares”, el número de trabajadores de campo que emplean son aproximadamente 100, donde 3 son de planta, y el resto es eventual, y son contratados cada cosecha, desde el mes de abril, que es cuando inicia, hasta el mes de junio que termina, éstos se dedican al cultivo, limpieza de la plantación, recolección y empaque de la fruta, es importante enfatizar que la mayoría de éstos trabajadores son de la región, pero contratan también trabajadores guatemaltecos y de otras nacionalidades, como son del Salvador y Honduras.

Esta organización, debido a la importancia económica que tiene en la región, actualmente se dedica además a la exportación, preferentemente con Estados Unidos de Norteamérica, donde envía más del 80% de la producción y el resto se comercializa a nivel nacional. El precio de la caja de mango de 30kg, para venta nacional es de \$80.00, mientras que el precio de la caja de mango de 4.5 kg, que es como se empaca este producto para su venta al exterior es de 5 dólares. Sus oficinas administrativas están ubicadas en la 5ª. Oriente No. 56 de la ciudad de Tapachula, Chiapas, donde se encuentra laborando la mayoría de sus trabajadores administrativos, la contadora, y los socios principales de la sociedad. El tipo de constitución legal es de una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada “S.P.R. de R.L.”, donde la mayoría son familiares, y la personalidad jurídica es la de “persona moral”, tal y como lo tipifica la Ley de Impuesto Sobre la Renta.

Como ya se mencionó El “Rancho Cazanares”, se encuentra fincado, rumbo a Puerto Chiapas, en el viven varias personas que son trabajadores del Rancho y la mayoría son familiares. La persona de mayor edad es Agustín Jiménez Silva, quien desde el año 1963, llegó a trabajar a la organización, procedente de Oaxaca, tiene 79 años de edad y más de 40 de prestar sus servicios a este patrón, aquí en la región formó su familia, y la mayoría vive en el mismo Rancho, ya que sus hijos, nueras, nietas y nietos son también trabajadores de campo de la organización. En sus instalaciones cuenta también éste Rancho con la empacadora, misma que se encuentra instalada, con la infraestructura

necesaria para realizar la actividad propia de selección, limpieza y empaque del fruto. Dos seleccionadoras, el hidrotérmico, 3 tractores, una oficina donde se encuentra la encargada de la empacadora, 4 vehículos de trabajo, muebles de oficina y demás enseres necesarios para realizar las actividades operativas de la organización. Para realizar la comercialización de sus productos, principalmente el mango ataulfo, que en este caso nos ocupa, lo hace a nivel local, nacional e internacional, le preocupa primeramente colocar el producto con mayor calidad en el extranjero siendo su mercado por excelencia los Estados Unidos de Norteamérica, enseguida coloca también su producto en la central de abastos de la Ciudad de México y el resto lo vende en los supermercados y mercados populares de la localidad.

Continuando con la metodología general de la investigación, y con el propósito de cumplir con otro de los objetivos específicos de esta investigación, que a la luz dice: ***elaborar un estudio de caso con base en la metodología cualitativa***, a continuación se plantea el flujo propio del diseño.

#### **4.5 Diseño del estudio de caso.**

Para realizar el estudio de caso cuyo objetivo general es: ***caracterizar la cultura organizacional y su influencia en el desempeño de la unidad productiva de mango ataulfo. “Finca San José Río la Lima, SPR de RL, en la región del Soconusco, Chiapas, México”***, se hará uso de técnicas cualitativas, para la recolección e interpretación de ambas dimensiones sin

embargo, para el desempeño organizacional, se utilizarán para la interpretación y análisis de la información, indicadores financieros, gráficas y tablas estadísticas propias de la metodología cuantitativa.

Por lo tanto las estrategias metodológicas para desarrollar el presente estudio de caso son las siguientes:

1. *Establecer contacto con el Ing. Juan Quilantan Correón, quién es asesor técnico de frutales tropicales de la Unidad Productiva objeto de estudio. y es una persona con quien tengo relación de amistad y por lo tanto, será el vínculo para acercarme a la organización.*
2. *Realizar pláticas preliminares con los socios de la Unidad productiva para presentarme con ellos y explicarles el objetivo de mi interés por estudiar la relación entre la cultura y el desempeño organizacional de la Finca San José Río la Lima, S. de R.L.*
3. Para recolectar los datos suficientes que me permitirán caracterizar la cultura y evaluar el desempeño de la Unidad Productiva, se utilizarán técnicas e instrumentos de recolección, que enseguida se explican:

**A) Técnicas:** las técnicas que se utilizarán para recolectar la información en ambas dimensiones son: **La Entrevista en profundidad y la observación no participante**, mismas que fueron tocadas en los puntos 4.3.1 y 4.3.2. Antes de emplear éstas técnicas, se aplicarán entrevistas preliminares, con el fin de establecer el acercamiento con los socios de la Unidad productiva. Las

entrevistas en profundidad definitivas, se realizarán de común acuerdo con los socios, y tratando de seguir la calendarización del Estudio de Caso en el Programa General de la tesis, contándose con el apoyo de 4 guías semiestructuradas que resultaran de la operacionalización de las variables, donde para el caso de la cultura, se seleccionarán tres actores organizacionales: **1) Directivos, socios, dueño o funcionarios que representen administrativa y legalmente la Unidad Productiva; 2) trabajadores administrativos y, 3) jornaleros con contratación temporal y eventual;** y en lo que respecta al desempeño organizacional, el actor principal será **él responsable de la información administrativa y financiera de la Unidad Productiva.**

Una vez diseñado el documento guía para realizar las entrevistas, se probará su confiabilidad y validez, realizando prueba piloto a 10 personas, con la finalidad de detectar errores de interpretación, para de inmediato proceder a la realización de las entrevistas definitivas, tratando de que el desarrollo de éstas, sea con la mayor espontaneidad de parte de los entrevistados, inspirándoles toda la confianza para obtener la información necesaria, haciéndoles las preguntas y dejándolos hablar libremente, interrumpiéndolos con mucho tacto en el momento que se considere prudente.

**B) Instrumentos:** Los instrumentos de apoyo que se utilizarán son: un block de apuntes, una grabadora reportera, una cámara para fotografiar y filmar algunos

eventos que consideren de importancia, (éstos últimos siempre que el entrevistado lo permita). Para el registro y presentación de la información que se vaya recolectando se utilizará el procesador de palabras Word para Windows XP, y Excel para los cuadros, gráficas, fórmulas financieras y figuras, y con los resultados obtenidos, posteriormente, se caracterizará la cultura y su influencia en el desempeño de la unidad productiva de mango ataulfo “San José Río Lima, S. de R. L.”, ubicada en la región del Soconusco, Chiapas; y por último, se procederá a la integración del reporte final, anexando la bibliografía, fotografías, cuadros y esquemas que sustenten esta investigación.

En el siguiente punto se determina el tamaño de la población, y se define la muestra, aunque es sensato aclarar que estos aspectos son propios de la metodología cuantitativa, sin embargo, se considera prudente señalarlos en forma tentativa para el desarrollo de esta investigación.

#### **4.5.1 Tamaño de la población y determinación de la muestra**

La organización en general se encuentra integrada por 9 socios, 19 empleados administrativos y 3 trabajadores de campo de planta. Ocho de los trabajadores administrativos se dedican exclusivamente para la actividad de mango ataulfo, una contadora y además contratan anualmente entre los meses de marzo-abril, que es la temporada de cosecha aproximadamente 100 trabajadores eventuales para el cultivo de mango y 400 para el cultivo de banano y soya.

Por lo tanto, el tamaño de la población no es estable ya que varía en época de cosecha por la llegada de los trabajadores eventuales, no obstante si consideramos únicamente a los 3 trabajadores jornaleros de planta, 8 trabajadores administrativos que se dedican a realizar actividades para desahogar los trámites de cultivo, mantenimiento y comercialización del mango, y a los 9 socios, tenemos una población igual a 20, que bien se convierte en la muestra seleccionada, ahora bien con el propósito de dar mayor validez y confiabilidad a la muestra se entrevistarán algunos trabajadores eventuales que sean contratados con frecuencia ya que la opinión de un trabajador temporal contratado por primera vez no es importante para caracterizar la cultura organizacional del objeto de estudio. Por otra parte, en este punto es prudente aclarar que en el ámbito de la metodología cualitativa no se puede especificar una muestra rígida, por lo tanto la que en este apartado se señala esta sujeta a cambio, dada la naturaleza de la investigación.

Prosiguiendo con el desarrollo de la investigación, en el apartado siguiente se explica la Operacionalización de las dimensiones objeto de estudio.

#### **4.5.2 Operacionalización de las dimensiones: Cultura y Desempeño organizacionales**

Una vez revisada la teoría aportada por investigadores de diferentes épocas, sobre el tema de estudio, se procede a detectar en primer término las



dimensiones. Analizándose primero la teoría concerniente a la cultura organizacional en el capítulo III, donde se detectan varias subdimensiones con sus respectivas variables, sin embargo, no obstante que se encontraron múltiples variables al interior de la dimensión Cultura, en esta investigación únicamente se tomaron las que a continuación se indican, en virtud de considerarlas suficientes para cumplir con los objetivos de la investigación, a saber: **valores (puntualidad, responsabilidad, unidad y lealtad), actitudes (optimismo y pesimismo), y las habilidades (oficio y profesión)**. Es pertinente aclarar que estas variables no se analizarán únicamente desde el punto de vista positivo, ya que en el desarrollo de la investigación y obviamente en los resultados se rescatarán los efectos inversos correspondientes.

Enseguida, se hizo lo mismo con la dimensión desempeño organizacional, se hace la revisión de la teoría adecuada y relacionada con el desempeño, detectándose las subdimensiones y sus respectivas variables e indicadores correspondientes. Estas variables también siguen un criterio de selección empírico, a luz de la experiencia de otro tipo de investigaciones realizadas con datos cuantitativos, desarrolladas en el ámbito académico e investigativo, y estas son: **1) Eficiencia (capacidad, indisposición y optimización de los recursos); 2) Efectividad (oportunidad, retraso); y Calidad (satisfacción y/o insatisfacción del cliente)**.

Por lo antes expuesto por los autores revisados en el punto 4.2.4, se considera que la operacionalización dentro de la metodología de investigación científica es útil, ya que es una operación lógica-abstracta que deconstruye las variables en conceptos empíricos, fáciles de digerir y comprender.

Continuando con la metodología de este trabajo a continuación se realiza la operacionalización de las dimensiones Cultura y desempeño, misma que consiste en trasladar una expresión de lo general a lo particular, de tal manera que se especifique a nivel coloquial de ser posible el significado de las variables, esto es que el conocimiento no se quede en el terreno de lo confuso.

Por lo tanto, con el propósito metodológico de sustentar esta operación analítica se formula la siguiente proposición o hipótesis central, que involucra ambas variables sujetas a estudio, que en el caso son la Cultura y el Desempeño organizacional es:

**La diversidad de modos culturales que identifican a la Unidad Productiva de mango ataulfo, “San José Río la Lima, SPRI”, de la Región del Soconusco, Chiapas, influyen en su desempeño organizacional.**

Para relacionar ambas variables se formula siguiente proposición general:

**La cultura basada en valores y actitudes compartidos, determina el comportamiento de las personas, cuya consecuencia influye en el desempeño de la organización, en donde el desempeño individual constituye la base del desempeño organizacional.**

En resumen en los Cuadros 16 y 17 se presenta la operacionalización, de la dimensión cultura y de sus respectivas variables, asimismo las preguntas que se aplicaran en la investigación de campo; en la variable **valores** que está integrada por las unidades de análisis (puntualidad, responsabilidad unidad y lealtad), se harán: ¿Qué tan importante es para usted estar a tiempo en el trabajo?, ¿Normalmente a que horas llega a su trabajo?, ¿Considera importante estimular al personal que asiste puntualmente a su trabajo?, ¿Considera que estar a tiempo es parte de sus obligaciones?, ¿Se tiene algún sistema de control para checar la puntualidad del trabajador, ¿Le interesa cumplir oportunamente con sus tareas/compromisos?, ¿Trata de realizar su trabajo con esmero?, ¿Qué opina de los trabajadores que cumplen oportunamente con sus tareas?, ¿Se cuenta con algún estímulo para este tipo de trabajadores?, ¿Cuál es su opinión del trabajo en equipo?, ¿La administración de la organización fomenta el trabajo en grupos?, ¿Le interesaría asociarse para realizar la actividad agrícola con personas que se dediquen a lo mismo, pero, que no sean de su familia?, ¿Si tuviera que emprender algún nuevo proyecto de vida, lo intentaría?, ¿Considera que con lo que hasta ahora ha alcanzado es suficiente?; en la variable **actitudes** que tiene

como unidades de análisis (optimismo y pesimismo) se harán: ¿Considera conocer lo suficiente a los trabajadores?, ¿Cree que están satisfechos con su trabajo?, ¿Considera que los trabajadores le tienen confianza, para contarle sus problemas?, ¿Qué opina de la forma de ser de los trabajadores al desempeñar sus tareas diarias? y ¿Qué características son las que le llaman la atención?; en la variable **habilidades** que tiene como unidades de análisis (oficio y profesión ) se harán : ¿Cuántos años tiene de dedicarse a esta actividad?, ¿Se ha dedicado antes a otra actividad?, ¿Le interesaría dedicarse a otra actividad?, ¿Considera importante recibir cursos para desarrollar sus habilidades?, ¿Qué tipo de cursos ha recibido?, ¿Considera importante capacitar a los trabajadores?, ¿En que favorece a la organización, la capacitación continua de los trabajadores?, ¿Se tiene implementado algún programa de capacitación permanente?,¿Qué tipos de cursos se imparten? y ¿Estos cursos son para todos los trabajadores?.

## CUADRO 16

### OPERACIONALIZACIÓN DE LA DIMENSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES Y/O VARIABLES	CATEGORIAS DE ANALISIS
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>1. Valores</b>	<b>Puntualidad</b> <b>Responsabilidad</b> <b>Unidad</b> <b>Lealtad</b>
	<b>2. Actitudes</b>	<b>Optimismo</b>  <b>Pesimismo</b>
	<b>3. Habilidades</b>	<b>Oficio</b>  <b>Profesión</b>

Fuente: Elaboración propia..

## CUADRO 17

### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA DIMENSIÓN

#### CULTURA.

VALORES	DEFINICIONES DE LOS CONCEPTOS	PROPOSICIONES DERIVADAS DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES	PREGUNTAS ASOCIADAS
	Iniciar las tareas a tiempo	La puntualidad es un valor que permite cumplir con los compromisos de la Unidad Productiva	1. ¿Qué tan importante es para usted estar a tiempo en el trabajo? 2. ¿Normalmente a que horas llega a su trabajo? 3. ¿Considera importante estimular al personal que asiste puntualmente a su trabajo? 4. ¿Considera que estar a tiempo es parte de sus obligaciones? 5. ¿Se tiene algún sistema de control para checar la puntualidad del trabajador?
	Actúa con esmero y sumo cuidado	La responsabilidad es realizar el trabajo organizacional con interés	6. ¿Le interesa cumplir oportunamente con sus tareas/compromisos? 7. ¿Trata de realizar su trabajo con esmero? 8. ¿Qué opina de los trabajadores que cumplen oportunamente con sus tareas? 9. ¿Se cuenta con algún estímulo para este tipo de trabajadores?
	Espíritu de grupo	Adaptarse a trabajar en grupos propicia el desarrollo organizacional	10. ¿Cuál es su opinión del trabajo en equipo? 11. ¿La administración de la organización fomenta el trabajo en grupos? 12. ¿Le interesaría asociarse para realizar la actividad agrícola con personas que se dediquen a lo mismo, pero, que no sean de su familia? 13. ¿Si tuviera que emprender algún nuevo proyecto de vida, lo intentaría? 14. ¿Considera que con lo que hasta ahora ha alcanzado es suficiente?

<b>ACTITUDES</b>	Formas de pensar	Las formas de expresar las intenciones positivas por parte de los trabajadores y socios de la Unidad productiva, les permite lograr el desempeño organizacional	<p>15. ¿Considera conocer lo suficiente a los trabajadores?</p> <p>16. ¿Cree que están satisfechos con su trabajo?</p> <p>17. ¿Considera que los trabajadores le tienen confianza, para contarle sus problemas?</p> <p>18. ¿Qué opina de la forma de ser de los trabajadores al desempeñar sus tareas diarias?</p> <p>19. ¿Qué características son las que le llaman la atención?</p>
<b>HABILIDADES</b>	Pericia y destreza para el aprendizaje	La experiencia en la actividad que actualmente desempeñan, y la destreza que tienen los trabajadores de la Unidad Productiva, en algunas otras actividades, propician el buen funcionamiento de la Organización	<p>20. ¿Cuántos años tiene de dedicarse a esta actividad?</p> <p>21. ¿Se ha dedicado antes a otra actividad?</p> <p>22. ¿Le interesaría dedicarse a otra actividad?</p> <p>23. ¿Considera importante recibir cursos para desarrollar sus habilidades?</p> <p>24. ¿Qué tipo de cursos ha recibido?</p> <p>25. ¿Considera importante capacitar a los trabajadores?</p> <p>26. ¿En que favorece a la organización, la capacitación continua de los trabajadores?</p> <p>27. ¿Se tiene implementado algún programa de capacitación permanente?</p> <p>28. ¿Qué tipos de cursos se imparten?</p> <p>29. ¿Estos cursos son para todos los trabajadores?</p>

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al desempeño en los Cuadros 18 y 19, se presenta la operacionalización y las preguntas que se harán en cada variable; para **eficiencia**, donde las unidades de análisis (capacidad, disposición y optimización de los recursos), son: ¿Número de toneladas producidas de mango ataulfo en los últimos tres años?, ¿Número de toneladas desperdiciadas mensualmente durante los últimos tres años?, ¿Qué es lo que provoca principalmente las mermas?, Promedio de los inventarios mensuales en los últimos tres años, ¿Número de trabajadores de campo, contratados en los

últimos tres años?, ¿Número de trabajadores administrativos, contratados en los últimos tres años?, ¿Cuál es el porcentaje de ausentismo de los trabajadores administrativos?, ¿Tiene problemas con los trabajadores, en el cumplimiento de sus tareas?, ¿Cuál es el tiempo total en un año de uso de las máquinas?, ¿Cuánto tiempo permanecen sin trabajar las máquinas durante el año? y ¿Cuál es la causa de los tiempos muertos?; para **efectividad**, cuya unidad de análisis ( oportunidad) son: ¿Número de pedidos solicitados en un período de tres años?, ¿Número de pedidos cumplidos en un período de tres años?, ¿Número de días en la demora, en la entrega de los pedidos?, ¿Causas que provocan la demora o incumplimiento en las entregas?, Número total de programas de producción o de ventas que planea la Unidad Productiva en un período de tres años?, ¿En qué porcentaje se han cumplido los programas, de producción o de ventas en un período de tres años?, Se ha cumplido puntualmente con los presupuestos de gastos?, ¿Qué ha causado que no se cumplan oportunamente con los programas de producción o de ventas?, ¿Tiene problemas con el personal responsable de entrega del producto? y ¿Qué tipo de problemas? y para **calidad** que tiene como unidad de análisis (satisfacción del cliente) son: ¿A cuanto ascienden sus ventas mensuales, en un lapso de tres años?, ¿Qué porcentaje de sus ventas ha sido rechazado, en un lapso de tres años?, Con que frecuencia en un lapso de tres años, ha sido rechazado su producto?, ¿Cuál es la frecuencia con que el cliente presenta quejas? y ¿Cuál es la causa que provoca los rechazos y quejas de parte del cliente o consumidor?. Las preguntas planteadas servirán para la formulación



de las guías semiestructuradas y tienen como base las siguientes proposiciones:

**Proposiciones de la variable cultura:**

- **La puntualidad es un valor que permite cumplir con los compromisos de la Unidad Productiva.**
- **La responsabilidad es realizar el trabajo organizacional con interés.**
- **Adaptarse a trabajar en grupos propicia el desarrollo organizacional.**
- **La lealtad laboral permite apegarse a las normas institucionales.**
- **Las formas de expresar las intenciones positivas por parte de los trabajadores y socios de la Unidad Productiva, les permite lograr el desempeño organizacional.**
- **La experiencia en la actividad que actualmente desempeñan, y la destreza que tienen los trabajadores de la Unidad Productiva en algunas otras actividades, propician el buen funcionamiento de la organización.**

**Proposiciones de la variable desempeño:**

- **El uso de medidas de funcionamiento adecuadas permite que se logre un buen desempeño organizacional.**

- El cumplimiento oportuno de los compromisos, metas y objetivos permite que se logren buenos resultados.
- Dar al cliente el producto que satisfaga plenamente sus necesidades, es reflejo de buen funcionamiento organizacional.

### CUADRO 18

#### OPERACIONALIZACIÓN DE LA DIMENSIÓN DESEMPEÑO

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN Y/O VARIABLES	CATEGORÍAS	INDICADORES
DESEMPEÑO	4. Eficiencia	Capacidad, disposición y optimización de los recursos	% de desperdicio y de tiempos muertos
	5. Efectividad	Oportunidad	Porcentaje de demora Porcentaje de cumplimiento
	6. Calidad	Satisfacción del cliente	Porcentaje de quejas Porcentaje de rechazos

Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, en el Cuadro 20, se ilustra ampliamente el mapa conceptual, que explica el proceso de operacionalización de las variables cultura y desempeño

Organizacional, hasta llegar a la formulación de las respectivas preguntas que integraran las guías de preguntas no estructuradas.

### CUADRO 19

#### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA DIMENSIÓN DESEMPEÑO

	DEFINICIÓN DE LOS CONCEPTOS	PROPOSICIONES DERIVADAS DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES	INDICADORES DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	PREGUNTAS ASOCIADAS
<b>EFICIENCIA</b>	La forma en que se usan los recursos, de la empresa; humanos, tecnológicos, materia prima.	El uso de medidas de funcionamiento adecuadas, permite que se logre un buen desempeño organizacional	Toneladas de producción. Toneladas de desperdicio Promedio de inventarios Número de trabajadores Porcentaje de ausentismo Porcentaje de utilización de la planta.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Número de toneladas producidas de mango ataulfo en los últimos tres años?</li> <li>2. ¿Número de toneladas desperdiciadas mensualmente durante los últimos tres años?</li> <li>3. ¿Qué es lo que provoca principalmente las mermas?</li> <li>4. Promedio de los inventarios mensuales en los últimos tres años.</li> <li>5. ¿Número de trabajadores de campo, contratados en los últimos tres años?</li> <li>6. ¿Número de trabajadores administrativos, contratados en los últimos tres años?</li> <li>7. ¿Cuál es el porcentaje de ausentismo de los trabajadores administrativos?</li> <li>8. ¿Tiene problemas con los trabajadores, en el cumplimiento de sus tareas?</li> <li>9. ¿Cuál es el tiempo total en un año de uso de las máquinas?</li> <li>10. ¿Cuánto tiempo permanecen sin trabajar las máquinas durante el año?</li> <li>11. ¿Cuál es la causa de los tiempos muertos?</li> </ol>

<b>EFFECTIVIDAD</b>	<p>Expresa el grado de cumplimiento de los objetivos y metas.</p> <p>Oportunidad en la entrega de los productos a los clientes.</p>	<p>El cumplimiento oportuno de los compromisos, metas y objetivos permite que logren buenos resultados.</p>	<p>Número de pedidos solicitados</p> <p>Número de pedidos cumplidos</p> <p>Número de días de demora en la entrega</p> <p>Número de programas</p> <p>Porcentaje de programas cumplidos</p>	<p>12. ¿Número de pedidos solicitados en un período de tres años?</p> <p>13. ¿Número de pedidos cumplidos en un período de tres años?</p> <p>14. ¿Número de días de demora, en la entrega de los pedidos?</p> <p>15. ¿Causas que provocan la demora o incumplimiento en las entregas?</p> <p>16. Número total de programas de producción o de ventas que planea la Unidad Productiva en un período de tres años?</p> <p>17. ¿En qué porcentaje se han cumplido los programas, de producción o de ventas en un período de tres años?</p> <p>18. Se ha cumplido puntualmente con los presupuestos de gastos?</p> <p>19. ¿Qué ha causado que no se cumplan oportunamente con los programas de producción o de ventas?</p> <p>20. ¿Tiene problemas con el personal responsable de entrega del producto?</p> <p>21. ¿Qué tipo de problemas?</p>
---------------------	---	---	---	--

<b>CALIDAD</b>	<p>Expresa el grado de correspondencia entre las características del producto y los requerimientos del cliente.</p> <p>Así como el grado de satisfacción del cliente en cuanto a los servicios que reciben, la rapidez, atención y el cumplimiento de los compromisos.</p>	<p>Dar al cliente el producto que satisfaga plenamente sus necesidades, es reflejo de buen funcionamiento organizacional</p>	<p>Número de rechazos y quejas</p>	<p>22. ¿A cuanto ascienden sus ventas mensuales, en un lapso de tres años?</p> <p>23. ¿Qué porcentaje de sus ventas ha sido rechazado, en un lapso de tres años?</p> <p>24. Con que frecuencia en un lapso de tres años, ha sido rechazado su producto?</p> <p>25. ¿Cuál es la frecuencia con que el cliente presenta quejas?</p> <p>26. ¿Cuál es la causa que provoca los rechazos y quejas de parte del cliente o consumidor?</p>
----------------	--	--	------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.5.3 Diseño de los instrumentos de la investigación

Como ya se explicó antes, en lo que se refiere a la cultura organizacional se cuenta con tres actores, que son: 1) Los directivos o dueños de la Unidad Productiva, 2) Los trabajadores administrativos; y 3) Los jornaleros; (ver anexos: guías A1, A2, A3), donde cada uno de ellos tiene su respectiva guía para la aplicación de la entrevista en profundidad. Por su parte el desempeño organizacional tiene únicamente un actor (ver anexo A4), ya que lo que se busca en esta parte son datos cuantitativos, de tipo financiero, que nos apoyen en la medición del desempeño organizacional de la Unidad Productiva; por lo tanto la entrevista se le aplicará al contador o al administrador de la Finca. Una

vez terminada esta actividad metodológica, se considera prudente antes de iniciar con el trabajo de campo, probar la validez y confiabilidad de los instrumentos, por lo tanto se realiza una prueba piloto.

#### **4.5.4 Prueba piloto**

Una vez que se ha diseñado la guía o cuestionario es necesario, antes de aplicar la encuesta o entrevista, hacer una prueba piloto, que consiste en la realización de algunas encuestas al segmento de interés o a un grupo pequeño de personas. Su propósito es verificar si el cuestionario ha sido correctamente elaborado, si es claro para los entrevistados, encuestados, según sea el caso, y estimar prudentemente el tiempo que tomará aplicarlo.

Un aspecto muy importante que también se confirma en esta prueba es la confiabilidad y la validez del instrumento. Por lo tanto, la prueba pilotó se aplicó a 10 personas, encontrándose errores de semántica e interpretación de los instrumentos de apoyo, mismos que se corrigieron a la brevedad posible. Las personas que fueron entrevistadas son alumnos y profesores de la Facultad de Ciencias de la Administración y de la Facultad de Ciencias Agrícolas de la Universidad Autónoma de Chiapas.

#### **4.5.5 Otros instrumentos de apoyo**

Es necesario recurrir a este tipo de instrumentos, para captar fielmente las respuestas a cada una de las preguntas que se aplican al entrevistado, así como para contar con la evidencia de los lugares que se vayan recorriendo, de las personas, maquinaria, espacio físico, y sobretodo en este caso específico de las huertas de mango ataulfo, así como de las instalaciones donde se realizan las operaciones de cultivo, cosecha y empaque del producto.

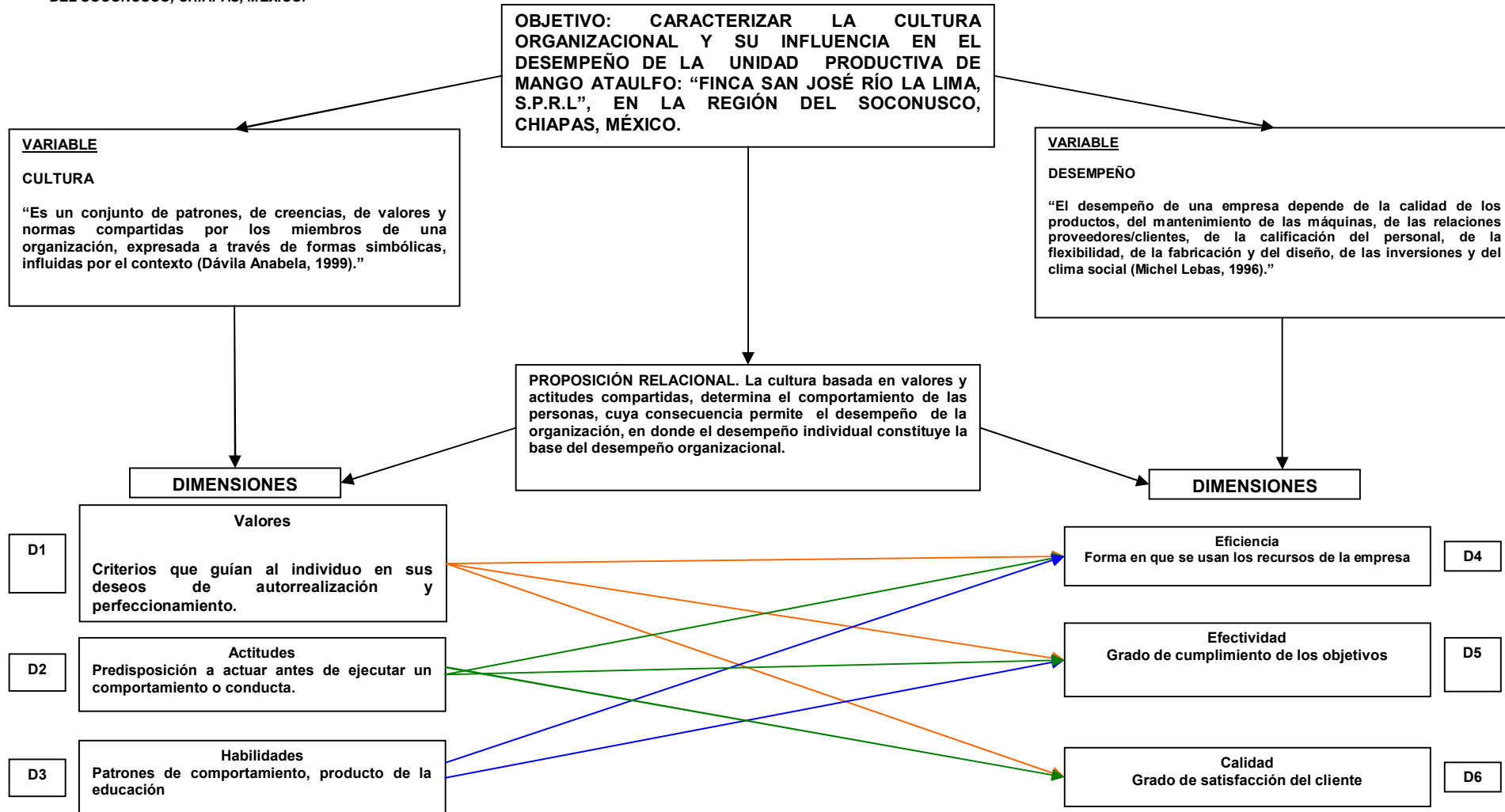
Los instrumentos de apoyo que se utilizaran se indican en el punto 4.5 (B), de este estudio. Algunos de ellos son primarios, como es el caso de papel y lápiz, sin embargo otros, como es el caso de la grabadora y cámara para filmar; es necesario contar con la autorización de las personas que se entrevistan y en este caso no se presenta ningún obstáculo. Por otra parte, aunque la observación es una técnica, en esta investigación se utilizará como un instrumento de apoyo más, para dar mayor validez a los datos que se recogen.

En el siguiente punto se explica ampliamente el desarrollo de la recogida de datos, reseñándose el levantamiento de la información de la forma más explícita posible.

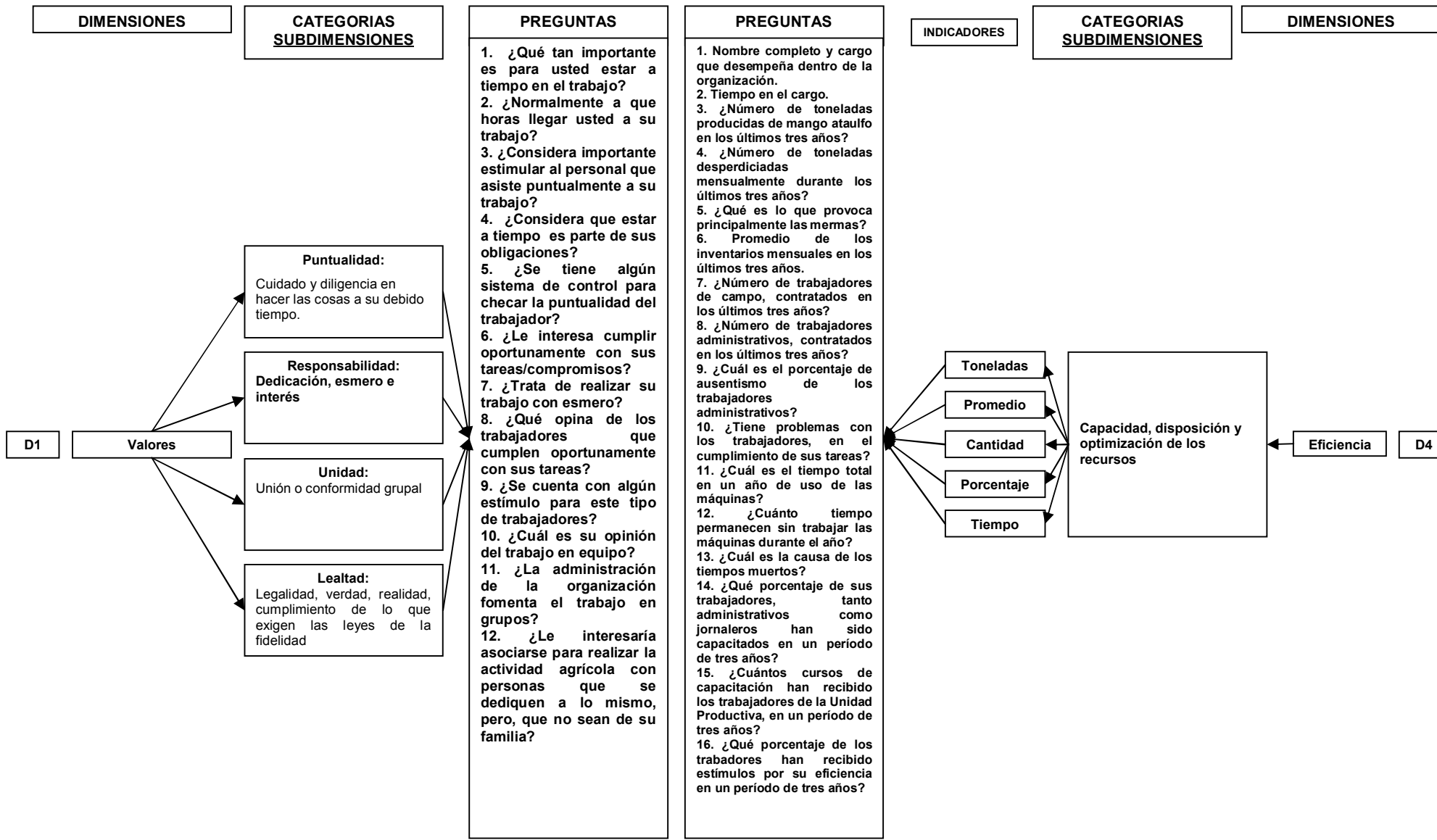
CUADRO 20

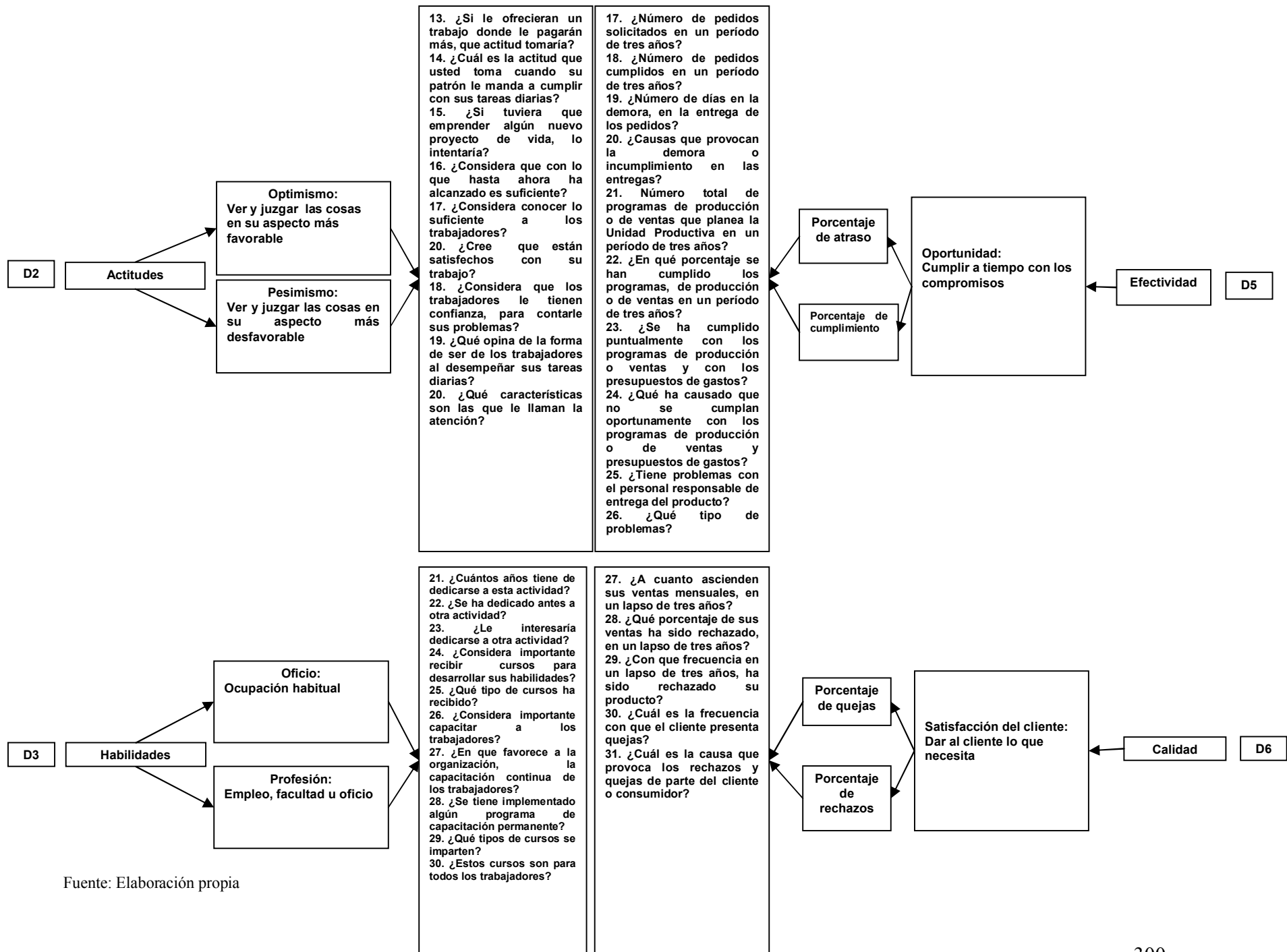
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES

TÍTULO: LA CULTURA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE UNA UNIDAD PRODUCTIVA DE MANGO ATAULFO ATAULFO: ESTUDIO DE CASO: "LA FINCA SAN JOSÉ RÍO LIMA, SPRL", EN LA REGIÓN DEL SOCONUSCO, CHIAPAS, MÉXICO.









Fuente: Elaboración propia

#### **4.5.6 Levantamiento de la información**

Para llevar a cabo esta actividad, es necesario apoyarse en las estrategias metodológicas, planeadas previamente en el diseño de la investigación. En primer lugar la organización objeto de estudio fue electa por la factibilidad ya que a través de establecer contacto con Juan Quilantan Carreón, quién es asesor técnico de frutales tropicales de los ranchos que son propiedad de esta Unidad Productiva, y es una persona a quién conozco desde hace mucho tiempo, y por lo tanto se convirtió en el principal informante y vínculo principal para entrar a la organización.

Antes de iniciar con las entrevistas definitivas, primero entrevisté a Juan Quilantán, el 15 de abril de 2005 y el 6 de mayo del mismo año, quien me proporcionó datos importantes de la organización, principalmente de carácter técnico y de organización de la Entidad Productiva, ya que él conoció al fundador de la empresa.

Juan Quilantán Carreón, es Asesor de frutales desde hace más de 30 años, proporciona asesoría en diferentes Estados e Instituciones de la República: Michoacán, Campeche, INCA, INIFAF, Ciudad Victoria, Tamaulipas, y en el extranjero en Honduras principalmente, además se dedica a la docencia y a la investigación en la Facultad de Ciencias Agrícolas de la UNACH.

En las entrevistas preliminares realizadas a esta persona, no se llevaba una guía semiestructurada, las preguntas se hicieron al azar, con el propósito de conocer la Organización a través de la experiencia que él tiene de trabajar como asesor de frutales, sobretodo en el Rancho “Cazanares”, que es donde esta Unidad productiva cultiva mango ataulfo.

Acudí a su oficina ubicada en el Km. 1.5 de la carretera Puerto Chiapas, ahí el ingeniero tiene un negocio de lubricantes, llegué puntualmente a las cinco de la tarde como me había citado, e iniciamos la conversación:

¿Podría platicarnos sobre la entidad productiva San José Río Lima, S P. de R.L.?

*- Sí, con todo gusto: En esta organización yo presto mi servicios como asesor de frutales desde hace más de 30 años, el fundador fue Aben-Amar González Prieto, quien vino procedente de Mérida Yucatán, empezó primero con la fábrica de hielo, trabajó en Rosario Isapa, y después fundó está organización donde todos los socios son de la misma familia, aquí se caso y se quedó a vivir en Tapachula, procreando dos hijos que se llaman, Mauricio y Sergio Aben-Amar González Sánchez, y ellos son ahora quienes están al frente de la organización desde que él falleció el pasado diciembre del 2004. El vino a esta región en los años 50, primero empezó a cultivar algodón, que era lo que estaba en su apogeo en ese entonces, después cultivó soya, y para los 80s*

*empezó con el cultivo del mango ataulfo y posteriormente con el plátano. En esta organización hasta la fecha, se cultiva mango, plátano y soya. Tiene como propiedad 3 ranchos, uno en Mazatán, Chis., llamado "Las Carolinas", ahí siembra plátano, por lagartero municipio de Tapachula tiene otro donde cultiva plátano y soya y el "Rancho Cazanares", en el municipio también de Tapachula, cerca de Puerto Madero, donde cultiva el mango ataulfo.*

¿Cuáles son las principales actividades a que usted se dedica en la organización en su papel como asesor de frutales?

*-Bueno yo no tengo ninguna actividad específica asignada por el patrón, porque no soy trabajador asalariado, como asesor a mi me pagan por honorarios, y las actividades que realizo son propias de mi profesión como agrónomo, y como tal me dedico a solucionar los problemas de plagas y enfermedades que atacan a plantaciones, las llamadas moscas de la fruta, principalmente el "trips", que es un insecto que ataca la inflorescencia, es decir tira la flor de los árboles y esto no permite que "amarre" el fruto, este insecto siempre ha existido desde que hubo un desbalance ecológico. Este para mi es el principal problema de producción, los productores no se quieren dar cuenta y este problema se hizo más patente en 1996, se los he dicho repetidas veces pero no me quieren creer. Por ejemplo la producción ha ido disminuyendo, de 15 ton por ha. en 1999, ha descendido de 2 a 3 ton en el 2004, y en este año anda por lo mismo. Probablemente se acaba el mango, y esto es un problema grande, se ocupa en*

*la siembra y cultivo de este fruto un gran número de trabajadores de campo, llamados jornaleros, la mayoría son de aquí de la Región del Soconusco ya de Guatemala casi no vienen, porque les pagan solo \$50.00 diarios, y este salario según ellos manifiestan no les conviene.*

¿En lo que se refiere a la comercialización del mango, que nos puede usted decir?.

*- La comercialización de este producto la realiza la empresa, a nivel nacional e internacional, y lo que no puede colocarse porque no reúne los estándares de calidad, se vende en el mercado local. Ésta organización tiene su empacadora y su hidrotérmico a 46 grados centígrados, que elimina las moscas y larvas para cumplir los requerimientos de exportación, sin embargo cuando la producción del rancho no es suficiente para cubrir la demanda ellos compran la fruta de otros ranchos, esto lo hacen de dos formas: compran la fruta del pequeño productor o compran la cosecha de algunos ranchos y ellos se encargan de darle el mantenimiento hasta que la cortan y la venden. La exportación empezó en el 2004 y 2005, el plátano y el mango desde 1976 con Estados Unidos, y la venta nacional la colocan en la central de abastos de la Ciudad de México, y la local en el mercado San Juan y Mercado Sebastián Escobar, y a los supermercados de la Región, Bodega Aurera y Chedraui preferentemente.*

¿De dónde es originario el mango ataulfo?.

*-Es originario de 8 árboles madres, que se encuentra actualmente en la 7ª. Norte No. 6, de la ciudad de Tapachula, ahí mismo donde se encuentran las oficinas de la Junta de Sanidad Vegetal. Este híbrido, que es el mango ataulfo se sembró en el jardín de la casa de Ataulfo Morales, se dice que Hector Cano fue quién lo sembró, pero no es así, Cano, en ese tiempo era jefe de campo y sí participó pero no es el creador. El ataulfo es híbrido y tiene el llamado mango de “coche” como patrón.*

Con esto terminé la entrevista con Quilantan, quien muy amablemente se compromete a presentarme a varios productores de mango ataulfo de la región y entre ellos a Mauricio González Sánchez, presidente del consejo de administración de la Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada “San José Río Lima”. Invitándome a asistir el día 20 del mismo mes, al restaurante la “Troje”, ubicado en la 11 norte de esta ciudad, donde me presentará a los productores de mango ataulfo de la región, ya que ese es el lugar donde ellos acostumbran a reunirse para desayunar, todos los días miércoles para intercambiar experiencias, y el siempre es invitado por todos ellos.

El día 20 de abril acudí al restaurante la “troje,” para conocer a los productores de mango de la región del Soconusco, estuve puntualmente a las 8 de la mañana, no había llegado hasta ese momento ningún productor, pero ya se

encontraba Juan Quilantan, quien me invitó a sentarme para esperar a que llegaran los productores. Una vez que llegaron los señores productores, me presenté con ellos e inmediatamente me dirigí a explicarles el objetivo de mi interés por investigar una Entidad productora de mango ataulfo, para realizar mi tesis doctoral; sobretodo en el renglón de la cultura y el desempeño organizacionales, ellos me escucharon con atención y la mayoría se ofreció a abrirme las puertas de sus organizaciones para desarrollar mi proyecto. Las personas que estuvieron presentes fueron las siguientes:

Luis Gómez Vega, quién fundó la primer huerta de mango ataulfo en el año de 1965. Eusebio Carlos Ortega Contreras, quien es actualmente el presidente de la Asociación Agrícola local de Productores. Eulalio Fernández Bello, quién es funcionario público jefe de distrito de Sagarpa. Alfredo Sandoval Esquivel. Doctorado en biotecnología y biología molecular y además de ser productor, trabajo como investigador en el campo experimental de Rosario Isapa, municipio de Tuxtla Chico, Chiapas. Víctor Palacios Martínez. Investigador de frutas tropicales. Oscar Cesar Lima Vázquez, productor de mango ataulfo, plátano y papaya. Amilcar López Armenta. Quien es dueño de la huerta Santa Rosa, ubicada en Reforma municipio de Tapachula, y su hija Angélica López, que es la que se dedica a la administración de la huerta,. Cabe mencionar que de la Sociedad Rural, San José Río Lima, no acudió al desayuno ningún socio por que el presidente que es Mauricio González Sánchez, se encontraba fuera de la ciudad, sin embargo Juan Quilatán me informó que estaban en la mejor



disposición de permitirme que trabajara con ellos. Una vez que concluyó esta plática de inducción, me despedí de los señores productores, lo hice también de Juan Quilatan, quien se "comprometió amablemente de buscarme una entrevista con Mauricio González Sánchez presidente de la Finca "San José Río Lima", ya que según manifestó que él consideraba que esta organización era la idónea para realizar la investigación, por la factibilidad, ya que él tiene muy buena amistad con los socios.

Posteriormente el 2 de mayo del 2005 y antes de aplicar las entrevistas definitivas se hizo la prueba piloto, como se indica en la estrategia metodológica, se aplicaron las 4 guías semiestructuradas, a 10 personas, con la finalidad de detectar errores de interpretación y de semántica; esta guías están dirigidas a los actores de la organización: a las socios, personal directivo o representante de la Unidad Productiva con 26 preguntas; a los empleados administrativos de la Unidad Productiva, una guía con 23 preguntas, para los jornaleros de base y eventuales una guía con 18 preguntas y por último una guía con 27 preguntas también para personas responsables de la información financiera de la Unidad Productiva, en este caso a la Contadora responsable. Una vez corregidas las guías de entrevista, aplicadas en la prueba piloto se procedió a aplicar las entrevistas definitivas.

El día 12 de mayo del 2005, a las 18:00 hrs, Juan Quilantán me presentó a Mauricio González Sánchez, presidente del consejo de administración de la

sociedad de Producción Rural de R.L. “San José Río Lima, acompañándome a la oficina ubicada en la Colonia el Porvenir de la Ciudad de Tapachula, Chiapas, se trata de una oficina austera, y típica como son la mayoría de las oficinas de las Sociedades de Producción Rural de la Región, y enseguida se retiró dejándome sola con el productor, quien me invitó a pasar a su despacho, se trata también de un cubículo modesto con teléfono y radio.

Me dirigí a él: Buenas tardes, tengo entendido que Juan Quilantán lo ha enterado del propósito que persigo al realizar esta investigación en esta Organización. El contestó:

*- Si estoy de acuerdo y en lo que le pueda ayudar estoy para servirle.* Continué entonces: Le voy hacer algunas preguntas relacionadas con el desempeño de la organización y comportamiento de las personas que integran esta Entidad.

¿Cuántos tiempo tiene en el cargo de presidente y cuantos años como socio?.

*-En el cargo tengo 5 meses, desde que falleció mi padre, en diciembre del año pasado, se decidió que yo quedará como presidente, aunque no soy el mayor de los hijos, porque yo siempre he estado más pegado a la empresa, mi hermano actualmente tiene un puesto público, está en el municipio como Secretario de Desarrollo Económico, antes estuvo de Delegado del Estado y tuvo una regiduría, entonces ya tiene un rato dedicándose a la política y pues eso ha conllevado a que yo este más ligado a las cuestiones administrativas de*

*la empresa por lo tanto la sociedad dispuso que yo quedara al frente. Y Como socio estoy desde 1984 que es cuando se legitimó la sociedad.*

Enseguida le fuí aplicando la guía semiestructurada, eligiendo estratégicamente las preguntas que me pudieran dar la información necesaria para lograr el objetivo de la investigación:

¿Qué tan importante es para usted la puntualidad en el trabajo?

*- Es muy importante para mi y además parte de la responsabilidad que todos debemos tener, yo siento que pongo el ejemplo, a las 6 de la mañana estoy en las huertas, supervisando las actividades de los trabajadores de campo, dando las instrucciones que considero pertinentes, aunque considero contar con trabajadores plenamente comprometidos con la organización. En la oficina estoy normalmente desde las 12 hrs. con 30 minutos hasta las 15:00 hrs. en la mañana y en la tarde desde las 17:30 hrs hasta las 19:30 hrs. de lunes a sábado y cuando es necesario trabajo el domingo y los días festivos. En lo que respecta a la puntualidad de mis subordinados, la considero como parte de sus obligaciones, sin embargo podría darles algún reconocimiento por su esfuerzo para asistir puntualmente a cumplir sus tareas diarias, aunque actualmente no se tiene implementado ningún tipo de estímulo para este tipo de trabajadores, considero que porque no estaba a cargo de la empresa, pero lo tengo planeado en un futuro no muy lejano.*

¿Se controla la asistencia de los trabajadores?

*-Sí con un reloj chocador a los trabajadores administrativos, y cuando no hay reloj con una firma, aunque en la salida siempre estoy yo aquí, con los trabajadores administrativos no somos muy estrictos en la puntualidad, ya que ellos si llegan un poco tarde reponen el tiempo yéndose después de su hora de salida, en este tipo de empresas privadas, se sabe muchas veces la hora entrada pero no la hora de salida, y los trabajadores están a gusto, por eso cuando llegan tarde negociamos su salida, con la radio controlamos a los trabajadores del campo y además se tienen encargados en cada una de las huertas. A las personas que llegan tarde se les llama la atención la primera vez, y si reinciden se les descuenta de su salario o se les da las gracias.*

¿Le interesa cumplir oportunamente con sus tareas y compromisos?

*-Si claro, que me interesa, frecuentemente cumpro con los compromisos aunque soy algo impuntual pero cumpro, lo que quiero decir es que a veces me retraso un poco, pero cumpro, "más vale tarde nunca".*

Cuándo se le preguntó qué opina de los trabajadores que cumplen oportunamente con sus tareas y si se tiene algún estímulo para ellos, contestó:

*-Hay que gente que trabaja por necesidad, bueno todos trabajamos por necesidad, pero también nos debe gustar nuestro trabajo, es decir hay que ponerse la camiseta, pero, hay gente que viene a la empresa y hace como que trabaja y no es lo suficientemente responsable, esta es la gente que yo considero que trabaja por necesidad, en lo que se refiere a estimularlos por el cumplimiento oportuno de su trabajo, pues, a los administrativos no les he dado ningún estímulo económico, pero si se les trata bien a veces una palmadita, o en forma verbal, se les toma en cuenta en opiniones, en desempeño de labores, los trabajadores del campo reciben estímulos en especie, una rejita de mango, por otra parte también tengo castigos, a los trabajadores que no cumplen a tiempo con sus tareas los despiden.*

¿Cuál es su opinión del trabajo en equipo, y lo fomenta usted como representante de la organización?

*-Trabajar en equipo es muy importante, sino esto no funcionaría, se iría a pique la empresa, yo siento que todos formamos un gran equipo, ya que solamente de esa manera podemos sacar adelante los compromisos de la organización, todos formamos equipo, todos jalamos parejo, porque si no trabajamos así, es una de trabas y problemas. Sí se fomenta trabajar en equipo desde la administración de la empresa, nos reunimos una vez al mes, sobretodo cuando vamos a empezar la cosecha, aquí participan trabajadores administrativos y trabajadores de campo, los socios nos reunimos cada seis meses. Cuando se le*

*preguntó si le interesa asociarse para realizar la actividad agrícola con otras personas que no sean de su familia, y si se arriesgaría a emprender un nuevo proyecto de vida?, contestó... si me interesaría ¿por que no?, siempre y cuando comulguemos con las mismas ideas no habría ningún problema, ahorita a nivel mundial la gente se esta juntando, yo creo que es época de sumar no de restar de unirse para fortalecerse, han habido algunas ideas, de hecho tenemos una asociación de empacadores de mango y en la época de cosecha nos reunimos cada semana, a la industrialización no le hemos entrado pero queremos hacerlo, pensado en la industrialización del mango, de la soya, nosotros tenemos alrededor de 260 ha de mango, 560 ha de plátano y 300 ha de soya, y el 100% de nuestras fincas está cultivado, por lo tanto considero que tenemos suficiente materia primara para iniciar otro proyecto de negocio que podría ser la industrialización. Ahora en lo que respecta a emprender otro proyecto de vida diferente de lo que hasta ahora he hecho desde luego, necesitaría pensarlo mucho, pues esas decisiones tan importantes no las toma uno tan a la ligera, creo que no me gustaría dedicarme a dos actividades al mismo tiempo, yo no soy de ese tipo de gentes, o hago una cosa o hago otra, pero no dos al mismo tiempo, y en el caso de dedicarme a la “polaca”, como lo hace mi hermano, eso requiere mucho tiempo y considero que esta actividad me absorbe. Por otra parte yo me siento muy satisfecho con mi trabajo, tengo 43 años y considero que tengo un reto, y hay todavía mucho que hacer por delante.*

¿Considera conocer lo suficiente a los trabajadores?

*-A los administrativos si, ya que tengo personal de más de 30 años de servicio que empezaron con mi papá, el de menor antigüedad tiene 2 años. A los del campo es muy difícil conocerlos por que periódicamente están cambiando*

¿Qué características de los empleados o trabajadores de campo son las que le llaman la atención?

*-Las características de los trabajadores son variadas, hay eficientes, medianamente eficientes, flojos; cuando yo contrato una persona, por ejemplo para que delegue un poco de responsabilidades, entonces uno les otorga esa situación para que ellos resuelvan los problemas en determinado momento, porque si uno lo trata de resolver todos al rato no vamos a resolver ninguno, entonces necesito gente con iniciativa con voluntad, con coraje de hacer las cosas, con desenvolvimiento, porque si le voy a dar el cargo a alguien para que me este preguntando como lo hace, como lo resuelve, pues mejor lo despido y me ahorro el salario y lo hago yo, pero el caso es que no voy a poder yo con todo, quiero alguien que me diga "mire teníamos que hacer esto, o me están imponiendo esto, o hay que hacer esto, pero yo ya hice esto, o como ve usted mire le doy esta solución o le doy esta otra alternativa", es decir que traiga el problema y las posibles soluciones y entonces ya las analizamos. En esta región es difícil encontrar este tipo de gente, hay gente preparada, pero eso no*

*significa que sea la mejor. Mis trabajadores administrativos todos son de la región, en el campo si contrato guatemaltecos, no son indocumentados, son legales les sacamos sus permisos en la frontera, hace tiempo si contratábamos gente indocumentada, pero ahora ya no, es una nueva medida que se tomó dentro de la empresa de no aceptar gente que no tenga identificación y gracias a Dios la gente ha respondido aunque todos estos trabajadores son eventuales, aunque algunos de ellos regresan en la próxima cosecha y algunos de ellos no se van se quedan ahí trabajando en alguna cosa dentro de la huerta. Cuando se le contrata ellos preguntan hasta cuando va a ver trabajo, ellos saben que cuando termine la cosecha termina su trabajo, no se les despide ellos ya lo tienen entendido. A mi me tocó la época del algodón cuando se contrataba gente de Juchitán, Oaxaca, estaba chico pero ahí andaba ya ayudando a mi papá, y esa gente igual se contrataba nada más para la temporada. Mi papá que fue el fundador de esta empresa, siempre fue agricultor, a lo primero que se dedicó fue a cultivar el café, luego fue algodón y luego soya y plátano, y después el mango ataulfo; el fue el que trajo la soya a la región cuando se acabó el algodón. Mi papá era yucateco, pero vivió más de 50 años aquí, yo nací aquí porque mi mamá es de Tuxtla Gutiérrez, mi papá se quedó aquí porque le gustó la región y encontró a su mujer y aquí se quedó. En este punto se le preguntó:*



¿Qué opina de la capacitación a los trabajadores?

*-A lo que respondió que le parece muy importante, pero que él no tiene establecido como tal ningún programa de capacitación pero, señaló... hemos capacitado mucha gente por ejemplo en el uso y manejo de plaguicidas, en primeros auxilios, en buenas prácticas de manufactura. Cursos de relaciones humanas o de algún otro tipo no le he dado a mis trabajadores, pero considero que probablemente si lo haga más adelante por que lo considero importante, yo siento que en la región hay profesionales buenos y mediocres y muchos se quedan rezagados por que no se actualizan, yo como agrónomo recibo cursos de actualización básicamente, yo siento que quién no se actualiza se queda fuera de la jugada, como es el caso de las médicos y de los contadores.*

¿Considera que todos los trabajadores, ya sean administrativos o de campo deben de tener actualización permanente?

*-El de campo no creo porque siempre las labores son las mismas, se van desarrollando durante la época y el desarrollo del cultivo, pero no cambian las labores, el administrativo si debería estar actualizándose, cosa que no hacemos tampoco dentro de la empresa, sinceramente no se ha hecho más que la verdad, y ahorita no está entre mis planes hacerlo, lo que me interesa en este momento es primero la reestructuración de la empresa, la reorganización de la empresa, ya posteriormente vendrá este tipo de programas.*

Con esto concluí la entrevista con Mauricio González Sánchez, quien se despide muy amablemente. Siempre pensé que realizar la investigación de campo era fácil, porque ya había tenido mi primera entrevista con el Presidente de la organización, pero cuando empecé a buscar a los demás actores de la organización, acudí a la oficina ubicada ahora en la 5ª. Oriente 56, que es la nueva oficina de la empresa, es pequeña pero agradable, recién pintada de color pastel, y traté de buscar a los otros socios y no los encontré, traté de buscar otra vez a Mauricio González, y me informaron que se encontraba fuera de la ciudad, y así pasaron los días y siempre que hablaba a la oficina, no se encontraba, en ningún horario, ni en la mañana, ni en la tarde, llegué a pensar que las secretarías me lo estaban negando, por que él no quería darme la oportunidad de realizar la investigación en la organización; me desesperé tanto que empecé a buscar otra organización, y a través de la relación que tengo con un despacho contable, me pusieron en contacto con otra organización que también se dedica al cultivo del mango ataulfo llamada “Banachis”, propiedad de José Antonio Álvarez Moreno, cuyas oficinas se encuentran ubicadas en el Fraccionamiento los laureles, de la ciudad de Tapachula, Chis., cerca de donde vivo, acudí a una visita preliminar para ponerme en contacto con el presidente de la sociedad, y también no lo encontré, para esto ya estábamos en el mes de Septiembre, la persona que me atendió en esta oficina fue Cristina Trujillo, contadora de la organización, me dio cita para el viernes 30 de Septiembre en la tarde, pero en esta ocasión

estaba cerrada la oficina, al día siguiente llegué y una persona que estaba en la caseta de vigilancia me informó que no iban a trabajar por había problemas con el huracán Stán, que azotó la Región y a partir de este momento la investigación quedó suspendida por que la problemática se hizo general y por el momento no me fue posible establecer contacto en esta otra organización.

Una vez que las lluvias cesaron, consideré pertinente volver a ponerme en contacto con Juan Quilantán, mi principal informante para preguntarle que sabía del Mauricio González, explicándole que en repetidas veces lo había ido a buscar a la oficina y no lo encontré, y vía telefónica también la secretaria me informaba que no estaba, el me dijo que ciertamente había salido fuera de la ciudad y que acaba de regresar, pero se encontraba muy ocupado evaluando los daños que el huracán Stán había provocado en las plantaciones, sobretodo en Mazatán, Chis, que es donde más problemas causó dicho huracán, pero en cuanto lo localizara, me iba avisar. Afortunadamente no tardó mucho en localizarlo y Mauricio en atenderme, el caso es que para fines del mes de octubre Mauricio González me estaba recibiendo en la nueva oficina, y me presentó a Gladis Concepción Velásquez Carrizales, contadora de la organización, indicándome que en lo sucesivo ella me iba atender y de esta manera tuve la oportunidad de penetrar a la organización.

Continuando con el proceso de la investigación de campo, el días 21 de octubre me presenté en la oficina de la organización, a las cinco de la tarde, ya que

previamente la Contadora Gladis, me había dado cita, para entrevistar al personal administrativo, llegué puntualmente la misma Gladis me hizo pasar, presentándome al personal de la oficina que en ese momento se encontraba realizando sus actividades cotidianas. Platicué con Gladis, explicándole el motivo de mi visita, en que consiste mi trabajo, y lo importante que es para mi su apoyo, le expliqué también que la información que ella me iba a proporcionar era de tipo financiera, explicándome que con todo gusto me la puede dar, pero en este momento considera que no tiene tiempo y me avisará cuando la tenga lista, o me la enviará por correo electrónico, me explicó también que actualmente no tienen trabajadores de campo, pero, quedó muy formalmente de avisarme por teléfono para cuando podría empezar a aplicar las entrevistas al personal administrativo, indicándome de preferencia que lo hiciera en la tarde..

El día 24 de octubre hablé por teléfono a la oficina de la empresa, atendiéndome la contadora Gladis, que me informó que podía presentarme en la oficina para empezar con las entrevista el día 26 del mismo mes a las cinco de la tarde. Así lo hice llegué puntualmente a la oficina, y la Contadora Gladis me presentó al personal y empecé la primera entrevista con Gisela Castillo Hernández, en un pequeño cubículo ubicado dentro de la mismas instalaciones.

¿Cuántos años tiene de trabajar en la empresa y cuál es el cargo que desempeña?

*-Tengo 5 años aproximadamente de trabajar en la empresa, soy secretaria recepcionista.*

Continué entonces con las preguntas apoyándome con la guía de entrevista semiestructurada que se elaboré previamente para aplicar a los empleados administrativos.

¿Qué tan importante es para usted estar a tiempo en el trabajo?

*-Pues es muy importante, yo llego a las 8:30 por que a esa hora inicio mi trabajo, esto no quiere decir que a veces no llegue un poco más tarde 8:35, pero no hay problema no checamos entrada ni salida, antes si se firmaba ahora ya no se hace, además tenemos tolerancia en la entrada de 15 minutos pero yo siempre trato de llegar antes, no nos descuentan porque a veces nos vamos más tarde, yo siento que esto es parte de la responsabilidad, aquí hay mucha tranquilidad en la organización, el Ing. Mauricio que es el que esta más nosotros, nos llama la atención, es muy tranquilo, él no amenaza.*

¿Qué opina de los compañeros que cumplen a tiempo con sus tareas?

*-Yo siento que las personas que le ponen más empeño al trabajo deben de recibir algún estímulo, a mi gustaría que fuera económico pero aquí no se les da nada, yo llego temprano porque me gusta avanzar en mi trabajo y lo hago con gusto, el trabajo aquí no se termina, yo vivo aquí en Tapachula y cuando es cierre, o tenemos que hacer los pagos provisionales entonces nos tenemos que quedar más tarde, y a veces hasta tenemos que llevar trabajo a la casa, pero no vamos atrasados, la contabilidad siempre es así, siempre lleva un mes atrás.*

¿Le gusta trabajar en grupo, o el patrón los motiva a hacerlo?

*-Si lo hacemos con algunos compañeros, pero no todos, yo por ejemplo desconozco el trabajo de los demás administrativos, sé el de algunos nada más porque es necesario el trabajo así lo exige, el patrón no lo fomenta a él le da lo mismo.*

¿Si le ofrecieran un trabajo donde le pagarán más, lo tomaría o prefiere continuar en el actual?

*-Tendría que pensarlo por el tipo de empresa, que sea segura, esta es una empresa segura y yo me siento a gusto, ya llevó cinco años de trabajar aquí, aunque antes trabajé en otros lugares.*

Cuando se le preguntó si sentía capacitada para dedicarse a otra actividad, y si ha recibido cursos dentro de la organización, contestó:

*-Cursos no he recibido de ninguna clase, pero opino que si me servirían, tendría mejor rendimiento, mejor trato a la gente, pero aquí no se imparten por lo menos para los trabajadores administrativos no hay para ninguno de nosotros. En lo que se refiere a dedicarme a otra actividad, pues creo que si podría hacer otras cosas, creo tener la capacidad suficiente.* Con esto se concluyó la entrevista con Gisela Castillo, continuándose el mismo día 24 de octubre entrevisté a la Laura Flores Escobar, quien comentó lo siguiente:

*-Soy madre soltera, mi cargo es como tesorera, yo no manejo la caja chica, esa la maneja Juani ella la manejaba desde un principio lo manejaba ella y se le fue quedando, y así que ella la sigue manejando hasta la fecha, ya tengo 5 años de trabajar en la empresa, soy contador privado con comercio, sin preparatoria, yo estudié en la Escuela Comercial Soconusco, esa escuela ya desapareció. En lo respecta a llegar puntual en su trabajo, contestó: claro que es importante, porque los patrones eso quieren, que uno esté temprano, yo entro a las 8 y media creo que soy puntual, aunque la que abre la oficina es Juani, a veces me paso unos minutos, unos cinco o más menos, pero por eso no hay problema. Yo siento que la puntualidad es importante, pero aquí la verdad nunca nos han*

*tomado en cuenta para darnos algún premio, simplemente uno lo hace por responsabilidad.*

*¿Cambiaría su actitud si le ofrecieran un premio?*

*-Pues si trataría de estar antes, o puntual, un poco antes de la hora de entrada, pero como yo se que no se da, pues yo cumplo. Yo siempre llego temprano aunque no me den nada, pero si me dieran algo, pues lo seguiría haciendo igual, llegar a tiempo es para mi parte de mis obligaciones, siempre me levanto motivada para venir a trabajar, soy madre soltera, tengo una niña de 13 años.*

*¿Tienen control de asistencia?*

*-No aquí no nos controlan para nada, nos tienen confianza, no checamos reloj ahora ya no, pero el Ing. Mauricio platica con nosotros de vez en cuando. Yo cumplo oportunamente con mis tareas no tengo problema, me considero una buena empleada. Aquí todos los trabajadores, cumplimos porque cuando nos piden el trabajo debemos de tenerlo listo, porque eso he visto yo, que aquí no hay problemas de ese tipo, nadie se atrasa en el trabajo.*



¿Qué opina de los compañeros que cumplen oportunamente con sus tareas?

*-Pues si cumplen porque saben que les van a pedir el trabajo, aquí todos cumplen. Yo he trabajado antes, en otras empresas, en una que se llamaba Bananaba ahora no se si sea Navafrut y en la Asociación ganadera, no se si todavía existe yo trabaje ahí cuando muy empezó la empresa esa. Mis tareas las cumplo oportunamente yo no tengo problemas.*

¿Trabajan en equipo?

*-Pues aquí no trabajamos en equipo, cada quien hace su trabajo, casi no se lo que hacen mis compañeros, cada quien hace su trabajo, claro que en un caso urgente les ayudo me explican y lo hago, me explican y lo trato de hacer, pero yo se el trabajo de Juani al menos y ella se sabe el mío, cuando alguien falta, pues lo cubrimos entre nosotros mismos no se contrata a otra persona, y si es necesario pues contratan a alguien y se les enseña, aquí no es como las empresas de gobierno donde las personas cada rato se enferman, piden permiso, aquí no hay sindicatos, y no se porque pero en esta empresa no nos enfermamos a cada rato, las vacaciones también se cubren as, pero de vacaciones casi no he salido, o sino el trabajo lo tienen que sacar entre todos..*

¿Si le ofrecieran un trabajo donde le pagarán más que decisión tomaría?

*-Pues a como está la situación y a mi edad, hay que pensarlo pues yo tengo 42 años pues aquí ya tengo un trabajo seguro, esta empresa se aprecia que va bien y yo me siento a gusto, nosotros estamos enterados de que la empresa va bien, de la situación financiera, y se tuvo que pagar a la gente aunque no trabajara ahora con huracán, pues no tuvimos muchos problemas, al mango no le afectó, en el banano si estoy enterada que se perdió ahí si le afectaron las lluvias, pero creo que la pérdida no fue mucha.*

¿Si tuviera que emprender un nuevo proyecto de vida lo haría?

-Lo pensaría mucho, lo analizaría, pues por mi edad ya tengo 48 años, hay que pensarlo muy bien y analizarlo, en lo que respecta a mi desarrollo personal, ya no he pensado la verdad en seguir estudiando, se computación tomé un curso de 3 meses y aquí como lo practico pues ya se un poco más. Yo estoy enterada de cómo va esta empresa, claro con lo del desastre pues se tuvo q pagar a trabajadores de campo que están de planta, y aunque no trabajaron.

¿Qué opina de empezar un nuevo proyecto en su vida o piensa que lo que ha alcanzado hasta ahora es suficiente?

*-Lo pensaría mucho, hay que pensarlo muy bien y analizarlo..... Pues hasta ahora no he pensado en seguir estudiando, o talvez....computación aunque sé y lo practico, lo aprendí en otra empresa, pues se excel y Word que es lo que más se usa.*

¿Recibe cursos?

*-Pues aquí no nos dan cursos, pero si me gustaría sugerir algunos como el de inglés, no me gusta pero considero que es importante, aquí no tratamos con gente que habla inglés, pero creo que debemos de aprenderlo, estoy por meterme a un curso de inglés y de computación en forma particular. En esta empresa no he recibido cursos, en las otras que estuve antes ahí si me dieron algunos. En esta empresa no hay ningún programa implementado, ni nos han preguntado si nos interesaría.*

Ese mismo día entrevisté también a Juana Castillo Cruz; quien tiene el cargo de Secretaria de la gerencia general, quien tiene 29 años de trabajar en la empresa y platica lo siguiente:

*Empecé en una oficina y no era sociedad todavía con él Sr. Aben-Amar González Prieto, cuando yo empecé era una oficinita chiquita, yo tengo 51 años y soy soltera vivo con mis papás en bonanza, yo no me pienso jubilar por*

*el momento hasta que el cuerpo aguante. Soy soltera, vivo con mis papás todavía, vivo en Bonanza aquí en Tapachula.*

¿Qué tan importante es para usted estar a tiempo en el trabajo?

*-Es importante en primer lugar por que avanza uno es su trabajo, no se quedan pendientes, bueno de hecho siempre quedan pendientes, pero avanza uno un poco más.*

¿A qué horas llega a su trabajo?

*-A las 8 y media*

¿Considera importante estimular al personal que asiste puntualmente a su trabajo o es parte de sus obligaciones?

*-La verdad no nos dan, pero uno sabe también su horario su responsabilidad, no esperar un estímulo para llegar temprano ya sabe uno su horario.*

Pero, ¿cambiaría su actitud si la estimularan?

*-Sería pues bueno, pero a mi siempre me ha gustado mi trabajo, y cuando a uno le gusta su trabajo le echa uno ganas, pero yo me siento bien, aquí por el*

*trato que me dan, yo ya me adapte a esta empresa, yo prácticamente estoy considerada como encargada de la organización, aunque yo ya me había acostumbrado con el Sr. Aben-Amar, sus hijos también son buenas personas.*

Continuando con la entrevista se le aplicaron las siguientes preguntas:

¿Tienen control para la asistencia? ¿Le interesa cumplir oportunamente con sus tareas? ¿Le gusta trabajar en equipo?

*-Fijese que en equipo es mejor todavía, por ejemplo si alguien falta y yo se lo que esta haciendo otra persona puedo sacar el trabajo, la verdad aquí no lo fomentan pero nosotros lo hacemos, aunque no tenemos mucha comunicación si se da cuenta no platicamos mucho y eso es bueno.*

¿Si le ofrecieran un trabajo donde le pagarán más, que actitud tomaría?

-No me interesa aquí estoy a gusto aunque me han ofrecido otras personas, ya cuando tenía algunos años de trabajar con ellos un Licenciado insistía que yo me fuera a trabajar con él, me decía que era de base y que me iba a pagar mejor, pero como no me gusta dejar los trabajos tirados platique con Don Aben-Amar, y le di las gracias por los años, de trabajo, y me dijo que tienes fiebre, y me dijo cuanto más te puede pagar él que no te pueda pagar yo, ya tenía 5 años para ser precisa de estar con él y entonces me subió el sueldo y me

quedé con él hasta la fecha, era un poco enojón pero cuando ya le pasaba el coraje me iba hablar ya de muy buen humor, la verdad a mi me gustaba como me trataba, por eso yo siento que el trato que le dan a uno es importante. Cuando yo llegué aquí el Lic. Sergio tenía 21 años que es le más grande de sus hijos

¿Si tuviera que emprender algún nuevo proyecto de vida lo intentaría o considera que con lo que ahora ha alcanzado es suficiente?

*-Yo siento que sí, pues a todos nos gusta explorar un poco, conocer un poco, no estancarse ahí también.*

*¿Ha recibido cursos de capacitación?*

*Fíjese que nosotros llevamos cursos, hace mucho tiempo cuando estábamos por Av. Esperanza, cursos de terapias, cursos de habilidad, las personas que los daban venían de México, eso fue hace casi 15 años, a mi si me gustaría que se dieran otra vez. Pero ahora últimamente ya no han dado cursos. Estos cursos que le digo se daban nada más a la gente de oficina, a los trabajadores de campo no se les ha dado este tipo de cursos.*

Ese mismo día se continuó con las entrevistas, y esta vez se trata de Brenda Viridiana Castillo Álvarez, quien es auxiliar contable, tiene 29 años y es pasante

de la carrera de Contador Público egresada de la UTAC soltera y vive en Tapachula.

¿Normalmente a que horas llega a su trabajo y que opina de la puntualidad?

*-Llego a las 8 y media de la mañana, en ocasiones he llegado tarde pero he pedido permiso, le informo a la contadora generalmente siempre trato de llegar antes.*

¿Considera que el personal que llega temprano debe ser estimulado, o es común que en esta organización le den estímulos a este tipo de empleados?

*-Si debería dársele algo, así todos le ponen más empeño para llegar puntual, que les dieran un estímulo económico o mínimo un reconocimiento verbal o como se dice comúnmente una palmadita en la espalda, pero aquí no se acostumbra hacer eso. Yo creo con eso me sentiría motivada. A mi gusta llegar temprano para avanzar más, a veces llevo trabajo a mi casa. Bueno, aparte de eso yo considero que también es parte de mis obligaciones como trabajadora de la empresa.*

Cuándo se le preguntó si se tiene algún control de asistencia, contestó:

*-No, no tenemos, en Av. Esperanza, que es donde estaba antes la oficina había lista de asistencia pero aquí ya no hay, tal vez después la van a poner. A mi*

*gusta ser puntual para cumplir con mi trabajo, si me atraso a veces con la contabilidad cuando es fin de cierre, por los pagos provisionales que son más urgentes, ya ve que la contabilidad es así, pero no es mi intención, trato de cumplir lo más que puedo. A veces el patrón ciertamente me ha llamado la atención pero por cosas chicas, por que algo estuvo mal pero no es grave, este no es mi primer trabajo antes de entrar acá estuve en un despacho con el Contador Mario Meza.*

*¿Qué opina de los trabajadores que cumplen oportunamente con sus tareas?*

*-Pues ese tipo de trabajadores nos motivan a trabajar como ellos, a cumplir a oportunamente con el trabajo, son personas que nos dan buenos ejemplos, aquí no hay muchos trabajadores así, yo creo que hay pocos, no hay estímulos para ellos. Yo no me considero como uno de estos trabajadores, pero si yo fuera uno de ellos me gustaría que me dieran un estímulo económico para motivarme a seguir adelante, aunque el buen trato es importante, aquí me tratan bien yo no tengo ningún problema con mi patrón es buena persona, muy amable.*

*¿Qué opina del trabajo en equipo?*

*-Es bueno muy buen, porque de esa manera se trabaja más rápido, las dificultades se solucionan, y el trabajo es preciso. Pero a veces también hay*



*diferencias entre los compañeros, por los diferentes tipos de opiniones, pero si nos agrupamos, aquí todos somos contadores, no hay Administradores. El patrón no lo fomenta, nosotros nos ponemos de acuerdo para ayudarnos mutuamente.*

Si le ofrecieran otro trabajo donde le pagarán más. ¿que pensaría?

*. . .lo pensaría mucho, por la forma del trabajo el trato es diferente, por ejemplo en las empresas de gobierno pagan bien, por una parte es bueno pero porque pagan más, aquí gano quincenal \$1,300.00 tengo la esperanza de llegar a ganar más de ocupar otro puesto. ¿Llevan cursos en la empresa? Aquí en la empresa nos mandan a cursos de la CANACO, de pagos provisionales, de ISR, estos son gratuitos, estos son cursos de fiscal, riesgo del trabajo, del IMSS, entre otros, aunque en este años no he ido a ninguno, a estos cursos solo envían a los que trabajamos en el área contable. Aquí en la empresa no se tiene implementado ningún programa de capacitación ni de actualización. Yo siento que recibir cursos para desarrollar las habilidades es importante. Por último agregó: El Ing. Mauricio está muy poco acá en la oficina, su papá el Sr. Aben-Amar, estaba todos los días mañana y tarde, en la mañana desde la 10 hasta las 15 hrs. y en la tarde desde las 5 hasta la 8 de la noche.*

Ese mismo día se entrevistó a Antonio Espinoza Velásquez, casado tiene con su esposa 2 niños, vive en Tapachula, tiene 34 años, pasante de Contador

público, estudió en la UNACH, su cargo es encargado de solicitud de devolución de impuestos y tiene 9 años de estar en la organización.

¿Qué opina de la puntualidad?

*- Es primordial, es un buen comienzo, refleja que tiene una iniciativa. La cultura, la puntualidad, es parte de la cultura, así la considero yo como parte de la cultura.*

¿Ha llegado alguna vez tarde?

*-Si alguna vez pero no frecuentemente, he llegado tarde porque también tengo que atender los trámites administrativos de la empresa, pero aún así me han llamado la atención esas son las razones por las que he llegado tarde. Yo tengo que entrar a las 8 y media pero a veces por ir hacer esas diligencias me retraso. Yo siento que quien llega temprano, debe motivarse, porque despierta el interés humano, aunque a veces estamos por necesidad y otras porque nos gusta nuestro trabajo, sin embargo acá no se recibe estímulo alguno.*

¿Tiene algún control para checar la puntualidad?

*-Ahora no hay hubo hace tiempo pero ya lo quitaron. Yo mi trabajo lo hago con esmero, trabajo con metas, para entregar la información, tengo metas,*

*trabajo de común acuerdo con contabilidad, tengo entonces que terminar a tiempo para no retrasarlos a ellos. Nosotros queremos demostrar que estamos trabajando con esmero. Enseguida me dedico a los míos, que es la solicitud de devolución de impuestos. Todo mi trabajo lo hago a través del programa, el pago de tenencias, emplazamientos, el mantenimiento de los vehículos, en cuanto empieza el año ya me programo. Yo trabajo en equipo con contabilidad, anteriormente yo llevaba el control de inventario físico, lo hacía mensual, en maquinaria cada año, en insumos es mensual, por la rotación de inventario continua y esto lo hacemos en equipo. Yo me dedico creo, a muchas cosas más que no son de mi cargo, por ejemplo si hay algún problema de accidente de un auto, a mi llaman yo llamo a la aseguradora inmediatamente, y por esto no recibo ningún peso más, yo me pongo la camiseta en la empresa y por eso trabajo y además porque me siento muy a gusto acá. Yo gano acá poco, quincenal como \$1,600 pesos.*

*¿Si le ofrecieran otro trabajo donde le pagarán más que decisión tomaría?*

*Yo me iría inmediatamente, yo se lo que vale lo que hago, no importa que fuera al gobierno. Yo estuve en Lomal Real, pero me querían explotar y no me gustó, siempre he dicho que mientras viva no lo voy a permitir, de ahí estuve también en una cadena de restaurantes en Hermosillo pero regresé por la familia, siento que tengo arraigo a la tierra, es cuestión de valores.*

*¿Considera que con lo que alcanzado hasta ahora, es suficiente para su desarrollo, o considera que le falta?*

*No, siento que puedo hacer más porque si me siento capaz, me gustaría estudiar más, una maestría es una de mis metas, pero con el sueldo que tengo no puedo, yo creo que todos tenemos un interés, yo no estoy titulado eso también es un problema. Yo trabajé también en Río Esmeralda S.P.R. de R.L, pero actualmente ya no existe, yo trabajé ahí cuando estaba en su apogeo el banano, cuando estaban otras sociedades que ahora han desaparecido. Yo creo que aquí hace falta que hayan agroindustrias, para que hayan más empleos.*

*¿Considera importante los cursos?*

*-Pues el único que he recibido dentro de la empresa se llamó Liderazgo humanitario, en el hotel Loma Real, vinieron a darlo de México, y me enviaron a mí. Aquí no se tiene ningún programa de capacitación o actualización, yo por fuera he llevado un curso de computación, de diseño, Corel Draw, Internet, me gustaría aprender inglés porque siento que lo necesito para mi trabajo a veces. Me despedí del joven, y él muy amablemente me ofreció que en lo que pueda ayudarme esta para servirme.*

Se entrevistó enseguida a la Sandra Luz Nepomuceno, casada tiene un hijo, pasante de contador público egresada de la UNACH en el 2002. En la empresa ocupa el cargo de: Encargada del departamento de ventas, a quien se le aplicaron las preguntas de la guía.

*-Tiempo en el cargo 3 años en la empresa. Llegar a tiempo al trabajo es para mi muy importante, porque trabajo más rápido cumplo con mis tareas lo más pronto posible, mi hora de entrada es la 8 y media de la mañana. Yo pienso que al personal que asiste puntualmente se le debe estimular económicamente para que continúen llegando temprano, aunque también considero que es parte de mis obligaciones para no atrasarme en mi trabajo, yo tengo mucho trabajo, hago los trámites de venta, las facturas, exportaciones de todos los productos, banano, soya, mango. Aquí en la oficina no tenemos ningún control para la asistencia, confían en nosotros, y como la mayoría llegamos a tiempo pues no es necesario. Yo cumplo oportunamente con mis tareas hasta ahorita estoy muy actualizada, no tengo que llevar trabajo a mi casa, estoy al corriente en mi trabajo y trato de hacer mi trabajo con gusto, me siento motivada de trabajar aquí. Tengo esperanza de que algún día me asciendan para que gane un poco más, aquí todos ganamos igual, la que gana un poco más es la Contadora Gladis, todos nos sentimos a gusto, aquí no hay nadie que se queje, si tenemos problemas pedimos permiso y nos descuentan, todos estamos asegurados. Con respecto a mis demás compañeros todos también son muy puntuales y yo considero que están muy contentos de trabajar aquí, hay algunos que son más*

*puntuales que otros, pero acá en la empresa no se le da ningún estímulo porque lleguen temprano. El trabajo en equipo si me gusta, aquí creo que trabajamos en equipo, yo por ejemplo se hacer el trabajo de otros, si me llaman hacerlo por que alguno de mis compañeros falta yo la hago con gusto, aunque la administración de la empresa no lo fomenta nosotros nos ponemos de acuerdo.*

*¿Si le ofrecieran un trabajo donde le pagarán más, que actitud tomaría?*

*Lo pensaría un poco viendo las condiciones de trabajo si hay una mayor remuneración, que me pagarán más, la verdad me interesa lo económico ya ve que estamos viviendo una crisis económica grave, pero por el momento aquí me siento a gusto. Aunque me gustaría hacer otras cosas, para mi desarrollo profesional, como titularme, estudiar una maestría o una especialidad, yo considero que puedo hacerlo todavía porque lo que he hecho hasta ahora es poco y puedo hacer muchas cosas más. Antes de trabajar aquí estuve en un despacho contable todo lo que fue la carrera, después trabajé en Asake, más o menos 5 años, aquí en la empresa llevo 3 años, pero talvez más adelante me gustaría dedicarme a otra actividad. Cuándo se le preguntó si considera importante recibir cursos: Contestó: si me parece importante, aunque aquí en la empresa no programan cursos para nosotros, y afuera tampoco los he llevado, ni los de fiscal no he podido llevar porque son muy caros.*

¿Pero si considera que llevar esos cursos es importante?

*-Si es importante llevar cursos; como auditoria, fiscal, contables, comunicación, relaciones humanas. Aunque dentro de la empresa la comunicación es fluida todos nos llevamos bien, no hay problemas ni pleitos, todos estamos en nuestro trabajo y nos olvidamos de chismes Además comentó que conoció a Aben-Amar, el patrón viejo; era muy tratable, diferente a sus hijos, bastante diferente, bueno tal vez por la experiencia, porque el trato es casi igual, la forma de ver las cosas de uno y él otro yo creo que los dos están bien. Pero era diferente a sus hijos a mi me gustaba más el papá. Aquí no tenemos ningún programa de capacitación, ni actualización, no se imparten cursos a nadie, solo la contadora asiste a los de fiscal. Aquí no hay reuniones muy frecuentes de trabajadores, los socios tengo entendido que se reúnen cada año.*

El día 30 de enero de 2006, entrevisté a Felipe Alberto Gamboa Aguilar, actualmente estudiante de la Facultad de contaduría de la UNACH, tercer semestre, soltero de 21 años de edad, vive en Tapachula. Se le fueron aplicando las mismas preguntas relativas a la puntualidad a lo que contestó:

*-Más que ser puntual, es importante que el jefe se de cuenta de que no falles y que puedes cumplir con lo que te pongan hacer, para cuando uno necesite algo ellos le puedan dar apoyo. Pero yo considero importante la puntualidad, yo entro a trabajar igual que todos a las 8 y media de la mañana, pero por lo*

*regular yo trabajo en la calle por que soy mensajero. Una vez me llamaron la atención únicamente porque llegué tarde, dependo de la contadora Gladis, pero el Sr. Mauricio fue quien me llamó la atención, no fue muy duro conmigo fue leve. Resulta que ese día tuve problemas en mi casa y llegué a las 8 con 40 minutos.*

¿Has recibido estímulos por llegar temprano?

*-No nunca, no he recibido nada, bueno yo creo que llegar a tiempo es mi obligación. Hay empresas por ejemplo el IMSS, los trabajadores llegan a tiempo por el dinero, no lo hacen por el trabajo, yo aquí tengo apoyo, si tengo tiempo estudio, hago mis tareas. Aquí no tenemos control para checar entrada y salida, se tenía en la otra oficina, unos formatos de lista, pero en esta oficina no hay control de lista, reloj chocador nunca se ha tenido, bueno desde que yo tengo conocimiento. A mi me interesa mi trabajo, porque me voy relacionado con otro tipo de empresas, voy hacer los pagos a hacienda, a la Unidad Administrativa, apoyo a los contadores cuando tengo tiempo, apoyo en la captura de cheques, conciliaciones bancarias, cuando se atrasan con la captura de pólizas, yo considero que le pongo ganas a mi trabajo. Aquí dentro de la empresa hay compañeros que quieren esmerarse, luchando por algo que quieren, hay compañeros aquí que yo los veo motivados, contentos, ya ve uno siempre quiere más. La verdad yo no estoy enterado si esos compañeros reciben algún estímulo por esmerarse.*



¿Cuál es tu opinión del trabajo en equipo?

*-Si me gusta, trato de llevarme con todos, y todos me llevan bien, aunque yo trabajo solo pero los ayudo a ellos, bueno cuando salgo a la calle y llevo mucho dinero me acompañan. Los socios se reúnen 3 ó 4 veces en el año, pero con nosotros el Ing. Mauricio nos reúne y nos informa con van las cosas. ¿Si te ofrecieran un trabajo donde te pagarán más, que actitud tomarías? Si me gustaría, pero primero que me dieran la oportunidad de estudiar, en cuestión de dinero es importante, pero en cuestión de trato armonioso, de cariño a la organización, así si lo pensaría, yo estoy a gusto acá, y siento que tiene que ver el trato que se recibe para quedarse en una organización. Ciertamente que tengo mucho trabajo pero lo hago con gusto, a veces tanto trabajo me cansa, pero me tengo que esforzar lograr algo. En realidad me gustaría quedarme en esta empresa, más que nada porque yo empecé de abajo, y si te dan un espacio, me gustaría tener mi despacho. Yo quiero emprender otras cosas en mi vida, me falta mucho, soy ambicioso, si me considero así. Antes de trabajar aquí trabajé año y medio en otro trabajo en un beneficio de café y 6 meses de trabajo temporal en un taller mecánico desde la prepa, me dedico a pintar casas cuando tengo tiempo, ayudo de noche algunos compañeros que trabajan de noche y como siempre me ha gustado trabajar desde tercer semestre de la preparatoria.*

¿Qué tipo de cursos se imparten dentro de la organización?

*-No se imparte ningún curso, yo he tomado uno de computación, de año y medio: procesamiento de base de datos. Yo llegué aquí por medio de la contadora Gladis, me pagan quincenalmente \$834.00, tengo tres hermanos, mi papá es chofer de taxi y mi mamá empleada en Agua Chula. Mi papá no quiso responder, no tuve suerte con mi papá, mi mamá me ayudó asta la preparatoria. Me gusta la contabilidad, aunque yo quería estudiar para Ing. Electromecánico, pero no tengo la posibilidad de que me apoyen. En lo que respecta a recibir cursos, me gustaría recibir cursos de Contabilidad, Recursos Humanos, y otro tipos de cursos para que se de la capacitación constante para aprender cosas nuevas. Pero la verdad aquí no se imparte cursos, los patrones si llevan cursos fuera de Chiapas, cursos de manejo del banano. Cuando dan cursos, no son para todos los trabajadores, yo me doy cuenta porque los invitan, y reciben fax y estos los llevan fuera del Estado. A mi gustaría que me dieran curso para aprender a manejar, porque yo que soy mensajero me serviría más un carro que una moto o que una bici ya que a veces no me da tiempo, hace tiempo me dijeron que me iban a pagar un curso de manejo de carro, en la tarde que no tengo clases vengo ya que la empresa tiene un Vocho y una camioneta Luv blanca.*

Continuando con la entrevistas, el 11 de abril de este año; se platicó con Gregorio Silva López, quien tiene el cargo de encargado del Rancho

Cazanares. Tiene 18 años de trabajar ahí, es casado, tiene 5 hijos, y originario del Municipio de Tapachula, Chis, pero su padre es originario de Tehuantepec, Oax.

Nos encontramos con un hombre quemado por el sol de unos 55 años aproximadamente, quien muy amablemente nos ofreció donde sentarnos y nos ofreció dos refrescos embotellados. Enseguida Gregorio va contestando a las preguntas que se le van haciendo apoyándonos en la guía semiestructurada para los jornaleros.

¿A que horas empieza a trabajar y quien controla su asistencia?

*-Yo empiezo a trabajar a las 7 de la mañana y termino hasta las 4 de la tarde y cuando empaco trabajo de 12 a 13 hrs. Aquí no tenemos control de asistencia de parte del patrón, el viene a veces temprano pero no diario, pero al menos yo que soy el encargado tengo unas libretas para “chechar” la entrada y la salida.*

¿Cómo se siente dentro del Rancho, le interesa su trabajo?

*- Pues yo me siento motivado, mis patrones son buenos, aunque en un tiempo ya nos queríamos retirar sobretodo porque no tenemos seguro social, por ejemplo si nos enfermamos nosotros nos tenemos que curar, o si no nos dicen que nosotros lo paguemos y que pidamos las facturas que ellos no los reponen*

*después, pero luego mete uno las facturas y no nos pagan nada. Cuando estaba Don Abe-Amar era diferente, pero ahora es peor, nos dicen que entremos al seguro popular pero no le tenemos confianza. Yo trato de hacer bien mi trabajo, pero aquí no nos dan ningún regalo, por trabajar bien, ni fiestas, es más ni navidad. Mi trabajo es en forma independiente, yo nada más checo cuantas rejas entran, cuantos hombres y mujeres trabajan al día, y si alguien se enferma como no tenemos seguro social, se lleva al hospital; como el caso de una persona que se cortó la mano se llevó al hospital general y después el patrón no quería pagar la cuenta. Aquí hay muy buenos trabajadores, pero también hay algunos malos, pero todos somos tratados igual no hay diferencias. Nosotros trabajamos en grupos, sino no sale el trabajo, el patrón únicamente supervisa y nosotros nos las arreglamos para sacar el trabajo. Cuando se le preguntó*

*¿Si encontrara un trabajo donde le pagarán más, lo tomaría o prefiere continuar aquí?...contestó a esta pregunta lo siguiente:*

*-Pues si hay oportunidad me quiero ir de chofer, para guardar para curarme ya que ellos no me ayudan, porque siempre que se les pide ayuda dicen, que esta duro, que esta "jodido" el tiempo y que nosotros no pagamos renta, ni luz, ni agua, esto quiere decir que nos conformemos con eso. Mi esposa también trabaja en el Rancho, mis hijos, un varón de 25 años y una hembra de 26 años, ella trabaja cuando tiene oportunidad. Ya tengo 3 nietos. Como verá la situación*

*no es muy buena, así que si encuentro otro trabajo me voy rapidito, es más ya una vez le pedí al patrón que me diera mi retiro, que me diera \$20,000 y él me contestó que me podía ir que dinero no me iba a dar nada porque el no me estaba corriendo, es muy duro no da prestado aunque no le alcance a uno, y si a veces tiene uno suerte y le dan unos \$100.00 en la semana, inmediatamente en la siguiente semana se lo quitan a uno. Yo me llevaba muy bien con el patrón que falleció, el me decía vas hacer tal cosa y yo lo hacía, y con los hijos sentimos el cambio, aunque el que se encarga del Rancho es el Lic. Sergio.*

*¿Se siente a gusto o les disgusta cumplir con su trabajo?*

*-Si, me siento a gusto (dice un poco resignado), aunque se observa que vive en una casa de losa con dos cuartos, y cuenta con algunos muebles, y algunas gallinas que corren en el patio que según comenta son de su esposa. Comenta también, que se dedica a esta actividad desde los 15 años y se casó a los 18, de encargado únicamente tiene 4 años, antes estaba su papá de encargado, quien ya tiene 38 años de trabajar con el patrón, pero ya no quiso ser el encargado, y entonces el Sr. Aben-Amar me eligió a mí según dijo que por la experiencia, pero de ganar más no, aquí creo que todos ganamos igual, pues es \$480.00 a las semana, aunque algunos trabajadores ganan menos, por ejemplo un trabajador nuevo con un horario de 7 de la mañana a 2 de la tarde gana \$50.00 diarios, se dan algunos casos de trabajadores antiguos que trabajan de 7 de la mañana a una de la tarde que gana \$80.00 diarios. A mi me*

*dan de aguinaldo \$600.00, vacaciones no tengo. La verdad que siento que aquí nos tienen abandonados, nunca hacen una comida, cuando fue el desastre nunca nos ayudaron con despensas nosotros fuimos a buscar, en esos días vino un carro de Fud y nos dio un paquete de jamón, y otro de Danone nos dio una charola de yogurt, pero ellos por su parte no nos dieron nada. Yo siempre me he dedicado a esta actividad y tal vez he pensado dedicarme a otra, pero como ve usted ya esta difícil irme, si me fuera me dedicaría a trabajar de chofer, porque eso lo se hacer.*

*¿Ustedes han recibido cursos de capacitación?*

*-Pues que yo me acuerde no, a nosotros no nos dan cursos, ni pláticas, seguido vienen trabajadores de otras partes, del “Manzano”, de “Río Florido”, hombres y mujeres, pero no los capacitan, en la empacadora ya no quieren gente de 50 años, ya nos les dan trabajo. Este año el Lic. Sergio nos dio una plática pero fue para llamarnos la atención, según él dice que la gente no trabaja, nos dijo “ya dejé la política me voy a dedicar al Rancho, y échenle ganas”, pues yo creo que nosotros si trabajamos, porque aunque el patrón no venga todos los días al Rancho yo le digo a mis hijos y a todos los demás trabajadores que cumplan con su horario de trabajo. En general yo pues, me siento a gusto aquí pues ya formé un Clan familiar porque casi todos los que vivimos aquí somos familia. Con esto termino el Sr. Gregorio muy amablemente y nos despedimos de él*

*para continuar con las entrevista con otro trabajador que él mismo fue a llamar a interior del Rancho "Cazanares".*

Continuando con la dinámica del trabajo de investigación, ese mismo día entrevisté a. Ruperto Chávez Pérez, de oficio tractorista, pero también se dedica al corte de mango, tiene 15 años de trabajar para el patrón, tiene 37 años, esta casado con la hermana de don Gregorio, tiene 3 hijos, de 18, 14 y 12, su esposa no se dedica a la agricultura ella se dedica al hogar, pero la mayor de sus hijas si trabaja para el Rancho. Ruperto es un hombre de aspecto jovial, optimista, quien también de muy buen humor contesta la entrevista.

¿A qué horas empieza a trabajar?

*-Pues verá, yo me levanto a las 5 de la mañana, yo soy tractorista, mi jornada es de 7 de la mañana a las 3 de la tarde, y me pagan \$600 pesos semanales cuando nada más me dedico al corte, pero como tractorista gano \$100 pesos diarios, trabajo duro todo el día y hasta que termino vengo a comer.*

¿Checan entrada y salida?

*-No aquí no se checa, ya él patrón ya nos conoce él sabe quienes trabajan o no. A mi me gusta mi trabajo lo hago con gusto, pero me gusta más de*

*tractorista, aquí el tractor se usa para aplicar los nutrientes, plaguicidas y para recoger la fruta.*

¿Tratar de realizar su trabajo con entusiasmo?

*-Claro lo hago con gusto, siempre contento, con ganas de trabajar, yo siento que me tratan bien dentro de la empresa, yo tengo seguro social para cuando me enfermo, es más mi esposa cuando ha tenido nuestros hijos se ha aliviado en el Seguro Social.*

Cuando se le preguntó: ¿Qué opina de los compañeros que cumplen con sus tareas a tiempo, y si les dan algún premio o regalo? contestó:

*-Yo siento que aquí todos le echan ganas, aunque no nos dan regalos pues nunca nos dan nada extra. Pero, eso si tenemos fiestas pero nosotros los organizamos e invitamos al patrón, y el viene a echarse sus refresquitos con nosotros, agregó también que no profesan ninguna religión, pero que de vez en cuando van a la iglesia católica. Nos dice también Ruperto: aquí en el Rancho la vida es tranquila, sí tomamos alcohol los días sábados, pero no existen pleitos todo es tranquilo. Pues no nos dan regalos o premios pero la pasamos bien, pero yo pienso que si me regalaran algo el día de mi cumpleaños me daría mucho gusto. El patrón Sergio es todo dar, es buena gente, ese trato que nos da nos hace sentirnos contentos, porque hay otros patrones que son groseros,*



*el en cambio es tranquilo, regaña a veces pero es tranquilo. Don Abe-Amar “como le llamaban al patrón que ya falleció”, nunca nos regañaba, pero su hijo es casi igual. Ellos hacen una comida en la empacadora en el mes de junio, que es cuando se cierra la cosecha del mango y nos invitan, este año no sabemos si va hacer la fiesta porque el agua “amoló” la cosecha.*

*¿Trabajan en grupo?*

*-Si en grupo todos juntos, con el tractor, hay otros dos tractoristas, el trabajo lo pide que trabajemos en grupos para ayudarnos, no es el patrón él que lo pide es el trabajo.*

*¿Si encontrara otro trabajo donde le pagaran más se iría?*

*No me interesa, pues no lo conozco es arriesgarse, yo aquí me quiero quedar hasta que el patrón diga, esta muy bonito este lugar, está a orilla de la carretera, los domingos vamos al mar, la verdad no me iría me siento a gusto aquí, el patrón nos da donde vivir, nos da luz, agua y nos deja criar nuestras gallinas. Yo estoy muy contento aquí por eso cuando el patrón me manda lo hago con gusto, es más ya no necesito que me manden yo se mi trabajo.*

¿Se ha dedicado a otra actividad?

*- Pues, yo vivía en un terreno de gobierno que se llama "Cantón Buenavista", está por el desvío a cuatro milpas, yo me dedicaba a lo que había, al machete, a doblar milpa, o a sembrar milpa y ajonjolí pero ahora estoy aquí muy contento. Si me fuera de aquí talvez me dedicaría a chofer, pero no me interesa, porque a esto me dedico desde los 12 años ayudando a mi papá, y mi cuñado me enseñó a manejar el tractor. Cuando se le preguntó si había recibido cursos, nos dijo que no, pero que si le gustaría para aprender otras cosas, pero según él nunca ha visto que se capacite a ningún trabajador. Con esto terminamos con Ruperto y nos despedimos para ir a buscar a otra persona y continuar con las entrevistas.*

Se realizó entrevista también a Mariano Martínez, es una persona introvertida, lo encontré escondido entre la maleza, le comenté si era posible que platicáramos y él tímidamente me dijo preguntó ¿de qué?, enseguida le expliqué de que se trataba, y accedió, entonces Ruperto que vive cerca del lugar en donde encontré a Mariano nos ofreció unas sillas para que nos sentáramos a la sombra de una choza. Empecé entonces preguntándole al entrevistado sus datos generales a lo que respondió:

*Mi nombre es Mariano Martínez, tengo 42 años, soy tractorista pero también puedo hacer otras cosas de campo si me lo piden, vivo en unión libre y tengo dos hijos y soy originario de Tapachula.*

*¿A que horas llega a su trabajo?*

*-Llego a las 6 de la mañana, me gusta llegar temprano para avanzar, y salgo a las dos de la tarde y a veces cuando hay mucho trabajo hasta la cinco, yo casi no falto, cuando me enfermo aviso yo soy puntual cuando trabajo de 6 a 5 me pagan \$400 pesos a la semana, pero cuando trabajo hasta las dos, me pagan sólo \$350 pesos.*

*¿Algunas veces ha llegado tarde?*

*-No, lo más tarde que he llegado es 6:10 porque vivo en otro Rancho que se llama "Montebello", que es del mismo dueño, ahí cultivan soya, ahí soy trabajador de planta, pero cuando no hay trabajo allá vengo para acá, ya tengo 5 años de trabajarle al patrón.*

¿Cuándo enferma en donde se cura?

*-Bueno pues el patrón nos da el pase para ir al Seguro Social, pero cuando no nos da yo le busco para curar a mis hijos, por que el patrón no nos presta, porque si nos da algo a la semana no las descuenta, el no espera.*

¿Cumple a tiempo con su trabajo?

*-Si porque si no me descuentan a la semana, aquí hay gente que trabaja muy rápido y cuándo la paga es destajo ganan más. Pero yo si cumplo oportunamente, hasta la fecha no me han regañado por no trabajar, pero eso si en una ocasión yo tuve problemas porque me culparon por el robo de Deesel, entonces el patrón me llamó y me amenazó, me dijo que me pasaba de abusivo y que me iba a meter a la cárcel, pero después se aclaró y por este chisme yo no me llevó bien principalmente con un trabajador llamado Agustín, por eso yo no vivo aquí en Cazanares por que aquí todos son de la misma familia, yo vivo en Montebello porque fue orden del Sr. Aben-Amar cuando aún vivía.*

¿Trata de realizar con gusto su trabajo?

*-Pues si, me gusta mi trabajo, lo hago con gusto aunque después del problema ya me quería retirar, pero ya se aclaró y ya pasó, aunque algunas personas de aquí todavía no me llevan.*

¿Qué opina de los trabajadores que cumplen a tiempo con su trabajo, deberían recibir algún premio?

*-Pues es bueno porque ganan más y además sacan el trabajo para el patrón, pero premio no, aquí no se da eso, aquí nadie recibe premios, solo de aguinaldo a mi me dan \$300.00. él patrón al finalizar la cosecha del mango da una fiesta y todos somos invitados.*

¿Le gusta trabajar en grupos o el patrón los exhorta a trabajar así?

*-A mí si me gusta, pero el patrón no nos dice nada, el es llevadero si claro, y entonces nosotros trabajamos por que es mejor así para ayudarnos. Como le dije antes, hace tiempo me quería ir por el problema pero ahora ya no, pero si encontrara otro trabajo donde me pagaran más si me iría por la paga usted sabe uno necesita ganar un poco más por la familia, aunque el patrón nos trata bien y eso pues me gusta, por eso cuando el me manda yo hago mi trabajo con gusto. Yo empecé a trabajar el campo desde los 15 años, en la siembra del maíz, soya en otro Rancho y pues siempre me he dedicado al campo, por eso yo considero que si me voy de aquí pues me dedicaría a lo mismo, o a chofer porque se manejar.*

¿Ha recibido cursos de capacitación?

*-¿Cursos?.....contesta sorprendido, no se pues a mi no me han dado ninguno, pero si he visto que algunas personas les vienen a enseñar sobre el uso de plaguicidas, pero eso ya tiene tiempo, cuando vivía Don Aben-Amar, ahora ya no han venido, a mi me gustaría aprender algo, yo quisiera tener otra actividad ya que por falta de dinero no estudié, porque aquí si hay algunos que si estudiaron pero yo no se leer ni escribir. Aquí terminamos la entrevista con Mariano y por hoy esas fueron todas las entrevistas que se aplicaron en este día en el Rancho Cazanares.*

El día 18 de abril del 2006, la contadora Gladis me llamó por teléfono para confirmarme que el Lic. Sergio me recibiría en la oficina al día siguiente a las 11 horas, esto me dio mucho gusto por que ya se estaba tardando esta entrevista, la segunda que se aplicó a los socios, por que los otros viven fuera de Tapachula. Al día siguiente llegué a las oficina puntualmente, pero el Lic. Sergio no se encontraba en la oficina porque había tenido un problema y no había podido llegar, la C.P Gladis me invitó a pasar, pero no me aseguró que llegara porque ya había tratado de comunicarse a su celular y no contestaba, por lo tanto mejor opté por retirarme y ella se comprometió muy amablemente a avisarme si tenía noticias de él, y así fue como a las 2 de la tarde de ese mismo día recibí llamada de la contadora para avisarme que él socio me recibiría esta vez a las cuatro de la tarde. Me presenté a la oficina esta vez a las cuatro y

media de la tarde por que esta vez fui yo la que tuve un contratiempo, pero la cita se dio finalmente a partir de las cuatro de la tarde con 35 minutos. Entré a la oficina de Sergio Aben-Amar González Sánchez, le pregunte si ya esta enterado de que se trataba el trabajo de investigación y él me dijo que si; iniciamos entonces nuestra plática:

*Comentó que era socio activo de la organización desde 1980, para ser precisos hace 26 años, cuando el mango era un cultivo en exploración, cuando se cayó el algodón, continuamos con la soya, pero cuando vimos la rentabilidad de la soya era muy baja iniciamos con el mango, buscando que fuera un producto más rentable que tuviera más dividendos. Comentó que el mango se está cayendo, las producciones han caído, año con año, nosotros tenemos ya varios años que hemos incursionado en una baja de producción, tenemos un 20% debajo de la producción que se debería tener un producto bien establecido, cuando unos hablan de 20 o 30 ton xha., nosotros tenemos máximo unas 5 o 6 toneladas y a veces ni eso hay áreas que tienen 2 o 3 toneladas x ha. Sinaloa tiene buena producción Nayarit, Veracruz son estados con estas producciones, Campeche también tiene regular producción, nosotros hemos tenido últimamente como una enfermedad de "reunionitis", Juan Quilantán es uno de ellos y con diversas autoridades e investigadores para saber que está pasando, el año antepasado yo visité a un prestigiado Dr. Investigador del Colegio de posgraduados en Chapingo el Dr. Telis, y vino también Guillermo Nieto, que son gente reconocidas como investigadores,*

*desgraciadamente no tenemos líderes, no sólo en Tapachula sino en nuestro Soconusco porque este es un cultivo diversificado en varios municipios, aquí no hay unidad, ya que cada uno lleva agua a su molino, por eso el Soconusco ha estado en ese tenor y no avanzamos, porque Tuxtla si avanza, porque tenemos un idiosincrasia muy especial aquí en la zona esa es la razón, yo les comentaba a algunas personas, como es posible que el día que vienen a poner la primera piedra de Ciudad Salud, todos saltan que porque ahí, es que ahora todos creemos que todos sabemos de todo, por la oportunidad que el gobierno nos ha dado de participar en la decisiones, que es principio de una democracia, yo creo que a eso se debe yo creo que somos envidiosos por naturaleza, yo soy tapachulteco, pero realmente no se puede en un momento dado hacer sociedad con nadie aquí, que nos pasó con plaza cristal nos ofrecieron para que invirtiéramos ahí, pero nadie de la región quiso, pero que pasó viene Sam's, viene Aurora, gente de fuera y ellos si invierten y nosotros como siempre no hacemos nada, y ahora quieren meter un centro comercial en los cerritos eso es un error o de negocios de este municipio, es quitarle un pulmón a Tapachula de 10 hectáreas, eso se debe de reforestar, hacer un jardín botánico, y hay gente que puede hacer en un momento dado esa labor altruista, el Isman no pudo sobrevivir, porque lo quería para negocio, pero en fin ahí estamos. Continué con la entrevista:*



¿Tiene hora de entrada?

*-“No yo no tengo horario, ahora si como dicen por ahí, tengo hora de entrada pero no de salida.*

¿Si tuviera la oportunidad de integrarse en un grupo fuera de la organización lo haría?

*Si, siempre que no me quitara mucho, tiempo, yo ya le di a Tapachula 9 años tratando de devolverle lo que nos ha dado, ya estuve en la política, pero decidí retirarme porque no se ve avance, la gente sigue con su ambición con su robadera yo no soy coparticipe de esas cosas, me decía mi padre, si tú no eres político que haces ahí, pero ahora ya te metiste ahora me cumples. Mi padre empezó a sembrar el algodón en 1956, el algodón duró aquí 30 años, hasta el 80 todavía había algodón, en ese tiempo trabajamos con Oaxaqueños, pero ahora con guatemaltecos, es un bien necesario la gente de Guatemala, que decimos que nos viene a quitar el trabajo es mentira, aunque muchos no lo reconocen y los mismo le va pasar a los gringos con respecto a los mexicanos aunque dicen que no necesitan de nosotros.*

¿Tiene trato con su personal, platica con ellos, los estimula?

*-Si trato sobretodo con la gente del campo, y se les da estímulos y no solo lo reciben en especie, sino en trato en consejos morales, asesoría de superación personal de hecho el día 21 de abril a las 9 de la mañana va una agrupación japonesa invitada por mi persona para dar una plática a las mujeres, para enseñales como juntarse para trabajar, es un especie de Fundación japonesa, que busca el mejoramiento de la familia, no solo relaciones humanas sino cuestiones socioeconómicas, por ejemplo las enseñan a cocinar, es una misión japonesa la ideología Carisen se llama, que busca el mejoramiento de la familia, desde el punto de vista socioeconómico, las enseñan a cocinar, hacer postres, tamales, hay un horno ecológico, como lo llaman ellos, cuya manufactura no solo les evita el humo que les afecta la vista o los pulmones sino que se gasta la mitad de leña, esto va ser a las 9 de la mañana están invitadas todas las mujeres de las rancherías que están cerca, pero aún vamos a ver quienes llegan, esto va hacer en el Rancho Santa María, es un rancho bananero que tiene la sociedad por Raymundo Enríquez, posteriormente lo quiero hacer en Cazanares. Yo conocí a estas personas en la Secretaría de Desarrollo Económico, y lo voy a financiar, para beneficio de los trabajadores y familiares que están en los ranchos, son 5 hornos son 5 fogones, lo quiero hacer piramidal, ya que estén familiarizadas las señoras de este rancho ellas mismas van ir a enseñar a las otras y así sucesivamente voy a ver que se vaya haciendo. Esta Fundación ya tiene tiempo en Tapachula, esta domiciliada actualmente cerca de la Junta de Sanidad Vegetal, es muy importante este proyecto, hemos tratado mucho de darle incentivos para que vivan como gente,*

*porque esta gente es muy difícil, por ejemplo les mandé hacer las galleras, las literas, los baños y se hacen al lado de la tasa, hoy le dije al encargado que los voy a mandar a limpiar otra vez, pero al fin de semana quiero que me los entregues limpios, esto se ve mas en los hombres, las mujeres son mas aseadas. Además esto lo estoy haciendo porque estoy buscando la certificación en el Pronatura<sup>190</sup>, pero un chorro de cosas que piden, hay que meterle mucho dinero, pero ahora el producto no está para eso, estamos tratando de llegar la certificación y no se puede, y ahora con el trancazo que nos dio el Stán pues peor quedamos, tenemos además en proyecto la agroindustria, mi hija la más grande que es Lic. en mercadotecnia esta trabajando en ese proyecto, ella desde luego no vive aquí ella trabaja en Hermosillo, Sonora, este proyecto sería de todos los productos que tenemos la materia prima, ya sería nada más de buscar la tecnología y comercialización. En la central de abastos nos piden también los mismos estándares de calidad que en el extranjero, yo una vez le propuse a Rialfer que hiciéramos una feria de mango, le dije al dueño; yo te doy producto para que regales, me compra usted tanto mango y le regalo tanto, buen mango, pero lo único que me compraba eran 10 cajas de mangos, y me pagaba cuando quería, entonces no funcionó.*

---

<sup>190</sup> Pronatura es una organización mexicana que tiene como misión la conservación de flora, fauna y ecosistemas prioritarios, promoviendo el desarrollo de la sociedad en armonía con la naturaleza a través del tiempo. <http://www.pronatura-chiapas.org/index800.html>

¿Cuándo usted dice que no hay líderes en Tapachula, usted no se considera un líder?

*-Pues yo he manifestado en los puestos públicos que he ocupado, tratando de tener otra conciencia, de ser diferentes de que crezcamos más, que hay un Tapachula de oportunidades, por eso mi hija se fue, porque ella me decía, oye papá que voy hacer con 8 o 10 mil pesos que me van a pagar en Tapachula, nunca voy a comprar un carro, mejor me das permiso que me vaya y allá esta bien.*

¿En lo que se refiere a la asistencia como la controla usted a sus trabajadores?

*-Se les pasa lista en la mañana, y las labores por lo que hagan, hemos estados acostumbrados, a ver en los ejidos que muchos trabajadores de la región trabajan un rato y a las 11 de la mañana, ya se van a la hamaca con su grabadora , por eso tenemos un catálogo de labores, si un trabajador le echa ganas puede llegar a ganar hasta \$300 pesos diarios esto se llama a destajo, pero hay trabajadores que le calculan y cuando ya han ganado sus \$60 o \$70 pesos diarios ya no los mueve uno, se ve más en los mexicanos porque somos algo especiales, en el área agrícola nunca tasamos los salarios en el SMG, sabemos que no sales, yo creo que el más bajo que tenemos está sobre 60 65 pesos, pero si les damos luz, agua, leña, casa, seguridad social, y no solo eso, ahora ya me hicieron que ponga yo una tiendita y ha ido creciendo, claro que es*

*en el rancho donde cultivamos banano que es más grande, la tienda es del Rancho, pero yo no gano nada, al mismo precio que me da Sam's o Aurera se los vendo, en ese Rancho tenemos 70 trabajadores eventuales. En Cazanares ya tengo a Agustín que tiene 45 años de andar por ahí, Gregorio tiene 38 años, el dice que tiene 16 años pero no es cierto, ya perdió la cuenta.*

¿Cómo son sus relaciones con sus trabajadores?

*-Muy buenas, a veces hay algunos que se ponen al brinco pero los apaciguo rápido, todo esta tranquilo.*

¿Los trabajadores que cumplen oportunamente tienen trato especial?

*Realmente nosotros no hacemos ninguna distinción, si no he desayunado, lo hago con ellos, nos echamos una cerveza. El que no le echa ganas, el encargado del Rancho le llama la atención. Con los administrativos tengo trato también, aquí llevamos control de asistencia, antes había un reloj y ahora hay un libro. Me gusta el trabajo en equipo, eso es lo que están fomentando en las universidades.*

¿Le interesaría asociarse para realizar la actividad agrícola con personas que se dediquen a lo mismo?

*-Con personas con criterio si, le voy a comentar un ejemplo, uno de los problemas graves que tiene los cafecultores es la maquila de su café y uno de los costos más grandes que tienen es el beneficio del café, uno de los problemas graves que tenemos en el sector manguero, nada más por la apertura de hidrotérmico nos cobra \$12,000 dólares aparte los inspectores nos cobran también en dólares, tenemos que pagar, transportes, la luz por lo cielos, mano de obra y el hidrotérmico está trabajando como al 35 %, una de las cosas que nosotros hicimos, hace tiempo fue unirnos 4 personas y la mayoría abusó de la confianza, por ejemplo un primo de Estados Unidos me habló muy molesto, porque que la fruta que había recibido no era de calidad, y es más me dijo no voy a tocar las cajas para que las veas cuando vengas, y voy y al ver la fruta le dig: “ esta fruta yo la tiro en Tapachula”, y que pasó al investigar que las personas con las que nos habíamos unido para trabajar la cambiaron, hacen cada calamidad, y así como esas series de situaciones no se puede uno asociar, si nos pusiéramos de acuerdo y supiéramos realmente lo que es una empresa, otra cosa sería, decía mi papá: “ aquí en Tapachula, sociedades ni con María Santísima”. Pues por eso nosotros no trabajamos con otra gente,° no se puede, cuando estuvimos en el algodón nosotros pusimos la despepitadora, y cuando fue lo de la soya nosotros pusimos nuestra trilladoras, y ahora con el mango tenemos nuestra procesadora de mango, para no tener problema con nadie y realmente no es la gente costeña porque la mayoría son de fuera, pues yo creo que es la idiosincrasia, o la mezcla de culturas o yo no se que sea pero es un rebundio, yo por eso creo que un líder es una persona que busca el bien*

*sin importar a quien sin que se ponga en primer lugar él, ahí se desvirtúa toda la acción. Muchos vienen a poner empresas aquí, y todos son de fuera y nosotros los tapachultecos no podemos.*

*¿Si usted tuviera que emprender algún nuevo proyecto de vida, lo intentaría?*

*-Claro que si lo haría.*

*¿Considera conocer su personal....en general?*

*- Yo creo que a veces sí y a veces no, porque no todos tenemos una sola cara, muchas veces aquí te abrazo y por acá te doy una puñalada, yo creo que en los treinta y tanto años si he tenido diferencia, con algunos trabajadores, ha sido mucho, un trabajador que me sacó una pistola porque yo no se podía con él, y tuve que mandar a llamar la armada para que lo controlara ni si quiera intervine yo, pues ese fue el único caso más sonado que tuve, y de ahí pues no he tenido problemas.*

*¿Cree que están satisfechos con su trabajo?*

*- Si yo creo que si están satisfechos; yo tengo trabadores de campo que tienen hijos universitarios, mis trabajadores me cuentan sus problemas, yo me considero como su papá, su abuelo, su amigo, su enemigo, me cuentan todo, y*

*me salen con quejas, pero si me tienen confianza. Yo me he dedicado a la mecánica pero como jobby, he tenido otros negocios, tuve una refaccionaría, una tienda de ropa vaquera, puesto de tortas. Yo considero importante capacitar a los trabajadores, todos los cursos y todos los diplomados se van a tomar, contabilidad, recuperación de IVA, ISR, administrativo, según el área que sea, esto lo hago porque tenemos un objetivo y ellos deben tener la camiseta puesta y mientras más horizontal podamos hacer la empresa, vamos a avanzar. Mi hija la Lic. en mercadotecnia les vino a dar un curso de superación personal, y se les ponen unos cuadros, de superación personal, cursos para desestresarse, Tenemos fechas en que convivimos todos, por ejemplo el día de Guadalupe, el día de año nuevo, el cumpleaños compramos coca y echamos el pastelito, la fiesta del mango, cuando se termina se manda hacer borrego, echamos baile y cerveza y van todos los trabajadores.*

Esta fue la segunda y última entrevista aplicada a los socios de la organización, en virtud de que los demás no se encuentran en la ciudad, algunos radican dentro del mismo territorio nacional y otros en el extranjero. Por lo tanto continuando con el proceso en la investigación de campo, el día 21 del mismo mes, volví otra vez al Rancho "Cazanares", en búsqueda de uno de los jornaleros más antiguo, y él es Agustín Jiménez Silva, quien nos informa que desde 1963 empezó a trabajar con Aben-Amar González, fundador de la organización.



*“Era exigente y malo el patrón comentan mis compañeros, pero a mi me trató bien, aunque al final de su vida me dio guerra, porque por su misma enfermedad se `portaba muy agresivo”,*

*¿Estoy enterada que usted era el encargado del Rancho, porqué renunció?*

*- Porque ya estaba aburrido, por eso deje de ser el encargado, después que murió el patrón Aben-Amar, traté con el hijo que se llama Sergio, se porta bien, el no se mete con nosotros, es buena gente, pero ya me había cansado de ser encargado, ya tengo 79 años de edad y 40 de trabajar acá, yo antes trabajaba a gusto, pero desde que cayó mi mujer enferma, a pesar de que el Patrón viejo me daba dinero para curarla y en ese entonces también me daba pases, pero mi mujer murió y ahora ya no tengo muchas ganas de trabajar. Vivo sólo, aunque tengo 4 hijos ya grandes.*

*¿Tiene horario para el trabajo?*

*-Si entro a las 6 de la mañana y termino a las cuatro de la tarde y a veces más tarde, a mi no me checan, pero mi hijo nos despacha, yo gano un sueldo de \$60.00 diarios y todavía soy tractorista.*

¿A pesar de todos sus problemas familiares, como se siente en el trabajo?

*-Me siento contento, el patrón nos trata bien, en año nuevo nos da un regalito a todos, el que si es muy pesado y estricto es el Ing. Mauricio.*

Quando se le preguntó si le gusta trabajar en equipo o si el patrón los invita a hacerlo, contestó:

*-No acá cada quien trabaja por su lado y el patrón no nos obliga hacerlo. Agrega además lo siguiente: cuando era joven quise regresar a Juchitán de donde soy originario, pero el patrón ya no quiso, y tampoco mi mujer por eso me quede aquí, ahora yo me iría, me gustaría arriesgar, pero no hay ningún Rancho que pague buen dinero, aquí el patrón igual le hablamos para que nos pague más, pero el dice que no puede y además no nos cobran renta, ni luz, ni agua.*

¿Se ha dedicado antes a otra actividad?

*No a ninguna, tenía 30 años y ya me dedicaba a lo mismo, mi papá y un tío me enseñaron el trabajo, aunque antes empecé a manejar el ganado.*

¿Considera que puede hacer otras actividades?

*Si me dedicará a otra actividad quizá sería de chofer, porque lo se hacer, pero otras actividades no porque aquí no me han enseñado otras cosas.*

*Ese mismo día 21 de abril a las 6 de la tarde me dirigí a la empacadora de la organización que queda en la entrada del “Rancho Cazanares”, ahí encontré a Rosario Cruz Tovar, quien tener 33 años de edad, es soltera y actualmente tiene dentro de la organización el cargo como Gerente Operativo, y tiene los estudios de contador público egresada de la UNACH,i desde hace 8 años según nos comentó. Al explicársele de que se trataba la entrevista ella empezó por platicarnos parte de su rutina diaria:*

*-Yo realmente soy encargada de la finca de banano que se encuentra en el “manzano”, pero en la temporada de mango vengo apoyar acá, el horario oficial es de 6 de la mañana a 5 de la tarde, pero este horario no es real, porque a veces salimos muy tarde, yo no checo ningún reloj, ni firmo ninguna libreta a mi nadie me controla, pero yo si controlo a los obreros, aunque mi horario comúnmente es de 10:00 A:M a 20:00 P:M, yo llegó generalmente a tiempo, pero cuando nos desvelamos porque trabajamos hasta la madrugada entonces llegamos tarde, pero en la Finca de plátano de esta misma organización soy puntual ahí entro a las 6 de la mañana, pero en algunas veces llegó 15 minutos tarde. Por otra parte también comentó que a los trabajadores se les paga \$80.00 con una jornada de 10 hrs con una hora para la comida, y cuando*

*trabajan mas tiempo se les paga horas extras a 10 y 15 pesos la hora y por lo regular todos se quedan, de estos trabajadores algunos son calificados, por ejemplo la encargada de empaque tiene secundaria y tenemos gente de la región y de Guatemala, lo que no he podido entender es porque a la gente de Guatemala se les paga \$60.00 más la comida y a los mexicanos sueldo inferior y sin comida, hay gente que si le echa ganas y yo pienso que a esa gente se le debería dar estímulo.*

¿Cuántos años tiene de trabajar en la organización y como se siente al trabajar aquí?

*-Tengo 13 años y me siento motivada, con mi patrón me llevo bien, empecé primero de “planillera”,<sup>191</sup> son actividades administrativas, gano \$5,400.00 al mes, recibo una quincena de aguinaldo, tengo también un apoyo especial de parte del patrón, me tratan con cariño y ese estímulo me hace sentirme bien, tengo servicio médico del IMSS.*

¿Se ha dedicado a otra actividad antes?

*-Antes de trabajar aquí, ya había trabajado en una farmacia, en una papelería y en el centro comercial “Rialfer” como cajera. Yo venía a apoyar al gerente operativo, y a raíz que él se fue me quedé en su lugar, trato de estimular a los*

---

<sup>191</sup> Persona que lleva el control y pago de la lista de raya.

*trabajadores, aunque sea bajo el agua, no mucho pero con unos \$10.00 y he visto que algunos le echan más ganas al trabajo y otros continúan con las mismas actitudes. A veces trato de abogar por ellos para que el patrón los considere en el salario, ya muchas veces se lo comenté al patrón por lealtad, pero el no accede a darles más, porque estoy a gusto en lam organizaión. aunque ya me salí dos veces, cuando hice cuatro años de trabajar aquí, porque me sentía con mucha presión y no tenía un sueldo decoroso, tarde seis meses fuera de la organización y me volvieron a llamar. La segunda vez me despidieron porque llegaba tarde porque tenía problemas emocionales que estaban afectando mi trabajo, yo ya había pedido mi renuncia pero no me la quisieron dar, entonces me mal informaron y me despidieron. Posteriormente todo se aclaró y el Ingeniero me volvió a llamar.*

*¿Le interesaría dedicarse a otra actividad?*

*-Si fuera un trabajo seguro y un sueldo igual o mejor lo haría.*

*¿Considera importante recibir cursos, y cuales ha recibido?*

*-Si es importante, pero en los 13 años que llevo en la organización solo he recibido 2 uno de superación personal y otro de capacitación, por lo que yo se dentro de la empresa no se tiene un programa de capacitación o actualización y cuando hay cursos son personas de fuera quienes los dan, pero no son para todos los trabajadores.*

Por este día eso fue todo, en la empacadora hay en esta época aproximadamente 100 trabajadores, por que se encuentran en la cosecha del mango, sin embargo comenta Rosario que todos son eventuales, algunos es la primera vez que vienen y otros la segunda ocasión, pero la mayoría son nuevos. Sin embargo me invita la encargada a acudir al día siguiente para que me indique a quienes puedo entrevistar ya que ella sabe quienes son eventuales temporales.

El día 22 del mismo mes a las 12 horas me presenté nuevamente a la empacadora de la organización, con el propósito de entrevistar a los trabajadores que estaban seleccionando y empacando la fruta, busqué a la encargada, pero me informaron que no se encontraba en ese momento, por lo tanto abordé a dos trabajadores que estaban ociosos, pero, cuando les expliqué de que se trataba comentaron que ellos no tenían mucho conocimiento de la empresa porque es la segunda temporada que vienen a trabajar. Un joven llamado Raúl abiertamente me explicó *“no tiene caso que me entreviste porque no conozco bien la empresa”*, otro llamado David, me sugirió que hablara con la encargada de grupo para que ella me indicara que trabajadores entrevistar, enseguida platiqué con la encargada en turno, quien me informó que ella también era nueva, sin embargo me señaló a dos mujeres que estaban trabajando, informándome que ellas eran las más antiguas, es decir las que han sido contratadas con frecuencia hasta lo que ella conoce.

Enseguida se acercó a las mujeres que estaban trabajando, y me indicó que esperara. Tuve que esperar más de media hora para que se desocuparan y entonces empecé la entrevista con una de ellas, que aunque tenía temor empezó a contestar a mis preguntas.

¿Cuál es su nombre?

*-Mi llamo Guadalupe Vázquez Morga, tengo estudios de secundaria, mi oficio es de empacadora, pero ahorita estoy seleccionando fruta, vivo en Tapachula, tengo 32 años y soy madre soltera, he venido a trabajar a esta empresa por cuatro temporadas.*

¿Cuál es su hora de entrada?

*-No tenemos horario fijo, porque el carro de la empresa nos recoge en la colonia donde vivimos a las 9 de la mañana, y no nos pasan lista, ellos tienen algún tipo de control, por lo tanto yo no llego tarde, ya que todo depende de la hora que ellos nos recojan ese es el compromiso del patrón.*

¿Qué opina de la empresa?

*-Me siento a gusto, el patrón nos trata bien, aunque a veces nos llama la atención, yo he trabajado en la empacadora por cuatro temporadas, y me siento a gusto, he trabajado en otras empacadoras pero no me he quedado porque me siento a gusto aquí, me tratan bien, el patrón es bueno, aunque no recibimos ningún regalo, o algo extra, no importa pero nos pagan mejor que en otras empresas, eso si cuando termina la temporada hacen una comida y viene el patrón.*

¿Le gusta trabajar en grupo?

*-Pues aquí trabajamos cada uno, en forma independiente porque nos pagan por lo que cada uno hace, pero de que tenemos que trabajar en grupos si lo hacemos porque así es este trabajo.*

¿Si le ofrecieran un trabajo donde le pagarán más, lo tomaría o prefiere continuar con el actual?

*-Pues, pienso en venir acá porque me siento cómoda, pero si hay otra empacadora donde me paguen más pues me iría, pero ya lo he buscado y la verdad aquí nos están pagando más que en otras empacadoras.*



¿Se ha dedicado a otra actividad, o se siente capacitada para hacer otra cosa?

*-No siempre me he dedicado a esto, pero considero que si podría hacer otras cosas, como mujer hay muchas cosas que puedo hacer, aunque aquí en la empresa cuando empecé me capacitaron, pero solo esa vez, y para el trabajo que realizo.*

Inmediatamente que se terminó entrevista aplicada a una trabajadora eventual de campo, se buscó otra persona de entre las empacadoras, y esta vez se trata de Paula Orozco Feliciano, de 35 años, y también con cuatro temporadas de trabajar en la organización, casada con dos hijos. Se aplicaron las mismas preguntas y las respuestas que fue dando fueron similares a las de su compañera. Con esto se terminan las entrevistas aplicadas a los trabajadores de campo, ya que la mayoría de los trabajadores son eventuales, y de acuerdo con los objetivos de esta investigación se sabe de antemano que entrevistar a estos trabajadores no nos daría información relevante.

Para finalizar con el trabajo de campo, el día 20 de abril, se aplicó entrevista a Gladys Concepción Velázquez Carrizales, contadora general de la organización; quien durante el desarrollo de la investigación se convirtió en la portera y además informante principal. Sin embargo ella es actora responsable dentro de la organización de la información financiera.

Se inicia la entrevista en un ambiente cordial, ya que para esta fecha, ya se había roto el rapport, y todo se desarrolló en una plática amena y productiva para la investigación.

¿Qué cargo desempeña dentro de la organización?

*-Soy la contadora general y tengo diez años de trabajar en la empresa y cuatro en el cargo. Agrega demás: soy soltera y mi profesión es Contador Público*

Después de tomar sus generales, continuando con la entrevista, con apoyo de la guía de entrevista semiestructurada elaborada para este fin; se le preguntó todo lo relacionado con la dinámica organizacional, principalmente desde el punto de vista financiero, a lo que ella nos respondió con cortesía.

¿Número de toneladas producidas mensualmente de mango ataulfo en los últimos tres años?

*-La producción de mango ataulfo es por cosecha, por lo tanto el año 2004,2005 y 2006 se tuvo una producción de 900,950 y 800 toneladas por cosecha.*

¿Número de toneladas desperdiciadas mensualmente durante los últimos dos años?

*-El desperdicio por cosecha desde el 2004 hasta el 2006 fue de 100, 100 y 150 toneladas.*

¿Qué es lo que provoca principalmente las mermas?

*-Las mermas del producto desde que inicia la floración se provocan principalmente por la presencia de enfermedades como antracnosis y la roña, atacando a los frutos pequeños y no permitiendo su desarrollo conduciéndolos a la pérdida del fruto antes de cosecha; asimismo durante la cosecha debido al manejo en el corte del frutos que no están en un estado fisiológico apropiado.*

¿Qué promedio de inventarios mensuales han tenido en los últimos dos años?

*-En esta organización por el tipo de producto que se maneja, ya que es perecedero no se almacena, únicamente durante la cosecha que es de febrero a mayo se almacena temporalmente ya que todo el producto se vende.*

¿Número de trabajadores de campo, contratados en los últimos tres años?

*-Se han contratado 220,200 y 200 trabajadores de campo por cada año, durante el período 2004-2006.*

¿Número de trabajadores administrativos, contratados en los últimos tres años?

*-En lo que respecta a trabajadores administrativos, se han contratado en los últimos tres años 2,2 y 0 durante el período 2004-2006.*

¿Cuál es el porcentaje de ausentismo de los trabajadores administrativos?

*-En este tipo de organizaciones, los trabajadores no faltan, quizá porque son pocos hay control, por lo que el porcentaje de ausentismo es del 1%.*

¿Tiene problemas con los trabajadores, en el cumplimiento de sus tareas?

*-La problemática existe pero no es de gravedad, generalmente es por el desconocimiento en las labores que realizan.*

¿Cuál es el tiempo total en un año de uso de las máquinas?

*-Del hidrotérmico 4 meses al año y de los tractores 12 meses, es decir en el caso del hidrotérmico se usa únicamente en la época de cosecha, pero en el caso de los tractores se usan todo el año, para realizar diferentes labores de campo.*

¿Cuál es la causa de los tiempos muertos?

*-Para el hidrotérmico y otras máquinas que se usan para la selección del mango es que únicamente se utilizan en el período que dura la cosecha, es decir de marzo a junio.*

¿Qué porcentaje de sus trabajadores, tanto administrativos como jornaleros han sido capacitados en un período de dos años?

*-La verdad en la organización no se da capacitación continua, por lo tanto el porcentaje de trabajadores administrativos es del 5% y de trabajadores del campo 1%.*

¿Cuántos cursos de capacitación han recibido los trabajadores administrativos y los de campo de la Unidad Productiva, en un período de tres años?

*-Dos cursos por año únicamente: de trampeo e inocuidad, reciben los trabajadores de campo y tres de fiscal los administrativos.*

¿Qué porcentaje de los trabajadores han recibido estímulos por su eficiencia en un período de tres años?

*-No en esta organización no se da estímulos a ningún trabajador*

¿Número de pedidos solicitados en un período de tres años?

*-Son 90 pedidos de mango en el mercado nacional y 66 pedidos de mango en mercado internacional en un periodo de tres años.*

¿Número de pedidos cumplidos en un período de tres años?

*-Se cumplen con todos los pedidos solicitados*

¿Número de días en la demora, en la entrega de los pedidos?

*-Sería de uno a dos días, por la falta de transporte para enviar la fruta.*

¿Causas que provocan la demora o incumplimiento en la entrega?

*-Falta de transporte para enviar la fruta*

¿Cuál es el número total de programas de producción o de ventas que planea la Unidad Productiva en un período de tres años?

*-Tres programas nacionales y tres de exportación*

¿En qué porcentaje se han cumplido los programas, de producción o de ventas en un período de tres años?

*-Se han cumplido en más del 90%*

¿Se ha cumplido puntualmente con los programas de producción o ventas y con los presupuestos de gastos?

*-Con los programas de producción no, porque no depende de la organización, aquí intervienen diversos factores que están fuera de nuestro control, tales como el clima, las enfermedades y plagas que afectan al cultivo, ahora en los que respecta a los presupuestos de gastos si se ha cumplido puntualmente.*

¿Qué ha causado que no se cumplan oportunamente con los programas de producción o de ventas y presupuestos de gastos?

*-Como ya le expliqué son diferentes fenómenos que inciden en la producción, tanto climatológico como patológicos, y esos es lo que provoca que no se cumpla con lo planeado en lo concerniente a producción y ventas. En lo que respecta al presupuesto de gastos, pues afortunadamente estamos viviendo una época de estabilidad económica y por lo tanto es posible cumplir con este tipo de programas.*

¿Tiene problemas con el personal responsable de entrega del producto?

*-No tenemos ningún problema con ellos.*

¿A cuanto ascienden sus ventas mensuales, en un lapso de tres años?

*-Las ventas en esta organización son por cosecha, por ejemplo la venta de la cosecha del 2004 fue \$1'101400.00, del 2005 de \$1'121,479.00 y del 2006 \$1'150,121.00*

¿Qué porcentaje de sus ventas ha sido rechazada, en un lapso de tres años?

*-El porcentaje de rechazo es mínimo, se puede decir que es el 1% anual.*

¿Con que frecuencia en un lapso de tres años, ha sido rechazado su producto?

*-Es esporádico, parcialmente hay quejas por la madurez del fruto pero no por la calidad, podría decirse que un lapso de tres años ha habido rechazos parciales en uno o dos pedidos.*

¿Cuál es la frecuencia con que el cliente presenta quejas?

*-Eventualmente, también por lo mismo que se han dado los rechazos, de una a tres quejas en un lapso de tres años.*



¿Cuál es la causa que provoca los rechazos y quejas de parte del cliente o consumidor?

*-El manejo en transporte, la temperatura que provoca que el producto se madure y esto es lo que el cliente rechaza o se queja.*

En este punto termina el diálogo derivado de las entrevistas y enseguida se procede a integrar los correspondientes grupos para facilitar el análisis de la información recogida.

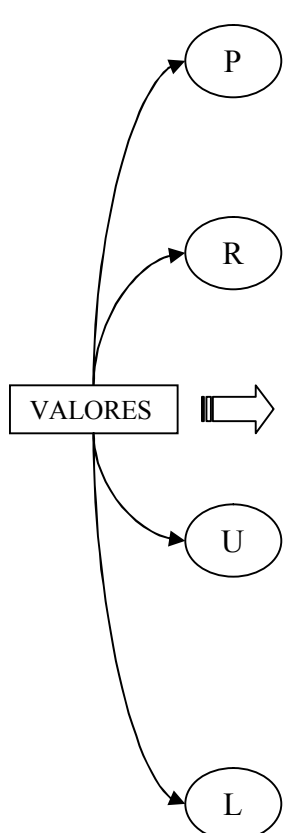
#### **4.6 Integración de los grupos de análisis, con base en las variables cualitativas.**

Una vez recopilada la información vertida en las entrevistas a los 17 actores a continuación se procede a la integración de los grupos de análisis tomando como base las variables cualitativas detectadas, por lo tanto se estructuran los siguientes cuadros, donde se sintetiza la información recogida por cada grupo de actores; que son: Tres directivos, ocho empleados administrativos, seis trabajadores de campo, cuatro de base y 2 eventuales. Cada grupo manifiesta su opinión, respondiendo a cada una de las preguntas que se le aplican utilizando la guía de apoyo semiestructurada para cada caso. En los cuadros 21, 22 y 23 se ilustra, la información recogida para analizar cada unas de las variables.

Continuando con el proceso de análisis y síntesis de las variables detectadas en la investigación de campo, enseguida y con el propósito de determinar la polaridad de las variables estudiadas, en el Cuadro 24, se presentan las categorías de análisis, mismas que en el proceso de planeación fueron señaladas (cuadro 16), y algunas otras que no fueron consideradas y que se detectaron en la realidad organizacional, y con base en la teoría revisada en la dimensión cultura se rescatan para enriquecer la investigación. Es importante aclarar que el enfoque que en un principio se les dio a las variables es únicamente de tipo positivo; sin embargo, no se descarta la posibilidad de que se encuentren variables de tipo negativo, tal y como lo señala Frondizi (2004):

El cuadro 21 ilustra la información recogida, para analizar la variable valores, con las categorías: puntualidad, responsabilidad, unidad y lealtad.

**CUADRO 21**  
**VARIABLE VALORES**

CATEGORÍAS	DIRECTIVOS	TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS	TRABAJADORES DE CAMPO	SÍNTESIS
	<p>Consideran la puntualidad importante, aunque no tienen sistemas de control, únicamente pasan lista a los trabajadores del campo, los estímulos son necesarios, aseguran que los dan, en especie y desde el punto de vista moral, consideran a la puntualidad como parte de la responsabilidad. Fomentan el trabajo en equipo, comentan que cuentan con trabajadores leales a la organización, ya que algunos tienen antigüedad de más de 20 años.</p>	<p>Consideran la puntualidad importante y necesarios los estímulos, aunque ellos no los reciben. No les controlan la asistencia, les demuestran confianza, aunque ellos mismos la consideran como parte de sus obligaciones. El patrón no fomenta el trabajo en equipo, pero si se da, porque la naturaleza del trabajo lo exige, son apegados a la organización porque se sienten seguros, y les gusta como los trata el patrón, aunque su sueldo es bajo permanecen dentro de ella.</p>	<p>No necesitan que les “chequen” la entrada y salida al trabajo, conocen sus obligaciones, porque se consideran responsables, cumplen con su trabajo diario, aunque el patrón no les da regalos especiales, opinan que si les gustaría recibir algo en alguna ocasión para echarle más ganas al trabajo. De parte de los dueños no se fomenta el trabajo en grupo, pero ellos lo hacen para ayudarse mutuamente. El patrón los trata muy bien, se sienten muy a gusto con él, aunque les paga poco, saben que lo que les da es superior a lo que ganan otros trabajadores en otras organizaciones ubicadas en la Región por eso no se mueven de ella.</p>	<p>La percepción general de todos los actores es que la puntualidad es importante, aunque ellos no necesitan control, porque la consideran como parte de sus obligaciones, los trabajadores son sumamente responsables en la opinión del patrón y este a su vez les da buen trato. Se da el trabajo en equipo aunque el patrón no lo fomenta la naturaleza del trabajo lo propicia, la lealtad de los trabajadores tal parece que es a conveniencia, aunque reciben un sueldo bajo, no se van porque saben que en otras organizaciones ganarían menos.</p>

**CONCLUSION**  
Organización con valores cimentados por la propia cultura regional y por la carencia de oferta de mejores empleos.

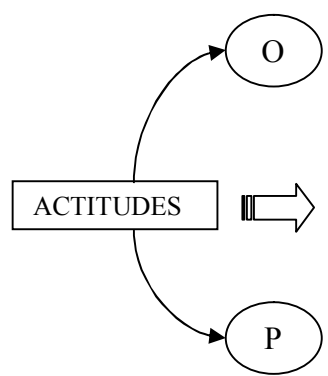
Fuente: elaboración propia

El Cuadro 22 ilustra la información recogida, para analizar la variable actitud, donde se examinan las categorías: optimismo y pesimismo:

**CUADRO 22**

**VARIABLE ACTITUD**

**CATEGORÍAS**



DIRECTIVOS	TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS	TRABAJADORES DE CAMPO	SÍNTESIS
Estos actores demuestran un alto grado de optimismo, tienen deseos de progresar, de emprender otros proyectos, pero siempre asociándose con miembros de su propia familia, porque según comentan tienen mala experiencia al hacerlo con otros agricultores de la Región.	En general el optimismo es predominante, la mayoría de estos actores desean desarrollarse profesionalmente dentro de la organización, saben que ésta es segura por lo tanto ponen todo su empeño en el trabajo, no obstante que su sueldo es bajo.	Están conscientes del terreno que pisan, saben que el patrón no los abandonará a su suerte porque los necesita, por lo que consideran segura la organización, aunque se quejan de su salario, pero lo comparan con otras organizaciones y es superior por lo tanto se conforman y se sienten satisfechos.	En esta organización es predominante el optimismo de parte de los directivos, ya que tienen deseos de emprender otros proyectos, esto mismo sucede con los trabajadores calificados, que tienen aspiración de realizarse, sin embargo en los trabajadores de campo este atributo parece no interesarles ya que demuestran actitudes de conformismo y resignación.

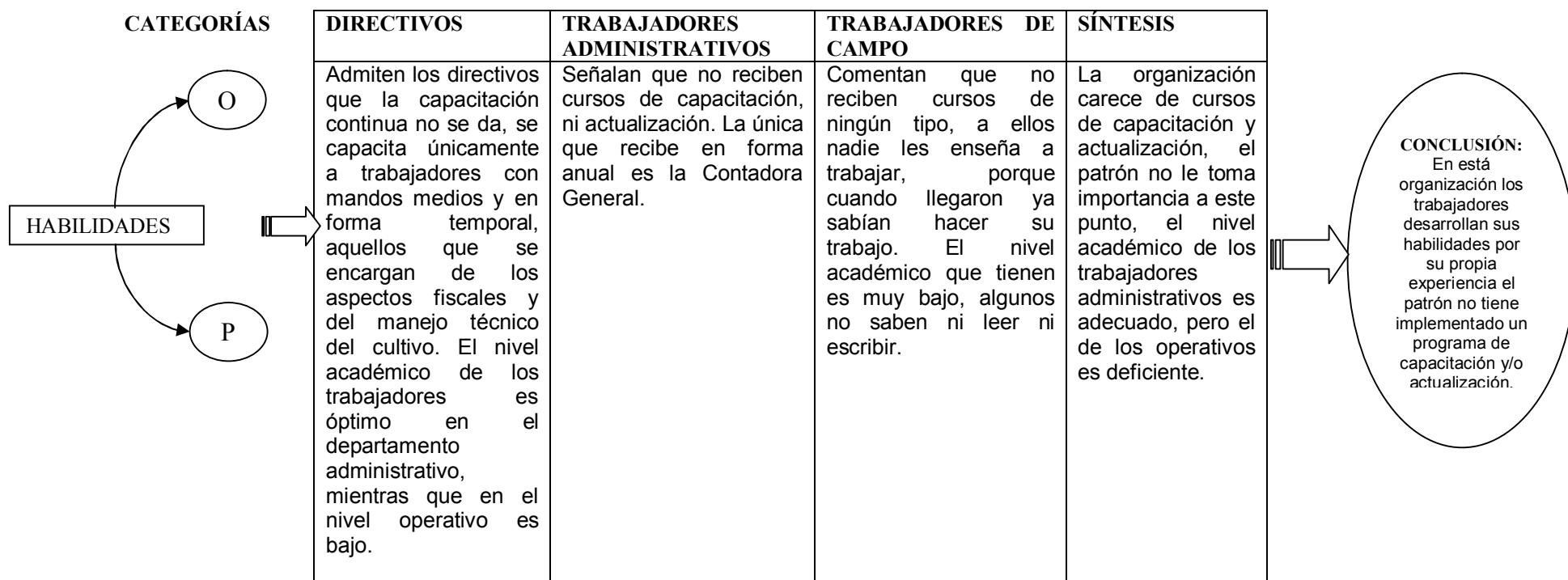
Fuente: Elaboración propia

**CONCLUSIÓN:**  
 Los directivos y administrativos se califican como personas optimistas y emprendedoras. Sin embargo los trabajadores de campo presentan síntomas de pesimismo.

El Cuadro 23 ilustra la información recogida, para analizar la variable habilidad, donde se analizan las categorías: oficio y profesión, mismo que a continuación se ilustra:

**CUADRO 23**

**VARIABLE HABILIDAD.**



Fuente: Elaboración propia

“Los valores pueden ser negativos y obviamente positivos, los primeros como la injusticia, lo desagradable, la deslealtad, etc. Los valores están además ordenados jerárquicamente, esto es, hay valores inferiores y superiores, sin embargo no debe confundirse la ordenación jerárquica de los valores con su clasificación”, esto fue precisamente uno de los hechos ocurridos al realizar la investigación de campo, y en el cuadro 24, aparecen algunas categorías de análisis de tipo negativo.

**CUADRO 24**

**POLARIDAD EN LAS VARIABLES ENCONTRADAS**

<b>VARIABLES</b>	<b>POSITIVAS ENCONTRADAS</b>	<b>NEGATIVAS ENCONTRADAS</b>
<b>VALORES</b>	Puntualidad	Pesimismo
	Responsabilidad	Deslealtad
	Unidad	Unidad comprometida por la naturaleza del trabajo
	Lealtad	Lealtad condicionada por el desempleo regional
<b>ACTITUDES</b>	Obediencia	Fobia grupal
	Optimismo	Injusticia laboral
	Respeto	Conformismo laboral
<b>HABILIDADES</b>	Tradiciones	Temor al desempleo
	Creencias religiosas	
	Nivel académico	
	Experiencia	
	competitividad laboral	

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.7 Integración de los grupos de análisis, con base en las variables cuantitativas.**

Con base en los datos proporcionados por la persona responsable de la información financiera, a continuación se ilustra en el Cuadro 25, los datos concentrados por actividades realizadas en un lapso de tres años, indicando la frecuencia, porcentaje y frecuencia de los casos que se solicitan en la entrevista aplicada con apoyo de la guía elaborada para este efecto.

Enseguida se plantean las razones que se desprenden del análisis que se hace al conjugar los datos relativos a las variables planeadas en la operacionalización, encontrándose de cada una de ellas, los indicadores que nos permitirán evaluar el desempeño de la organización.

Una vez planteadas las razones propias del análisis, inmediatamente se procede a ilustrar dichos resultados con la correspondiente gráfica, con el propósito de dar mayor objetividad a los resultados recogidos en la investigación de campo.

Cabe señalar que en los datos recogidos se encontraron otros indicadores del desempeño, mismos que se presentan en la sección denominada “*otros indicadores de desempeño encontrados en la investigación*”, mismos que por considerarse importantes se incluyen en este análisis.

**CUADRO 25**

**CONCENTRADO DE DATOS CUANTITATIVOS**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>PROMEDIO</b>
Producción por ton.	900	950	850	900
Desperdicio por ton.	100	100	150	116
Promedio de inventario	0	0	0	0
Total de trabajadores contratados hasta la fecha	230	210	210	214
No. trabajadores de campo contratados durante el año	220	200	200	216
No. trabajadores administrativos contratados durante el año	2	2	0	1
No. días trabajados en el año	310	310	310	310
Frecuencia de ausentismo en general	2	2	2	2
Tiempo uso maquinaria de temporada (días)	120	120	120	120
Tiempo uso tractores y otros equipos en un año (días)	310	310	310	310
Total de trabajadores administrativos contratados a la fecha	10	10	10	10
No. trabajadores administrativos capacitados	1	1	1	1
No. trabajadores de campo capacitados	2	2	2	2
No. de cursos de capacitación recibidos por trabajadores administrativos	2	2	2	2
No. cursos de capacitación recibidos por trabajadores de campo	2	2	2	2
Número de trabajadores estimulados	0	0	0	0
No. cursos de capacitación programados al año *	4	4	4	4
No. cursos de actualización programados al año*	0	0	0	0
No. pedidos solicitados	30	30	30	30
No. pedidos entregados	30	30	30	30
No. pedidos rechazados	1	2	1	1
Frecuencia de quejas	2	2	2	2
No. días de demora	1	2	2	1.5
Plazo promedio entrega por pedido (días)	30	30	30	30
No. de programas de Producción o ventas planeados	2	2	2	2
Frecuencia de incumplimiento de los programas: Productivos/ventas	2	2	2	2
Ventas por cosecha	\$1'101,400.00	\$1'121,479.00	\$1'150,121.00	\$1'124,333.00
Importe de rechazo por ventas	11,014.00	11,215.00	11,501.00	11,243.00

Fuente: Elaboración propia

\* Impartidos por otras Instituciones



Es importante reconocer que estos indicadores paralelamente con los que fueron planteados, nos permitirán analizar, criticar y discutir los resultados de la investigación desde el punto de vista cuantitativo y confrontarlos con los resultados obtenidos en la dimensión cultura, cuyos resultados fueron planteados desde el punto de vista cualitativo.

**CÁLCULO DE INDICADORES DE LA VARIABLE EFICIENCIA:**

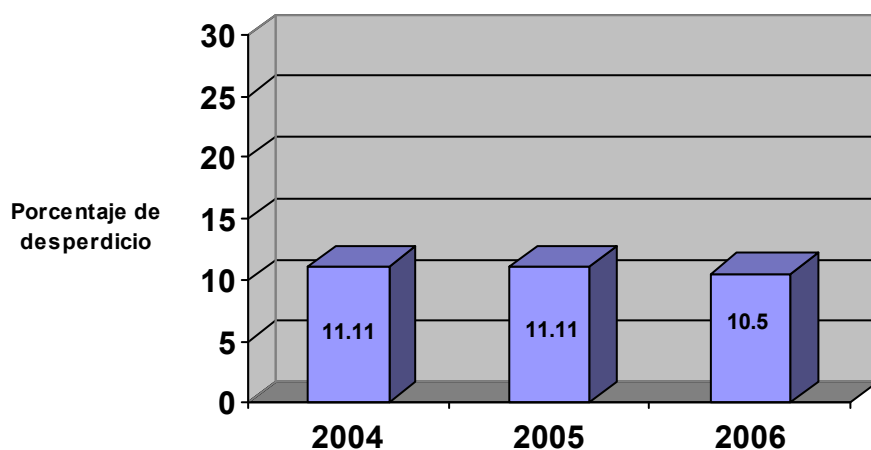
**a) Porcentaje de desperdicio**

$$\% \text{desperdicio (2004)} = \frac{\text{Ton desperdicio}}{\text{Ton producción}} = \frac{100}{900} (100) = 11.11\%$$

$$\% \text{desperdicio (2005)} = \frac{\text{Ton desperdicio}}{\text{Ton producción}} = \frac{100}{900} (100) = 11.11\%$$

$$\% \text{desperdicio (2006)} = \frac{\text{Ton desperdicio}}{\text{Ton producción}} = \frac{100}{950} (100) = 10.50\%$$

**GRÁFICA 3**  
**Porcentaje de desperdicio en la producción de mango**



Fuente: Elaboración propia

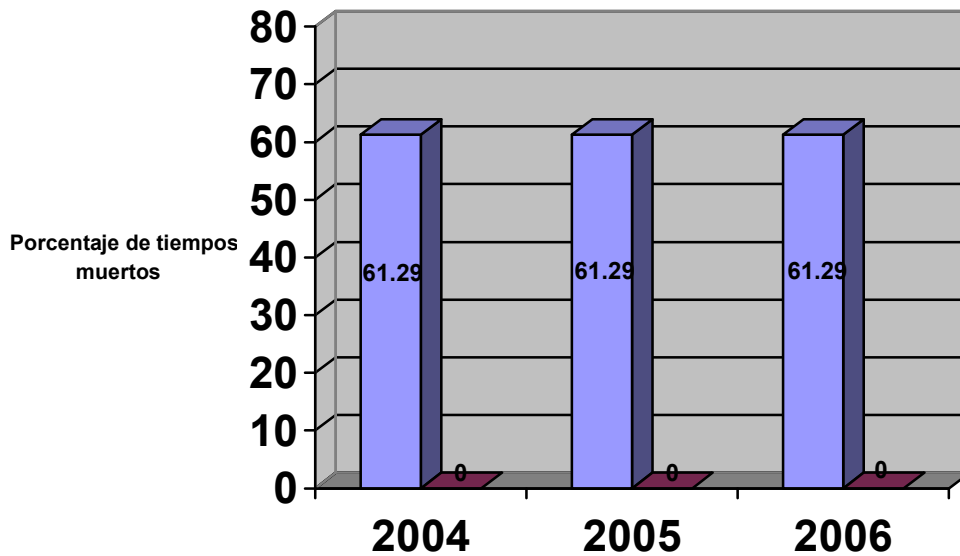
b) Porcentaje de tiempos muertos de maquinaria de temporada y equipos diversos de campo y oficina (2004-2006).

$$\text{PTM (maq. temporada)} = \frac{\text{Tiempo no uso}}{\text{No. días de trabajo}} = \frac{190}{310} (100) = 61.29\%$$

$$\text{PTM (Equipos diversos)} = \frac{\text{Tiempo no uso}}{\text{No. días de trabajo}} = \frac{0}{310} (100) = 0\%$$

GRÁFICA 4

Porcentaje de tiempos muertos en el uso de la maquinaria de temporada y equipos diversos



Fuente: Elaboración propia

## CÁLCULO DE INDICADORES DE LA VARIABLE EFECTIVIDAD:

### a) Porcentaje de demora

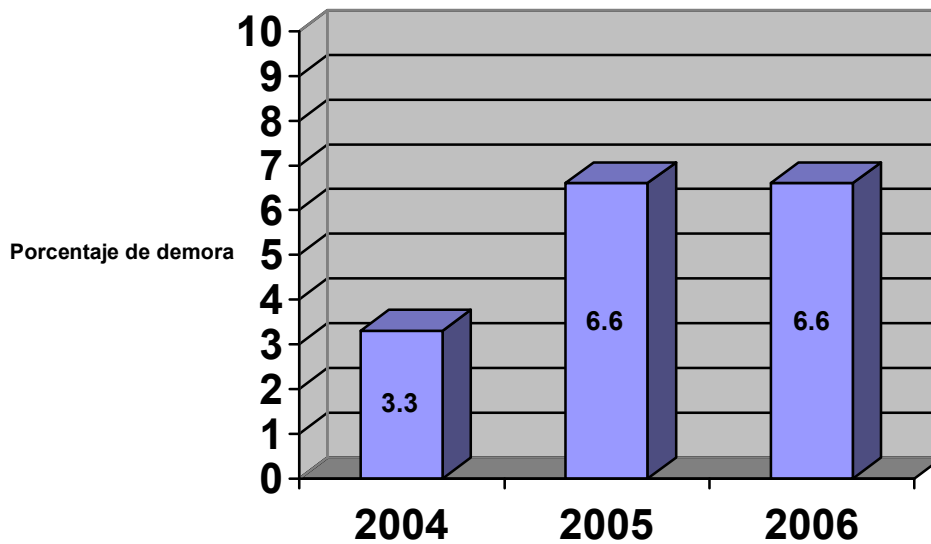
$$\% \text{de demora (2004)} = \frac{\text{No. días atraso}}{\text{Plazo promedio Entrega (días)}} \times 100 = \frac{1}{30} \times 100 = 3.3\%$$

$$\% \text{de demora (2005)} = \frac{\text{No. días atraso}}{\text{Plazo promedio Entrega (días)}} \times 100 = \frac{2}{30} \times 100 = 6.6\%$$

$$\% \text{de demora (2006)} = \frac{\text{No. días atraso}}{\text{Plazo promedio Entrega (días)}} \times 100 = \frac{2}{30} \times 100 = 6.6\%$$

GRÁFICA 5

Porcentaje de demora en la entrega de los pedidos



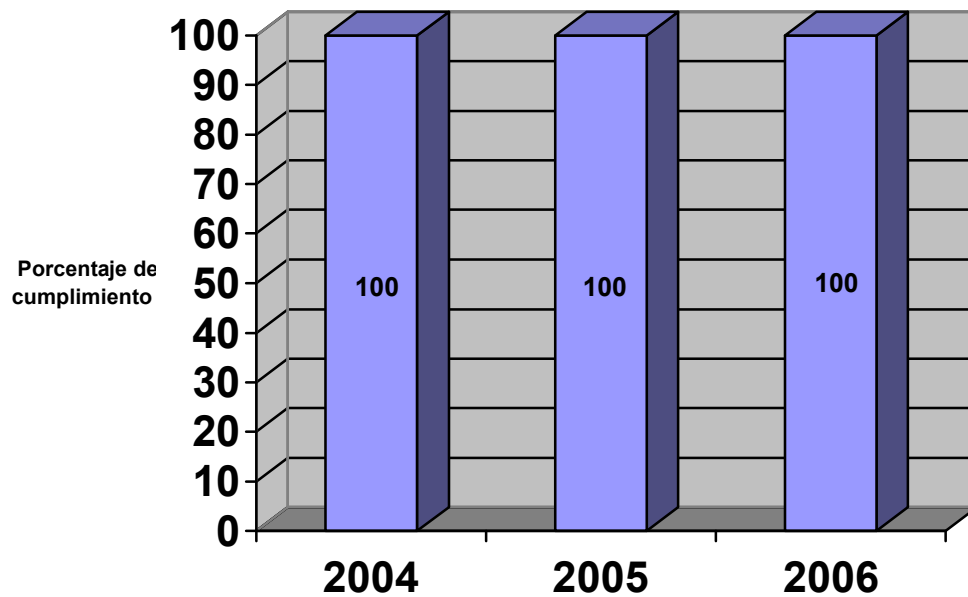
Fuente: Elaboración propia

**b) Porcentaje de cumplimiento en los años (2004-2006)**

$$\begin{array}{r} \text{No. pedidos entregados} \quad 30 \\ \hline \text{\%de cumplimiento} = \frac{\quad}{\text{No. pedidos solicitados} \quad 30} = \frac{30}{30} (100) = 100\% \end{array}$$

**GRAFICA 6**

**Porcentaje de cumplimiento en la entrega de los pedidos**



Fuente: Elaboración propia

## CÁLCULO DE INDICADORES DE LA VARIABLE CALIDAD:

### a) Porcentaje de quejas

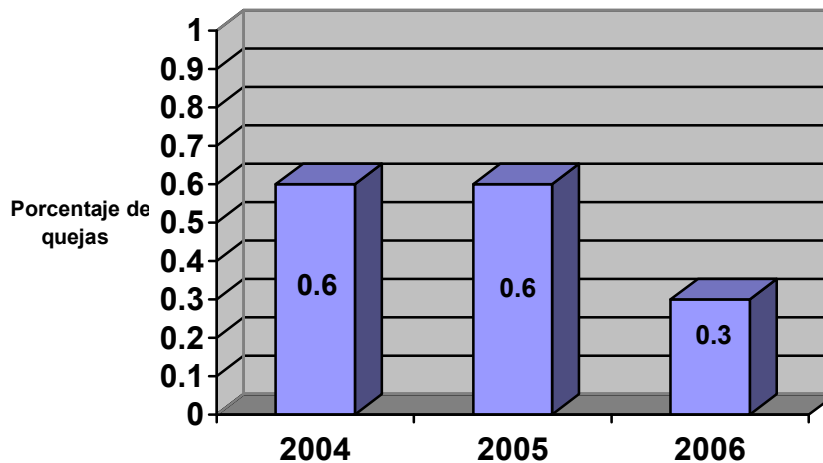
$$\% \text{de quejas (2004)} = \frac{\text{Frecuencia de quejas}}{\text{No. días de trabajo}} = \frac{2}{310} (100) = 0.6\%$$

$$\% \text{de quejas (2005)} = \frac{\text{Frecuencia de quejas}}{\text{No. días de trabajo}} = \frac{2}{310} (100) = 0.6\%$$

$$\% \text{de quejas (2006)} = \frac{\text{Frecuencia de quejas}}{\text{No. de días de trabajo}} = \frac{1}{310} (100) = 0.3\%$$

GRAFICA 7

Porcentaje de quejas por el servicio



Fuente: Elaboración propia

**b) Porcentaje de rechazos en pedidos**

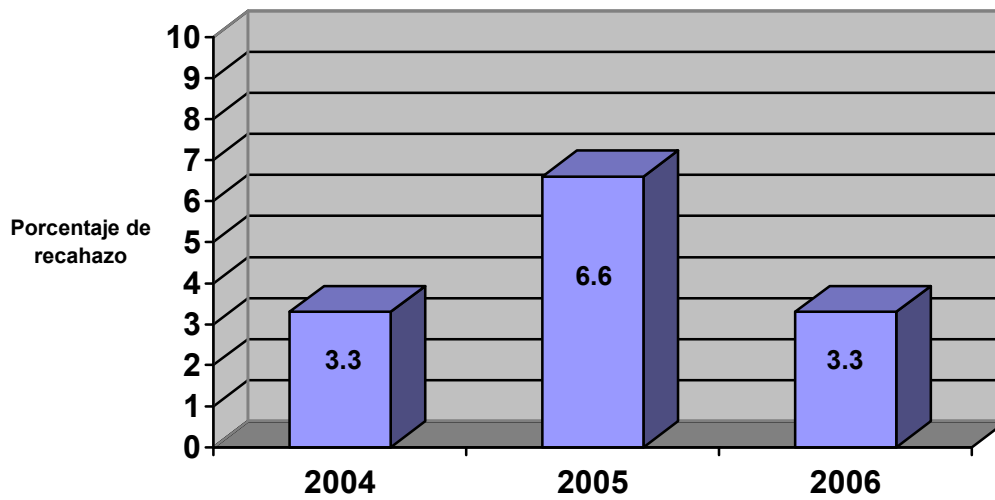
$$\% \text{de rechazos (2004)} = \frac{\text{No. de pedidos rechazados}}{\text{No. de pedidos cumplidos}} = \frac{1}{30} (100) = 3.3\%$$

$$\% \text{de rechazos (2005)} = \frac{\text{No. de pedidos rechazados}}{\text{No. de pedidos cumplidos}} = \frac{2}{30} (100) = 6.6\%$$

$$\% \text{de rechazos (2006)} = \frac{\text{No. de pedidos rechazados}}{\text{No. de pedidos cumplidos}} = \frac{1}{30} (100) = 3.3\%$$

**GRAFICA 8**

**Porcentaje de rechazo en los pedidos**



Fuente: Elaboración propia

c) Porcentaje de rechazos en pesos

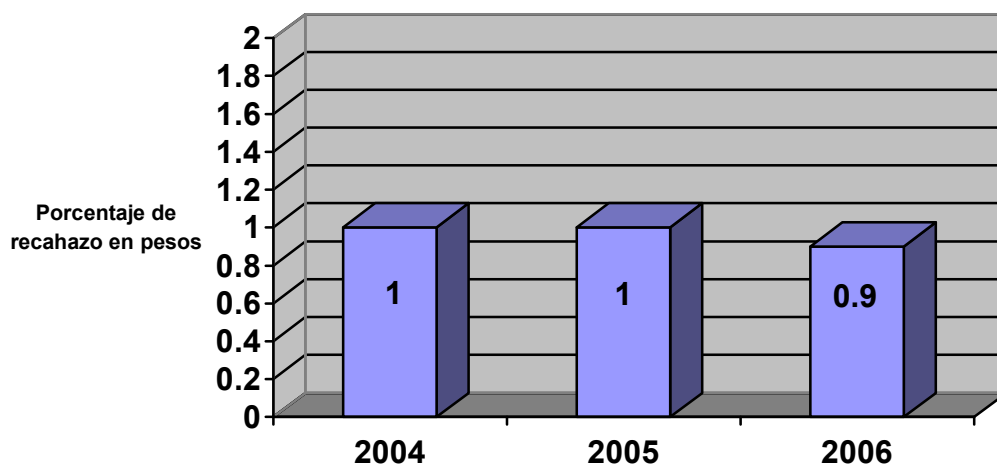
$$\% \text{ de rechazos en pesos (2004)} = \frac{\text{Importe rechazos } \$11,014.00}{\text{Total ventas } \$1'101,400.00} (100) = 1\%$$

$$\% \text{ de rechazos en pesos (2005)} = \frac{\text{Importe rechazos } \$11,215.00}{\text{Total ventas } \$1'121,479.00} (100) = 1\%$$

$$\% \text{ de rechazos en pesos (2006)} = \frac{\text{Importe rechazos } \$11,501.00}{\text{Total ventas } \$1'150,121.00} (100) = 0.9\%$$

GRAFICA 9

Porcentaje de rechazos de los pedidos en pesos



Fuente: Elaboración propia

## OTROS INDICADORES DE DESEMPEÑO ENCONTRADOS EN LA INVESTIGACIÓN (\*)

### 1. Porcentaje de trabajadores administrativos capacitados (2004-2006)

$$\%TAC = \frac{\text{No. TAC}}{\text{TA}} = \frac{1}{10} (100) = 10\%$$

### 2. Porcentaje de trabajadores de campo capacitados (2004-2006)

$$\%TCC = \frac{\text{No. TCC}}{\text{Prom. TC}} = \frac{2}{216} (100) = 0.9\%$$

### 3. Porcentaje de cursos de capacitación recibidos por trabajadores administrativos (2004-2006)

$$\%CCxTA = \frac{\text{CRXTA}}{\text{CPROG.}} = \frac{2}{4} (100) = 50\%$$

### 4. Porcentaje de cursos de capacitación recibidos por trabajadores de campo (2004-2006)

$$\%CxTC = \frac{\text{CRXTC}}{\text{CPROG.}} = \frac{2}{4} (100) = 50\%$$

### 5. Porcentaje de ausentismo

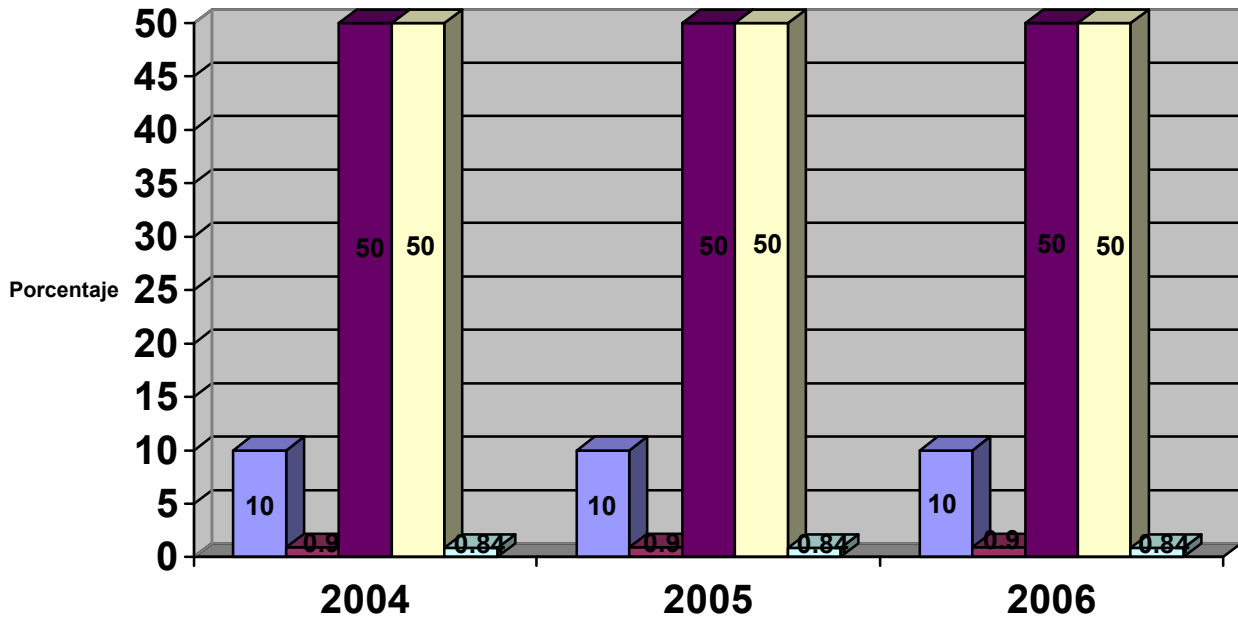
$$\%AS = \frac{\text{FAs}}{\text{Tctr.}} = \frac{2}{226} (100) = 0.84\%$$

(\*) Ver anexo 6 (glosario)



GRÁFICA 10

Otros Indicadores de Desempeño detectados



Fuente: Elaboración propia

#### 4.8 Análisis, crítica y discusión de los resultados

Una vez concluida la labor de integración de los grupos de análisis y obtener los resultados, enseguida se procede a realizar el análisis, crítica y discusión de los mismos, utilizando para tal efecto, en el caso de los datos cualitativos la síntesis final de cada una de las variables que participaron (cuadros 21, 23 y 22), y en lo que respecta a las variables cuantitativas se utilizarán los resultados que se ilustran en las gráficas. Por lo tanto, tal y como se indica en primer término se hará la crítica de la parte cualitativa.

#### **4.8.1 Datos cualitativos**

Este apartado se encuentra representado por la dimensión cultura, misma que ha sido estudiada desde el punto de vista cualitativo, donde se eligen las variables: valores, actitudes y habilidades que se indican en el cuadro 16. En lo que se refiere a la variable valores, esta tiene como categorías de análisis: puntualidad, responsabilidad, unidad y lealtad. En este punto según se indica en la síntesis del cuadro 21, los actores que participaron opinan que la puntualidad es importante, aunque los trabajadores en general dicen que no necesitan control, porque consideran que ser puntual es parte de sus obligaciones, en la opinión del patrón este considera a los trabajadores sumamente responsables y él a su vez también se califica como tal, y estima también a la entidad productiva como una organización de alta moral, ya que los trabajadores son tratados dignamente, por otra parte en forma general todos los actores consideran que el trabajo en equipo es importante y útil para lograr un buen desempeño organizacional, no obstante en este punto los trabajadores indican que ellos realizan las tareas en equipo por responsabilidad, ya que la naturaleza del trabajo así lo exige, y no porque el patrón lo fomente. En lo que respecta a la lealtad los trabajadores manifiestan que ellos no abandonarían en ningún momento la organización, ya que se sienten a gusto en ella, el buen trato que el patrón les da los motiva a seguir trabajando dentro de esta organización. Lo que se aprecia en esta categoría es que los trabajadores tienen lealtad a su conveniencia y seguridad, porque los sueldos y salarios que

perciben son bajos, sin embargo no se atreven a abandonar el trabajo porque saben muy bien que en otras organizaciones ganarían menos. Tal parece entonces que los bajos salarios que se pagan a los trabajadores en esta región y el alto índice de desempleo que la caracteriza, influye enormemente en la forma de actuar y de pensar de los empleados, ya que se aferran a las únicas oportunidades que se les presentan para emplearse y de esta manera al menos tratan de sobrevivir. En conclusión la organización tiene sus valores basados en la propia cultura regional y por la carencia de mejores ofertas de empleos que eleven el nivel de vida de los trabajadores.

Enseguida se revisan los resultados obtenidos en el proceso de interacción, con los mismos actores respecto a la variable actitud, misma que se integra por las unidades de análisis; optimismo y pesimismo. Según argumentan los actores entrevistados, según se presenta en la síntesis del cuadro 22, en la organización objeto de estudio predomina el optimismo, sobretodo de parte de los directivos, ya que son emprendedores porque que tratan de buscar otras alternativas de desarrollo para la organización y por ende para la región, por otra parte aunque en menor grado los administrativos reflejan actitudes positivas, que podrían calificarse de optimistas, ya que al realizar su trabajo lo hacen con entusiasmo, con buen humor y esperanza de alcanzar algún día un mejor estatus económico y social, considerando que si la organización crece y se desarrolla ellos serán beneficiados, algunos que actualmente ocupan puestos administrativos de mandos medios, o sencillamente como auxiliares de

contabilidad, aunque dentro de la organización estos cargos reciben el nombre rimbombante de encargados, jefes, tesoreros, ellos saben que la realidad es otra, ya que el sueldo que perciben es bajo aunque la naturaleza del trabajo sea de responsabilidad, sin embargo tienen la esperanza de que su trabajo en un tiempo no muy remoto sea ponderado y obviamente mejor pagado y sobretodo adecuado al nivel académico que tienen, y por lo tanto esto los motiva a realizar el trabajo con optimismo y buen humor. En lo que respecta a los trabajadores de campo esta perspectiva parece no interesarles ya que la mayoría de ellos no poseen este tipo de atributos académicos, mientras que los mas jóvenes son optimistas, interesados en su trabajo, con ánimos de desarrollarse, quizá no para ocupar otro tipo de cargos, ya que ellos saben muy bien que a la actividad a que se dedican y que se han dedicado desde muy jóvenes es la que se van dedicar siempre, ya que no tienen interés en prepararse académicamente, sin embargo esperan ganar un poco mas para mejorar su modo de vida y esto los motiva a trabajar con entusiasmo, ahora bien, en lo que respecta a los trabajadores de campo con mayor antigüedad estos presentan síntomas y como consecuencia actitudes de conformismo y resignación.

Ahora bien, en lo que respecta a la variable habilidad, cuyas unidades de análisis son: oficio y profesión; aquí se aprecia que en la organización se presentan dos tipos de trabajadores, los de alto y bajo nivel académico, siendo los primeros obviamente los administrativos y consecuentemente los segundos

los trabajadores de campo; donde los administrativos cuentan con una profesión a nivel pasantía y los obreros carecen de todos tipo de instrucción académica, aunado a esto dentro de la organización el patrón no promueve ningún programa que los instruya, capacite o actualice, en este punto cuando se interrogó a los directivos, contestaron honestamente que no tienen ningún plan o programa de capacitación, sin embargo lo tienen dentro de sus planes a largo plazo, pero en este momento tienen otras prioridades. Es de reconocer que los directivos son personas con un nivel académico alto, informados de todos los avances en materia tecnológica, política y económica que se presentan no solo en México o en la Región, sino en el mundo ya que frecuentemente viajan, principalmente a los Estados Unidos, que es donde tienen su principales clientes, asimismo acuden a reuniones donde se dilucidan temas de carácter fitosanitario, financiero, comercial y político. En este punto se puede resumir que son pocos los trabajadores que reciben cursos y desde luego por personas que son contratadas exclusivamente para realizar dicha actividad ya que dentro de la organización como ya se mencionó antes, no se tiene implementado programa alguno que de instrucción, capacitación o actualización continua a los trabajadores. En esta organización tal y como se indica en el resumen del cuadro 23 los trabajadores desarrollan sus habilidades por su propia experiencia, en el caso de los administrativos, la mayoría provienen de otras organizaciones donde han sido capacitados, principalmente despachos de contadores públicos, y en el caso de los trabajadores de campo, provienen de otras fincas donde han aprendido el oficio

que actualmente desempeñan. Sin embargo los directivos indican que a la persona que ocupa el cargo de Contador General, se le envía a recibir anualmente a uno o dos cursos de fiscal ya que es necesario que este enterado de los cambios frecuentes que se hacen a la leyes en esta materia, y en lo que respecta a los trabajadores de campo que manejan la maquinaria, equipos de fumigación y de cultivo, son capacitados esporádicamente, principalmente cuando son recientemente contratados. En conclusión las habilidades calificadas con el rubro de oficios calificados y profesión universitaria, dentro de la organización se pueden caracterizar como adecuadas en el grupo de actores que ocupan los cargos directivos y administrativos, pero, en lo que se refiere a los trabajadores de campo es deficiente por lo antes expuesto por ellos mismos.

Continuando con el hilo de nuestra conversación, a continuación se explica que en el trayecto del desarrollo investigativo se encontraron variables de tipo positivo y negativo que en el cuadro 23 denominado “polaridad en la variables encontradas” se presentan; en la columna de las variables positivas se aprecian: la puntualidad, responsabilidad, unidad, lealtad, optimismo y nivel académico estas fueron planeadas al momento de realizar la operacionalización de la dimensión cultura, sin embargo se encontraron otras como son: obediencia, respeto, tradiciones, creencias religiosas y experiencia; por otra parte en la segunda columna de este cuadro se presentan las variables negativas encontradas y estas son la deslealtad, unidad comprometida por la naturaleza del trabajo, lealtad condicionada por el desempleo regional, fobia

grupal, injusticia laboral, conformismo laboral, temor al desempleo, competitividad laboral desleal y pesimismo, cabe recordar que esta última variable fue previamente planeada.

Tomando como referencia cada una de las proposiciones del cuadro 17, los comentarios realizados por los actores de la Entidad Productiva, permiten probar la correspondencia de algunas de ellas con la realidad, por lo tanto enseguida se inicia la discusión que corresponde en cada propuesta.

1. *“La puntualidad es un valor que permite cumplir con los compromisos de la Unidad Productiva”*. En este sentido los actores de la organización coinciden al externar sus argumentos ya que consideran la puntualidad como un factor muy importante para lograr los objetivos de la organización.
2. *“Adaptarse a trabajar en grupos propicia el desarrollo organizacional”*. El trabajo se realiza en grupos de trabajo, porque la naturaleza del mismo así lo exige, por lo tanto los mismos trabajadores se organizan para trabajar conjuntamente por que lo consideran prudente, sin que los directivos lo promuevan.
3. *“La lealtad laboral permite apegarse a las normas institucionales”*, con respecto a este precepto los trabajadores argumentan que consideran que ciertamente se consideran leales a la organización, porque se apegan a las normas, instrucciones, políticas y criterios organizacionales,

sin embargo en la realidad se aprecia que la lealtad es a conveniencia del trabajador en busca de su seguridad, es decir no se concibe como un valor puro, ya que por la poca oferta de trabajo a los empleados no les queda otro recurso que refugiarse en la organización aunque su sueldo o salario respectivo no sea muy oneroso.

4. *“Las formas de expresar las intenciones positivas por parte de los trabajadores y socios de la Unidad Productiva, les permite lograr el desempeño organizacional”*. La buena imagen institucional, el buen trato de parte de los directivos hacia los trabajadores, y de los trabajadores al cliente, la calidad del producto y del servicio son indicadores que predominan en esta organización.
5. *“La experiencia en la actividad que actualmente desempeñan, y la destreza que tienen los trabajadores de la Unidad Productiva en algunas otras actividades, propician el buen funcionamiento de la organización”*. Según manifiestan los trabajadores, la experiencia es una de las herramientas principales para sacar adelante las tareas cotidianas dentro de la organización, ya que dentro de la misma no reciben ningún tipo de instrucción o capacitación para realizar su trabajo.

Por lo antes expuesto se puede constatar que las proposiciones planteadas para el desarrollo de esta investigación son ciertas, ya que los argumentos pronunciados por los actores en el momento de ser entrevistados son prueba fehaciente de las mismas, encontrándose algunas salvedades en las



respuestas, pero que se consideran de poca importancia para interferir en la interpretación de los resultados.

#### **4.8.2 Datos cuantitativos**

Para realizar la crítica y discusión de estos datos se utilizan los resultados representados en las razones y en las gráficas correspondientes. En este apartado la dimensión desempeño es la representante de este grupo, donde se seleccionan las variables y correspondientes categorías de análisis tal y como se indica en el cuadro 18. Las variables seleccionadas por su importancia son: eficiencia, efectividad y calidad, donde sus respectivas categorías de análisis o indicadores son: capacidad, oportunidad y satisfacción del cliente, con sus correspondientes indicadores: porcentajes de desperdicio, de tiempos muertos, de cumplimiento, de quejas y de rechazos.

En primer término se inicia la crítica de la variable eficiencia, donde se estudian las categorías de análisis con el apoyo de los indicadores: porcentajes de desperdicio y de tiempos muertos, con base en la definición de que eficiencia es la capacidad, disposición y buen aprovechamiento de los recursos con que cuenta la entidad productiva. Por lo tanto los resultados reflejados en las razones y tal y como los ilustra las gráficas 3 y 4, se pueden examinar de la siguiente forma:

El porcentaje de tiempos muertos respecto al uso de los activos de la organización se clasifica desde dos puntos de vista: la medida del porcentaje de los tiempos muertos de la maquinaria que se usa en la temporada de cosecha y de los diversos equipos, tales como, computadoras, máquinas de escribir, vehículos de transportes para uso de las oficina y en el campo el uso de los tractores. El porcentaje de tiempos muertos en el uso de la maquinaria de temporada es 61.29% en los tres años que se analizan y de los equipos diversos es 0%, esto implica que la maquinaria de temporada esta dejando de aprovecharse en más de un 60% durante el año y en lo que respecta a los equipos diversos, se están aprovechando al 100%. Las razones que dan los actores de la organización es que la temporada de cosecha dura únicamente cuatro meses, es decir durante el período marzo-junio y en lo que respecta a los demás equipos se utilizan durante todo el año, para las actividades cotidianas de remolque en el campo y las cuestiones administrativas en la oficina.

Por otra parte, se critica la efectividad que es otra de las variables estudiadas cuya principal categoría de análisis es la oportunidad con sus respectivos indicadores donde se busca el porcentaje de cumplimiento y la demora de los pedidos solicitados. Por lo tanto los resultados obtenidos al analizar la información recogida con el apoyo de las razones planteadas en las fórmulas y los datos ilustrados en las gráficas 5 y 6 son los siguientes:

El porcentaje de demora en el año 2004 es de 3.3%, en el 2005 y 2006 es de 6.6%, esto implica que en el año 2004 hubo mayor puntualidad en la entrega de los pedidos, reflejándose en los siguientes años una demora del 100% con respecto al primer año que se investiga, sin que esto sea preocupante ya que el porcentaje no es significativo desde el punto de vista de la efectividad organizacional. Asimismo el porcentaje de cumplimiento que se obtuvo en los tres años es del 100%, lo que significa que la organización cumple totalmente con el número de pedidos solicitados.

Continuando con la dinámica de esta crítica a continuación se refiere lo concerniente a la variable calidad, cuya categoría de análisis es la satisfacción del cliente, utilizándose para realizar el análisis los indicadores: porcentaje de quejas y de rechazos. Por lo tanto los resultados obtenidos al analizar la información recogida, con el apoyo de las razones planteadas en las fórmulas e ilustrados en las gráficas 7 y 8 son los siguientes: El porcentaje de quejas durante los dos primeros años, 2004 y 2005 representan el 0.6%, mientras que el año 2006 este disminuye en un 100% ya que es el 0.3%, asimismo el porcentaje de rechazos en el 2004 y 2006 es de 0.3% y en el 2005 de 0.6, lo cual significa que hubo un incremento del 100% en el año 2005, disminuyendo en el mismo porcentaje para el 2006, esto implica por lo tanto que la tendencia a buscar la calidad en esta organización es positiva, y para mayor objetividad en la gráfica 9 se ilustran los resultados obtenidos al investigar el porcentaje de rechazos de los pedidos en pesos, donde se refleja que para los años 2004 y

2005 fue del 1% y en el 2006 del 0.9%, observándose para este año una favorable disminución de una décima en beneficio de la calidad.

Por otra parte como ya se explicó en otra sección de este documento la planeación de esta investigación para medir el desempeño organizacional se da principalmente con las variables que se indican en el cuadro 18, sin embargo en la labor investigativa se encontraron otros indicadores que por parecer importantes para lograr los objetivos de la investigación se ilustran en la gráfica 10, mismo que a continuación se explican con el propósito de aprovecharlos para precisar los resultados de la investigación.

El porcentaje de trabajadores administrativos capacitados en los tres años sujetos de estudio son del 10%, mientras que el porcentaje de los trabajadores de campo capacitados es del 0.9%, asimismo el porcentaje de cursos de capacitación recibidos por trabajador de administrativo y de campo es del 50% para ambos, tomando en cuenta que la organización únicamente contrata para sus trabajadores cuatro cursos de capacitación en el año, en los que respecta al porcentaje de ausentismo es del 0.84% en los tres años, es decir menor al 1%.

De la misma forma como se hizo para los datos cualitativos, se toma como referencia cada una de las proposiciones, en este caso del cuadro 19, los comentarios realizados por los actores de la Entidad Productiva, permiten

probar la correspondencia de algunas de ellas con la realidad, por lo tanto enseguida se inicia la discusión que corresponde en cada propuesta.

1. *“El uso de medidas de funcionamiento adecuadas permite que se logre un buen desempeño organizacional”*. Con los resultados ilustrados en las gráficas 1 y 2 se prueba que la organización aprovecha eficientemente sus recursos, ya que el razonamiento nos lleva a obtener índices de eficiencia favorables.
2. *“El cumplimiento oportuno de los compromisos, metas y objetivos permite que se logren buenos resultados”*. Ciertamente así es como trabaja esta organización, ya que cumple oportunamente con sus compromisos y esto se refleja claramente en los índices de cumplimiento que se presentan en las gráficas 3 y 4.
3. *“Dar al cliente el producto que satisfaga plenamente sus necesidades, es reflejo de buen funcionamiento organizacional”*. Los índices que presentan las gráficas 5,6 y 7 son indicadores que prueban la certeza de este enunciado, ya que estos son favorables desde el punto de vista de la variable calidad.

En síntesis se puede confirmar que los resultados obtenidos en las tres variables estudiadas en esta organización representan un desempeño favorable, lo que de manera precisa significa que la Entidad Productiva tiene un buen funcionamiento organizacional. Enseguida y con el propósito de

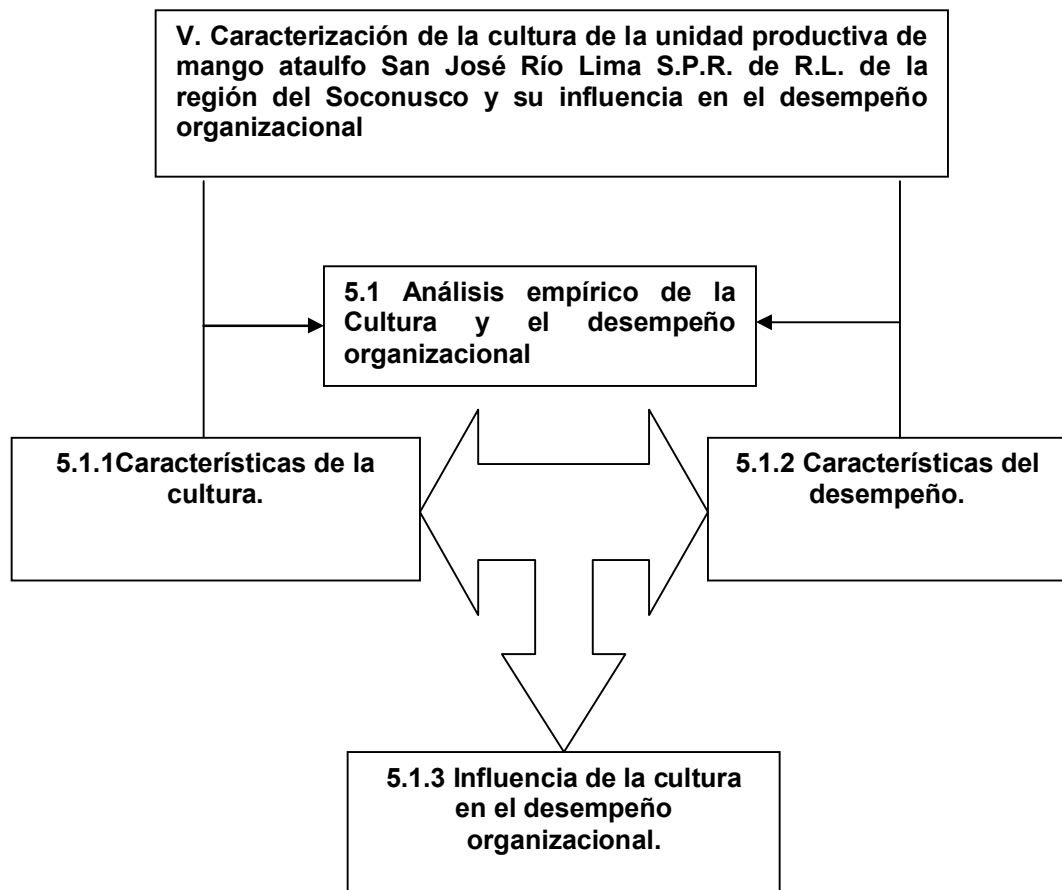
caracterizar la cultura y el desempeño, así como detectar la influencia que esta dimensión tiene en el desempeño organizacional de la Entidad Productiva objeto de estudio, a continuación se construye el último capítulo que integra este documento.

## CAPÍTULO V

### CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA DE LA “FINCA SAN JOSÉ RÍO LIMA, S.P.R. DE R.L.” Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

#### FIGURA 9

#### MAPA CONCEPTUAL DEL CAPITULO V



Fuente: Elaboración propia.

Un vez desarrollado el levantamiento de la investigación de campo; la integración de los resultados en grupos para proceder a su análisis, crítica y discusión. En este capítulo, cuya estructura se ilustra en la figura 9, se procede a identificar los rasgos de los actores de la “Finca San José Río Lima, S.P:R. de R. L.”, para caracterizar las dimensiones objeto de estudio, y determinar, si los resultados que se obtuvieron en el **desempeño organizacional** son producto de la **cultura organizacional**, o de la interacción de variadas subculturas influidas por factores internos o externos que coparticipan en el escenario organizacional, entre ellos: el medio social, la crisis económica que vive la región, normas profesionales, doctrinas religiosas e ideologías políticas; mismos que influyen en el desempeño organizacional.

### **5.1 Análisis empírico de la cultura y el desempeño organizacionales**

Con base en los resultados obtenidos en la operacionalización de las dimensiones cultura y desempeño, donde se analizó la definición epistemológica de ambos conceptos, se define la cultura organizacional; como el conjunto de creencias, actitudes y valores compartidos por los miembros de una organización; concluyéndose que no hay una cultura buena o mala, si no que cada cultura posee sus características, y en mayor o menor grado son poseedoras de diversas variables. De la misma forma una vez



revisada la teoría relativa al desempeño, se conceptualiza como una estrategia para evaluar el funcionamiento de la organización, referida a ciertos parámetros de medida, tales como: la eficiencia, efectividad de las operaciones, la calidad de los productos, la tecnología, las políticas gubernamentales, el mantenimiento de las máquinas, las buenas relaciones de proveedores/clientes, la calificación del personal y la oportunidad en el cumplimiento de los pedidos. Una vez revalorados los conceptos de ambas dimensiones, se retoma la proposición relacional que condujo a reflexionar que dichas dimensiones tienen un punto de correlación, y esta es: *La cultura basada en valores y actitudes compartidos, determina sin lugar a dudas el comportamiento de las personas, cuya consecuencia permite el desempeño de la organización, en donde el desempeño individual constituye la base del desempeño organizacional.* Se considera prudente presentar esta síntesis para orientar la información que se recogió en el campo, y de donde se rescatan las peculiaridades propias de cada una de las dimensiones.

### **5.1.1 Características de la cultura**

En el caso de la cultura, al acercarnos a la realidad organizacional, se detectó que las formas de concebir los valores, las actitudes y las habilidades culturales, de los actores que participan en la “Finca San José Río Lima, S.P.R. de R. L”, son en muchos casos confusas; por lo que enseguida se explican cada uno de los conceptos, y esto permite responder parcialmente a la pregunta de investigación:

*¿Qué características culturales identifican a la Unidad Productiva de mango ataulfo San José Río la Lima, SPR de RL, de la región del Soconusco, Chiapas, México; y cómo influyen en su desempeño organizacional?*

Por lo anterior, en el Cuadro 26 se ilustra la forma en que los actores de la organización expresan o dan a entender el concepto de las variables culturales establecidas en la operacionalización, ya que muchas veces la forma en que ellos comprenden los conceptos, es decir “*cómo lo dicen*” no es “*cómo lo hacen*” en la realidad.

Por ejemplo, se observó que los trabajadores de campo por su bajo nivel académico, no comprenden que es la escala de valores, ya que confunden la puntualidad con la responsabilidad, entre otras. Se asientan también en este cuadro algunas otras variables detectadas como: “puntualidad negociada”, ésta se rescata de las propias palabras de los trabajadores administrativos; según ellos consideran que son puntuales, aunque en ocasiones llegan tarde pero negocian su salida con el patrón, es decir el control de asistencia dentro de esta organización no es estricto; no obstante, como ellos mismo explican, existen días de trabajo en los que se tiene hora de entrada pero no de salida y en esto estriba el compromiso y entrega que tienen con la empresa.

Se señalan además otras cómo: *“unidad por la presión del trabajo”* y *“unidad por las necesidades del trabajo”*; generalmente el primer concepto es característico en los trabajadores administrativos, ya que cómo ellos mencionan muchas veces prefieren trabajar solos, por que la mayoría de las veces tienen problemas con los compañeros; sin embargo, por la presión del trabajo y por la dinámica de las actividades es necesario trabajar en equipo ya que de otra manera, como ellos mencionan el trabajo no *“sale”*; lo mismo sucede con los trabajadores de campo, quienes se unen por las necesidades del trabajo.

Continuando con el análisis del cuadro encontramos el término: *“lealtad condicionada por el desempleo regional”*, se denomina así a este concepto, ya que hay trabajadores que se sienten comprometidos con la organización porque no han encontrado un empleo mejor, y por lo tanto continúan trabajando con ahínco, ya que como ellos mismo manifiestan *“no les queda otra cosa”*.

Sin embargo, reconocen que han buscado empleo en otras organizaciones y la situación es la misma, o peor en muchos casos, por lo tanto, consideran que el problema no es propio de esta organización, sino que es un problema de desempleo regional, un problema que prevalece en todo el país, pero que en la región del Soconusco esta situación económica es grave, y esto se aprecia sencillamente por la carencia de organizaciones que procesen y den valor agregado a los productos naturales que ésta región produce, propiciando con

esto del desarrollo social y la generación de mejores empleos, que eleven la vida del Chiapaneco.

**CUADRO 26**

**ANÁLISIS DE LA EXPRESIÓN DE LOS ACTORES, ANTE LAS VARIABLES CULTURALES**

DIMENSIÓN	VARIABLES	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	ACTOR	FORMA DE REALIZACIÓN PRÁCTICA	CARACTERÍSTICAS CULTURALES QUE CULTIVAN LOS ACTORES:
Cultura	Valores	Puntualidad	Ejecutivo	<p><b>Cómo lo dicen:</b> Es importante y parte de la responsabilidad</p> <p><b>Cómo lo hacen:</b> Están profundamente comprometidos con la organización</p>	Puntualidad
			Trabajadores administrativos	<p><b>Cómo lo dicen:</b> Es importante y parte de la responsabilidad</p> <p><b>Cómo lo hacen:</b> Llegan temprano y cuando no lo hacen negocian con él patrón</p>	Puntualidad negociada
			Trabajadores de campo	<p><b>Cómo lo dicen:</b> Es importante</p> <p><b>Cómo lo hacen:</b> Asisten temprano para avanzar</p>	Puntualidad

<b>Cultura</b>	<b>Valores</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Ejecutivo</b>	<p><b>Cómo lo dicen:</b> Consideran ser responsables</p> <p><b>Cómo lo hacen:</b> Cumplen con los compromisos</p>	<b>Responsabilidad</b>
			<b>Trabajadores administrativos</b>	<p><b>Cómo lo dicen:</b> Es parte del trabajo</p> <p><b>Cómo lo hacen:</b> Cumplen con las tareas</p>	<b>Responsabilidad</b>
			<b>Trabajadores de campo</b>	<p><b>Cómo lo dicen:</b> Llegar a tiempo</p> <p><b>Cómo lo hacen:</b> Cumplen con el trabajo</p>	<b>Responsabilidad</b>

Cultura	Valores	Unidad	Ejecutivo	Cómo lo dicen: Importante para que funcione la empresa	Unidad
			<b>Trabajadores administrativos</b>	<p><b>Cómo lo hacen:</b> Integran a todos los trabajadores en un equipo de trabajo</p> <p><b>Cómo lo dicen:</b> El trabajo en equipo es bueno porque se avanza más</p> <p><b>Cómo lo hacen:</b> Se hace, pero a veces hay diferencias con los compañeros.</p>	<b>Unidad por la presión del trabajo</b>
			<b>Trabajadores de campo</b>	<p><b>Cómo lo dicen:</b> El trabajo en equipo es bueno</p> <p><b>Cómo lo hacen:</b> Trabajan en grupos, por que el trabajo así lo amerita.</p>	<b>Unidad por las necesidades del trabajo</b>

Cultura	Valores	Lealtad	Ejecutivo	Cómo lo dicen: Es básica para lograr el desarrollo organizacional	Lealtad
			<b>Trabajadores administrativos</b>	<b>Cómo lo hacen:</b> Por su propios intereses	<b>Lealtad condicionada por el desempleo regional</b>
			<b>Trabajadores de campo</b>	<b>Cómo lo dicen:</b> Somos apegados a la organización <b>Cómo lo hacen:</b> Algunos se apegan porque tienen cariño a la organización y otros porque tienen muchas necesidades económicas	<b>Lealtad condicionada por el desempleo regional</b>
				<b>Cómo lo dicen:</b> Por el salario, aquí pagan mejor que en otros Ranchos <b>Cómo lo hacen:</b> Se apegan a la empresa y la respetan por necesidad económica	



Cultura	Actitudes	Optimismo	Ejecutivo	<p><b>Cómo lo dicen:</b> Tienen espíritu emprendedor</p> <p><b>Cómo lo hacen:</b> Buscan otras alternativas de desarrollo</p> <p><b>cómo lo dicen:</b> Son entusiastas</p> <p><b>cómo lo hacen:</b> Trabajan con gusto y en armonía aunque no les den estímulos</p> <p><b>cómo lo dicen:</b> Se sienten muchas veces motivados, por el buen trato que les da el patrón.</p> <p><b>cómo lo hacen:</b> Trabajan a gusto, aunque no les den prestaciones, la organización es parte de su vida</p> <p><b>Cómo lo dicen:</b> No logran superarse</p> <p><b>Cómo lo hacen:</b> Ven las cosas por el lado desfavorable (situación precaria, pocas prestaciones)</p>	<p><b>Optimismo</b></p> <p><b>Optimismo</b></p> <p><b>Optimismo</b></p> <p><b>Pesimismo</b></p> <p><b>*Los demás actores no cultivan esta característica cultural</b></p>
		*Pesimismo	<p><b>Trabajadores administrativos</b></p> <p><b>Trabajadores de campo</b></p> <p><b>Trabajadores de campo</b></p>		

<b>Cultura</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Profesión</b>	<b>Ejecutivo</b>	<p><b>Cómo lo dicen:</b> Tenemos estudios superiores</p> <p><b>Cómo lo hacen:</b> Se dedican a la agricultura por herencia, y vinculan su profesión con esta actividad</p> <p><b>Cómo lo dicen:</b> Tenemos estudios superiores</p> <p><b>Cómo lo hacen:</b> Desarrollan su trabajo con la experiencia adquirida en otras organizaciones</p>	<b>Profesional</b>
		<b>Oficio</b>	<p><b>Trabajadores administrativos</b></p> <p><b>Trabajadores de campo</b></p>	<p><b>Cómo lo dicen:</b> Practicamos el mismo oficio que les enseñaron nuestros padres</p> <p><b>Cómo lo hacen:</b> Trabajan basados en la experiencia adquirida en otras organizaciones.</p>	<p><b>Profesional</b></p> <p><b>Empíricos</b></p> <p><b>Carecen de estudios básicos, algunos no saben leer ni escribir</b></p>

Fuente: elaboración propia.

Como resultado del análisis anterior; en el Cuadro 27 se presentan las características culturales generales que cultivan los actores de esta organización, las cuales se interrelacionan en el ambiente interno de la misma y en muchos casos son resultado de factores externos.

**CUADRO 27**

**CARACTERÍSTICAS CULTURALES GENERALES QUE CULTIVAN EN FORMA PARTICULAR, LOS ACTORES DE LA “FINCA SAN JOSÉ RÍO LIMA.**

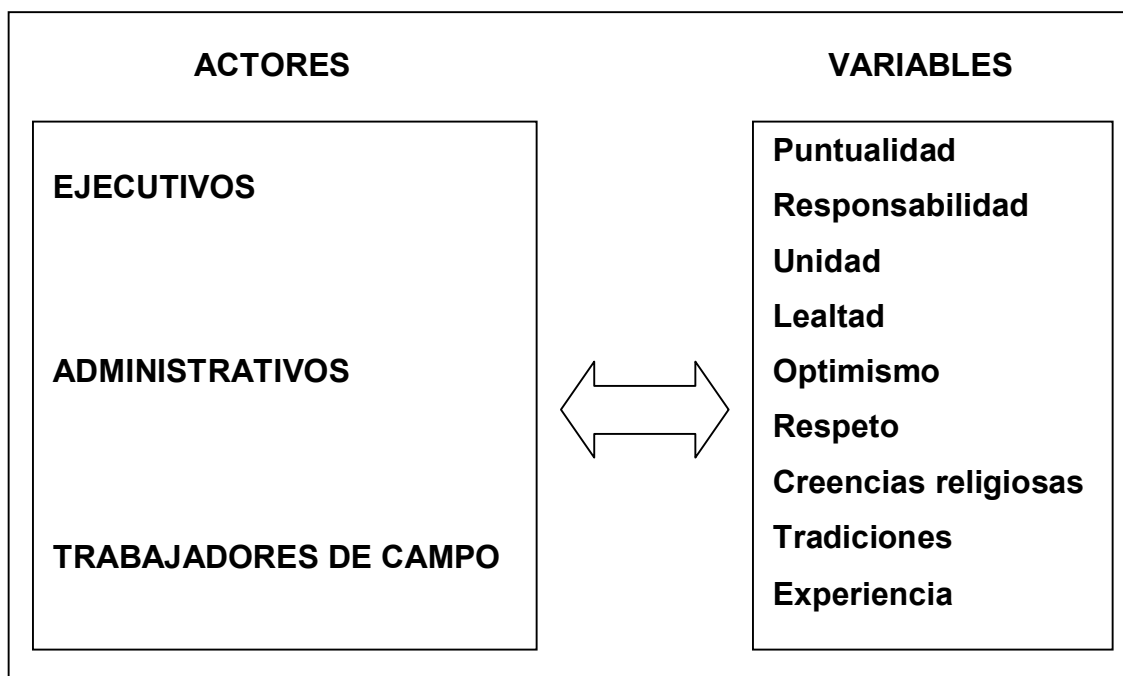
<b>ACTORES/VARIABLES</b>		
<p><b>EJECUTIVOS</b></p> <p>Puntualidad Responsabilidad Unidad Lealtad Optimismo Profesión Respeto Creencias religiosas Injusticia laboral Tradiciones Experiencia Familiismo</p>	<p><b>ADMINISTRATIVOS</b></p> <p>Puntualidad (negociada) Responsabilidad Unidad por la presión del trabajo Lealtad condicionada por el desempleo regional Optimismo Profesión Obediencia Respeto Creencias religiosas Conformismo laboral Tradiciones Experiencia Fobia grupal Temor al desempleo Competitividad laboral</p>	<p><b>TRABAJADORES DE CAMPO</b></p> <p>Puntualidad Responsabilidad Unidad por las necesidades del trabajo Lealtad condicionada por el desempleo Regional Optimismo Pesimismo Oficio Obediencia Respeto Creencias religiosas Deslealtad Conformismo laboral Tradiciones Experiencia Temor al desempleo</p>

Fuente: elaboración propia

Así mismo, se observó que de estas características son compartidas por los actores las siguientes: puntualidad, responsabilidad, unidad, lealtad, optimismo, respeto, creencias religiosas, tradiciones y experiencia y para mayor objetividad se ilustran en el Cuadro 28. Cabe argumentar que estas variables son pilares para la cultura que impera al interior de la Entidad Productiva y permiten alcanzar el buen desempeño organizacional que ésta refleja al realizar el análisis cuantitativo en el correspondiente estudio de caso.

### CUADRO 28

**CARACTERÍSTICAS CULTURALES COMPARTIDAS EN LA “FINCA SAN JOSÉ RÍO LIMA, S.P.R. de R.L.”**



Fuente: elaboración propia

Como ya se explicó las variables compartidas son verdaderos puntales para lograr los objetivos de la organización; sin embargo, la mezcla que se forma al unirse con otros factores, permite fortalecer la influencia en el desempeño organizacional de la Entidad Productiva.

Por otra parte es preciso explicar que en la búsqueda de las variables planeadas, se encontraron otras, que fortalecen la caracterización de la cultura organizacional del objeto de estudio; logradas quizá por la profundidad propia de las entrevistas, por los comentarios aislados de los propios actores o por la simple observación del entorno y de las interrelaciones laborales que se fueron dando en el momento de realizar las visitas al escenario organizacional, estas son: la obediencia, la deslealtad, lealtad condicionada por el desempleo regional, injusticia laboral, familismo, conformidad laboral, fobia grupal, temor al desempleo y competitividad laboral, mismas que se presentan en el Cuadro 29 con el nombre de *“otras características culturales”* y son consideradas en esta investigación como factores de influencia en el comportamiento de los actores y en los resultados de operación de la Entidad Productiva. Entre estas características se apreció también que existen factores importantes, tanto de naturaleza positiva como negativa, que son cultivados por los diferentes grupos que integran la organización; los de naturaleza positiva son: obediencia, lealtad condicionada por el desempleo regional, familismo y competitividad laboral, y son cultivados por los tres grupos de actores, mientras que entre los

de naturaleza negativa que tienen la peculiaridad de beneficiar las operaciones de la organización en vez de afectarla, se encuentran: la deslealtad, la lealtad condicionada por el desempleo regional, conformismo laboral, la fobia grupal y el temor al desempleo, y son cultivados por los trabajadores administrativos y de campo; además, la injusticia laboral que es cultivada por el patrón.

**CUADRO 29**  
**OTRAS CARACTERÍSTICAS CULTURALES QUE CULTIVAN LOS ACTORES**

<b>DIMENSION</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>CARACTERÍSTICA CULTURAL</b>	<b>ACTOR</b>
<b>Cultura</b>	<b>Valores</b>	<b>Obediencia</b>	<b>Administrativo</b>
		<b>Deslealtad</b>	<b>Trabajador de campo</b>
		<b>Lealtad condicionada por el desempleo regional</b>	<b>Trabajador de campo</b>
		<b>Injusticia laboral</b>	<b>Administrativos</b>
		<b>Familismo</b>	<b>Trabajador de campo</b>
	<b>Actitudes</b>	<b>Conformismo laboral</b>	<b>Ejecutivos</b>
		<b>Fobia grupal</b>	<b>Ejecutivos</b>
		<b>Temor al desempleo</b>	<b>Trabajadores de campo</b>
		<b>Competitividad laboral</b>	<b>Trabajadores de campo</b>
			<b>Administrativos</b>

Fuente: elaboración propia

Enseguida se explica el sentido de algunas de las variables que se consideraron más relevantes; iniciando primero con la obediencia, esta característica la cultivan todos los actores, en el caso de los trabajadores éstos cumplen fielmente con todas las órdenes e instrucciones que reciben de los patrones y estos por su parte cumplen con sus compromisos dentro de la misma sociedad, en lo que refiere a la lealtad, ésta es una cualidad propia de los ejecutivos, sin embargo los trabajadores también cultivan un rasgo de esta variable, pero siempre condicionada a sus necesidades, por el desempleo regional; lo grave es lo que sucede con los trabajadores de campo, que hasta cierto punto practican la deslealtad ya que como ellos mismos refieren no les importaría abandonar la organización si encontraran una mejor oferta de empleo, ya que los salarios que actualmente perciben no les satisfacen, no obstante que reciben buen trato de él patrón, y en el Rancho “Cazanares”, han vivido desde hace más de 20 años, formando un “Clan familiar”, al servicio del mismo patrón. Obviamente que esto no justifica a los patrones a pagar salarios tan bajos y prestaciones poco dignas, y por lo que se valora, derivado del precario salario y de las raquíticas prestaciones que perciben éstos trabajadores cultivan el pesimismo como característica cultural negativa y por su parte los patrones practican la injusticia laboral, aunado a esto tienen personal de más de treinta años de antigüedad ganando sueldos que apenas rebasan el mínimo general de la zona, esto en lo que se refiere al personal administrativo; por su parte los trabajadores de campo comentan que ellos le

han pedido al patrón que les aumente el salario, que les de algunas prestaciones y no han sido favorecidos, ya que el patrón les contesta que no puede por que la situación está “dura” y que está “*amolado el tiempo*”, esto en palabras de los trabajadores significa que la organización está pasando por una seria crisis económica. Y en otras ocasiones el patrón les contesta que no tienen porque pedir aumento de salario, ya que ellos no pagan luz, renta, ni agua, esto quiere decir que se conformen con el salario que ganan.

Entre otras características culturales relevantes se encuentran el conformismo laboral y el temor al desempleo, el sueldo y salario que estos trabajadores perciben no es oneroso, y sobre todo en el caso de los trabajadores administrativos que cuentan con una profesión universitaria, prefieren continuar trabajado en esta organización, según comentan algunos por seguridad y otros manifiestan que han intentado buscar otro empleo, pero que les pagan sueldos similares y en algunos casos inferiores ya que en la zona del Soconusco según datos estadísticos oficiales, hay un alto índice de desempleo, por lo tanto no les queda más que continuar con el empleo que tienen, aunque según manifiestan tienen la esperanza de ganarse algún estímulo de parte del patrón, de alcanzar algún ascenso y por lo tanto demuestran este interés practicando la competitividad laboral. Otra variable es el familismo<sup>192</sup>, la cultivan los patrones;

---

<sup>192</sup> Se define como la participación activa de miembros de la familia nuclear o extendida en la organización, en puestos directivos. Es decir, participan en puestos de la más elevada estructura jerárquica y tienen lazos sanguíneos entre sí, toman las decisiones claves y son los bastiones de la organización. Esta característica podría suponerse que se ubica en



le asignan mayor prioridad en su escala de valores porque ven a la familia como el motor principal, al grado de considerar a la organización como una familia. Todos los socios son familia, en donde todos se ayudan y cooperan entre si, la organización tienen su base en la familia, ya que fue heredada del padre de los principales socios. Estos a su vez tratan a los trabajadores administrativos y algunos de campo con un gesto filial, desde luego a los que tienen mayor antigüedad, siendo esto un factor de arraigo por el trato especial que reciben., y en general ésta organización se puede catalogar como una gran familia.

Hasta este punto se puede reflexionar que sí múltiples variables involucran diferentes formas de caracterizar la cultura organizacional y no son compartidas en forma general, se puede afirmar que no existe una cultura homogénea dentro de la Entidad Productiva, no obstante retomando parte de la definición antes expresada al inicio de este capítulo, se puede afirmar “que no existe una cultura mala o buena, sino que cada cultura tiene sus propias características que la identifican”, y esto es precisamente lo que sucede en esta organización hay discrepancias por la variedad de niveles académicos que existen, y por que hay trabajadores que provienen de otras regiones e inclusive de otras naciones.

---

organizaciones premodernas o modernas (conservadoras), pero la observamos también en empresas con elementos posmodernos. Desde esta perspectiva al definir a la organización desde el enfoque de la metáfora de la familia la entenderemos como un lugar, en donde la persona se siente segura, confortable, protegida de las eventualidades del exterior y donde los jefes actúan con un estilo directivo paternal. Citado por Gámez Castelum (2003). Cultura organizacional en empresas México-americana. el caso de Agrícola Tarriba. UAM-I.

En el Cuadro 30 se ilustran las variables culturales no compartidas antes explicadas, mismas que fueron influenciadas por diversos factores externos e intervienen en el desempeño organizacional, y entre ellas se encuentran las siguientes: profesión, familismo, puntualidad negociada, unidad por la presión del trabajo, lealtad condicionada por el desempleo Regional, conformismo laboral, temor al desempleo, competitividad laboral, unidad por las necesidades del trabajo y lealtad condicionada por el desempleo; dichas variables son de influencia considerable para alcanzar los objetivos organizacionales, y aunque algunas son de carácter negativo son útiles para el buen funcionamiento de la Entidad Productiva.

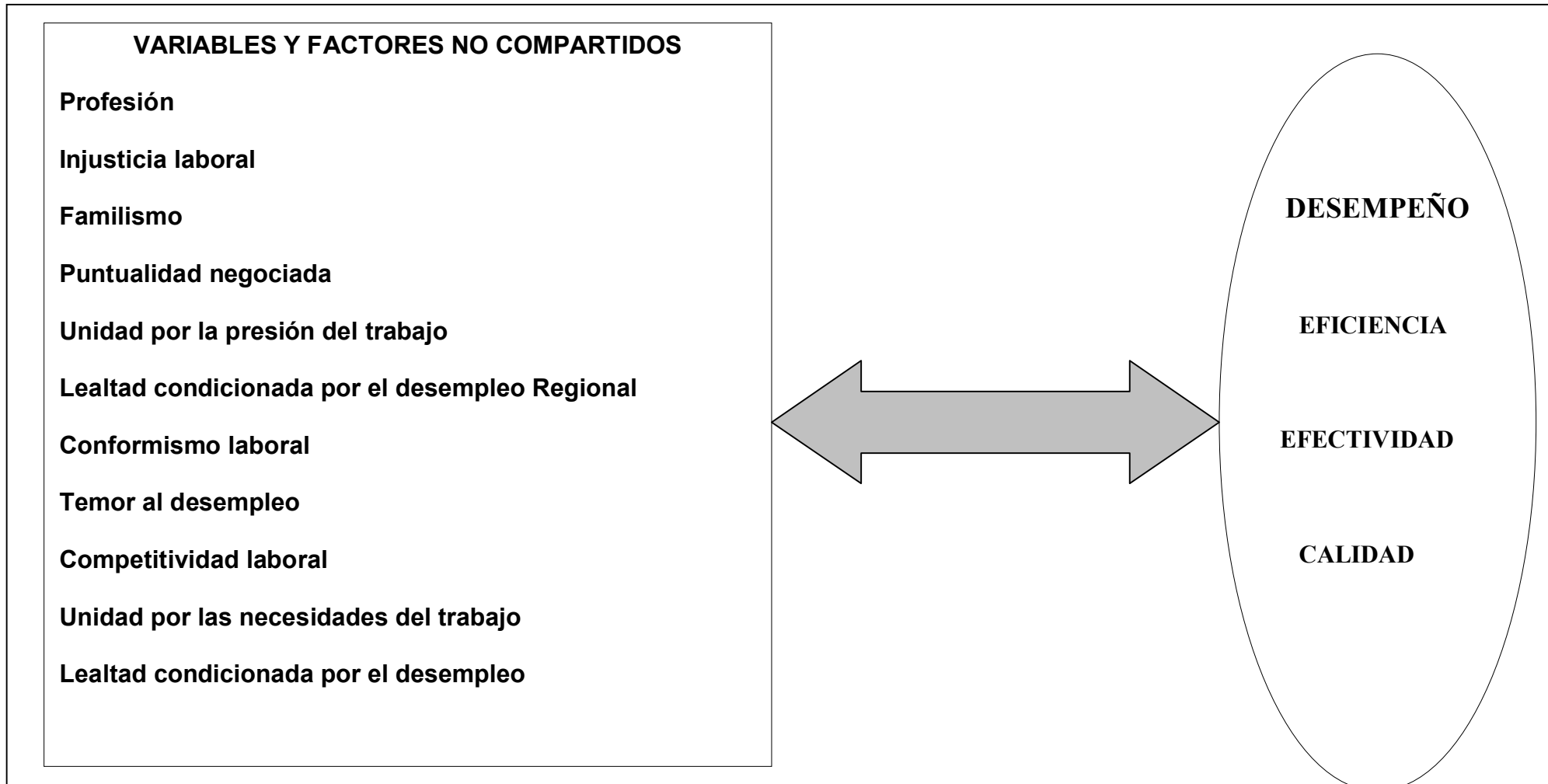
En conclusión concordando con la opinión de diversos autores estudiosos de la cultura, revisados en el capítulo tercero, se considera que ésta es independiente de la organización; que se desarrolla en los individuos, dentro de la familia durante la primera infancia, en el vecindario, en las escuelas, en las organizaciones. Como tal, la cultura de la organización es un mero reflejo de la cultura social. Bajo esta concepción no puede haber culturas homogéneas, por ejemplo, en general las organizaciones japonesas son diferentes de las noruegas y estas de las norteamericanas, en cuanto a la motivación, las relaciones interpersonales y los mecanismos de control de los empleados. Sin embargo no se puede negar que en organizaciones de países altamente

desarrollados este acoplamiento cultural se está dando en beneficio de las propias organizaciones.

Reafirmando este criterio, es difícil encontrar una organización en la región del Soconusco, que posea una cultura organizacional a la medida de sus necesidades, es decir que se acoplen los factores culturales que las personas traen del exterior, a las necesidades organizacionales.

**CUADRO 30**

**VARIABLES CULTURALES NO COMPARTIDAS INFLUENCIADAS POR DIVERSOS FACTORES, QUE INTERVIENEN EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**



En consecuencia, los hallazgos de este estudio revelan, el hecho de que existen marcadas diferencias culturales entre los actores de la organización que impactan en el desempeño organizacional. Por lo tanto al examinar las actitudes de cada uno de ellos, se observó que en lo que se refiere a los ejecutivos, estos son profesionales que han viajado a otros países, en donde han interactuado con otras culturas y desde luego han adquirido otra forma de pensar y tomar decisiones. Por su parte los administrativos, son originarios de la región del Soconusco, la mayoría son profesionales, pero no han tenido la oportunidad de conocer otras esferas organizacionales, y por lo tanto sus actitudes son pasivas y conformistas. Y por último los trabajadores de campo, quienes son de diferentes orígenes, algunos son de Oaxaca, de Guatemala y obviamente la mayoría de la región, son personas con grandes habilidades rústicas y pocas ambiciones, pero con valores cimentados en la cultura regional.

Continuando con la secuencia de esta investigación, en el siguiente apartado se especifican las características de la dimensión desempeño organizacional tomando como base los datos cuantitativos.

### **5.1.2 Características del desempeño**

La dimensión desempeño organizacional fue planeada metodológicamente en el cuadro 18, señalándose por su importancia las variables: eficiencia,

efectividad y calidad con sus respectivas categorías de análisis y sus correspondientes indicadores, mismos que fueron manipulados en forma lógica, para obtener los resultados.

El desempeño es una dimensión muy importante en esta investigación y fue ampliamente definida como una medida de funcionamiento dentro de las organizaciones, donde los logros de los resultados dependen de los factores, variables o indicadores que inciden en los mismos.

En el punto 4.8.2 de este documento se determinaron estos indicadores y se realizó el análisis correspondiente, sin embargo con el propósito de subrayar la importancia que estos resultados tienen, en este apartado se agregan otras observaciones que nos permiten caracterizar el desempeño organizacional de la “Finca San José Río Lima, S.P.R. de R.L”

En lo que respecta a la eficiencia, misma que fue definida como una variable que mide el buen aprovechamiento de los recursos de una Entidad Productiva, de tal manera que entre mejor se optimicen éstos, se considera que la organización tiene mayor grado de eficiencia, se plantearon algunas razones que permitieron determinarla; al medir el porcentaje de desperdicio se obtuvo como promedio en los tres años que se investigan 10.90%, cifra que indica que la organización tienen un buen aprovechamiento de su producción.

Se analizó el porcentaje de tiempos muertos de la maquinaria de temporada<sup>193</sup> y de los equipos diversos que la organización utiliza para desarrollar sus actividades operativas; la maquinaria para seleccionar, limpiar y sanear la fruta en la cosecha, tiene un tiempo promedio de uso del 61.29%, lo que significa que permanece ociosa más de 7 meses durante cada año que se analiza. Estos resultados reflejan un problema desde el punto de vista de costo-beneficio, ya que dicha maquinaria podría utilizarse o rentarse a otra organización que se dedique a la misma actividad para optimizar su uso; en lo que se refiere a los demás equipos, tales como computadoras, máquinas de escribir, vehículos, tractores, etc., están siendo utilizados al cien por ciento.

Se midió también la efectividad organizacional, variable que fue definida como el grado de cumplimiento de los objetivos y metas, o dicho en otras palabras como la oportunidad en la entrega de los productos a los clientes. Para ponderar esta variable se plantearon las razones que permitieron encontrar el porcentaje de demora y de cumplimiento en los tres años estudiados. En lo que se refiere a la demora se determinó un promedio del 5.5%, observándose que en el primer año este porcentaje fue del 3.3%, y en el segundo se duplicó al cien por ciento y se mantuvo para el tercer año, esto nos permite interpretar que la organización cumple oportunamente sus metas.

---

<sup>193</sup> Se refiere a la seleccionadora, lavadora y caseta hidrotérmica; ésta última se usa en todas las organizaciones agrícolas, que se dedican a la exportación, para sanear la fruta, principalmente gérmenes y larvas de moscas de la fruta.

Por último se analizó la variable calidad, misma que fue definida como el grado de satisfacción del cliente, la correspondencia entre las características del producto y los requerimientos del cliente.

Para este caso se analizaron los indicadores: porcentaje de quejas, de rechazo en unidades y en pesos, encontrándose para el porcentaje de quejas un promedio de 0.5%, observándose una tendencia de mejora en la calidad del servicio en el último año del cien por ciento y en la misma tendencia se mueve el porcentaje de rechazo cuyo promedio en los años estudiados es del 4.4% con una tendencia similar a la medida anterior. Por lo tanto, se concluye que la variable calidad en esta organización es ponderada en términos positivos.

Para mayor objetividad en el Cuadro 31 se ilustran los resultados de los indicadores de las variables analizadas; mismos que permiten corroborar que la organización objeto de estudio goza de un buen funcionamiento, ya que su desempeño es favorable, con algunas salvedades como es el caso del inadecuado uso de la maquinaria de temporada, donde se sugiere que se implemente alguna estrategia urgente para aprovechar al máximo su potencial.

Sin embargo, este estudio no termina aquí, ya que para alcanzar el objetivo principal de esta investigación, no basta con caracterizar las variables de intervención, sino que es necesario determinar el grado de influencia en el

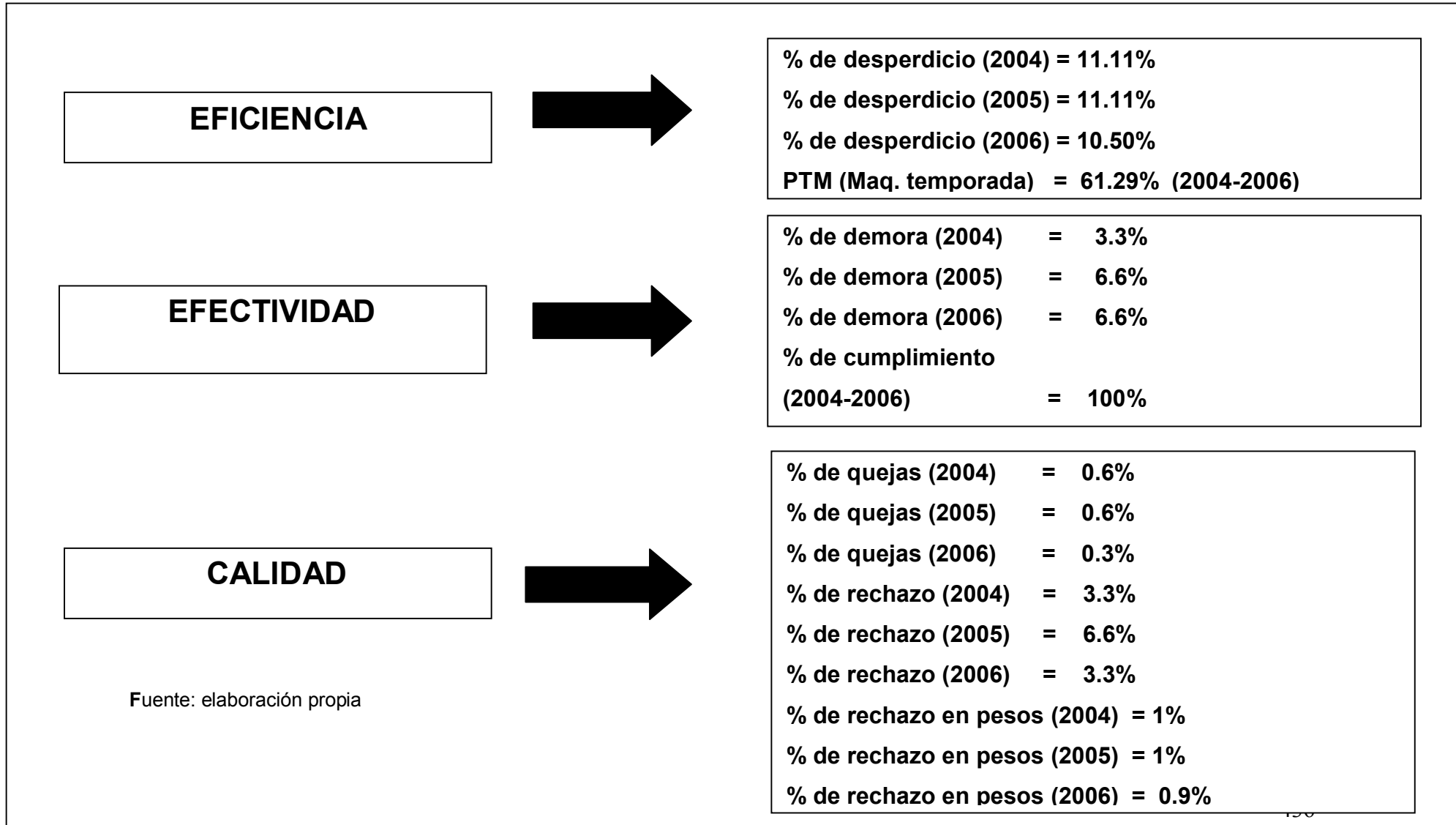


desempeño de la *“Finca San José Río la Lima, S.P.R de R.L.”*, en la región del Soconusco, Chiapas, México.

Por lo tanto, en el siguiente punto se informa al lector, que tipo de variables culturales compartidas por los actores de la organización influyen en el desempeño, mismas que se definen con base en la teoría revisada, con el objeto de explicar su significado.

**CUADRO 31**

**INDICADORES DEL DESEMPEÑO, RESULTADOS DE LAS VARIABLES: EFICIENCIA, EFECTIVIDAD Y CALIDAD.**



### **5.1.3 Influencia de la Cultura en el Desempeño Organizacional**

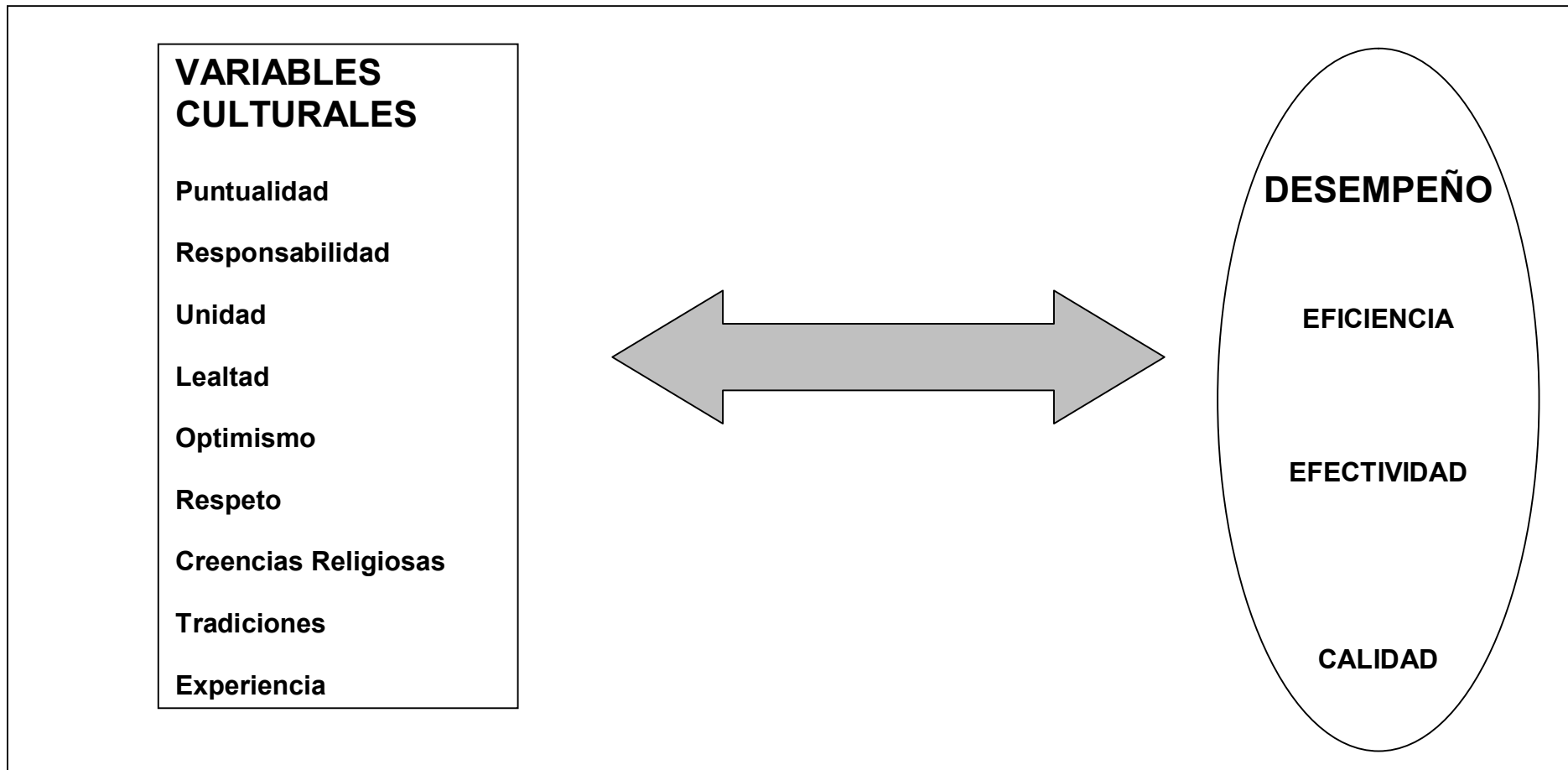
Una vez definidas las características que distinguen las dimensiones cultura y desempeño, prosiguiendo con la investigación y con el propósito de corroborar la proposición general: ***La cultura es un variable interna que influye decididamente en el desempeño organizacional de la Unidad Productiva de mango ataulfo, “San José Río la Lima, SPR de RL”, de la región del Soconusco, Chiapas”.***

En el Cuadro 32 se presentan la variables culturales compartidas por los actores que influyen en el desempeño, que son: puntualidad, responsabilidad, unidad, lealtad, optimismo, respeto, creencias religiosas, tradiciones y experiencia, corroborando con esto la proposición antes citada, donde se presume que la cultura es una variable que influye decididamente en el desempeño de la “Finca San José Río Lima, S.P.R. de R.L”.

Por otra parte, para aclarar la naturaleza y sentido específico de cada una de éstas variables, y con apoyo en la opinión de varios autores enseguida se conceptualizan; cómo se ilustra en dicho cuadro, entre los valores humanos que participan en el seno organizacional se encuentran; la puntualidad que se define como el cuidado y diligencia que tienen las personas, al hacer las cosas a su debido tiempo, es decir acudir a los eventos planeados en tiempo y forma, cómo comúnmente se dice; la responsabilidad es la capacidad

**Cuadro 32**

**VARIABLES CULTURALES COMPARTIDAS QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO**



Fuente: elaboración propia

moral de aceptar los compromisos adquiridos y cumplir plenamente con ellos; y en lo que se refiere a la unidad ésta es un valor cuyo significado nos induce a integrar a un grupo como un solo hombre, lográndose de ésta forma la armonía, la concordia y la simpatía grupal; otro valor detectado es la lealtad, cuyo significado es cumplir con las leyes de la verdad, de la fidelidad, de la gratitud y del honor; y por último se explica el respeto, cuyo concepto es la obediencia, acatamiento, disciplina con la que debe conducirse una persona ante otra.

En otra opinión significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad, acogerse siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño. Exige un trato amable y cortés; el respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de la vida conyugal, de cualquier relación interpersonal. Crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Evita las ofensas y las ironías; no deja que la violencia se convierta en el medio para imponer criterios, reconoce la autonomía de cada ser humano y acepta complacido el derecho a ser diferente.<sup>194</sup>

Dentro de las actitudes que permean al interior del grupo social, está el optimismo, cuyo significado es ver, juzgar, valorar las cosas, las situaciones, los sucesos desde su aspecto más favorable. Puede que no resulte evidente, pero

---

<sup>194</sup> [http://html.rincondelvago.com/el-respeto\\_2.html](http://html.rincondelvago.com/el-respeto_2.html)

una actitud de optimismo frente a la vida mejora las relaciones sociales, rendimiento laboral, la armonía dentro de la organización y por ende permite obtener mejores resultados.

Nuestra actitud frente a las diferentes situaciones que se nos presentan, en las que nos podemos encontrar, frente a la gente con la que nos relacionamos, etc., según la biología, viene condicionada en cierta medida por factores genéticos, que no es posible cambiar. Pero sin embargo hay un importante factor cultural, aprendido desde la infancia, que podemos ir modificando. Este consiste en la manera de reaccionar ante todos los estímulos externos, y durante este aprendizaje puede que no siempre tomemos el camino más adecuado, ahí entra en juego la necesidad de ser optimista frente a la vida. El optimismo antónimo del pesimismo, aporta a los organismos sociales, beneficios variados y en ocasiones insospechados; en primer lugar el rendimiento en todos los aspectos aumenta, el nivel de autoconfianza, lo que repercute positivamente en las labores de toma de decisiones, la creatividad, y se valora mejor lo que nos rodea y obviamente mejora la relación organizacional.<sup>195</sup>

Otras variables que se clasificaron como actitudes son: las creencias religiosas y las tradiciones. La primera se conceptualiza como el conjunto de dogmas y sentimientos, acerca de la divinidad, veneración y temor hacia ella, en otras

---

<sup>195</sup> Para explicar este punto, se contó con la referencia que señala la página: <http://www.otrascosas.com/vidasana/article.asp?id=66>

palabras conjunto de normas morales para la conducta individual y social, prácticas rituales, la oración, el sacrificio para darle culto al ser que veneran.

En opinión del profesor Aldo Visalberghi (1942)<sup>196</sup>, La religión es como una necesidad espontánea de la humanidad, y para entender todo esto es necesario profundizar más en el análisis de las bases antropológicas de la experiencia religiosa. Como lo muestra la evidencia paleontológica, la religión parece ser un apoyo moral del hombre, por lo menos en el Homo Sapiens. La explicación no es difícil de entender, incluso desde un punto de vista naturalista de la evolución humana. Un factor clave para la supervivencia humana yace en su capacidad para anticipar imaginativamente las consecuencias de su propio comportamiento. Otras características principales que realzan este valor son la capacidad para aprender mediante festivas actividades exploratorias no directamente útiles en la práctica, así como fuertes actitudes prosociales y lazos familiares afectivos. Por consiguiente, el hombre es el único animal que se preocupa por la incertidumbre del futuro; que está consciente de que morirá; que es penosamente afectado por la muerte de padres y parientes; que está

---

<sup>196</sup> Quién ha enseñado en las universidades de Turín y Milán y, desde 1942, es profesor de educación en la Universidad de Roma *La Sapienza*. Es autor de muchos libros y artículos sobre la filosofía de la educación. Ha sido uno de los principales defensores de la educación experimental en Italia, a través del Centro para la Educación del cual fue director por muchos años, y como coordinador de un programa doctoral interuniversitario que actualmente dirige.

inclinado a concebir, a través de su rica imaginación, que cree en la continuidad de la vida más allá de la muerte, y también encuentra alivio e incluso satisfacción en la compleja interacción de rituales, historias y leyendas (incluyendo los banquetes funerarios),<sup>9</sup> que acompañan a las ceremonias relacionadas con la muerte. En éste punto y con relación a lo que refiere el autor, quedan plenamente definidas las tradiciones humanas, que desde el punto de vista empírico se pueden definir como; costumbres que conserva un grupo social, por transmisión de padres a hijos y que perduran por mucho tiempo.

Una vez definidos los aspectos relativos a las variables compartidas, a continuación se procede a evaluar el desempeño organizacional, que en éste trabajo se determinó de la liga de las diferentes variables de la cultura que fueron electas como posibles factores de influencia en el desempeño organizacional, misma que se plantea en la figura 7, donde se supone que las variables culturales que intervienen son los valores y la actitudes mismas que influyen principalmente en las tres variables del desempeño estudiadas, y las habilidades únicamente en dos de ellas, que son la eficiencia y la efectividad. Es importante aclarar que para diseñar esta estrategia de medición la tarea no fue fácil, ya que se contó el apoyo de Eccles R. (1981)<sup>197</sup>, quien señala que

---

<sup>197</sup> Reed (1996), "Organizational theorizing a historically contested terrain". En Moguel L, M. de J. (2003).



para la construcción de un sistema de medición es necesario primero cuestionarse: ¿Cuales serán las principales medidas del desempeño que se incluirán en el proceso de valuación?, ¿Cómo se ligarán las medidas entre sí?. Con base en esto se procedió a plantear el diagrama donde se ligan estas variables, encontrándose en la investigación de campo que ciertamente la variables culturales seleccionadas tienen un amplio campo de influencia, así como también algunos factores tanto externos como internos propios del medio ambiente Organizacional.

En conclusión, la comparación de los resultados obtenidos con las metas previstas en el plan operacional, tuvo por objeto examinar el desempeño bajo los tres aspectos que enseguida se explican:

- Su eficiencia o productividad. Donde se encontró que la organización es eficiente con respecto a sus resultados en el período analizado.
- Su efectividad u oportunidad. Los resultados permitieron determinar que la organización cumple en tiempo y forma con sus compromisos.
- Su calidad o satisfacción del cliente. Cuyos resultados reflejaron que la organización trabaja con un alto nivel de calidad, ya que satisface al cliente.

En resumen los resultados que esta organización ubicada en la Zona del Soconusco refleja, permite el desarrollo financiero y social de la comunidad, de la región, del Estado y la Nación en general. Haciendo hincapié que este tipo de Organizaciones de explotación agrícola proliferan en esta zona, ya que por su naturaleza la región es eminentemente agrícola. Sin embargo no se puede generalizar que todas operan con este nivel de desempeño, ya que para confirmar esta hipótesis sería necesario realizar otras investigaciones en organizaciones similares.

Retomando los conceptos vertidos anteriormente, donde se especifica que el desempeño es influenciado por otros factores externos, tales como: el desempleo, la crisis económica, la tecnología, los aspectos políticos y tratados internacionales. Aspectos que conducen a las personas que colaboran dentro de una empresa a adoptar actitudes poco íntegras, a trabajar bajo presión, obligadas por la necesidad de subsistir, a aceptar sueldos raquíticos y en muchas ocasiones a trabajar en horarios superiores a los que marca la Ley Federal del Trabajo, todo esto propiciado por los factores de influencia que en la mayoría de la veces modifican los valores, actitudes y habilidades culturales, los hábitos y las costumbres propias de la cultura heredada de sus antecesores. No obstante estos factores, no todos son de carácter negativo, ya que existen algunos que benefician enormemente la tarea de los hombres, como es el caso de la tecnología, que en nuestros días ha venido a facilitar las actividades cotidianas que estos realizan.

Para concluir y con base al análisis reflexivo presentado, se considera que con esto se responde a la pregunta de investigación, que a letra dice: ***¿Qué características culturales identifican a la Unidad Productiva de mango ataulfo San José Río la Lima, SPR de RL, de la región del Soconusco, Chiapas, México; y cómo influyen en su desempeño organizacional?***

## CONCLUSIONES

Las múltiples necesidades que el hombre afronta cotidianamente, hace necesario que él mismo busque agruparse con otros individuos de diferentes razas, etnias, regiones, culturas y credos, nacen entonces las llamadas organizaciones, que como ya se explicó ampliamente en el capítulo II, son entidades que se integran por diversos factores, que en sentido genérico son: materiales, humanos, métodos y procedimientos, recursos financieros y estrategias mercadológicas y de operación. La importancia que el hombre le da a las organizaciones debido al apoyo que éstas les proporcionan, permite reconocer su valía ya que como bien señala Hall Richard (1996:26) *“Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea, que nos rodean. Nacemos en ellas y por lo general morimos en ellas”*. Los investigadores generalmente se preguntan: ¿qué pasa en el seno de las organizaciones?, ¿qué factores, variables o indicadores identifican o señalan la directriz para que las organizaciones tengan buen desempeño?, ¿Qué es lo que permite que las organizaciones subsistan o que es lo que provoca que mueran?, todas éstas preguntas definitivamente encuentran respuesta, siempre que se realice una investigación profunda, con el apoyo de una metodología específica de investigación que nos permita indagar alrededor y al interior de las mismas, que permita escudriñar en la teoría propia de la naturaleza organizacional que nos ocupa. Por lo tanto los hallazgos de este estudio confirman el hecho de que existe una diversidad de variables culturales que son

cultivadas por diferentes individuos, algunas muy arraigadas en personas de nivel académico elevado, emprendedoras y optimistas y otras en trabajadores que no tienen formación académica y que poseen características culturales negativas influenciadas por factores ambientales y socioeconómicos.

El objetivo general de este trabajo que consistió en: *caracterizar la cultura organizacional y su influencia en el desempeño de la unidad productiva de mango ataulfo: "Finca San José Río la Lima, S.P.R de R.L.", en la región del Soconusco, Chiapas, México;* se logró con el apoyo estratégico de una metodología general, que nos permitió desarrollar cada uno de los apartados previamente planeados.

Enseguida en forma breve se sintetizan cada uno de los capítulos desarrollados, mismo que integran el índice general del documento; durante la primera etapa se hizo énfasis en indagar que sucede en el entorno que rodea al objeto de estudio, así como analizar el panorama general de los estudios organizacionales, destacando en este apartado conceptos y criterios que permitieron comprender porque son importantes la organizaciones y haciendo énfasis principalmente en los Estudios Organizacionales, corriente organizacional compleja que no se ha logrado comprender plenamente su significado, paralelamente se escudriñó en la teoría relativa a las dos grandes dimensiones: La cultura y el desempeño, con el propósito de conocer la naturaleza de estas dimensiones, de aprovechar la esencia teórica, para

rescatar las variables y unidades de análisis que nos permitieron diseñar la operacionalización de las mismas.

Para desarrollar el estudio de caso se diseñó una estrategia metodológica, que permitió desglosar los conceptos ambiguos hasta trasladarnos al terreno de lo explícito. Una vez concluida esta actividad se plantearon las proposiciones derivadas de la operacionalización y las respectivas preguntas asociadas que integraron las guías para realizar las entrevistas en profundidad. Enseguida, continuando con la estrategia mencionada, se tuvo el acercamiento al objeto de estudio, siendo el primer informante al Juan Quilantán Carreón, quien se convirtió en el portero principal, ya que gracias a su apoyo se abrieron las puertas de la Organización para realizar la investigación necesaria, y lograr el objetivo general de esta tesis. Sin olvidar a la contadora general de la empresa Gladis Concepción Velásquez Carrizales, quien fue la principal informante ya que por medio de ella se pudo obtener información útil y concertar las citas con los demás actores.

Como en toda investigación generalmente se presenta una serie de obstáculos, ésta no fue la excepción, ya que dicha labor investigativa tuvo problemas de diversas índoles; ya que en el camino se encontraron varias dificultades que afortunadamente fueron salvadas y esto permitió concluir con éste estudio. Entre los obstáculos que se presentaron, estuvo la escasez de fuentes bibliográficas ya que en la localidad no existen librerías, o bibliotecas donde se

puedan adquirir los libros necesarios, así como también las múltiples ocupaciones de los socios provocó atraso, ya que estos viajan con mucha frecuencia no siendo posible localizarlos fácilmente, y por lo tanto las entrevistas se tuvieron que retrasar, por otra parte en lo que se refiere a los trabajadores de campo, se tuvo que esperar el inicio de la temporada de cosecha, que es en el mes de marzo o abril para lograr entrevistarlos ya que la mayoría son contratados temporalmente.. Aunque es conocido por todos, es importante mencionar que un problema grave que se presentó en la región es la presencia del huracán Stán, aunque el Rancho “Cazanares”, que es donde se realizó esta investigación no fue afectado directamente, sin embargo otros Ranchos propiedad de los mismos dueños, sí sufrieron las consecuencias y esto distrajo la atención de los socios, por lo tanto la investigación se demoró, reanudándose hasta que estas personas solucionaron parcialmente sus problemas.

Entre las contribuciones que este trabajo aporta al campo de los estudios organizacionales, se clasifican en teóricas, metodológicas y prácticas:

En lo concerniente a la teoría se aporta información respecto al comportamiento que desarrollan las organizaciones agrícolas de la Región del Soconusco, en Chiapas, donde se observó que los actores ejecutivos dan mayor interés a la familia como el núcleo social más importante, los socios todos son familiares, todo gira alrededor de las relaciones filiales, los padres quienes tienen el poder

y dominio dentro de la organización; van legando de generación en generación, la actividad agrícola a la que se dedican, sus hábitos, costumbres, valores, habilidades y valores y los hijos a pesar de haber estudiado una profesión diferente a la agricultura terminan dedicándose a lo mismo que les inculcaron sus padres. Esto que se describe en pocas palabras es un aspecto muy importante dentro del campo de los Estudios Organizacionales porque el familismo es una cualidad que se cultiva en variedad de regiones, pero en este caso se distingue por la actividad a que estas personas se dedican, además es importante agregar que al estudiar este tipo de organizaciones, se aporta al campo de los estudios organizacionales nueva información desde el punto de vista de la sociología rural, ya que dichas organizaciones son poco estudiadas y en la mayoría de las tipologías organizacionales no se mencionan.

Desde el punto de vista metodológico se aporta el esquema operacional, para plantear los cuestionamientos propios de cada dimensión, así como la dependencia que éstas pueden tener al confrontarlas y de esta manera calcular los razonamientos lógicos que permitieron detectar la influencia recíproca en los resultados, Las investigaciones en el campo de los Estudios Organizacionales demanda cada día más variedad de métodos para su aplicación y por lo tanto en atención a este requerimiento y a la propia naturaleza de la investigación en este trabajo se utilizó el método cualitativo con apoyo de datos cuantitativos, esta modalidad metodológica no es muy común, ya que en la mayoría de las investigaciones se utiliza un método u otro o



ambos, sin embargo en esta tesis se utilizó en forma general el método de cualitativo con apoyo del Estudio de Caso para investigar la cultura y para el desempeño se optó por utilizar herramienta cuantitativa para dar mayor validez a los resultados, sin llegar al uso total del método cuantitativo, y enseguida se confrontaron los resultados.

En lo que se refiere a la práctica se aportó información, recogida de los actores, tales como las negociaciones organizacionales, la lealtad condicionada por las necesidades, el arraigo a la organización por el buen trato personal que reciben de los patrones, costumbres y hábitos regionales. La unidad organizacional por propia iniciativa de los trabajadores que fortalecen sus relaciones laborales, así también sucede con los trabajadores del campo quienes realizan fiestas familiares e invitan a los demás trabajadores e inclusive al patrón, y según ellos comentan no esperan regalías de parte de los patrones, les basta únicamente con que ellos acudan y convivan con su familia. Por su parte el patrón cada año reúne a sus trabajadores cuando termina la cosecha, para celebrar la fiesta del mago. Esta suma de actitudes donde participan todos los integrantes de la organización de una u otra forma fortalecen los lazos de amistad y de unidad en beneficio de la Organización.

*Cuando se habla de cultura organizacional, concordando con lo que señala Scot (1981), lo ideal es que la cultura sea homogénea, los valores, actitudes, habilidades, y demás variables que caracterizan la cultura deben ser*

compartidos por los miembros de la organización, para que verdaderamente se considere que estamos en presencia de una auténtica cultura organizacional, ya que si bien es cierto que todos los que integran la organización deben compartir las mismas variables, para que se logren alcanzar las metas organizacionales, pero la realidad estudiada en esta la Región del Soconusco, nos muestra otra faceta, ya que no se encontró en el objeto de estudio una cultura homogénea, por lo tanto y apoyándonos en lo que señala este autor no existe una Cultura Organizacional en la Unidad Productiva “San José Río Lima, S.P.R. de R.L”, ya que las personas que integran la Organización, comulgan con unas variables y difieren de otras, pero a pesar de esta disparidad, se encontró que dichas variables culturales influyen preponderantemente en el desempeño, tal es el caso que la organización funciona con un buen desempeño organizacional.

Los factores externos, como el desempleo, la situación económica que impera en el entorno social de la Región coadyuvan para lograr la eficiencia, la efectividad y la calidad, que permite a la Entidad Productiva presentar resultados financieros favorables. No obstante se observó que las cosas en el sentido humanístico no son tan favorables como parecen, aunque este no es el objetivo de la investigación, se considera prudente externarlo, y esto es en lo que respecta al carácter moral y humano de la organización, ya que se aprecia que los trabajadores no están plenamente satisfechos en su emociones personales, porque sienten que no han logrado realizarse dentro de la

organización, aunque como ellos mismos, reconocen ya aprendieron a quererla, internamente sienten que los beneficios económicos, académicos y sociales, no son los que satisfacen sus necesidades de autorrealización, en mi opinión éstas son las causas que los conducen a trabajar con sentimientos de conformismo, de deslealtad y de pesimismo. Éste tipo de Organizaciones prolifera en la Región, y es de conocimiento común que en la mayoría de ellas suceden este tipo de situaciones, por lo tanto me atrevo asegurar que las características que identifican a la Unidad Productiva objeto de estudio son genéricas en la Región del Soconusco.

Por otra parte como todas las personas que se dedican o hacen algún tipo de investigación, sabemos que en este campo no hay nada acabado, que en este terreno aún queda un amplio camino infinito por transitar, que hay múltiples preguntas sin contestar, y esto nos abre la posibilidad de realizar futuras investigaciones, siendo el caso de esta tesis que deja la apertura para otros cuestionamientos, como los que se señalan a continuación: ¿El desarrollo de una cultura homogénea en las Entidades Productivas de mango ataulfo permite mejorar el desempeño Organizacional?, ¿Los factores socioeconómicos que prevalecen en la zona del Soconusco influyen en el Desempeño Organizacional de las Entidades Productivas? ¿La variedad de subculturas que interactúan al interior de las organizaciones productivas de mango ataulfo provocan el subdesarrollo organizacional?. ¿El Desempeño no debe estudiarse sólo desde el punto de vista financiero?. ¿El Cuadro de Mando Integral es una herramienta

útil para evaluar el Desempeño Organizacional?, estos cuestionamientos son algunos que podrían investigarse a futuro dentro del Campo de los Estudios Organizacionales.

Para concluir trataré de explicar la experiencia que este documento dejó en mi formación académica; fue enriquecedor, me brindó la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, nuevas teorías y criterios de autores nunca antes abordados, en consecuencia el tema de la cultura y el desempeño fueron tomados como fundamento general de la investigación y para la autora de esta tesis un primer contacto con esta corriente de los Estudios Organizacionales, entender y definir la cultura desde el punto de vista epistemológico con el apoyo de reconocidos autores que me permitieron conocer esta corriente. En general esta tesis me deja una experiencia invaluable, ya que en su realización aprendí nuevos métodos y técnicas de investigación, principalmente el método cualitativo y el estudio de caso, la observación participante, la entrevista en profundidad, etc., conocimientos que inquietan mi espíritu como investigadora, que me impulsan a abordar ese camino de la curiosidad, de la observación y en general de la investigación, donde en un futuro no lejano me permitirán formar nuevas generaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

**Alabart P.** (1995). Definiciones y manifestaciones de la Cultura Empresarial: folleto- Holguín, Universidad.

**Alvesson, M.** 1993. Cultural perspectives on organizations. Cambridge University Press, Cambridge.

**Ander-Egg, E.** (1996). Técnicas de investigación social. 24ª Ed. Editorial El Ateneo. México. p. 33.

**Appendini** (1995), “La transformación de la vida económica del campo mexicano”. El impacto Social de las Políticas de Ajuste en el campo Mexicano. Instituto Latinoamericano de Estudios Transnacionales. Plaza y Valdes Editores. México.

**Ballart, X. y C. Ramió.** 1996. Indicadores para el control de la gestión de personal. GAPP, núm. 5-6. París, Francia

**Barba-Álvarez, A. y P. Solís-Pérez.** 1997. Cultura en las organizaciones. Enfoque y Metáforas de los Estudios Organizacionales. Edit. Vertiente, S.A de C.V. México.

**Barba-Álvarez, A.** 2000. Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la Administración. Revista IZTAPALA, 48:12-15.

**Barba-Alvarez, A.** 2002. Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e Identidad. Caso del LAPEM de CFE. UAM-I.

**Borboa-Quintero, M. del S.** 2003. El líder de la pequeña empresa industrial exitosa Sinoaloense” (Historias de vida). Tesis doctoral. UAM-1.

**Bryman, A.** (1989) *Research Methods and Organization Studies*. 1a. ed, Ed. Unwin Hyman Ltd, London, G.B.

**Bruns, Jr, W.** 1992. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.  
Bryman, A. 1989. *Research Methods and Organization Studies*. 1a. ed. Edit. Unwin Hyman Ltd. London, G.B.

**Bunge, M.** 1981. La ciencia. Su método y su filosofía. 1ª ed. Edics. Siglo XX. Buenos Aires, Argentina.

**Bunge, M.** 1999. Buscar la filosofía en las ciencias sociales. 1ª ed. Edit. Siglo XXI. México.

**Buruna, L.** 1996. *The Missionary and the Libertine. Love and War in West* Faber. Londres. p. 235.

**Cano-Tisnado, J. G.** 1997. *Problemas de la teoría educativa.* SEP y COEPES, Culiacán, Sin. México.

**Casares, S.** 1998. *Liderazgo, valores y cultura organizacional.* Edit. Mc. Graw Hill México.

**Castillo-Carranza, O.** 2003. *Modelos de Cultura Organizacional Reapropiados: el caso de Coppel S. A. de C.V. UAM.* p. 110.

**Castillo R.**(1998). *Implicaciones de la obra de Douglas Mcgregor (1960). "El lado humano de las empresas".* Barranquilla (Colombia)

**Clifford, J.** 2003. *Dilemas de la cultura. Antropología, literatura y arte en la perspectiva posmoderna.* Edit. Gedisa. S.A. 12ª reimp.

**Colección Mercantil** (2000). *Ley General de Sociedades Mercantiles.* Ediciones Delma. 1ª. ed. México.

**Cruz, M. y A. Flores.** 1998. *Anteproyecto para la explotación agrícola de mango ataulfo en el municipio de Tapachula, Chiapas.* UNACH.

**Chandler, Alfred** (1962), *Strategy and Structure,* MIT Press,Cambridge. En Montaña(1999).

**Dávila, A. y N. H. Martínez.** 1999. *Cultura en organizaciones latinas, elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales.* ITESM. Edics. Siglo XXI. México.

**Dávila, L.** 2001. *Teorías organizacionales y administración.Enfoque crítico.* Mc Graw Hill, Interamericana, Bogota, Colombia.

**Del Castillo R., I.** 1998. *Implicaciones de la obra de Douglas Mcgregor. El lado humano de las empresas.* Barranquilla. Colombia.

**Derridá, J.** 1989. *La desconstrucción de las fronteras de la filosofía,* Edit. Paidós. Buenos Aires, Argentina.

**D'Iribarne, P.** 2002. *Una gestión moderna arraigada en la cultura mexicana.* Gestión y Política Pública. Vol. XI. No.1.

- Eco, U.** 1995. *Cómo se hace una tesis*. 1ª. ed. Edit. Gedisa. España.
- Ernultt D., J.** 2004. Responsable du Département de Recherche et d'Enseignement Finance. Groupe ESC Dijon-Bourgogne.
- Esquinca-Avilés, R.L.** 1994. Evaluación de Paclobutrazol como inhibidor de crecimiento inductor de floración anticipada e incremento del rendimiento en mango (*Mangifer indica L*) en Mazatán, Chiapas. (1ª. fase). Tesis de Licenciatura. Facultad de Ciencias Agrícolas, Campus IV, Univesidad Autónoma de Chiapas. Huehuetán, Chiapas, México.
- Esquinca-Ruiz, H.** 1989. Nematofauna en la rizosfera de los cultivos existentes presentes en el campo Agrícola Experimental del Area Ciencias Agrícolas, Un.A.Ch., en el municipio de Huehuetán, Chiapas. Tesis Profesional. Areade Ciencias Agrícolas Campus IV. Universidad Autónoma de Chiapas. Huehuetán, Chiapas. México.
- Fackson, T.** 1992. Evaluación del desempeño. Edit. Serie empresarial. México. pp. 101-105.
- Fisco Agenda** 2006. Compendio de leyes, reglamento y otras disposiciones conexas sobre la materia. Edit. ISEF.México.
- Follari, R.** 1982. Interdisciplinariedad, UAM-A, México.
- Friedberg, E.** 1992. *Le pouvoir etla règle.Dynamique de l'action organisée*, Éditions du Seuil, Paris.
- Fronidizi, R.** 1972. Introducción a la axiología. 3ª ed. Edit. Fondo de Cultura Económica. México, D.F.
- Gámez-Castelum, R.L.** 2003. Cultura organizacional en empresas México-americana. El caso de Agrícola Tarriba. Tesis Doctoral. UAM-I.
- García-Avilés, A.** 1999. Introducción a la metodología de la Investigación Científica. 2ª ed. Edit. Plaza y Valdes. México.
- García-Ferrando, M. et al.** 2000. *El Análisis de la realidad Social. Métodos y técnicas de investigación*. Edit. Alianza. Madrid.
- Geertz, C.** 2003. *La interpretación de las culturas*. Ed. Gedisa. España
- Gibson et al.** 1999 *Las organizaciones. (Comportamiento, Estructra y Procesos)*. 10ª ed. México. Edit. Mac Graw Hill.
- Goode, W. J.** 2000. *Métodos de Investigación Social*. Edt. Trillas. México.

- Griffin, W. R.** 1996. Management. Houghton Mifflin. Boston, Massch.
- Hall, R.** 1996. Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Hassard, John** (1993) Sociology and Organization Theory, Positism, Paradigms and Posmodernity, Cambridge University Press, Londres, Gran Bretaña. En Moguel (2003).
- Harrison, E. L.** 1972. Training supervisors to discipline effectively. Training and Delopment Journal, 36:11
- Hernández M. Erick y Sánchez M. Arturo** (2003). Profesores investigadores del departamento de administración de la UAM-I
- Hernández-Sampieri et al.** 2003. Metodología de la investigación. 3ª ed. Edit. McGrawHill. México. pp. 4-5.
- Heydebrand, W. V.** 1989. New Organizatial Forms, in Work and occupations, 16/3. USA. pp. 323-357.
- Huntington, S. P.** 1993. The Clash of Civilizations. Foreignn Affaire. Verano. p. 22.
- Ibarra-Colado, E.** 1994. Argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos. Impreso en los talleres gráficos de Publicaciones e Impresiones de calidad. UAM-I. México.
- Iglesias, S.** 1981. Principios del Método de la Investigación Científica. Edit. Tiempo y Obra.
- Ishtiaq, J.** 1998. La cultura administrativa: una forma de comprender la administración publica en distintas culturas en gestión y política publica. UAM-I París, Francia.
- Jaques, E.** 1985. Assesing Creative Leader. Proceedingsn of the Creativity and Innovation Symposium. Washington, D.C. University/Hendrix/Chapla/Mizzle.
- Kaydos, W.** 1991. Measuring, Manangig, and Maximizing Performance. Productivity Press. Cambridge, Massachusetts Norwalk, Coneccticut. pp. 15-51.
- Kluckhohn** ( 2002 ), Mirror for man. En Geertz, C. 2003. La interpretación de las culturas. Ed. Gedisa. España.



- Kuhn, S. T.** 1995. La estructura de las revoluciones científicas. FCE. México.
- Kaplan, R. y D. Norton.** 2000. Cuadro de Mando Integral. Edics. de Gestión. México.
- Kimball, R.** 1991. Tenured Radicals. New Criterion, Enero. p. 13.
- Knights, D.** 1992. Changing Spaces: The Distrutive Impact of a New Epistemological Location for the Study of Management. En Academy of Management Review, 17(3).
- Kuper, A.** 2001. Cultura. Edit. Paidós. México.
- León-Ayala, A. L.** 1996. Estudio sobre las alternativas de comercialización del mango industrializado en la Región del Soconusco. Tesis de Grado de Maestría en Administración. Facultad de Contaduría Pública, Campus IV, UNACH. Tapachula, Chiapas, México.
- Lerma M.** (2001). Dignóstico fenológico y nutricional de mango (Mangífera indica L.) cv. Ataulfo en el Soconusco, Chiapas. Tesis Doctoral. Huehuetán Chiapas. UNACH. P. 30
- Loubet, O. R.** 2001. Estudio de factibilidad de desarrollo de mango en la Costa Grande de Guerrero. SDR. Dirección Forestal. Fundación Produce.
- Lugo-González, A.** 2004. Las dimensiones organizacionales. Sappiens.como La comunidad del conocimiento. México.
- Mac Farquar, L.** 1994, This Semiotician Went to Market. Lengua Franca, septiembre/octubre.
- Magallanes-Cedeño, R.** 2001. Area-Wide, Assessment of 'Ataulfo' Mango Cultivation in the Soconusco Region of Chiapas. Facultad de Ciencias Agrícolas, Campus IV. Unach. México.
- Magallanes-Cedeño, R.** 2004. Proyectos Integrales de Inversión SIBEJ. Facultad de Ciencias Agrícolas, Campus IV. Unach. México.
- Marín-Zamora, C. L.** 1998. Teoría de la Organización, mito y poder de las organizaciones. Universidad Autónoma de Centroamérica. Revista Acta Académica. Noviembre. Núm. 23.

**Martínez-Chavez, V.M.** 2004. Fundamentos teóricos para el proceso del diseño de un protocolo de investigación. Edit. Plaza y Valdes. México.

**Maxim, P. S.** 2002. Métodos cuantitativos aplicados a las ciencias sociales. Oxford University Press. USA.

**Mersch, D., J. Perry y L. W. Recasino.** 1985. Bureaucratic and Strategic Human Resource Management: An Empirical Comparison in the Federal Government, *Journal of Public Administration Research and Theory*. No. 5.

**Mintzberg, Henry** (1991) *La estructuración de las organizaciones*. 1ª. ed, Editorial Ariel, España.

**Moguel L, M. de J.** 2003. Aprendizaje Organizacional: naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México. Tesis Doctoral. UAM-I.

**Montaño-Hirose, L.** 1993. 'La Modernidad Organizacional. Una proximidad al Estudio de las Realidades Locales. En: *Estrategias Organizacionales*. No. 11. UAM-I. México. pp. 11-31.

**Montaño-Hirose, L.** 1999. La investigación en administración, Reflexiones para el caso de México. En: *Administración y organizaciones*. No. 2. UAM-X. pp. 7-20.

**Montaño-Hirose, L.** 2000. Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias. UAM-I. *Revista IZTAPALA*, 48:46-48.

**Montaño-Hirose, L.** 2001. Modelos Organizacionales y crisis. La experiencia reciente de Japón. UAM-I. *Revista IZTAPALAPA*, No. 50 (en prensa).

**Munch, L. y E. Ángeles.** 2003. Métodos y Técnicas de Investigación. 2ª ed. Edit. Trillas.

**Nonaka, I. y H. Takeuchi.** 1999. La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press. México.

**Ochse J.J.et al** (1976) *Cultivo y mejoramiento de plantas tropicales y subtropicales*. Ed. Limusa. México.

**Pacheco, A. y M.C. Cruz.** 2006. Metodología crítica de la investigación. Lógica, procedimiento y técnicas. 1ª ed. Edit. CECSA. México.

**Padua, J.** 1996. Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. 1ª

ed. Edit. Fondo de Cultura Económica. México.

**Palacios A, J.M. y R. J. García.** 1997. Oportunidades de desarrollo del mango en México. FIRA. Boletín informativo No. 301. Vol. XXXI.

**Paulín, N.T.** 2000. Comportamiento de las diferentes variedades de mango en los mercados de exportación. En Simposium Mango. Control de floración y mejoramiento genético. EMEX, A.C. Apatzingán, Mich. pp. 34-46.

**Pérez-Serrano, G.** 2002. Investigación cualitativa. 3ª Ed. Edit. La muralla, S.A. Madrid.

**Perrow, Charles** (1990) *Sociología de las organizaciones*. 1ª. ed, Editorial McGrawHill, España.

**Pfeffer, J.** 2000. Nuevos rumbos en la teoría de la organización. (Problemas y posibilidades). Oxford University Press. USA.

**Pries, L.** 1995. La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la "sociedad del riesgo". UAM-I. México.

**Ramírez-Martínez, G.** 2004. Desempeño Organizacional. Retos y enfoques contemporáneos. UAM-I. México.

**Rendón, C. y L. Montaña-Hirose.** 2004. Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. UAM-I. México.

**Robey, D.** (1994). *Designing Organizations*, Illinois, Irving.

**Roethlisberger, F. J. and W. J. Dickson.** 1976. An industrial organization as a social system. En *Management and the worker*. Harvard University Press, Cambridge.

**Rosenblueth, A.** 1971. El método científico. 1ª. ed. Edics. Científicas La Prensa Médica Mexicana, S.A. y el Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional. México.

**Ruiz-Olabuenaga, J. I.** 1999. Metodología Cualitativa. Universidad de Deusto. Bilbao, España.

**Sabino, C.** 1996. El proceso de investigación. 3ª ed. Edit. Lumen/HVManitas. Argentina.

**Sander, B.** 1990. Educación, administración y calidad de vida. Edit. Santillana. Bs. As. AULA XXI. pp. 151-153.

- Schein, E.** 1985. La cultura empresarial y el liderazgo. S.p.i , s.f.
- Schwartz, H y J. Jacobs.** 1999. Sociología Cualitativa. Edit. Trillas. pp. 69-71.
- Schwartzman, H.** 1993. Ethnography in Organizations, Cualitativa Research Methods, Series.
- Scott, R. W.** 1981. Organization: Racional, Natural y Open Systeme. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J.
- Siliceo, A.** 1992. Liderazgo para la productividad en México. Edit. Limusa. México.
- Silverman, D.** 1993. Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction. 1a. ed. Edit. SAGE. London, G.B.
- Smircich, L.** 1983. Concepts of Cultura and Organizacional Analisys. En Administrative Science Quartely, Vol. 28, No. 3. U.S.A.
- Stake, R.** 1994. "Case Studies", en Norman K. Denzwhytein y Ivonna Lynconl (eds.) Handbook of Qualitative Research, Thousan oks, sage publication.
- Stogdill, R. M.** 1967. Dimensiones de la teoría de la organización.
- Tamayo y Tamayo, M.** 2004. El Proceso de la Investigación Científica. 3ª ed. Edit. Limusa. México.
- Taylor, S. J. y R. Bogdan.** 1987. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Edics. Paidós Ibérica, S.A., Barcelona, España.
- Villalba S.** (2005) "Buscan superar las 12 mil toneladas de mangos exportados a EU y Canadá". Publicado en: Diario del Sur. 22 de enero de 2005. Tapachula, Chiapas.
- Wildavsky, A., M. Thompson y R. Ellis.** 1990. Cultural Theory, Boulder., Political Series. Westview Press. San Francisco, USA.
- Yacuzzi, E.** 2004. Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad (CEOP) (Center for the Study of Organizations and Productivity). Universidad del CEMA. Buenos Aires, Argentina
- Yuchtman y Seashore** (1967). En Hall, R. (1996). pp. 272-274.

## PÁGINAS WEB

<http://www.otrascosas.com/vidasana/article.asp?id=66>

[maralbot@hotmail.com](mailto:maralbot@hotmail.com).

Dreyfuss, Joel "Victories in the quality Crusade," Fortune, October 10, 1988, p. 84; Alan P. Brache and Geary A. Rummier, "The Three Levels of Quality," Quality Moguel L, M. de J. 20031988), p. 46-51; David A. Garvin, Managing Quality (New York, NY: Free Press, 1988). Cit. en: <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num4/doc8.html>

<http://iscson.uson.mx/larevista/cultura.htm> consultada realizada en el mes de Mayo de 2005

<http://nefijacob.itgo.com/Mis%20documentos/Los%20objetivos.ht>

<http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num4/doc8.html>

<http://www.conectando.org.sv/Estrategia/Competitividad.htm>

<http://www.fao.org/docrep/W7452S/w7452s04.htm>

<http://www.ecojoven.com/tres/03/librosvalores.html>

<http://www.psicopedagogia.com>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/dumping.htm>

[www.comerciojusto.com.mx](http://www.comerciojusto.com.mx)

Ibarra Martin. (2004). Elton Mayo y el movimiento de las relaciones humanas. [liveus@yahoo.com](mailto:liveus@yahoo.com). Tijuana, Baja California, México.

Jack Shewmaker, "The Master Sellers," Nation's Bussiness (November 1988), p. 26. Cit. en: <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num4/doc8.html>

Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York, NY: Free Press, 1980), p. 35. Cit. en: <http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num4/doc8.html> en consulta realizada en el mes de Mayo de 2005.

Núñez A. Ma. Gracia. (2002). Revista crítica del presente. [www.nodulo.org](http://www.nodulo.org).

\*Presidente del Instituto para la Agricultura y la Política Comercial

[www.tradeobservatory.org](http://www.tradeobservatory.org)\*

Vargas H. José G. Cambio: Condición básica de supervivencia en las organizaciones. Investigador del SNIV. Instituto Tecnológico de Colima-México. Tomado:

<http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/arvarg01.htm>. Sep. 2005.

<http://www.mty.itesm.mx/dhcs/centros/cvep/2e.htm>

<http://www.google.com.mx/search?>

# ANEXOS:

A1

**INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

**1. GUÍA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA LOS SOCIOS, PERSONAL DIRECTIVO O REPRESENTANTES DE LA UNIDAD PRODUCTIVA DE MANGO ATAULFO.**

Nombre:

\_\_\_\_\_  
Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Tiempo en el cargo \_\_\_\_\_

1. ¿Qué tan importante es para usted estar a tiempo en el trabajo?
2. ¿Normalmente a que horas llega usted a su trabajo?
3. ¿Considera importante estimular al personal que asiste puntualmente a su trabajo?
4. ¿Considera que llegar a tiempo es parte de sus obligaciones?
5. ¿Se tiene algún sistema de control para checar la puntualidad del trabajador?
6. ¿Le interesa cumplir oportunamente con sus tareas/compromisos?
7. ¿Qué opina de los trabajadores que cumplen oportunamente con sus tareas?
8. ¿Se cuenta con algún estímulo para este tipo de trabajadores?
9. ¿Cuál es su opinión del trabajo en equipo?
10. ¿La administración de la organización fomenta el trabajo en grupos?
11. ¿Le interesaría asociarse para realizar la actividad agrícola con personas que se dediquen a lo mismo, pero, que no sean de su familia?
12. ¿Si tuviera que emprender algún nuevo proyecto de vida, lo intentaría?
13. ¿Considera que con lo que hasta ahora ha alcanzado es suficiente?
14. ¿Considera conocer lo suficiente a los trabajadores?
15. ¿Cree que están satisfechos con su trabajo?
16. ¿Considera que los trabajadores le tienen confianza, para contarle sus problemas?
17. ¿Qué opina de la forma de ser de los trabajadores al desempeñar sus tareas diarias?
18. ¿Qué características de los empleados son las que le llaman la atención?
19. ¿Cuántos años tiene de dedicarse a esta actividad?
20. ¿Se ha dedicado antes a otra actividad?
21. ¿Le interesaría dedicarse a otra actividad?
22. ¿Considera importante capacitar a los trabajadores?



23. ¿En que favorece a la organización, la capacitación continua de los trabajadores?
24. ¿Se tiene implementado algún programa de capacitación permanente?
25. ¿Qué tipos de cursos se imparten?
26. ¿Estos cursos son para todos los trabajadores?

A2

**2. GUÍA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD PRODUCTIVA DE MANGO ATAULFO.**

Nombre:

\_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Tiempo en el cargo \_\_\_\_\_

1. ¿Qué tan importante es para usted estar a tiempo en el trabajo?
2. ¿Normalmente a que horas llegar usted a su trabajo?
3. ¿Considera importante estimular al personal que asiste puntualmente a su trabajo?
4. ¿Considera que estar a tiempo es parte de sus obligaciones?
5. ¿Se tiene algún sistema de control para checar la puntualidad del trabajador?
6. ¿Le interesa cumplir oportunamente con sus tareas?
7. ¿Trata de realizar su trabajo con esmero?
8. ¿Qué opina de los trabajadores que cumplen oportunamente con sus tareas?
9. ¿Se cuenta con algún estímulo para este tipo de trabajadores?
10. ¿Cuál es su opinión del trabajo en equipo?
11. ¿La administración de la organización fomenta el trabajo en grupos?
12. ¿Si le ofrecieran un trabajo donde le pagarán más, que actitud tomaría?
13. ¿Cuál es la actitud que usted toma cuando su patrón le manda a cumplir con sus tareas diarias?
14. ¿Si tuviera que emprender algún nuevo proyecto de vida, lo intentaría?
15. ¿Considera que con lo que hasta ahora ha alcanzado es suficiente?
16. ¿Cuántos años tiene de dedicarse a esta actividad?
17. ¿Se ha dedicado antes a otra actividad?
18. ¿Le interesaría dedicarse a otra actividad?
19. ¿Considera importante recibir cursos para desarrollar sus habilidades?
20. ¿Qué tipo de cursos ha recibido?
21. ¿Se tiene implementado algún programa de capacitación permanente?
22. ¿Qué tipos de cursos se imparten?
23. ¿Estos cursos son para todos los trabajadores?

**A3**

**3. GUÍA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA LOS JORNALEROS DE BASE Y EVENTUALES LA UNIDAD PRODUCTIVA DE MANGO ATAUFO.**

Nombre:

\_\_\_\_\_

Tiempo de trabajar en la finca: \_\_\_\_\_

Origen: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué tan importante es para usted estar a tiempo en el trabajo?
2. ¿Normalmente a que horas llega usted a su trabajo?
3. ¿Cómo se checa la entrada y salida del trabajador?
4. ¿Le interesa cumplir oportunamente con sus tareas?
5. ¿Trata de realizar su trabajo con entusiasmo?
6. ¿Qué opina de los compañeros trabajadores, que cumplen a tiempo con sus tareas?
7. ¿Se da algún premio económico o en especie, a este tipo de trabajadores?
8. ¿Le gusta trabajar en grupo?
9. ¿El patrón lo motiva a trabajar en grupos?
10. ¿Si le ofrecieran un trabajo donde le pagaran más, lo tomaría o prefiere continuar con el actual?
11. ¿Cuál es la causa por lo que tomaría esa decisión?
12. ¿Cuál es la actitud que usted toma cuando su patrón le manda a cumplir con sus tareas diarias?
13. ¿Se siente a gusto o le disgusta cumplir con su trabajo? ¿Explique las causas?
14. ¿Cuántos años tiene de dedicarse a esta actividad?
15. ¿Se ha dedicado antes a otra actividad?
16. ¿Considera estar capacitado para dedicarse a otra actividad?
17. ¿Considera importante recibir capacitación, para desarrollar sus habilidades?
18. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

**A4**

**4. GUÍA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA PERSONAS RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, DE LA UNIDAD PRODUCTIVA DE MANGO ATAULFO. (Dueño, Contador Público y/o Administrador de la empresa)**

Nombre:

\_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_ Tiempo en el cargo \_\_\_\_\_

1. ¿Número de toneladas producidas mensualmente de mango ataulfo en los últimos tres años?
2. ¿Número de toneladas desperdiciadas mensualmente durante los últimos tres años?
3. ¿Qué es lo que provoca principalmente las mermas?
4. ¿Número de trabajadores de campo, contratados en los últimos tres años?
5. ¿Número de trabajadores administrativos, contratados en los últimos tres años?
6. ¿Cuál es el porcentaje de ausentismo de los trabajadores administrativos?
7. ¿Tiene problemas con los trabajadores, en el cumplimiento de sus tareas?
8. ¿Cuál es el tiempo total en un año de uso de las máquinas?
9. ¿Cuál es la causa de los tiempos muertos?
10. ¿Qué porcentaje de sus trabajadores, tanto administrativos como jornaleros han sido capacitados en un período de tres años?
11. ¿Cuántos cursos de capacitación han recibido los trabajadores de la Unidad Productiva, en un período de tres años?
12. ¿Qué porcentaje de los trabajadores han recibido estímulos por su eficiencia en un período de tres años?
13. ¿Número de pedidos solicitados en un período de tres años?
14. ¿Número de pedidos cumplidos en un período de tres años?
15. ¿Número de días en la demora, en la entrega de los pedidos?
16. ¿Causas que provocan la demora o incumplimiento en la entrega?

17. ¿Cuál es el número total de programas de producción o de ventas que planea la Unidad Productiva en un período de tres años?
18. ¿En qué porcentaje se han cumplido los programas, de producción o de ventas en un período de tres años?
19. ¿Se ha cumplido puntualmente con los programas de producción o ventas y con los presupuestos de gastos?
20. ¿Qué ha causado que no se cumplan oportunamente con los programas de producción o de ventas y presupuestos de gastos?
21. ¿Tiene problemas con el personal responsable de entrega del producto?
22. ¿Qué tipo de problemas?
23. ¿A cuanto ascienden sus ventas mensuales, en un lapso de tres años?
24. ¿Qué porcentaje de sus ventas ha sido rechazada, en un lapso de tres años?
25. Con que frecuencia en un lapso de tres años, ha sido rechazado su producto?
26. ¿Cuál es la frecuencia con que el cliente presenta quejas?
27. ¿Cuál es la causa que provoca los rechazos y quejas de parte del cliente o consumidor?

#### A5) GLOSARIO DE SIGLAS UTILIZADAS EN LAS FÓRMULAS

<b>PTM</b>	<b>Porcentaje de tiempos muertos</b>
<b>%CCxTA</b>	<b>Porcentaje de cursos de capacitación recibidos por trabajadores administrativos</b>
<b>Prom. TA</b>	<b>Promedio de trabajadores administrativos</b>
<b>No. TCC</b>	<b>Número de trabajadores de campo capacitados</b>
<b>Prom. TC</b>	<b>Promedio de trabajadores de campo</b>
<b>%CCXTC</b>	<b>Porcentaje de cursos de capacitación recibidos por trabajador de campo</b>
<b>CPROG</b>	<b>Cursos programados</b>
<b>CRXTC</b>	<b>Cursos recibidos por trabajador de campo</b>
<b>%TAC</b>	<b>Porcentaje de trabajadores administrativos capacitados</b>
<b>%TCC</b>	<b>Porcentaje de trabajadores de campo capacitados</b>
<b>FAs</b>	<b>Frecuencia de ausentismo</b>
<b>Tctr</b>	<b>Total de trabajadores contratados</b>

<b>%AS</b>	<b>Porcentaje de ausentismo</b>

Fuente: elaboración propia

## **A6) DECLARACION GENERAL DE PROTECCION DE LA DENOMINACION DE ORIGEN "MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS".**

El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, con fundamento en los artículos 6o. fracción III, 158, 159, 163, 164, 165, 166, 167 y 168 de la Ley de la Propiedad Industrial, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 2 de agosto de 1994, procede a la publicación de la Declaratoria General de Protección de la Denominación de Origen "MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS", presentada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, de acuerdo a lo siguiente:

### **ANTECEDENTES**

I.- Con fecha 20 de junio de 2002, el C. C.P. Rubén F. Velázquez López, de nacionalidad mexicana con domicilio en el Centro Demostrativo La Chacona, sito en kilómetro 2.5 de la carretera Juan Crispín-San Fernando, de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, en su carácter de titular de la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chiapas; solicitó ante este Instituto la Declaración de Protección de la Denominación de Origen "MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS".

II.- Con fundamento en el artículo 161 de la Ley de la Propiedad Industrial, el 25 de febrero de 2003 el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial publicó en el Diario Oficial de la Federación el extracto de la Solicitud de Declaración General de Protección de la Denominación de Origen "MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS", otorgándose un plazo de dos meses, contado a partir de la fecha de la publicación, para que cualquier tercero que justificara su interés jurídico formulara observaciones u objeciones y aportara las pruebas que estimara pertinentes. Dentro de dicho plazo no se presentó ninguna observación u objeción al respecto.

### **CONSIDERANDOS**

1.- Nombre, nacionalidad y domicilio del solicitante:

C. C.P. Rubén F. Velázquez López, de nacionalidad mexicana con domicilio en el Centro Demostrativo La Chacona, sito en kilómetro 2.5 de la carretera Juan Crispín-San Fernando, de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, en su carácter de titular de la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chiapas.

2.- Interés jurídico del solicitante:



El C. C.P. Rubén F. Velásquez López, de nacionalidad mexicana en su carácter de titular de la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chiapas, basa el interés jurídico de dicha Secretaría para solicitar la Denominación de Origen Mango Ataulfo del Soconusco Chiapas, en que ésta, dentro de sus objetivos, busca promover el desarrollo integral de los productores de mango del Estado de Chiapas, brindando apoyo a través de proyectos vinculados a la capacitación, producción, industrialización y comercialización para lograr fomentar la calidad del "MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS" a nivel nacional e internacional, obteniendo ventajas competitivas que induzcan hacia una mayor rentabilidad en beneficio del productor del "MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS", y con ello darle al Estado el sello distintivo que lo caracterice e identifique como el productor originario de dicho mango, por lo que fortalecerá su comercialización y otorgará seguridad jurídica al productor chiapaneco.

3.- Señalamiento de la denominación de origen:

"MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS", para ser aplicada al mango.

4.- Descripción del producto a que se aplicará la denominación de origen:

Las características morfológicas del fruto son las siguientes:

Tiene un peso promedio de 350 grs.; una composición promedio de 69% de pulpa, 19% cáscara y 8.5% hueso o semilla, la pulpa es de consistencia firme con muy poco contenido de fibra, con sabor dulce y baja de acidez, con cáscara firme y de color amarillo y resistente al manejo poscosecha.

Componentes.- Los componentes bioquímicos más importantes del "MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS" corresponden a los caracteres de sólidos solubles totales (BX), azúcares reductores totales y acidez.

Las características, componentes, formas de extracción, procesos de producción o elaboración del producto, y sus modos de empaque, embalaje o envasamiento, serán siempre las que se fijen en la Norma Oficial Mexicana, que en su momento sea emitida por la autoridad competente, en los términos establecidos en la ley de la materia.

5.- Lugares de extracción:

La zona de producción del MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS abarca los municipios de Suchiate, Frontera Hidalgo, Metapa, Tuxtla Chico, Tapachula, Mazatán, Huehuetán, Tuzantán, Huixtla, Villa Comaltitlán, Escuintla,

Acacoyagua y Acapetahua, los cuales conforman la denominada región del "MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS".

6.- Señalamiento detallado de los vínculos entre la denominación de origen, producto y territorio:

La producción de "MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS" tiene sus orígenes en el año de 1963, cuando se realizaron investigaciones sobre mango con diferentes materiales existentes en la región del Soconusco, detectando en un predio de Tapachula propiedad del Sr. Ataulfo Morales Gordillo, 5 árboles con características sobresalientes del fruto, de los cuales se han obtenido yemas y varetas para propagar este material en toda la región del Soconusco, en donde se le conoce y denomina comúnmente como "MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO".

Desde 1963 a la fecha se han establecido 15,000 hectáreas de este mango que representa cerca de 83% de la superficie cultivada con este frutal en la región, y cuyo volumen anual es aproximadamente 176,000 toneladas, por lo que ha generado fuentes de empleo, servicios, centros de investigación, agroindustrias, comercializadoras, infraestructura, asociaciones de productores, y por lo tanto el reconocimiento por parte del H. Congreso del Estado de Chiapas.

De lo anterior se deriva que el "MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS", es originario de la región, que desarrolla y posee sus particulares características por la interacción con los factores agroecológicos y que en torno a éste se ha generado un desarrollo económico en beneficio de los productores y de la población de dicha región.

En efecto, la región Geográfica Productora del "MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS" se localiza en la costa, al sur del Estado, entre las coordenadas 14°30' y 15°20' de latitud Norte, así como 92°10' y 92°50' de longitud Oeste del meridiano de Greenwich. Está delimitada al norte por la Sierra Madre de Chiapas, al Suroeste por el Océano Pacífico, el Río Suchiate constituye su límite Sureste, limitando al Noroeste con el Municipio de Mapastepec.

En la planicie costera donde se cultiva el "MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS" predomina el clima cálido subhúmedo y cálido húmedo, ambos con lluvias en verano y oscilaciones isotermas menores de 5°C; tiene dos épocas secas, durante el verano y el invierno, siendo esta última la más marcada.

En cuanto a la temperatura media de esta región, es de 27 a 28°C, siendo la oscilación media mensual de temperaturas menor a 5°C; la precipitación varía

de 1089 a 3000 mm y se distribuye de abril a octubre en la parte alta y de mayo a octubre en la planicie costera, significando que se tienen seis meses sin lluvia en las áreas productoras del "MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS". Estas características del clima son las más recomendadas para el cultivo del manguero en general, es decir, el clima del tipo monzónico, caracterizado por una temporada de lluvias, alternado con otra de sequía.

Otros factores climáticos son: humedad relativa que es de un promedio anual de 75 a 80%, 90 días nublados de promedio anual y 100 días lluviosos promedio para el bajo Soconusco por 120 días lluviosos para el alto Soconusco.

Existen cuatro unidades de suelos en la zona productora de mango de la costa de Chiapas, que son:

Luvisoles crómicos, éstos representan el 10.3% de la superficie total de la costa de Chiapas, son suelos de textura media con un subsuelo muy rico en arcilla, son fértiles y ácidos, con alta capacidad para retener nutrimentos que permiten altos rendimientos en frutales. En la región del Soconusco se les encuentra de los 28 a 250 metros sobre el nivel del mar;

Fluvisoles eútricos, unidad de suelos que se encuentran en su gran mayoría en la llanura costera que corresponde a un relieve plano, representan el 36.71% de la superficie de la costa de Chiapas, son de textura media y están constituidos por materiales disgregados que no presentan estructura desarrollada, son profundos y ricos en arcillas; de buena fertilidad, buen drenaje y PH ligeramente ácido;

Gleysoles eútricos, suelos pantanosos que representan el 19.9% de la superficie de la costa, se encuentran en la zona más cercana al mar, su drenaje es lento y su topografía plana. No se recomiendan para el establecimiento de huertos de mango, y

Andosol mólico, unidades de suelos que representan un 5.4% de la superficie total de la costa y se localizan en la zona aledaña al volcán del Tacaná, en los municipios de Tuxtla Chico, Cacahoatán y Unión Juárez, así como parte de Metapa y Tapachula. Son suelos de textura media que se han formado a partir de cenizas volcánicas, presentan una capa superficial de color negro o muy oscuro, rica en materia orgánica y nutrimentos, son de textura esponjosa o muy suelta, se localizan desde los 10 metros sobre el nivel del mar en el Municipio de Metapa, hasta las faldas del Tacaná en el Municipio de Unión Juárez a 2000 metros sobre el nivel del mar.

La faja costera donde se tienen las condiciones agroecológicas para alta productividad y calidad excelente de la variedad del "MANGO ATAULFO DEL

SOCONUSCO CHIAPAS", comprende los trece municipios citados en el considerando 5 de esta resolución.

## RESOLUTIVOS

PRIMERO.- Se otorga la protección prevista en los artículos 157, 158 y demás aplicables de la Ley de la Propiedad Industrial a la Denominación de Origen "MANGO ATAULFO DEL SOCONUSCO CHIAPAS", para aplicarse al mango de este genotipo, producido en los municipios de Suchiate, Frontera Hidalgo, Metapa, Tuxtla Chico, Tapachula, Mazatán, Huehuetán, Tuzantán, Huixtla, Villa Comaltitlán, Escuintla, Acacoyagua y Acapetahua, los cuales conforman la denominada Región del Mango Ataulfo del Soconusco Chiapas.

SEGUNDO.- El Estado Mexicano será el titular de la denominación de origen y ésta sólo podrá usarse mediante autorización que expida el Instituto a las personas físicas o morales que reúnan los requisitos establecidos en el artículo 169 de la Ley de la Propiedad Industrial.

TERCERO.- Para los efectos de la presente declaración de protección se establece como zona geográfica de protección a la zona del Soconusco Chiapas incluyendo en ésta a los municipios de Suchiate, Frontera Hidalgo, Metapa, Tuxtla Chico, Tapachula, Mazatán, Huehuetán, Tuzantán, Huixtla, Villa Comaltitlán, Escuintla, Acacoyagua y Acapetahua.

CUARTO.- Esta declaración de protección podrá ser modificada, en su caso, de acuerdo con lo previsto en el artículo 166 de la Ley de la Propiedad Industrial, de oficio o a petición de parte.

QUINTO.- Conforme a lo dispuesto en el artículo 165 de la Ley de la Propiedad Industrial, la vigencia de la Declaración General de Protección de la Denominación de Origen estará determinada por la subsistencia de las condiciones que la motivaron y sólo dejará de surtir efectos por otra declaración que al efecto emita el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

SEXTO.- El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial solicitará a la Secretaría de Relaciones Exteriores que tramite el registro de la denominación de origen a que se refiere esta declaración, para obtener su reconocimiento y protección en el extranjero conforme a los tratados internacionales.

SEPTIMO.- Esta resolución se publicará en el Diario Oficial de la Federación y en la Gaceta de la Propiedad Industrial.

OCTAVO.- La presente resolución surtirá sus efectos al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Atentamente

México, D.F., a 4 de agosto de 2003.- El Director General, Jorge Amigo  
Castañeda.- Rúbrica.

## FOTOGRAFÍAS

