



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**

---

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

**“ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN UNA UNIDAD PRODUCTORA DE  
NOPAL EN EL RINCÓN, MUNICIPIO DE EL ARENAL”**

**PROYECTO TERMINAL**

**DE CARÁCTER PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL  
GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**EVELIA LÓPEZ MEZA**

**DIRECTORA:**

**DRA. YOLANDA SÁNCHEZ TORRES**

**San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México**

**Agosto, 2019**



OF.ICEA/ MA / 029/2019  
 Asunto: Autorización de impresión

**M. EN C. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO**  
**DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**  
**PRESENTE.**


La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Análisis estructural de la cultura organizacional en una unidad productora de nopal en El Rincón, municipio de El Arenal”**, realizado por la sustentante Evelia López Meza, con número de cuenta 196675, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.


Atentamente  
 “AMOR, ORDEN Y PROGRESO”  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 29 de julio 2019


El comité

  
 Mtra. Adriana Luz María Montiel Ávila  
 PRESIDENTE

  
 Mtra. María Dolores Martínez García  
 SECRETARIO

  
 Dra. Yolanda Sánchez Torres  
 VOCAL

  
 Dra. Arlen Ceron Islas  
 SUPLENTE

Vo. Bo.  
  
 INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
 Dr. Jesús Barajas Zamudio  
 DIRECTOR



Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla,  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160  
 Teléfono: +52 (771) 71 72000 ext. 4101  
 icae@uaeh.edu.mx

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios porque su amor y bondad me permiten disfrutar mis logros que son resultado de su ayuda. Porque cada momento que he vivido es único y la oportunidad de aprender es una señal de su infinito amor.

A mis padres, gracias porque impulsan mis sueños, por cada día creer en mí y por cada consejo que me ha guiado durante mi vida.  
Te amo mamá, te amo papá.

A mi esposo, porque estuviste motivándome hasta el final de este proyecto.  
Gracias mi amor.

A mi tutora la Dra. Yolanda, por su completo apoyo durante el desarrollo de éste trabajo. Gracias por cada lección.

A Lolita, por su apoyo y cariño, gracias por tener para mí siempre un consejo.

A los productores, quienes confiaron en mí y me permitieron hacer esta investigación.

*Este trabajo ha sido una gran bendición.*

## **DEDICATORIA**

A Isabel, por ser el motor de mi vida.

Eres la razón por la que cada mañana me levanto

esforzándome por ser mejor persona.

*Te amo hija, tú me fortaleces.*

# ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>6</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
1.1. Elementos Teórico-Conceptuales .....	16
1.1.1. Las Organizaciones: concepto y características .....	16
1.1.2. Unidades Económicas Rurales (UERs) .....	18
1.1.3. Concepto y factores de la cultura organizacional.....	19
1.1.4. La cultura organizacional bajo el enfoque de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL).....	35
1.2. Revisión de estudios empíricos.....	38
<b>2. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>43</b>
2.1. La agricultura en el medio rural .....	43
2.2. La producción y comercialización de nopal en el ámbito internacional .....	45
2.3. Producción y comercialización de nopal en el mercado nacional.....	47
2.4. Producción y comercialización de nopal en el municipio de El Arenal .....	51
2.5. Contexto de la UER de estudio .....	53
<b>3. MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>55</b>
3.1. Etapa 1. Investigación exploratoria de campo: caracterización del SIAL del Nopal.....	56
3.2. Etapa 2. Diseño y validación del instrumento de investigación .....	57
3.2.1. Diseño del instrumento de investigación.....	58
3.2.2. Aspectos generales.....	58
3.2.3. Factores externos .....	61
3.2.4. Factores internos .....	65
3.2.5. Factores raíz.....	68
3.2.6. Validación del instrumento de investigación .....	72
3.3. Etapa 3. Recolección e interpretación de datos y propuesta .....	75
<b>4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>76</b>

4.1. Caracterización del SIAL .....	76
4.1.2. El sistema de producción de nopal en el territorio .....	78
4.1.3. Actores en el territorio .....	81
4.2. Caracterización de la UER de estudio .....	83
4.2.1. Aspectos Generales .....	83
4.2.2. Estructura Organizacional.....	85
4.3. La cultura organizacional bajo el enfoque SIAL. ....	90
4.3.1 Factores externos. ....	90
4.3.1.1. Religión .....	90
4.3.1.2. Educación .....	95
4.3.1.3. Familia .....	98
4.3.2 Factores internos .....	98
4.3.2.1. Valores familiares y organizacionales .....	99
4.3.2.2. Mitos y creencias .....	100
4.3.3. Factores raíz .....	102
4.3.3.1. Territorialidad .....	102
4.3.3.2. Fundadores y héroes .....	110
<b>5. ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>115</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>123</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>140</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definición de cultura organizacional del Grupo 1. ....	21
Tabla 2. Definición de cultura organizacional del Grupo 2. ....	22
Tabla 3. Definición de cultura organizacional del Grupo 3. ....	23
Tabla 4. Principales países productores de nopal año 2012. ....	46
Tabla 5. Volumen y valor anual aproximado exportado de nopal mexicano por país de destino.....	47
Tabla 6. Producción de nopalitos en México año 2017 .....	48
Tabla 7. Municipios productores de nopalitos en el estado de Hidalgo 2017. ....	48
Tabla 8. Origen y destino del nopal en México por kilo, abril 2019.....	49
Tabla 9. Origen y destino del nopal en México por ciento, abril 2019. ....	49
Tabla 10. Producción Agrícola de El Arenal, Hidalgo 2017. ....	52
Tabla 11. Aspectos generales de la UER.....	59
Tabla 12. Actitudes del Agrolíder.....	60
Tabla 13. Factores externos. ....	62
Tabla 14. Factores internos.....	66
Tabla 15. Factores Raíz. ....	69
Tabla 16. Fases de diseño del instrumento de investigación. ....	73
Tabla 17. Datos generales de los productores. ....	84
Tabla 18. Estadísticos de la red de agroliderazgo interno.....	87
Tabla 19. Actitudes con peso promedio mayor del modelo de agroliderazgo. ....	89
Tabla 20. Coocurrencias celebraciones familiar y empresariales.....	91
Tabla 21. Valores organizacionales.....	99
Tabla 22. Estadísticos de la red. ....	112
Tabla 23. Características del fundador y héroe. ....	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores de la cultura organizacional para las UERs .....	26
Figura 2. Esquema metodológico del estudio de caso .....	55
Figura 3. Red de Agroliderazgo interior.....	86
Figura 4. Red A + B de actitudes del modelo de Agrolíderazgo .....	88
Figura 5. Red de vínculos para identificar fundadores y héroes.....	111
Figura 6. Árbol de problemas de los productores de la UER de estudio .....	121
Figura 7. Árbol de objetivos a los problemas de la UER de estudio .....	122

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Municipio de El Arenal, colindancias.....	51
Ilustración 2. Localización de El Arenal, Hidalgo.....	77
Ilustración 3. Enfermedades del nopal.....	79
Ilustración 4. Sistema de producción en micro túnel y macro túnel.....	80
Ilustración 5. Sistema de producción a cielo abierto.....	80
Ilustración 6. Nube de palabras respuesta del porque influye o no la religión.....	93
Ilustración 7. Procesadora de nopales en la comunidad de El Rincón.....	105
Ilustración 8. Planta deshidratadora.....	106
Ilustración 9. Nube de palabras porque consumen nopalitas.....	109

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Comportamiento del PIB por periodo .....	44
Gráfica 2. Influye la religión en la UER.....	93
Gráfica 3. Otros productos cultivados.....	110
Mapa 1. Mercados y centros de distribución de los nopalitas en el centro de México...50	



## RESUMEN

Para las empresas, la cultura organizacional es un factor determinante para la gestión, sin embargo, para las Unidades Económicas Rurales (UERs) este elemento cobra mayor importancia al estar relacionado de forma directa con el origen de sus actividades productivas. El objetivo del presente estudio es analizar los factores y su causalidad que orientan la cultura organizacional de una sociedad productora de nopal de la comunicad de El Rincón, en El Arenal, la cual presentó problemas de liderazgo, desmotivación, falta de comunicación y organización, derivado de una débil cultura organizacional. Lo anterior, a través de la metodología de estudio de caso con la instrumentación de procesos participativos, redes de vínculos, entrevistas y un instrumento diseñado y validado, bajo el enfoque de los Sistemas Agroalimentarios Localizados. El trabajo permitió concluir que en efecto existen variables en el entorno, internas y de la propia UER que modifican y moldean el perfil cultural de la empresa rural de las cuales se puede rescatar la importancia de considerar factores raíz que emanan de la propia cultura del hombre en la organización. Con lo anterior, se presentan recomendaciones que pudieran fortalecer la cultura organizacional de la UER y con ello mejorar su gestión.

**Palabras clave:** cultura organizacional, Unidad Económica Rural, Sistemas Agroalimentarios Localizados.

## **ABSTRACT**

For companies, organizational culture is a determining factor for management, however, for Rural Economic Units this element becomes more important as it is directly related to the origin of their productive activities. The objective of the present study is to analyze the factors and their causality that guide the organizational culture of a nopal-producing society of the community of El Rincón, in El Arenal, which presented problems of leadership, demotivation, lack of communication and organization, derived of a weak organizational culture. The above, through the case study methodology with the instrumentation of participatory processes, networks, interviews and an instrument designed and validated, under the Local Agri-food system approach. The work allowed us to conclude that there are indeed variables in the environment, internal and root of the Rural Economic Units that modify and shape the cultural profile of the rural company from which the importance of considering root factors that emanate from man's own culture. With the above, recommendations are presented that could strengthen the organizational culture of the Rural Economic Units and thereby improve its management.

**Key words:** organizational culture, Rural Economic Units, Local Agri-food System.

## INTRODUCCIÓN

La globalización es un proceso que alcanza a las pequeñas y grandes industrias de diferentes sectores, cambiando la forma de producir y administrar sus recursos. Si bien es cierto que el éxito de una empresa sin duda obedece a una serie de factores que podrían ser microeconómicos y macroeconómicos, dentro de estos destaca la cultura organizacional como un factor de suma importancia para la buena gestión empresarial, siempre que esta sea sólida y difundida entre los colaboradores. Sin embargo, para aquellas organizaciones del medio rural que conservan su identidad porque la industrialización y globalización han tenido menor impacto, dichos factores son más importantes para su gestión.

La cultura organizacional, que es el tema del presente estudio, ha cobrado importancia en casi todos los sectores, no obstante, en el primario hay pocos estudios que lo refieren. Es por ello por lo que la presente investigación gira en torno a una organización del medio rural productora de nopalitos, ubicada en la comunidad de El Rincón, en El Arenal en el estado de Hidalgo, ya que, por la propia naturaleza del territorio la cultura organizacional impacta mucho más para el éxito o fracaso de esta. Aunado a que en territorios rurales se comparte una historia, saberes, costumbres, normas, lenguaje, símbolos y valores, que las organizaciones adoptan como parte de su patrimonio para transmitirlos a las generaciones siguientes.

Tras la intervención en la UER se determinó que tiene problemas de organización consecuencia de una débil cultura organizacional, por lo tanto, el objetivo del estudio fue identificar los factores que influyen en la adopción de la cultura organizacional de la UER, a través de la metodología de estudio de caso que constó de la instrumentación de procesos participativos, redes de vínculos, entrevistas y un cuestionario diseñado bajo el enfoque de los Sistemas Agroalimentarios Localizados. El trabajo permitió intuir que existen variables externas, internas y raíz que modifican la cultura organizacional de la

empresa del medio rural y con ello se generaron propuestas organizacionales para el mejoramiento de su gestión empresarial.

### **Antecedentes**

La agricultura es una actividad económica, sin embargo, más allá de un valor monetario, representa una forma de vida e identidad cultural para las personas que la practican (FAO, 2005). Por lo tanto, es importante destacar que no se puede ver únicamente como un acumulado de productos primarios, sino como las relaciones sociales, la cultura, conocimientos empíricos, relación con el medio ambiente y forma de vida de las unidades productoras. Además, las prácticas agrícolas heredan un patrimonio inmueble y natural, un gran conocimiento del saber hacer y tradiciones que, si bien son intangibles, su importancia aumenta el carácter cultural, especialmente cuando se observan los factores raíz que están estrechamente ligados a su historia (Silva, 2008).

A pesar de que para algunos las UER son consideradas como parte de una actividad de sobrevivencia en el medio rural, de acuerdo con el Código Fiscal de la Federación (CFF, 2018) de México, párrafo tercero del artículo 16 se catalogan de tipo empresarial. En el caso particular de la UER de estudio, esta fue constituida en los ochentas como una Sociedad de Solidaridad Social (SSS) para luego formar con 23 miembros una Sociedad de Producción Rural (SPR) (Ley Agraria, 2018, artículo 111), lo anterior bajo el régimen de actividades agrícolas (Ley del Impuesto Sobre la Renta, 2016, artículo 74), considerada una empresa de orden rural por dedicarse al menos al 90% a la actividad agrícola.

El Arenal, lugar en donde se desarrolló la investigación destaca por estar dentro de los primeros 20 municipios productores de nopalitos a nivel nacional y el tercero en rendimiento (SIAP, 2017). Según un estudio realizado por Flores, Luna y Rodríguez, en 1995, la localidad de El Rincón, donde se estableció la UER de estudio, llegó a tener un

alto nivel tecnológico y mayor superficie en México y en el mundo para la producción de nopalitos bajo condiciones de invernadero.

El origen de esta UER se remite a los años ochenta cuando una persona comenzó a producir nopales en su patio, los cuales transportaba en bicicleta para comercializarlos hasta la ciudad de Actopan, más tarde implementó el cultivo bajo micro túnel, lo cual aumentó la producción y motivó a otras personas de la comunidad a producir este cultivo, ya que en general la mayoría se dedicaba a sembrar, maíz, frijol y maguey. No mucho tiempo después estas personas se organizaron para formalizar una asociación, para más tarde con la iniciativa e impulso de un líder y apoyos gubernamentales lograron construir una procesadora que cuenta con el equipo para envasar los nopalitos, sin embargo, no está funcionando debido a un evento fortuito del fallecimiento del líder en 2011, meses antes de su operación y la falta de consenso entre el resto de los integrantes de la organización.

### **Planteamiento del problema**

La transformación que sufren las UERs se debe a la necesidad de adaptación a las demandas del mercado, sobre todo ante un proceso de globalización como en el cual se está inmerso, teniendo que adecuarse para poder subsistir, responder y mejorar. Para lograrlo es conveniente desarrollar estrategias que se fundamenten en una cultura organizacional sólida, orientada a construir su identidad institucional. Misma que los individuos adoptan y los distingue de otras organizaciones, desde como llevan a cabo las tareas hasta su comportamiento.

Así, la cultura organizacional es un elemento que permite modelar la conducta de los miembros de la organización con el fin de conseguir sus objetivos. Principalmente en el medio rural, en donde se ven más claros los rasgos culturales que intervienen en la composición de los sistemas alimentarios en un territorio.

Existen autores que han determinado factores que influyen la adopción de un tipo de cultura, otros que desarrollaron metodologías para su estudio y la caracterizan. Sin embargo, no existe un modelo de cultura organizacional único, que responda a las particularidades de las distintas tipologías de empresas pues depende de la organización. Por ello, con el presente estudio se pretendió estudiar la cultura organizacional de la UER bajo el enfoque de los SIAL, retomando particularmente los modelos de Smircich (1983) y Trompenaars & Hampden (1997), quienes la explican a través de tres grandes grupos: factores externos, internos y de raíz, si bien cada autor utilizó sus propios términos para sus modelos, en este estudio se utilizaron los términos anteriores para clasificar los factores en tres grandes categorías. Los factores externos son los que se encuentran en el entorno de la UER, los internos son apropiados por conveniencia y finalmente los de raíz, son aquellos que emanan de la historia de la UER y su herencia inmaterial a través del tiempo.

En la comunidad de El Rincón la producción de nopalitos tiene un valor económico y cultural importante, ya que las condiciones territoriales favorecen el cultivo y el 70% de la población depende de este (IICA, 2017). La producción se realiza en macro túneles, en donde participan 160 productores. El clima y suelo les permiten que los nopalitos tengan resistencia a la oxidación, es decir, que pueden permanecer mayor tiempo en anaquel. Aprovechando esta ventaja, los productores han mejorado el manejo a través de la implementación de tecnología, como el sistema de riego por goteo. Una vez visualizado el potencial del cultivo, un grupo de productores con la gestión de su líder, lograron obtener el financiamiento para la construcción de una procesadora para la transformación del producto, lo cual, permitió a la UER ser la organización más relevante y la única en agregar valor al producto a través de la tecnología, siendo esta el objeto de estudio de la presente investigación. No obstante, al fallecer su líder, los demás integrantes no lograron un acuerdo respecto al uso y propiedad del inmueble, prevaleciendo la falta de liderazgo y comunicación, y la desmotivación de sus integrantes, teniendo como resultado una cultura organizacional débil (Torres & Cornejo, 2018).

### ***Preguntas de investigación***

Por lo anterior surgió la necesidad de responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es la caracterización del sistema de producción de nopales en la localidad de El Rincón, bajo el enfoque de los Sistemas Agroalimentarios Localizados?
- ¿Qué factores determinaron la cultura organizacional de la UER de estudio?
- ¿Qué propuesta organizacional podría mejorar el funcionamiento estructural de la UER?

### ***Objetivos***

En función a lo anterior se plantearon los siguientes objetivos:

#### *General:*

Analizar la cultura organizacional de la unidad productora de nopal en El Rincón bajo el enfoque SIAL, a través de la instrumentación de procesos participativos, redes de vínculos, cuestionarios, visitas de campo y entrevistas, que permitieran identificar los factores y su causalidad, estableciendo un plan de mejora en su funcionamiento organizacional.

#### *Específicos:*

- Caracterizar el funcionamiento del sistema de producción de nopal en la localidad de El Rincón, bajo el enfoque de los Sistemas Agroalimentarios Localizados.
- Identificar los factores externos, internos y raíz que determinan la cultura organizacional de la UER de estudio, a través de la aplicación de instrumentos para un mayor entendimiento de la causalidad de estos factores.
- Generar una propuesta de mejora que retome la cultura organizacional, bajo el enfoque de los instrumentos de análisis de estudio para un mejor funcionamiento organizacional de la UER.

### ***Justificación***

Dentro del escenario de las UERs, de su caracterización y estratificación, el 22.4% de ellas son catalogadas como familiares de subsistencia, sin vinculación al mercado, 50.7% de subsistencia pero con vinculación al mercado y solo el 26.9% se les considera UERs empresariales, las cuales en 2012 sobrepasaron por mucho las ventas promedio de las familiares, con más de 12 millones de pesos; cuando las familiares apenas alcanzaron los 17 mil pesos. Por lo tanto, la brecha productiva de capital e incluso de capacidades entre las unidades económicas rurales (con y sin acceso al mercado) y las empresariales, es muy grande. Las familiares superan el millón 400 mil organizaciones, cuando las empresariales apenas alcanzan las 359 mil, es decir, las unidades con mayor participación en México son del tipo familiar y generan menores ingresos, aunque hay un mayor número de personas dependientes. Estos estratos refieren a unidades cuyos integrantes se encuentran en condiciones de pobreza en el medio rural (FAO, SAGARPA, 2012), quines generan un número significativo de empleos, representando el 13.23 % de la fuerza laboral (INEGI, 2018).

Por lo anterior, la importancia de estudiar la cultura organizacional en la UERs, puesto que se trata de la esencia misma de la organización y esto está estrechamente ligado con el éxito o fracaso, porque se vincula con la capacidad de adaptarse a los cambios sociales, culturales y políticos. Aunado a que, en el medio rural, es donde es más visible el efecto que tiene el factor cultural, dado que las características del territorio donde se encuentran son por sí solas una fuente de mitos, tradiciones, valores, normas y creencias (Hernández & Prieto, 2016).

La importancia de hacer investigación en el medio rural no es solo por el beneficio local, más bien es indispensable para el aprovechamiento de los recursos naturales, humanos y culturales. Específicamente valorizando la identidad cultural, se contribuye a aumentar la autoestima de los pobladores y estimular la cohesión social, lo cual podría generar procesos económicos positivos y revertir procesos de despoblamiento rural, con la atracción de jóvenes en actividades agropecuarias apartándolos de otras actividades socialmente inaceptables (Fonte & Ranaboldo, 2007).



Para el estudio se utilizó la metodología del enfoque SIAL que es una propuesta para estudiar a las organizaciones del medio rural, por medio del involucramiento del investigador y la consideración de la cultura de la población explicada a través de su historia.

El enfoque SIAL a diferencia de otras herramientas aborda la relación del producto con el territorio, el cual incluye: el medio, los productos, las personas, sus instituciones, su saber hacer y sus comportamientos alimentarios. Además, se integra en múltiples dimensiones como son: histórica, institucional, técnica y alimenticia. El enfoque es muy amplio pues estudia diferentes objetos, tales como: la coordinación con los actores, la gestión de los recursos y clasificación de los productos. No obstante, para el presente trabajo se enfatizó en las redes de relaciones que se combinan en un territorio para producir una forma de organización (Muchnik, 2006).

Para el municipio de El Arenal la agricultura además de representar una actividad económica forma parte de su identidad cultural. A pesar de que la agricultura no cuenta con la formalidad ni la proyección suficiente para ser ancla del desarrollo y carece de influencia. El gobierno ha buscado promover el sector rural para que los campesinos locales y regionales se constituyan en actores de transformación (Ayuntamiento de El Arenal, 2017). En este mismo tenor, el presente estudio espera contribuir con estos objetivos municipales de desarrollo.

La UER de El Rincón se eligió porque en su momento fue pionera en la producción y comercialización de nopalitos, con el mayor número de socios y acompañamiento gubernamental, con lo cual se logró construir una procesadora, que cuenta con túnel de tratado en donde se desespina y corta el nopalito para ser envasado al vacío y colocar en un cuarto frío con capacidad de 40 toneladas. Sin embargo, a pesar de ello como se ha mencionado con anterioridad el proyecto se encuentra estancado debido a la falta de liderazgo, al fallecer quién asumía esta función, y sobre todo la falta de cohesión que ha fracturado la organización (Torres & Cornejo, 2018).

La cultura organizacional para un Maestro en Administración, sin duda es un área de énfasis de suma importancia, porque es la manera de entender como los elementos culturales dentro de una organización pueden influir en la forma de organizar el trabajo. Con ello, sería más sencillo para un profesional de la administración coordinar las actividades en las empresas en pro del beneficio común, dado que, es precisamente este el objetivo del Maestro.

Con esta investigación se busca analizar los elementos que determinan o constituyen la cultura organizacional de la UER, desde un enfoque estructural; de tal forma que con ello se pueda conocer la relación que guardan factores externos, internos y de raíz. Conjuntamente este estudio pretende ser una propuesta de apoyo para organizaciones con problemáticas similares y sirva como una herramienta para la administración de la empresa rural.

### **Diseño de la investigación**

Este trabajo, con sus particularidades y características, pretende ser guía para otras investigaciones o empresas agrícolas que compartan situaciones similares. Lo anterior es de suma importancia debido a que la cultura organizacional tiene impacto en la mayoría de los procesos organizacionales como: la adopción de innovaciones, el trabajo en equipo y el manejo de problemas, entre otros. Esta es la forma como los integrantes comprenden la realidad y actúan ante ella. Lo ideal es que sea afín con las personas y el territorio, que se entienda y sea aceptada, es decir, que sea el marco de referencia para guiar a los miembros.

Por lo anterior la presente investigación se realizó en diferentes fases. La primera de ellas consistió en una revisión documental a profundidad para caracterizar el sistema producto del nopal, posteriormente se diseñó y validó un instrumento para obtener información de acuerdo con un modelo trazado con base en la revisión documental y

finalmente se aplicó el instrumento y otras herramientas metodológicas para analizar cualitativa y cuantitativamente los resultados.

Para un mejor entendimiento del fenómeno de estudio se utilizó la metodología bajo el enfoque de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), complementado con la instrumentación de procesos participativos, el análisis de redes de vínculos y entrevistas. Elementos que permitieron identificar la causalidad y funcionamiento estructural de la organización de productores, lo cual se aborda con mayor detenimiento posteriormente; para finalmente presentar una propuesta para el mejoramiento de la cultura organizacional de la empresa rural de este estudio.

### **Estructura capitular**

Con la finalidad de dar una mayor argumentación al estudio, el documento se estructuró en cuatro capítulos. El primero de ellos compete al marco teórico donde se abordan conceptos para el entendimiento del estudio como son: la empresa rural, la cultura organizacional, los SIAL y modelo para el estudio. Posteriormente el capítulo dos corresponde al marco contextual de la agricultura tanto a nivel macro como microeconómico. El capítulo se destina a materiales y métodos, donde se explica la metodología que se empleó para el estudio, en el cual se destaca el diseño y validación del instrumento aplicado. Posteriormente se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos en el estudio de caso, terminando así con las conclusiones y recomendaciones, así como las referencias que solventan la presente investigación y anexos.

# 1. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones, sean de cualquier naturaleza, enfrentan una serie de problemáticas tanto internas como externas. Una gran parte de ellas tienen que ver con la forma de cómo se organizan para la toma de decisiones; sobre todo para aquellas cuya tipología está vinculada al factor cultural. Por ello, el presente capítulo está destinado a entender aquellos elementos teórico-conceptuales que fundamentan el enfoque de análisis de la cultura organizacional y los SIAL, así como, la revisión de algunos estudios previos relacionados con la temática de estudio.

## 1.1. Elementos Teórico-Conceptuales

El presente apartado define a las organizaciones en general y se particulariza en las UERs. Después se aborda el tema de cultura organizacional, concepto y características, para proseguir con la conceptualización del enfoque SIAL. Dichos elementos explican el modelo que sirvió para observar la cultura organizacional en la empresa rural y para el diseño del instrumento.

### 1.1.1. Las Organizaciones: concepto y características

Es conveniente iniciar la revisión del marco teórico con la definición y caracterización de las organizaciones, debido a que este trabajo se trata de una organización rural que, si bien es económicamente reconocida, sus características tienen elementos particulares que han cuestionado su legitimidad.

El concepto de organización ha cambiado al mismo ritmo que la teoría ha evolucionado. La necesidad de organizarse surgió en la sociedad a medida que

aumentaron las necesidades propias y en conjunto, valorando el esfuerzo colaborativo atribuible a la incapacidad del individuo de satisfacer todas sus necesidades por sí mismo (Porras, 2016).

En un principio la teoría científica impulsada por Taylor en 1900 permitió medir el esfuerzo individual del trabajador. Luego aparece la teoría funcional por Fayol en la década de 1930, donde la organización se sintetizaba en la distribución de funciones. Posteriormente Weber incorporó la teoría burocrática al incluir rígidas reglas en la organización. Desde entonces se fueron desarrollando nuevos supuestos, entre ellos la teoría de sistemas con la cual se reconocen a los subsistemas dentro de la organización, hasta llegar al reconocimiento de las capacidades humanas y la auto organización (Rivas, 2009).

Mass y Ramió (1997) determinaron a las organizaciones como unidades sociales organizadas para el logro de un fin común, con la intención de continuar en el tiempo y ser legitimadas por el sistema social, con la capacidad de sobrevivir aún con la sustitución de sus miembros. Estas son el instrumento de coordinación entre actores, que necesariamente establece un sistema de autoridad para cristalizar los objetivos (Gulick, 1987). Las características de las organizaciones incluyen tener metas explícitas y desarrollar los medios para lograrlas (Scott, 2005).

Según Marín (2013: 14) una organización es “un grupo de personas relacionadas con las funciones básicas de la sociedad; quienes trabajan conjuntamente por la consecución de objetivos precisos, en donde los miembros cumplen con roles diseñados y se comunican a través de canales especificados por ellos”. Al relacionarse con la sociedad aparecen las organizaciones sociales, estudiadas a través de los problemas emergentes de una desorganización social. En consecuencia, surgen variables como son: tipo de dirección, normas y la moral en el trabajo (Uricoechea, 2002).

Con la industrialización y el capitalismo nació el movimiento Weberiano, el cual reveló a la burocracia como un fenómeno económico racional de la organización. En ese momento la empresa capitalista había logrado un alto nivel de eficacia, basada en normas

y reglamentos impersonales, se consideró a la organización netamente económica (Marín, 2013).

Las teorías modernas refieren a la organización como un sistema abierto y dinámico en donde se cuenta con una estructura social y cultural (Porrás, 2016). En este sentido, se considera como un concepto más amplio porque incluye a organizaciones de tipo: productivas, de servicios, públicas o privadas, educativas, religiosas, sindicatos, etc.

El nuevo concepto define a las organizaciones dinámicas, ya que presentan su propio proceso de crecimiento y desarrollo; abiertas porque se articulan en estructuras políticas, sociales y económicas; complejas y conflictivas, porque en la búsqueda de cumplir su objetivo existe oposición e imposición, capaces de aprender y desarrollar su propia cultura (Dávila, 2001).

La organización más emblemática de la sociedad es la empresa, una unidad legal o no, que se relaciona con diferentes agentes económicos. Incluye a los clientes y proveedores, gerentes, accionistas y trabajadores. Su objetivo es generar los ingresos a través del trabajo para las personas que la integran, además de ofrecer al mercado el bien o el servicio para el que fueron creadas y esto se logra con la correcta conjunción entre los recursos humanos, físicos y el entorno. Las empresas de dichas características se clasifican en México en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, en las cuales se incluyen las UER porque tienen el mismo objetivo de existencia como cualquier otra organización (Cordero, Núñez & Hernández, 2014).

### **1.1.2. Unidades Económicas Rurales (UERs)**

A las unidades productoras que se localizan en el campo se les demerita su carácter de empresa, sin embargo, el aprovechamiento de los recursos del campo es considerado una actividad empresarial en diferentes marcos jurídicos. En el Código Fiscal de la Federación en México (CFF, 2018) párrafo tercero del artículo 16: las unidades productoras se constituyen ante notario público. Su proceso productivo es respaldado

bajo el régimen de actividad agrícola de acuerdo con el segundo párrafo del artículo 74 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR). Así que, además de estar legalmente constituidas, se consideran empresas rurales por estar ubicadas en un territorio de la misma naturaleza y por dedicarse al menos el 90% a la actividad agrícola (LISR, 2016).

De forma general, las UERs son agrupaciones de personas que en el medio rural se organizan para aprovechar los recursos naturales y obtener un beneficio económico. Dichos recursos conjuntamente están vinculados con sus costumbres, tradiciones y condiciones territoriales (Gutiérrez, 2016).

Por lo anterior y con base en la reglamentación legal, se puede decir que las UERs son empresas como cualquier otra convencional. La particularidad de esta es que tanto el producto como el método de producción ésta vinculado con la cultura. Estas empresas, particularmente para México, generan no sólo riqueza al país, sino representan una importante fuente de empleo y medio de sobrevivencia para muchas familias, especialmente las asentadas en el medio rural.

### **1.1.3. Concepto y factores de la cultura organizacional**

Hablar sobre la cultura es remitirse necesariamente al reconocimiento de la existencia del hombre, pues cualquier definición establece a la humanidad como el esqueleto de toda discusión. Según la antropología el hombre es analizado a través de su relación con su entorno, en sus estados de conciencia e inconciencia, todo ello, anclado a sus creencias y tomando en cuenta su historia, comportamientos y actitudes en su contexto (Zapata & Rodríguez, 2008).

El concepto general sobre la cultura versa en dos vertientes que refieren a un sistema ideacional y la otra a un sistema sociocultural. Bajo el primer enfoque nacen cuatro escuelas de pensamiento: cognitiva, estructuralista, equivalencia mutua y simbólica. En las primeras tres se identifica a la cultura como parte de los individuos. En lo que respecta al sistema sociocultural, la cultura se encuentra en un entorno social que

se manifiesta en el comportamiento y formas de vida. El estudio de este sistema está dividido en dos tipos: sincrónico y diacrónico, en los cuales nacen las escuelas de pensamiento, funcionalista, funcionalista-estructuralista, histórica-disfuncionista y adaptativa-ecológica. En el enfoque ideacional se encuentran la escuela estructuralista que define a la cultura por sucesos particulares en el tiempo. En el segundo la histórica-disfuncionista, explica las transformaciones culturales en relación con condiciones autónomas producidas por circunstancias históricas y la adaptativa-ecológica que reconoce a las personas dentro de un ambiente donde comparten valores y cultura (Allaire & Firsirotu, 1984).

Existen elementos en las diferentes escuelas de pensamiento que coinciden con las formas, estructuras o políticas de las organizaciones. Por ejemplo, la escuela adaptativa-ecológica trata a la organización como un sistema que interactúa con el medio ambiente y en consecuencia tienden a adoptar los valores y la cultura de la sociedad en ese territorio. Otra variable comparativa es el supuesto de la escuela difusionista-histórica, pues refiere que la transformación cultural depende de sucesos históricos y con ellos pueden surgir elementos culturales, valores o formas de pensamiento. Así entonces, la organización es el espacio donde se ligan características culturales que permiten al hombre desarrollarse y entender su contexto, por lo tanto, la organización es un sistema cultural.

Puede entenderse que la cultura es ese conjunto de conocimientos, ideas, formas de vida, creencias, leyes y todo lo que el hombre ha heredado de sus antecesores. Aunque no existe un único concepto para la antropología o las ciencias sociales, lo que resulta cierto es que el hombre es el único ser vivo que por medio del lenguaje y otras habilidades soluciona problemas, desarrolla habilidades de interpretación acerca de su entorno y formar organizaciones, es un ser cultural porque construye la cultura a través de la interacción con sus semejantes, formado con ello modelos organizacionales para su sociedad (Zapata & Rodríguez, 2008).

El concepto sobre la cultura organizacional tiene sus antecedentes en 1927 con los experimentos aplicados por Elton Mayo en Hawthorne, la fábrica más grande de Western



Electric Co., la cual contaba con alrededor de 29 mil empleados. El objetivo del experimento fue comprobar los efectos favorables de la iluminación mejorada con la productividad individual. Sin embargo, con la contribución del notable antropólogo social W. Lloyd Warner y tras un extenso estudio se descubrió, que la productividad más que relacionarse con condiciones físicas laborales, respondía más bien a las habilidades sociales y comportamientos grupales que tienen sus propios patrones de interacción a los que Mayo nombró “organización informal de los grupos” (Mayo, 2007).

Desde entonces existen diversas interpretaciones sobre el concepto de la cultura organizacional, especialmente desde dos grandes enfoques; antropológico y social. No obstante, Alabart y Portuondo (2005) hicieron una recopilación de innumerables definiciones de cultura organizacional, las cuales clasificaron en tres grandes grupos, ya que correspondieron a las características propias de las organizaciones en un tiempo en específico. El primer grupo corresponde a la cultura organizacional en términos de “símbolos, creencias y paradigmas”. Respecto al segundo, refiere a “normas y valores” y el último, incluyen términos como la “filosofía, reglas, ambiente y presunciones”. En la Tabla 1, se presenta la conceptualización de acuerdo con algunos autores representativos del primer grupo referidos por Alabart y Portuondo.

**Tabla 1. Definición de cultura organizacional del Grupo 1**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Definición</b>
Pettigrew	1976	Serie de símbolos, signos vocales, rituales y mitos que definen a la organización.
Smircich	1983	Elemento de fondo para la organización o una metáfora para conceptualizar la empresa, se enfoca en las cualidades expresivas y no racionales de la experiencia organizacional. Smircich hizo los primeros esfuerzos para explicar el lazo entre organización y cultura.
Schein	1984	Define a la cultura organizacional como el patrón de comportamiento que un grupo ha desarrollado para aprender a lidiar con sus dificultades de integración y que a través del tiempo ha funcionado. Considera tres niveles de análisis, el primero son: artefactos y creaciones incluye la tecnología, muebles y arquitectura. El segundo son los valores y el último son los supuestos como la relación natural humana, la relación con el ambiente, el tiempo y el espacio.

**Fuente:** Elaboración propia con base en los autores.

Alabart y Portuondo clasificaron en el segundo grupo aquellos autores que definieron la cultura organizacional en términos de normas y valores. A continuación, en la Tabla 2 se presentan los principales exponentes de este grupo.

**Tabla 2. Definición de cultura organizacional del Grupo 2**

Autor	Año	Definición
Kentz y Kahn	1970	La cultura en la organización refleja, tanto normas y los valores del sistema formal, así como las presiones internas y externas de las personas que la organización atrae.
Cruz Cordero	2001	Forma aprendida para hacer las cosas en la organización que consta de un sistema de valores y creencias básicas manifestadas en las normas, actitudes y conductas.

**Fuente:** Sustraído de Mendoza, Hernández & Salazar (2009).

Fue en los años 70 que la variable cultura en las organizaciones se observó formalmente, cuando la organización resultó más compleja porque cambió la visión de una empresa económica a una más social. Por lo tanto, se evidenció que no existía un método organizacional igual para las empresas, pues cada una tenía su cultura única. Más tarde, en los 80's la cultura japonesa irrumpió el mundo de las organizaciones con gran fuerza para conseguir un buen desarrollo y competitividad, lo cual fue explicado por la relación de su cultura con la empresa (Zapata & Rodríguez, 2008).

A partir de entonces, sucedió un tipo de *boom* para el estudio de este tema, pues las organizaciones sufrieron grandes cambios especialmente de competitividad internacional. La apertura de las economías obligó al sector industrial a adoptar estrategias que mejorarían su competitividad. A partir de entonces, la cultura organizacional se consideró como otra variable dentro de la dirección de empresas (Dávila & Martínez, 1999).

Por lo tanto, Alabart y Portuondo (2005) clasificaron en el grupo tres a los autores que definen la cultura organizacional en términos de filosofía, reglas, ambiente y presunciones. Este tuvo su relevancia y fue influenciado especialmente por la obra "En busca de la excelencia" de Peters & Waterman en 1982, quienes tras la publicación de "Teoría Z" de Ouchi en 1981, sobre el éxito de las empresas japonesas, realizaron

también una investigación sobre la cultura organizacional en empresas exitosas en Estados Unidos; demostrando que la cultura estadounidense también creaba empresas exitosas. Los principales autores de este grupo se enuncian en la Tabla 3.

**Tabla 3. Definición de cultura organizacional del Grupo 3**

Autor	Año	Definición
Tagiuri y Litwin	1968	Ambiente o clima que se establece en la empresa y la forma de relacionarse con terceros.
Pascale y Athos	1961	Filosofía que orienta la política de la empresa.

**Fuente:** Sustraído de Mendoza, Hernández & Salazar (2009).

La cultura organizacional sigue siendo un tema de estudio, dado que aún no existe un consenso fuerte sobre que significa, como se mide y de qué manera se utiliza en beneficio de las organizaciones (Rivera, Carrillo, Forgiony, *et. al.* 2018). Sin embargo, para este trabajo se tomó en cuenta Aguirre (2002), quien definió a la cultura organizacional como el conjunto de creencias, valores, comunicación y productos que son generados y compartidos por la organización al movilizarse para alcanzar los objetivos, dedujo que la cultura organizacional cohesiona a los miembros de la empresa.

Por su parte, García (2006) estableció que la cultura en la empresa es aquel conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por la organización, que sirven como orientadores de conductas y prácticas.

Con el paso del tiempo, fue necesario establecer cuáles eran las características de la cultura en la empresa, para ello fue Robbins (2009) quien determinó siete de ellas que capturan en esencia la cultura organizacional: innovación y aceptación del riesgo, atención al detalle, orientación a resultados, la gente, los equipos, agresividad y estabilidad. Explica también que la cultura define las fronteras de una organización respecto a otra e identificó que puede haber subculturas dentro de una principal. Sin embargo, siguen siendo las creencias parte de la conceptualización, tal como Lunenburg (2011) explica, la cultura organizacional son todas las creencias, sentimientos, comportamientos y símbolos que caracterizan a una empresa.

Se determinó que la importancia de la cultura organizacional es que moldea comportamientos dentro de la empresa, porque son parte de la personalidad de quienes la integran. Serrate, Portuondo, Puigbert y Suarez (2014) la definieron como un conjunto de símbolos que le dan sentido a las acciones y el comportamiento de las personas en la empresa, es decir, que se presentan como resultado de un proceso psicológico de los individuos.

No existe una definición única y acabada para la cultura organizacional, de igual manera es difícil señalar a que factores responde, estos elementos tienen que ver mas bien con la complejidad de las organizaciones. Para el presente caso de estudio se retomaron las aportaciones del modelo de Smircich (1983); quien hizo los primeros esfuerzos para agrupar variables que afectan a la cultura organizacional de la empresa, en tres grandes categorías: la cultura como una variable externa o independiente, la cultura como variable interna y la cultura como raíz.

Un modelo similar es el de Schein (1984), quien demuestra que la cultura organizacional está dividida en tres niveles; 1) nivel visible que son los artefactos y creencias, 2) nivel de conocimiento entendidos como valores y creaciones y 3) suposiciones básicas, tales como aquellos hechos únicos que los integrantes de la empresa tienen de manera invisible.

Por otro lado, Thévenet (1992), utiliza un modelo dividido en tres niveles: 1) la cultura del medio físico en el que opera la empresa, en otras palabras, la cultura externa como lo define el actor es el ambiente local y regional, 2) las subculturas de la empresa son grupos de personas no controlados por la organización y 3) la cultura de la empresa tomada como identidad en su totalidad, es decir la empresa no tiene cultura, más bien es cultura.

Por su parte Trompenaars & Hampden (1997), explican un modelo dividido en capas. La primera es la capa externa en donde se encuentra la cultura explícita, es decir lo que se puede ver y prejuiciar, le sigue una capa media en donde se ubican las normas

y valores, y finalmente un núcleo que refiere a la suposición de la propia existencia de la empresa, es decir, el actuar de las personas de forma inconsciente.

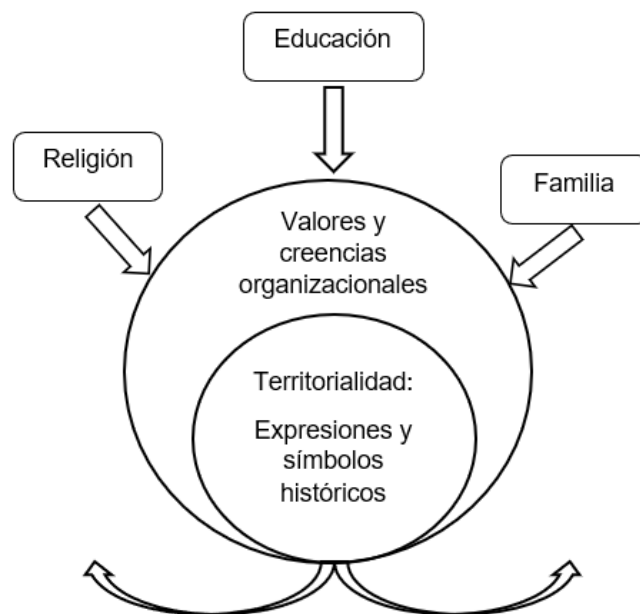
Al igual que el concepto de cultura organizacional, no existen modelos únicos para su estudio y observación de las variables que la afectan. No obstante, los modelos anteriores coinciden en la desagregación de tres grandes elementos, para Smircich fueron variables, para Schein y Thévenet son niveles, mientras que Trompenaars & Hampden dividen su modelo en capas. Consecuentemente, para el presente estudio se consideran las aportaciones de Smircich, quien divide a las variables en externas, internas y la cultura como una metáfora raíz. Además de Thévenet, quién determina también factores externos y factores de identidad y considerando también a Trompenaars & Hampden, quienes determinan capas externa, media y nuclear, esta última refieren los actores que emana de la empresa y permite concluir que la empresa es cultura más no tiene cultura. Lo anterior porque hay similitud en la descomposición de los elementos para el análisis de la cultura organizacional, ya sean variables, niveles o capas la concepción de cada uno coincide. Sin embargo, a pesar de que refieren observar ciertas variables, para el estudio de la empresa rural resulta más complejo, es por ello por lo que se propuso analizar la cultura organizacional a partir de variables sencillas; externas, internas y de raíz, pues se pretende lograr un conocimiento del contexto territorial.

Con la intención de esquematizar los factores mencionados anteriormente, se presenta un esquema con el que se pretendió visualizar la trascendencia de los factores, especialmente los de raíz. Además, para entender como estos factores a su vez, forman parte de una organización y se institucionalizan, modificando los aspectos simbólicos que la comunidad se apropia y personaliza.

La Figura 1 muestra una propuesta para el estudio, bajo los elementos antes señalados, la cual pretende ser una interpretación sencilla de la interacción de factores que afectan el comportamiento cultural de las organizaciones rurales. Los ubicados dentro de rectángulos son los externos, el círculo representa a la UER y se encuentra dividido en dos niveles. El primero son los factores internos y el centro son los de raíz. Lo anterior se muestra de esta manera porque los factores externos se ubican fuera de la

UER. Los valores y creencias se crean dentro de la organización, pero no se encuentran en el círculo pequeño porque fueron creados por conveniencia. Los factores raíz, bajo el enfoque de la territorialidad de los SIAL, nacen de hechos históricos, de los fundadores y héroes, que marcaron los aspectos simbólicos de la UER, los cuales, se conectan con flechas al exterior porque se llevan a la comunidad para ser parte de la caracterización de un territorio.

**Figura 1. Factores de la cultura organizacional para las UERs**



**Fuente:** Adaptación propia con base a (Smircich, 1983; Trompenaars & Hampden, 1997; Thévenet 1992; García, 2006; Muchnik, 2006).

El modelo de la Figura 1, claramente está dividido en tres capas o niveles, en el primero representado por los rectángulos a los que se les llamo factores externos, coincidentes con la desagregación que hicieron Thévenet (1992), Smircich (1983) y Trompenaars & Hampden (1997), al argumentar que en el entorno de la empresa existen variables que, si bien no pertenecen a la organización, si afectan el comportamiento de los actores internos. Dichas variables, se tomaron del trabajo de García (2006) porque se buscaron elementos que aplicaran a la empresa rural y su entorno. Por otro lado, el círculo grande que es la UER coincide con la conceptualización de capa media del modelo de Trompenaars & Hampden (1997), en el cual se encuentran los valores y

creencias que la empresa apropia para su funcionamiento. En el mismo sentido fue Smircich (1983) quién utilizó la palabra factores internos para referirse a esta interpretación. Finalmente se retomaron Thévenet (1992), Smircich (1983) y Trompenaars & Hampden (1997), para explicar los factores más importantes para una UER, los factores raíz, los cuales para Thévenet es la identidad de la empresa, para Smircich son una metáfora raíz generadora de cultura y para Trompenaars & Hampden es una capa nuclear que supone la existencia de la empresa y el actuar de los integrantes de forma inconsciente. Además, en estos últimos factores se retomó el enfoque de los SIAL para entender la territorialidad a través de herramientas que el enfoque metodológico refiere.

Por lo tanto, el modelo de la Figura 1 pretendió ser una aproximación a las variables que se pudieran estudiar para entender la cultura organizacional en la empresa rural y su relación con la gestión organizacional. Por lo cual, debido a la trascendencia que tiene la categorización de cada uno de estos factores en cuanto a la perspectiva de análisis de la investigación realizada es que se explican con mayor detenimiento cada uno de ellos.

### *Factores Externos*

La cultura como una variable externa, refiere Smircich (1983), es introducida a la empresa por medio de los miembros una vez que entran en ella, es decir, que se revela a través de los patrones de conducta de las personas. Estos factores, influyen en la organización porque cambian su realidad a través de sus características socioculturales y filosóficas (Zapata & Rodríguez, 2008). Además, son reflejo de la sociedad y todo lo que está en el entorno de la empresa. Si bien Smircich (1983) no los menciona explícitamente en su estudio, García (2006) los acota en: la *religión, educación, familia* y la comunidad, esta última retomada bajo la interpretación de la *territorialidad*, como elemento central del enfoque de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) (Muchnik, 2006), que para el presente estudio fue vinculado al factor raíz porque de acuerdo con el enfoque de los SIAL el territorio se determina a través de características ancladas a la actividad productiva como es: la historia de la UER, sus fundadores y héroes, es decir la herencia inmaterial (Muchnik, 2006).

Como se observa en la Figura 1, un factor externo es la *religión*, el cual, se ha estudiado en disciplinas como la sociología, la antropología y la historia. La religión es un principio para la generación del conocimiento y se observa como un constructo ideológico para las relaciones sociales, por lo tanto, no es solo el la determinación de lo bueno y lo malo, más bien, es un dispositivo social que genera cohesión y funcionalidad social (Galán & Martínez, 2016).

Edelberg (2006) en su investigación sobre la espiritualidad en el trabajo en Estados Unidos, definió a la religión como aquella que fomenta una serie de valores profundos que guían a las personas y sus prácticas laborales. Detalló ejemplos de nuevas prácticas en pro del respeto a la pluralidad y puntualizó la necesidad de un cambio para lograr que el personal este más contento, más productivo y con buena moral.

Por otro lado, Donatello (2011) buscó establecer la lógica implícita de la relación que guardan factores extraeconómicos, como la religión, con la vida económica en Argentina, a través de entrevistas y el relato de trayectorias de empresarios y altos mandos de empresas afiliadas a la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE), descubrió el rol de la religión en la mentalidad y acciones de los entrevistados. Con dicho estudio, comprobó que la relación de causalidad entre la empresa y la religión es positiva, ya que las acciones de los empresarios muchas veces eran concebidas en el fondo por la religión, además que, el espacio socio religioso se estableció como un lugar de construcción y reputación.

Lee (2013) en su estudio exploratorio sobre la dimensión religiosa especialmente de la Virgen María en empresas venezolanas, identificó que en efecto la cultura organizacional se ve afectada por las creencias religiosas que residen en las personas, lo cual es un recurso que fortalece las relaciones humanas dentro de la organización.

Particularmente en México, la relación entre el trabajo y la religión se ha estudiado de forma secundaria. Sin embargo, Galán y Martínez (2016) hicieron un esfuerzo por reflexionar las posibilidades heurísticas que permitan su abordaje y sobre todo la comprensión para la resolución de problemas en concreto. Lo anterior a partir de un



marco teórico metodológico para conocer los conceptos de trabajo y religión de forma amplia, lo que permitió concluir que para abordar la relación entre ellos es necesario concebir el trabajo como una relación social con la producción y no simplemente como una actividad de transformación. Es decir, la religión y el trabajo cohesionan en el mismo sistema social que funciona como una dinámica de retroalimentación.

Por lo tanto, la religión en el ámbito laboral ha tomado cada vez más fuerza, surgiendo diversas propuestas para su correcto manejo dentro de la organización, como Hicks referido por Tristãoi y Oliver (2007), quien propuso una serie de soluciones a la religiosidad en las empresas con base en el respeto a la pluralidad. Sin embargo, Tristãoi y Oliver afirmaron que no existe un solo camino para manejar la religiosidad en el trabajo, puesto que, se debe entender a las empresas en su contexto. Por lo tanto, el factor religión es importante para la UER de estudio, debido a que en la comunidad es un elemento que además de dar personalidad a una colectividad, moldea algunos valores, normas y costumbres.

Dado que en comunidades rurales las unidades económicas se organizan principalmente por familiares (Cordero, Núñez & Hernández, 2014), este fue otro factor considerado como externo. La *familia* y los diferentes modelos de estructura familiar han sido estudiados desde la perspectiva sociológica, la cual es determinante para el desarrollo social del ser humano. Es en el seno familiar en donde el individuo desarrolla actitudes, valores, conductas, ambiciones, su propia percepción y la de los demás. La familia es un receptor de los cambios en el entorno y es una institución que se adapta a tales cambios para capacitar a sus integrantes ante las contingencias e interrogantes de la vida (Ortega & Mínguez, 2003).

Además de preparar a los individuos para la vida, la familia se considera un eje básico para instruir la visión empresarial entre los integrantes de las organizaciones, en donde se fusionan la institución familiar y la empresa, esta relación ha sido muy estudiada. Expertos coinciden que la problemática es justamente la interacción de la familia con las decisiones empresariales, y que en las soluciones a estos conflictos está la adopción de una cultura organizacional coherente con los valores familiares. Bajo este

tenor, la familia es un elemento que enlaza y forja las decisiones que se tomen respecto a la administración de la organización y cualquier filosofía (Steckerl, 2006).

Para el presente trabajo se consideró a la UER como una empresa familiar, en cuanto a la referencia sobre la trasmisión de los valores familiares. Es decir, se consideró como una “empresa con alma” como lo refiere Belausteguigoitia (2012), pues para la organización la forma más evidente de generar un compromiso es la transmisión de los valores y las creencias familiares.

Otro elemento que también es un factor de cambio en la UER es la *educación*. En las zonas rurales los niveles educativos no son tan altos como en las ciudades, sin embargo, las nuevas generaciones están actuando a favor de la administración de la empresa familiar, contribuyendo al desarrollo de nuevas estrategias para la competitividad. En este tenor, el Gobierno del Estado de Hidalgo ha implementado estrategias para arraigar a los jóvenes a sus comunidades (Sagarpa, 2017).

Como evidencia empírica, un estudio realizado en Ecuador en la comunidad rural de Otavalo demostró que los jóvenes rurales que tuvieron acceso a la educación volvieron a sus comunidades nativas para desempeñarse en puestos comunitarios, a pesar de haber migrado en busca de mejores oportunidades laborales. Es decir, existió un sentimiento de pertenencia que llevo a dichos jóvenes a renunciar a sus trabajos en las ciudades y aportar su conocimiento y habilidades al pueblo de sus padres (Célleri-Endara, 2011).

Caso contrario fue Keijzer y Rodríguez (2003), quienes en su estudio en una comunidad en el sur del estado de Puebla, México, señalaron que el arraigo no siempre sucede, ya que los jóvenes rurales se encontraban en un proceso de transformación por su relación con la tecnología, la influencia de los medios y las ciudades. Por medio de la observación, participación y entrevistas determinaron que la nueva generación del campo es muy diversa especialmente en el modo de inserción a la vida laboral. Muchos de los jóvenes rurales migraron a la ciudad en busca de mejores oportunidades de empleo, pues trabajar en lo ajeno a la parcela de la familia resultó ser más atractivo.

La educación vista a través de la nueva generación de jóvenes rurales está teniendo un impacto en el sistema de producción rural, por lo tanto, para el estudio de la UER es importante identificar si este factor tiene alguna relación con la cultura organizacional.

En síntesis, las UERs son formadas por personas con valores religiosos arraigados y por miembros de familias en distintas generaciones que conviven en un territorio, por lo tanto, estos elementos pueden ser los ideales para explicar la causalidad de una cultura organizacional en este tipo de empresas. Su relevancia reside en que ayuda a los integrantes de la empresa rural a definir su cultura organizacional y a adoptarla de forma ordenada para el logro de sus objetivos.

### *Factores Internos*

De acuerdo con Smircich (1983), los factores internos son los *valores y creencias* propias que la organización establece por conveniencia, estos son influenciados por los factores de su entorno y los factores de raíz. Es decir, las empresas se someten a los cambios en la comunidad y la sociedad y de ellos toman lo mejor para establecer sus valores, sin descuidar los que fueron heredados por los fundadores o familia fundadora.

Los valores y creencias son mencionados por García (2006) y se utilizan en el presente porque representan de forma general y muy sencilla los factores internos que las UERs apropian para fundamentar el comportamiento de las personas y justificar lo que es bueno o no para la organización.

Para Zapata (2002) los *valores* son un elemento central de la cultura organizacional pues son percepciones que los miembros de la empresa construyen de acuerdo con situaciones, acciones y objetivos de la organización, ya que estos son una representación de la forma correcta de hacer las cosas. En efecto estos tienen gran importancia pues inciden en la unidad de la empresa, el aprecio, la armonía y la capacidad de reacción, son transmitidos a las siguientes generaciones y son determinantes para la continuidad de la organización, así lo demostraron Garza *et al.* (2011) en su estudio a tres empresas del nordeste de México.

Gerdhe (2012) en su estudio empírico sobre las políticas que afectan las subculturas de la empresa Pro Credit Bank, demostró que la relación entre los valores y la cultura es evidente y no se pueden entender de manera separada, pues están estrechamente relacionados con el actuar de los empleados, además para que los valores sean comunicados efectivamente y logren un compromiso real, se debe considerar estrategias en donde los empleados se sientan identificados y reconocidos.

Por otro lado, las *creencias* nacen de los mitos que son las historias y anécdotas que relatan la fundación de la empresa y de algún modo inevitablemente crean convicciones colectivas que justifican comportamientos (Zapata, 2002).

Una cultura organizacional sólida, en donde los valores son reconocidos y apropiados por los integrantes de la organización, crea un ambiente armónico y un sentimiento de compromiso, en caso contrario cuando los valores no llegan a toda la organización la cultura organizacional se fragmenta. De aquí la importancia de considerar esta variable como parte del estudio de la UER y como se ha mencionado la apropiación de este perfil cultural está influenciado por factores externos y de raíz, estos últimos se explican en el siguiente apartado.

### *Factores Raíz*

La cultura organizacional de acuerdo con Smircich (1983) no es algo que la empresa tiene, más bien es lo que es en su esencia, como el alma de la empresa. Así también Thévenet (1992), consideró a la empresa con una identidad propia con cultura y supone la existencia de esta y el actuar de los integrantes de forma inconsciente en su núcleo. En palabras de Aguirre (2002), la empresa “es” cultura, más no que “tiene” una cultura, es decir no es un adjetivo, porque la cultura surge de la organización como consecuencia del aprendizaje de los miembros de la organización en la resolución de problemas, todo ello en el camino para alcanzar el objeto para el que se constituyó la empresa.

En este sentido, se analizó no en términos económicos o materiales, sino más bien respecto a sus aspectos de comportamiento, formas de vida y simbólicos. Dentro de esta aproximación Smircich observó que existen diferentes enfoques para estudiar la cultura

organizacional: la antropología cognitiva, simbólica y cultural. Bajo estos se reconoce a la cultura como la forma de interacción de un grupo de personas observado a través de su historia, por lo cual los factores raíz para el estudio de la cultura organizacional de la UER se consideraron los más importantes, puesto que estos son creados por estímulos heredados, como son: la costumbre, la religión, la tradición familiar, etc., especialmente de los fundadores y héroes. Además, que entendiendo el contexto rural de la UER no se puede analizar la cultura organizacional sin estos elementos que son más arraigados en una empresa rural que en una convencional.

Por otro lado, se sabe que las personas interpretan el mundo de acuerdo con su experiencia y en la organización existe una negociación sobre esta percepción, la cual, esta moldeada por los sucesos históricos. De las negociaciones surgen patrones de comportamiento que son institucionalizados, como las rutinas, normas o rituales (García, 2006). Estos elementos institucionalizados retroalimentan la propia cultura organizacional de su entorno, de ahí que en la Figura 1 se presente la dirección de las flechas hacia el exterior y en sentido ascendente.

De acuerdo con la Figura 1, las expresiones y símbolos históricos son dados a partir de la territorialidad, bajo el enfoque de los SIAL; y que justamente se retomó de esta forma, porque esta metodología fue creada para el estudio del sector agrícola, con la cual se observa la historia de la organización, la identificación de héroes y fundadores, la experiencia y formación de las personas y los lazos históricos generadores de un sentimiento de pertenencia. Todo ello para poder identificar valores y códigos de la cultura organizacional desde un sentido más profundo. Aunado a ello, el enfoque SIAL apunta a una comprensión de la dinámica territorial, en donde el anclaje territorial del proceso productivo se observa a través de un entorno diverso y su evolución con el paso del tiempo (Torres & Ramos (2008); Muchnik (2008); Fournier & Muchnik (2012).

El lazo histórico tiene que ver con los inicios de la actividad productiva, la importancia que ha tenido para la comunidad y todo suceso histórico importante de la UER, con un efecto positivo o negativo. Sobre los fundadores y héroes se busca identificar la herencia inmaterial a través de sus valores y enseñanzas.

Los fundadores tienen la responsabilidad de dejar sólidas bases para que la organización perdure, tal como lo determinó Steckerl (2006) con su estudio sobre la relación entre los valores del fundador de una empresa familiar y la cultura organizacional, quien a través de la entrevista reveló que el fundador buscó un equilibrio entre la empresa y el bienestar familiar; y sobre todo que la organización es el reflejo de sus valores y buenas costumbres.

Por otro lado, Garza *et al.* (2011) demostraron de igual forma lo importante que son los valores que el fundador hereda a la empresa. En un estudio de caso a tres empresas mexicanas del norte, mostraron que los miembros de la organización reconocieron los valores del fundador, los cuales aseguran aumentan su compromiso, les dan seguridad y guía, y sobre todo dan estabilidad a su conducta. La influencia del fundador se mostró decisiva para la continuidad de la empresa.

Los héroes, identificados por Deal and Kennedy (1984) referidos en Lunenburg (2011), son aquellas personas que más influencia tienen en el éxito de una empresa, los cuáles son héroes nacidos o creados. Los primeros incluso pueden ser los fundadores, pero los héroes creados, son personas que probablemente no tiene un vínculo familiar con la empresa, pero sus acciones dieron un giro a la organización, a través de ellos perpetúan los valores de la empresa porque proporcionan modelos a seguir; son un símbolo de la propia organización y sobre todo establecen estándares de desempeño que motivan a otros colaboradores.

Los factores raíz son esenciales para el entendimiento de la cultura organizacional, desde un enfoque histórico territorial de los SIAL, ya que para entender la cultura organizacional de la empresa rural no se puede observar como una empresa tradicional. Se debe poner atención a la herencia inmaterial dada por los factores anteriormente descritos. En el siguiente apartado se desarrolla la conceptualización del enfoque SIAL, que es el enfoque que se utilizó para observar y estudiar los factores raíz.

#### **1.1.4. La cultura organizacional bajo el enfoque de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)**

Se interpreta la cultura organizacional bajo el enfoque SIAL porque fue creado para el estudio del sector agrícola y apunta a la comprensión de las dinámicas territoriales, es decir a explicar el anclaje del territorio con la actividad agroalimentaria a través de observar la dimensión histórica de la UER y su impacto en la cultura organizacional.

Los SIAL tienen sus antecedentes en los ochenta. Por medio de la investigación en las comunidades rurales se identificaron concentraciones de pequeñas organizaciones a las que nombraron Agroindustrias Rurales (AIR); las cuales padecían en general un atraso económico por desventajas macroeconómicas. Ante ello, surge el Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe (PRODAR) con la participación del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID), el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD) y otros organismos. Estos iniciaron una investigación robusta para caracterizar y diagnosticar las organizaciones rurales en América Latina. Propusieron y activaron un modelo de desarrollo de intervención y lograron replicarlo; con ello se crearon las bases para el SIAL (Boucher & Muchnik, 1995).

En 1996 creció el interés por las AIR, consecuencia del progresivo cambio de la agricultura y el consumo de alimentos. A través de los años, surge el interés en los temas medioambientales, el desarrollo sostenible, la agricultura orgánica, el territorio rural, etc. Finalmente se constituyó oficialmente los SIAL en 2001 por seis instituciones, entre ellas: el Instituto Nacional de la Investigación Agronómica de Francia (INRA)<sup>1</sup>, el CIRAD, la Universidad de Versalles y la Universidad de Montpellier (Muchnik, 2006).

El enfoque SIAL es considerado un conjunto de herramientas para la investigación e intervención, que tienen el objeto de identificar un producto en un territorio por medio

---

<sup>1</sup> Primer instituto de investigación agronómica de Europa y segundo lugar en ciencias agrícolas en el mundo propone herramientas de investigación a la sociedad como resultado de sus trabajos de investigación.

de la valorización de los recursos locales, por lo tanto, es considerado un “modelo de desarrollo local o territorial” que valoriza los recursos de la zona donde se desarrolla, desde los ambientales hasta la calidad de los productos agrícolas. Incluye la valorización del capital humano orientando los esfuerzos al desarrollo local (Grass, Cervantes, & Palacios, 2015).

Para los SIAL, el territorio representa el elemento central de su análisis, como un área históricamente unida, geográficamente concentrada y delimitada. Los actores están particularmente interesados en la misma actividad y tienen un tipo de cooperación para el intercambio de conocimientos (Fournier & Muchnik, 2012).

El territorio, como lo sustentan Torres & Ramos (2008) se refiere al espacio en el cual se desarrollan intercambios y comportamientos que sedimentan las sociedades y le dan una personalidad al paisaje, a las formas de trabajo y los productos. Es una construcción social con carácter histórico, en el cual de algún modo los grupos y clases sociales se apropian del espacio y lo organizan con un fin común. Además, el hecho de pertenecer a dicho territorio da al individuo un sentido de pertenencia a la agrupación, para lograr en consecuencia sembrar valores que, en común, es la identidad de su sociedad. Se entiende entonces que no sólo se trata del espacio físico, sino más bien, de una *cultura* que se desarrolla en torno a la creación de productos y la función de la sociedad por sí misma, bajo un esquema de colectividad.

Bajo el enfoque de los SIAL el territorio también se convierte en una estrategia de reproducción con una transferencia de conocimientos de generación a generación que le otorga al bien y a la actividad un valor simbólico, pues el SIAL también busca la conservación de territorios (Grass, Cervantes, & Palacios, 2015). En el territorio un recurso que interactúa es el anclado a la naturaleza -es intransferible- y otro es el saber hacer, que se transfiere con sus limitaciones por medio de las redes sociales. Ambos recursos marcan la diferencia de territorios y contribuyen como elemento de la competitividad.



La metodología de los SIAL se distingue de otras justamente por la relación estrecha entre el territorio y el producto. La determinación del territorio se da a partir de lo siguiente (Muchnik, 2006):

- a) La interacción con el medio ambiente y la localidad, de manera material y social.
- b) Los productos que se dan en la región.
- c) Los lazos entre los consumidores y el territorio rural.

Otro elemento que integra el enfoque SIAL es que la investigación gira en diferentes dimensiones, como parte del análisis de las experiencias empíricas en el campo (Muchnik, 2006):

- a) Dimensión institucional: estudia la relación entre los actores.
- b) Dimensión técnica: analiza a través de la observación y descripción el conocimiento técnico.
- c) Dimensión alimenticia: se enfoca en estudiar la relación entre el producto y el consumidor.
- d) Dimensión histórica: estudia el proceso de formación a través del tiempo.

Específicamente en este estudio se retoma la dimensión histórica del enfoque de los SIAL porque es a través del relato que se pueden identificar sucesos que sirvan para entender la cultura organizacional de la empresa rural, además de asociar los valores y otro tipo de herencia inmaterial de los fundadores y héroes.

La dimensión histórica para el SIAL, son aquellos relatos de los productores en un territorio en los cuales se identifican orígenes de la actividad productiva. A través de esta dimensión se observan también los valores y códigos que los productores comparten entre sí. Lo más notable es que logra captar los procesos históricos culturales que originaron las formas de organización de los productores (Muchnik, 2006).

Esta dimensión histórica viene a dar respuesta a la adopción de un patrimonio territorial, pues es como los miembros adoptan los valores, símbolos y creencias que son propias de la organización, las hacen suyas y es como entienden la realidad para

enfrentar las situaciones que se presenten (Ouchi, 1981). Bajo esta visión es que se conceptualiza la cultura organizacional del presente estudio.

Por lo tanto, existe una relación implícita entre el enfoque SIAL y el estudio de la cultura organizacional. Donde el enfoque de estudio a través de los factores raíz es la dimensión histórica de los SIAL, la cual refiere observar las experiencias, formación, sentido de pertenencia, valores y códigos que fueron ganados a través de la historia del territorio. Además, los valores, las costumbres, símbolos y expresiones, de los fundadores y héroes. Lo anterior aunado a la relación de los factores externos e internos con la cultura organizacional de la UER, van a permitir desarrollar una propuesta para la mejora organizacional.

## **1.2. Revisión de estudios empíricos**

Diversos estudios muestran como la cultura organizacional es un determinante para la competitividad y la existencia misma de la empresa, especialmente la rural. En este apartado se presenta una revisión que se hizo sobre diferentes investigaciones que abordan la cultura organizacional en el sector rural; aunque se identificó que existen pocos estudios que toquen esta temática. La conclusión a la que llegan los autores referidos en este apartado revela que hay debilidad en la cultura organizacional de las empresas analizadas, lo cual ha orillado a los integrantes de la organización a tener un bajo rendimiento, lo anterior permitió inferir que la cultura organizacional es un factor importante para la gestión de las UERs.

Destaca el estudio de Huertas (2005) sobre la participación en una cooperativa rural del ahorro y crédito de Bogotá, Colombia, en donde buscó comprender como se genera la participación en la organización, a través del reconocimiento de la cultura organizacional. Con la observación participante, diarios de campo y entrevistas semi estructuradas concluyó que la cultura organizacional permitió entender la lógica y prácticas propias de la organización y que son las que dan sentido a las acciones, por lo

cual, la cultura se convirtió en un espacio de aspectos sociales articulados y descubrió que la cultura organizacional determinó como las personas participaron en la cooperativa.

El estudio de Hernández y Prieto (2016) en dos cooperativas del sector agrícola del Departamento del Atlántico en Colombia, a través de la observación participante, descubrieron que las dos organizaciones reportaron falta de liderazgo, procesos administrativos inapropiados, filosofía débil y poca motivación; lo que generó una cultura organizacional débil llevándolos a tener una baja competitividad y productividad. Concluyen que el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional, permite un cambio de conducta. Sus recomendaciones incluyeron motivar a la participación y procurar un ambiente interno prospero que propicie el empoderamiento.

Con relación a México, Gutiérrez (2016) realizó un estudio a una muestra de 35 Organizaciones Productivas Rurales Colaborativas del municipio de Ameca en Jalisco, a través de la aplicación de un cuestionario estructurado tipo Likert para determinar de qué manera la cultura organizacional, cultura innovadora y el capital social, incidían en el desarrollo de las organizaciones. Su estudio se basó en tres grandes dimensiones, que son: la global (grado de aplicación de planeación administrativa), autopercepción directiva (grado de capacidad directiva y de gestión) y cambios organizativos (grado de adaptación a cambios organizativos). Demostró que la cultura organizacional quedó en segundo lugar después del capital social con relación al éxito de las organizaciones de estudio, afirmó que es necesario establecer relaciones interactivas e integradas para lograr las metas comunes.

Un estudio de Cordero, Núñez & Hernández (2014), sobre los factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales (MIPyMES) en el municipio de Ziracuateiro, Michoacan, consistió en una revisión a 767 proyectos de la Red Nacional de Desarrollo Rural Sustentable (RENRUS), de los cuales eligieron 6 para aplicar la metodología de estudio de caso por medio de la entrevista profunda e identificaron una lista de los factores de riesgo y protectores. Cuatro de las empresas se encontraban activas y dos cerradas, los giros variaron entre agrícolas, agroindustrias y comercializadoras. Concluyeron entre otras cosas que los factores socioculturales y de la estructura

organizativa resultaron las más importantes para la gestión de la empresa rural, y aunque su objetivo no era estudiar la cultura organizacional, descubrieron que la desintegración grupal, la desorganización y la falta de comunicación, fueron situaciones más críticas para las unidades rurales estudiadas.

Sobre el SIAL, Tolentino (2014) realizó una investigación exploratoria de los actores del Sistema Agroalimentario Localizado del arroz en el estado de Morelos, México. La caracterización socioterritorial consistió en encontrar la vinculación entre actores y sus formas de organización, esto por medio de la observación, visitas de campo, entrevistas a 30 personas clave y la búsqueda de información bibliográfica. La investigación permitió concluir que la obtención del Certificado de Origen por los arroceros en 2012, fue resultado de procesos organizacionales entre los actores del SIAL y que existe una gran oportunidad para aprovechar las capacidades productivas y conocimiento tácito de los productores, así como, de un producto con un certificado de origen que refuerza su vínculo al territorio.

Por otro lado, Grass, Cervantes y Reyes (2013) a través de la metodología propuesta por Grass, Cervantes y Palacios (2015) para estudios bajo el enfoque de los SIAL, identificaron las causas que están contribuyendo a la desaparición del queso “tenate” del mercado local de Tlaxcala, México. El estudio consistió en un censo a 10 queserías del municipio de Tlaxco a quienes aplicaron diferentes instrumentos metodológicos, como son: historia oral, método genealógico, trayectoria tecnológica, gestión de procesos de calificación y certificación, análisis de redes y análisis de la cadena de suministro. Los anteriores fueron alimentados por entrevistas y cuestionarios clasificados en información cuantitativa y cualitativa, la primera fue interpretada en el sistema Pasw Statistics 18 y las redes en Ucinet 6.0. Para el análisis cualitativo hicieron triangulación de información entre instrumentos. Con la historia oral el resultado fue una línea de tiempo, para el método genealógico ilustraron la desenendecia familiar de quienes iniciaron la elaboración del queso en la región. Así con los dos anteriores pudieron reconocer las estructuras familiares y el surgimiento del queso. Para el caso de la trayectoria tecnológica lograron correlacionar la historia oral, las genealogías y la calificación del producto, para verificar que la elaboración del queso sigue siendo

tradicional. Con el análisis de redes observaron el aislamiento de los queseros, lo cual hizo evidente la baja o nula acción colectiva de los productores de la zona. Finalmente para la cadena productiva identificaron costos de producción y utilidad. Este estudio incluyó todas las dimensiones de los SIAL, aunque en lo referente a la cultura organizacional, los autores concluyeron que la ausencia de procesos organizativos provocó que se perdieran oportunidades de generar economías de escala para la compra de insumos.

Santacruz (2018) propuso un modelo para analizar la competitividad que se presentó en el SIAL de la Piña en el Peñón, Colombia, identificando variables e indicadores cualitativos. La metodología consistió en tres fases, la primera fue una investigación documental en donde construyó un modelo analítico preliminar. En la fase dos caracterizó el SIAL de la piña y diseño cuestionarios, entrevistas y encuestas. En la tercera fase ya con el modelo analítico que constó del análisis del SIAL en tres niveles sistemáticos: meso, micro y meta, logró identificar las variables que explican la competitividad. Sus resultados incluyeron: las características territoriales, vínculo producto-territorio y los actores del SIAL. La propuesta final del autor para mejorar la competitividad fue, fortalecer la relación de los actores del territorio por medio del establecimiento de objetivos comunes y promover estrategias colectivas, pues favorecen la valoración de recursos disponibles en el territorio, además de reconocer que los actores en el territorio se enlazan en el sistema a través del valor socioeconómico y cultural.

Específicamente en el estado de Hidalgo, se elaboró un estudio bajo la metodología de los SIAL en el cual se caracterizó el producto nopal-tuna y se planteó una propuesta de activación del sector. La metodología consistió en diferentes etapas, la primera consistió en una revisión bibliográfica para identificar los municipios productores de nopal y tuna. La segunda en la aplicación de entrevistas semi estructuradas a personas clave. En la siguiente se realizaron talleres participativos con los productores para la estructuración del árbol de problemas y objetivos. En la última etapa se planteó una propuesta para activar el SIAL del nopal-tuna en el estado de Hidalgo. Este estudio incluyó a la UER objeto del presente trabajo, la cual a través de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) se identificó que se tiene una

organización limitada, confirmando la problemática e hipótesis del presente estudio (IICA, 2017).

Como síntesis de este apartado se puede decir que son pocos los estudios que abordan la cultura organizacional en la empresa rural, más bien la importancia de este factor en la gestión organizacional surgió como resultado de las investigaciones aquí presentadas. Los autores llegaron a conclusiones similares específicamente en los estudios de cultura organizacional, la cual se mostró débil en la empresa rural, bien fuera con actividad agrícola o de otro tipo. Por lo cual, se observó un reconocimiento del potencial de la cultura en la empresa porque esta directamente relacionada con el control del comportamiento de los integrantes.

Por otro lado los estudios del SIAL, si bien responden a una metodología de análisis, en este caso se retomó por el enfoque que guarda la relación de la empresa con su entorno a través del involucramiento del investigador con la UER y el reconocimiento de la cultura en el territorio. En este sentido, este estudio se hace más relevante por ser pionero en el análisis de la cultura organizacional bajo el enfoque SIAL.

Por lo tanto, se puede señalar que los SIAL contribuyen de manera significativa para el estudio y observación de la cultura organizacional. Lo más importante es reconocer que las empresas rurales no pueden ser estudiadas bajo la connotación tradicional como cualquier otra empresa. Más bien, es necesario tomar en cuenta la cultura organizacional a través de la dimensión histórica de los SIAL y la territorialidad, para lograr establecer estrategias organizacionales que sean adecuadas y alineadas a los aspectos culturales de la empresa.

## 2. MARCO CONTEXTUAL

Desde el surgimiento de la agricultura, como la primera actividad económica del hombre, esta se ha constituido como un importante medio para erradicar la pobreza y el hambre; además de impulsar la prosperidad y el crecimiento económico de los países, principalmente para aquellos en vías de desarrollo. La importancia de la agricultura aumenta cuando se estima que este sector alimentará a 9 mil millones de personas que se esperan poblarán el mundo en 2050 (Naciones Unidas, 2017).

En este capítulo se presenta el marco contextual sobre la agricultura en el medio rural, tanto a nivel macro como micro, con el objetivo de poner en contexto este caso de estudio.

### 2.1. La agricultura en el medio rural

En el mundo aproximadamente el 35% de la población es rural y en México es el 20%. Esta población habita todavía en las pequeñas localidades rurales dispersas con un número de habitantes inferior a 2,500 personas (Banco Mundial, 2017).

Lo característico de las regiones del medio rural es que presentan una gran diversidad cultural, social y económica. Por lo general, la mano de obra en las zonas rurales es barata debido a que las opciones de empleo son limitadas, aunado a ello carecen de servicios sociales básicos adecuados, atribuible a la falta de representación política y escasa prioridad en los asuntos nacionales (UNESCO, 2017).

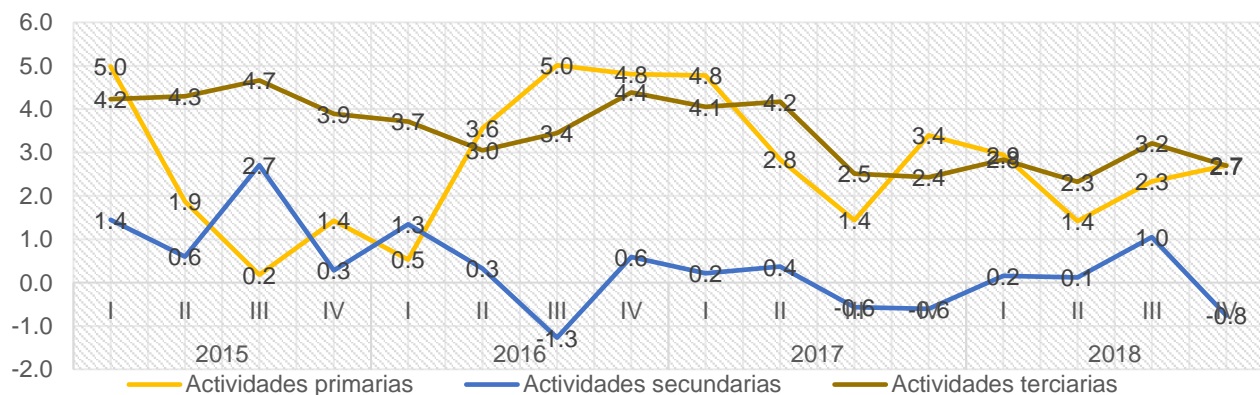
Respecto a las UERs, de su caracterización y estratificación, el 22.4% de ellas son catalogadas como familiares de subsistencia sin vinculación al mercado, el 50.6% son de subsistencia con vinculación al mercado y el 26.9% representan las empresariales, que

sobrepasan por mucho las ventas máximas de las UER familiares, con un promedio aproximado de 20 millones de pesos al año. Por lo tanto, la brecha productiva de capital e incluso de capacidades, entre las unidades económicas rurales y las empresariales, es muy grande. Las UER familiares superan el millón 400 mil, cuando las empresariales apenas alcanzan las 359 mil, es decir, las unidades con mayor participación en México son las de tipo familiar (FAO, SAGARPA, 2012).

Las UERs generan empleo y autoempleo, asegurando así la propia subsistencia de los productores, además este tipo de organizaciones apoya en la reducción de los indicadores de pobreza. Por lo anterior, se puede decir que el sector primario es relevante en el país porque genera un número significativo de empleos, principalmente de la población en zonas rurales con bajos niveles educativos; representando el 13.23% de la fuerza laboral nacional (INEGI, 2018).

Respecto el Producto Interno Bruto (PIB) las actividades primarias fueron en el último cuatrimestre de 2018 de \$602,582 millones de pesos lo que representó un aumento de 2.7% respecto el mismo período en el año anterior, en caso contrario la aportación por las actividades secundarias bajó 0.8% y las terciarias reflejaron un aumento de 2.7%, lo cual quiere decir, que las actividades primarias parecen cobrar importancia en su contribución al PIB nacional.

**Gráfica 1. Comportamiento del PIB por periodo**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de INEGI (2018), <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>



Como se observa en la Gráfica 1 el comportamiento del PIB de la agricultura tiende a tener un comportamiento cíclico de altas y bajas, siendo 2016 un año atípico, donde prácticamente todos los trimestres registró un aumento. En 2018 pareciera comenzar a observarse una tendencia similar, lo cierto es que la agricultura cobra una mayor relevancia debido a la problemática que pudiera representar el abasto de alimentos asociado al aumento de la población y el cambio climático (INEGI, 2018).

Específicamente el estado de Hidalgo aportó en general el 1.6% al PIB nacional en 2017, lo cual representó un aumento para el estado del 0.4% respecto el año inmediato anterior y en lo que respecta al sector primario reflejó un 0.2% más en 2017 respecto a 2016 (INEGI, 2017).

### **2.2. La producción y comercialización de nopal en el ámbito internacional**

A nivel mundial la producción agrícola representó en 2017 el 10% de las exportaciones, contra 15% en combustibles, el 70% en productos de manufactura y 5% de otros. En general las exportaciones de productos agrícolas aumentaron de un 8% en 2016 a un 9% en 2017, siendo Indonesia el país con mayor crecimiento en este sector. Los seis principales exportadores de productos agrícolas en 2017 fueron: la Unión Europea, Estados Unidos, Brasil, China, Canadá e Indonesia. Dentro de la clasificación de los productos agropecuarios están: con un 44% productos procesados, 27% productos semi elaborados y con un 16% los productos primarios o a granel, dentro de esta última clasificación se ubican los nopalitas<sup>2</sup> (WTO, 2018).

El nopal, es un alimento nutritivo y rico en fibra, además tiene un alto contenido de zinc, fósforo, calcio y de vitamina C. Se sabe que puede controlar los síntomas de la diabetes, elimina el colesterol, puede inhibir o suspender el crecimiento de algunas especies de bacterias, tiene propiedades anticancerígenas, elimina toxinas, es auxiliar

---

<sup>2</sup> Planta que se obtiene de un cactus llamado Opuntia, crece en gran parte de Latinoamérica principalmente en México, en donde está ampliamente distribuido de forma silvestre; se conoce desde los antiguos pobladores aztecas, es considerada una planta importante para la riqueza ecológica de México (Maldonado & Zapién, 1977).

en el control de peso y puede reducir los niveles de azúcar. Además, es un producto fuertemente representativo de la cultura y gastronomía mexicana, es parte de la insignia nacional y tiene gran versatilidad en cuanto a su uso. Lo más importante es que; es la fuente de ingreso de familias pobres, principalmente en las zonas rurales (SAGARPA, 2016).

Respecto el nopal específicamente a nivel mundial no se encontraron cifras exactas, esto porque los nopalitos aún no están clasificados dentro de los registros aduanales que describen la mercancía, por lo tanto la nomenclatura arancelaria que se desprende de Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (TIGIE) describe a los nopalitos dentro de una clasificación genérica. No obstante, un boletín del Honorable Congreso de la Unión en México apunta al país como líder mundial en producción de nopal, tuna y maguey en 2017; información que se dio a conocer en el “Foro internacional de producción, aprovechamiento y comercialización del nopal, tuna y maguey para la sustentabilidad del campo” (H. Congreso de la Unión, 2017).

**Tabla 4. Principales países productores de nopal fruta año 2012**

País	Producción (toneladas)	Superficie sembrada (hectáreas)	Rendimiento (Ton/Ha)
<b>Total Mundial</b>	<b>973,400</b>	<b>1,114,000</b>	
México	435,000	72,500	6.0
Italia	65,000	27,500	8.5
Sudáfrica	30,000	4,500	7.5
Chile	8,000	1,000	8.0
Israel	6,000	300	20.0
E.U.A.	4,000	200	20.0
Otros <sup>3</sup>	756,200	568,200	4.82

**Fuente:** Extraído del Plan Rector del Sistema Producto Nopal Tuna de San Luis Potosí (2012).

Pese a que no existe aún clasificación arancelaria para los nopalitos, se presenta información del Plan Rector del Sistema Producto Nopal Tuna de San Luis Potosí, en el cual ubicó en el 2012 a México como el país con el mayor volumen de producción representando el 44.6% del total mundial, no así en su rendimiento por hectárea. Por otro

<sup>3</sup> Colombia, Argentina, Perú, Eritrea, Etiopia, Somalia, Sudán y Marruecos (producen además de nopal fruta; nopal forrajero, nopalito y tuna).

lado, son Israel y Estados Unidos los países con menor superficie sembrada, pero con el mayor rendimiento (Tabla 4).

En cuanto a la comercialización mundial del nopal, según cifras preliminares del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) en 2016 reportó que, de la producción total de nopales en dicho año, el 99% se exportó principalmente a Estados Unidos con un valor comercial del 99.2 % del total seguido de Bélgica con 0.2% (Tabla 5).

**Tabla 5. Volumen y valor anual aproximado exportado de nopal mexicano por país de destino**

Año	2014		2015		2016	
País	Vol. (ton.)	Valor comercial (dólares)	Vol. (ton.)	Valor comercial (dólares)	Vol. (ton.)	Valor comercial (dólares)
<b>Totales</b>	<b>33,825</b>	<b>9,392,292</b>	<b>42,585</b>	<b>12,692,831</b>	<b>44,768</b>	<b>14,006,158</b>
Estados Unidos	33,824	9,387,779	42,563	12,576,376	44,730	13,895,298
Bélgica	0.00	0.00	1.59	9,426.00	5.10	28,920.00
Corea del Sur	0.00	0.00	0.00	2.00	23.50	25,242.00
Japón	0.39	1,822.82	0.99	7,172.00	2.50	17,291.00
Países Bajos	0.00	0.00	1.08	5,346.00	1.90	9,501.00
Australia	0.00	0.00	0.00	0.00	1.50	9,175.00
Otros países <sup>4</sup>	1.03	2,690.62	18.70	94,509.00	3.96	20,731.00

**Fuente:** Extraído del Boletín de exportaciones Nopalitos (SIAP, 2017), [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/222630/Boletin\\_de\\_exportaciones\\_nopalitos\\_2017\\_05.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/222630/Boletin_de_exportaciones_nopalitos_2017_05.pdf)

### 2.3. Producción y comercialización de nopal en el mercado nacional

En México son 26 estados los productores de nopales, destacando Morelos con el 32.5% en relación con el valor de producción nacional, como se muestra en la Tabla 6. Hidalgo se ubicó en el lugar número 11 por valor de producción con 1.5% del nacional y el 0.85% del volumen total. No obstante, con tan solo 86.4 hectáreas entre superficie

<sup>4</sup> Hong Kong, Hungría, El Salvador, Reino Unido, Dinamarca, Francia, Emiratos Árabes Unidos, Canadá, España, República Checa y Tailandia.

protegida y al aire libre, tiene un rendimiento de 81.3 toneladas por hectárea, lo cual lo ubica como el tercer estado con mejor rendimiento solo después de Morelos y México.

**Tabla 6. Producción de nopalitos en México año 2017**

Entidad federativa	Superficie Cosechada (ha)	Producción (ton)	% en relación vol. Nac.	Rendimiento (ton/ha)	Valor Producción (mdp)
<b>Totales</b>	<b>12,073.69</b>	<b>829,467.89</b>	<b>100%</b>		<b>1,742,013.39</b>
Morelos	3,905.00	375,437.00	45.26%	96.14	567,215.03
Ciudad de México / DF	2,797.00	203,843.32	24.58%	72.88	405,673.34
México	955.25	90,736.95	10.94%	94.99	206,638.26
Jalisco	571	31,124.42	3.75%	54.51	152,590.43
Michoacán	523	21,622.50	2.61%	41.34	84,724.13
Puebla	439.1	31,903.75	3.85%	72.66	67,987.20
Baja California	389.5	14,666.85	1.77%	37.66	47,866.59
Tamaulipas	923.67	12,680.47	1.53%	13.73	43,762.04
Zacatecas	236.5	8,089.95	0.98%	34.21	30,878.04
Guanajuato	244.5	6,120.83	0.74%	25.03	30,296.55
Hidalgo	86.4	7,024.80	0.85%	81.31	27,593.87

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de SIAP (2017).

Son doce los municipios que en Hidalgo producen nopalitos, dentro de los cuales El Arenal se posicionó en primer lugar tanto en superficie cosechada, volumen, rendimiento y valor de la producción, representando el 73.5% del estado (Tabla 7).

**Tabla 7. Municipios productores de nopalitos en el estado de Hidalgo 2017**

Municipio	Superficie Cosechada (ha)	Producción (Ton)	Rendimiento (Ton/ha)	Valor Producción (mdp)	% en relación al total
<b>Totales</b>	<b>86.4</b>	<b>7,024.80</b>		<b>27,593.87</b>	<b>100.0%</b>
El Arenal	46	5,180.00	112.61	20,273.06	73.5%
Cuatepec de Hinojosa	10	642	64.2	1,993.41	7.2%
San Salvador	3	366	122	1,447.53	5.2%
San Agustín Tlaxiaca	8.05	259.85	32.28	1,434.73	5.2%
Otros <sup>5</sup>	19.35	576.95	514.43	2,745.14	8.7%

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de SIAP (2017).

<sup>5</sup> Almoloya, Apan, Zempoala, Acaxochitlán, Huichapan, Atotonilco El Grande, Omitlán de Juárez y Huasca de Ocampo.

Respecto la comercialización de nopalitos en México, existen mercados específicos en donde los productores colocan el producto en la presentación por kilo, caja, ciento o costal. El precio es variable de acuerdo con la zona geográfica de origen y destino, en la Tabla 8 se aprecian los mercados destinos específicamente del centro del país, de la producción nacional y el precio mínimo y máximo de acuerdo a la presentación. En algunos casos los productores entregan sin espinas el producto, sin embargo, en la mayoría es el intermediario el encargado de esta actividad.

**Tabla 8. Origen y destino del nopal en México. Kilogramos. Abril 2019**

Origen	Destino	Precio Mín.	Precio Max
Aguascalientes	Mercado	4.6	5
México	Querétaro	10	12
Morelos	Morelos	15	18

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del SNIIM (2019).

Se observa en la Tabla 9 que el costo más alto por kilo vendido en la zona centro del país se vende en Aguascalientes. En otros puntos de venta la presentación del nopal es por ciento (100 piezas), en la Tabla 10 se muestran los mercados origen y destino y el precio correspondiente a esta presentación.

**Tabla 9. Origen y destino del nopal en México. Ciento. Abril 2019**

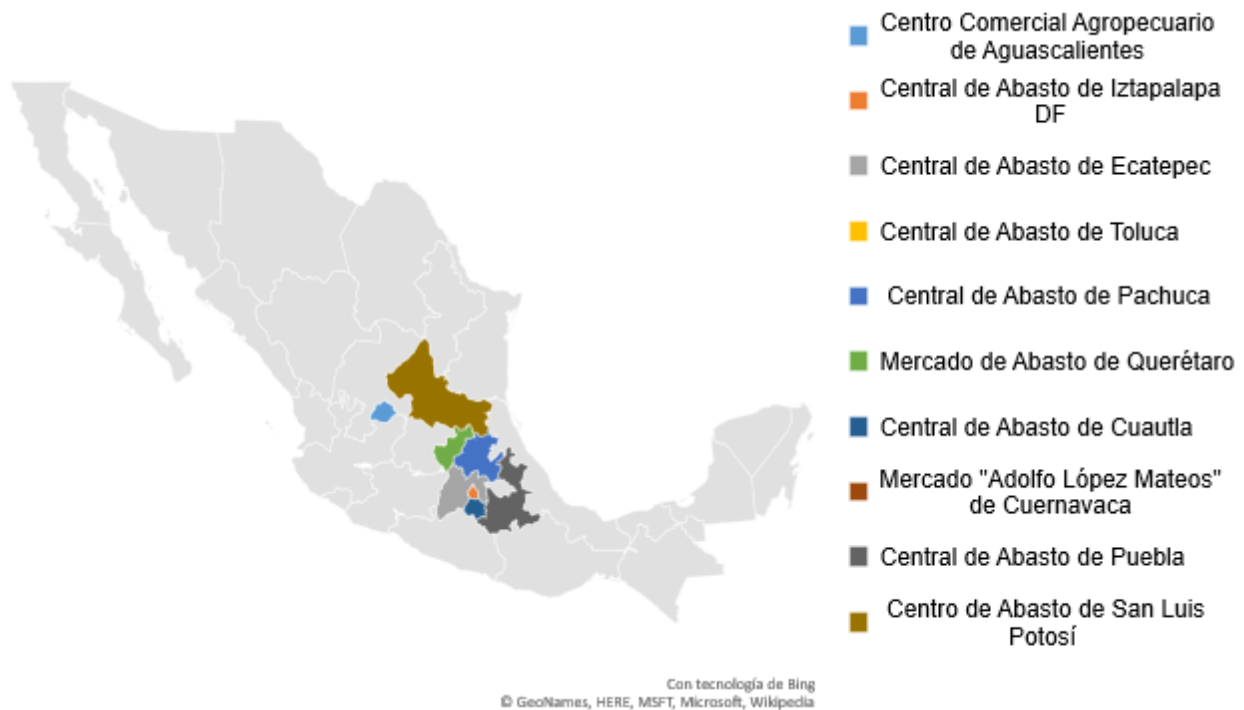
Origen	Destino	Precio Mín.	Precio Máx.
Distrito Federal	Distrito Federal	45	60
Distrito Federal	México	70	80
México	Hidalgo	140	160
Morelos	Morelos	70	80
Puebla	Puebla	100	110

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos del SNIIM (2019).

Lo más relevante de la Tabla 9, es que, en la central de abastos de la ciudad de Pachuca, estado de Hidalgo el ciento de nopal se vende a mayor precio por \$1.60 pesos la pieza y el proveedor de acuerdo con el Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados (SNIIM) es el estado de México. Los productores también colocan el nopal en la presentación de costal en 25 kilogramos, con precios de 85 mínimo y 90 pesos máximo como es el caso de San Luis Potosí, quien abastece su propio mercado.

Morelos, México y Puebla son los proveedores más activos en la comercialización de nopalitos, pues son los estados que mayor colocan producto en los mercados principales del país. El Mapa 1, muestra las principales centrales de abasto y centros de distribución del centro de México.

**Mapa 1. Mercados y centros de distribución de los nopalitos en el centro de México**



**Fuente:** Elaboración propia en Excel 2010 con base en datos del SNIIM (2019).

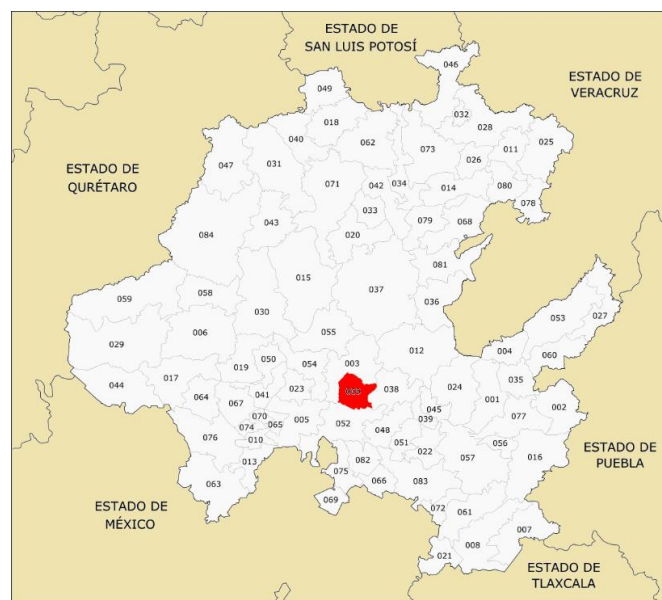
Los productores de El Arenal, que es el municipio de estudio, comercializan su producto en la central de abastos de Actopan, Ixmiquilpan y algunos en la Ciudad de Pachuca. Aunque, en general los productores tienen clientes particulares quienes se dedican a la elaboración de un platillo tradicional denominado Ximbó<sup>6</sup> en Actopan y algunos establecimientos de comida (IICA, 2017).

<sup>6</sup> El Ximbó (palabra de origen otomí), es un platillo típico de la gastronomía hidalguense que consiste en preparar pollo o cerdo envueltos en pencas de maguey y cocidos al vapor en un horno en la tierra, al platillo se pueden añadir nopales, tomate, cebolla y algunas especias (Wikipedia, 2018).

## 2.4. Producción y comercialización de nopal en el municipio de El Arenal

El municipio de estudio tiene una superficie de 138km<sup>2</sup> lo cual representa 0.66% del estado de Hidalgo y está clasificado según el tamaño de sus localidades como rural. Se ubica a 20 kilómetros de la carretera número 85 Pachuca - Actopan, se localiza entre los paralelos 20° 13' de latitud norte, 98° 55' longitud oeste, con una altitud de 2,040mts. sobre el nivel del mar. Colinda al norte con el municipio de Actopan, al sur con el municipio de San Agustín Tlaxiaca, al oeste con el municipio de Actopan y al este con el municipio del Mineral del Chico (Sistema Nacional de Información Municipal, 2010) (Ilustración 1).

**Ilustración 1. Municipio de El Arenal, colindancias**



**Fuente:** Tomado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Municipio\\_de\\_El\\_Arenal\\_\(Hidalgo\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_de_El_Arenal_(Hidalgo))

La población del municipio de El Arenal en total suman 17,374 personas, de las cuales 8,267 son hombres y 9,107 son mujeres. Específicamente la comunidad de El Rincón tiene 1,036 habitantes (censo poblacional de 2010). El grado de marginación municipal es medio, ocupando el número 50 a nivel estatal. El porcentaje de la población en pobreza extrema es de 16.10%, ocupando el lugar 1344 a nivel nacional (SEDESOL, 2013).

La principal actividad económica del municipio es la agricultura. De acuerdo con la Tabla 10, el principal cultivo es el maíz, aunque es conocido por la mayoría que esto se

destina para el autoconsumo o crianza de animales. En segundo lugar destaca justamente el cultivo del presente estudio, correspondiente a nopalitos, cuyo valor de producción para 2017, representó el 32.5% respecto el valor total en el municipio, solo después del maíz. Por lo tanto, se convierte en un producto relevante para la economía de El Arenal, sobre todo porque su finalidad preponderante es de tipo comercial.

**Tabla 10. Producción Agrícola de El Arenal, Hidalgo 2017**

Cultivo	Superficie (ha) Cosechada	Producción	Rendimiento (udm*/ha)	Valor Producción (miles de Pesos)	% en relación con el valor total de la producción
<b>Totales</b>	<b>3,737.00</b>	<b>25,493.76</b>		<b>62,321.62</b>	<b>100%</b>
Maíz grano	2,797.00	6,909.26	2.47	22,894.38	36.74%
Nopalitos	46	5,180.00	112.61	20,273.06	32.53%
Tuna	194	1,581.10	8.15	6,191.75	9.94%
Maguey pulquero	9	945	105	4,772.25	7.66%
Alfalfa verde	59	5,369.00	91	1,602.49	2.57%
Jitomate	1.5	172.5	115	1,548.71	2.49%
Durazno	13	110.76	8.52	1,351.27	2.17%
Otros <sup>7</sup>	617.5	5,226.14	113.29	3,687.71	5.9%

\*La udm (unidad de medida) depende del cultivo (toneladas, kilos, cajas, bultos, etc.).

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de SIAP (2017).

En lo que respecta a la comunidad de El Rincón, es considerada la más importante en cuanto a la producción de nopalitos. En 2016 el estado de Hidalgo reportó 87.1 hectáreas cosechadas de las cuales El Rincón representó el 52.8%, siendo 39 hectáreas de riego y el resto a cielo abierto. El rendimiento reportado fue de 110 toneladas por hectárea y un valor de producción de \$19,762 miles de pesos; aportando la comunidad de El Rincón el 72.7% del total del estado (SIAP, 2016).

De acuerdo con un estudio de Flores, Luna y Ramírez (1995), El Rincón llegó a ser un lugar con alto nivel tecnológico y la mayor superficie en México y en el mundo por la producción de nopalitos bajo condiciones de invernadero (30 hectáreas). Esto se atribuye

<sup>7</sup> Frijol, coliflor, chile verde, avena forrajera en verde, calabacita, cebada forrajera en verde y tuna.



según Torres & Cornejo (2018), a que la localidad cuenta con un suelo y clima favorable para la producción de nopalitos, lo cual le permite tener una mejor calidad y resistencia a la oxidación, por lo tanto, el nopalito tiene una vida más larga en el anaquel.

De la población cerca del 70% se dedica a cultivarlos, divididos en cinco organizaciones de productores; 1) Nopales verdes del Rincón; 2) Paje productores de nopal; 3) La Rioleña; y 4) Productores asociados de Fray Francisco, estas como Sociedad Cooperativa de Producción (SCP) y 5) Productores unidos del Rincón como una Sociedad de Producción Rural (SPR) (IICA, 2017).

### **2.5. Contexto de la UER de estudio**

La UER se ubica en la comunidad de El Rincón, municipio de El Arenal, Hidalgo. Tiene sus inicios en los años ochenta cuando una persona comenzó a producir nopalitos y a venderlos en ciudades aledañas, dicha actividad le interesó a otros pobladores quienes se dedicaban a la producción de maíz y frijol. Tiempo después, el pionero en la producción de nopalitos construyó una estructura conocida como micro túnel, lo cual aumentó el entusiasmo de los demás productores quienes se organizaron para conseguir apoyo gubernamental que serviría para la construcción de nuevos sistemas de producción, así que, se constituyeron ante notario público como una Sociedad de Solidaridad Social (SSS), la cual cambio su régimen entre 2007 y 2008 a una Sociedad de Producción Rural (SPR) con 23 miembros.

La SPR tuvo su apogeo aproximadamente entre 2000 y 2010, tiempo en el que los productores lograron obtener el financiamiento para la construcción de una procesadora de nopalitos única en la región. La construcción de la planta consistió en varias etapas, en las cuales tanto el gobierno como los productores invirtieron recursos económicos y su tiempo. El proveedor de la maquinaria fue una empresa de Brasil que construyó los equipos especialmente para el proyecto porque las necesidades de tamaño, voltaje y funcionalidad fueron únicas para que la procesadora contara con la capacidad de almacenar hasta 40 toneladas de producto terminado. El equipo suministrado constó de

un túnel de tratado en donde se desespina y cortaba el nopalito para ser envasado al vacío y colocar finalmente en un cuarto frío, por lo cual, la procesadora fue un referente de innovación y alta gestión en la región.

Cabe señalar que el proyecto fue liderado por un productor reconocido en la comunidad, quien además de tener un grado de estudios superior a los demás, tenía la capacidad de gestión y representación. No obstante, fue a finales de 2009 cuando el líder mencionado anteriormente fallece provocando un quiebre en la organización, ya que él era el único que poseía la información del funcionamiento de la planta y los datos del proveedor. Por lo cual, la procesadora no se utilizó y los productores entraron en un proceso de descontento sobre la propiedad de las instalaciones y la forma de trabajo.

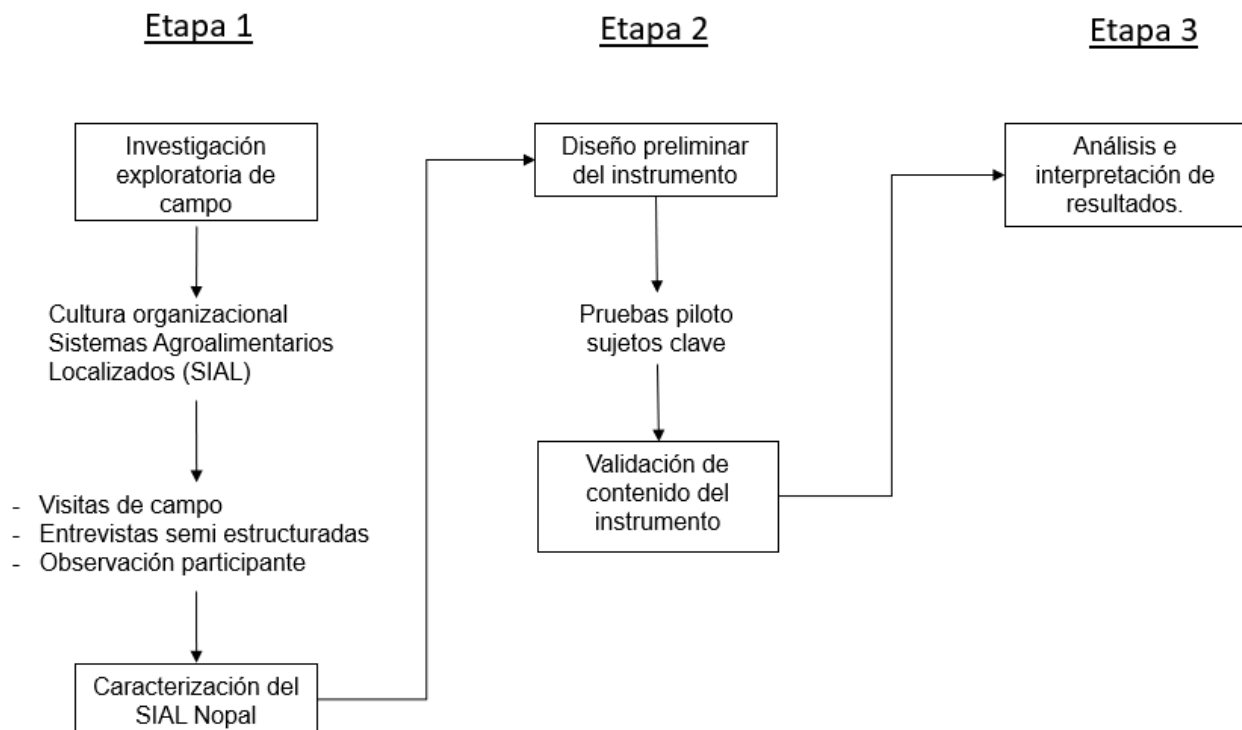
Actualmente, los miembros de la UER de estudio continúan produciendo nopalitos, los cuales son un producto representativo tanto social como económicamente para México, Hidalgo y el Arenal; donde la comunidad que produce el mayor volumen es El Rincón. Por lo tanto, la importancia de estudiar a la UER radica en el impacto que podría generar el desarrollo de estrategias regionales relacionadas con la cultura organizacional. Cabe señalar que por requerimientos propios de la organización, en ese trabajo no se utilizó su nombre.

### 3. MATERIALES Y MÉTODOS

En este apartado se explica la metodología para el estudio. Se trata de una investigación tipo cualitativa por medio del estudio de caso, ya que se pretendió entender los factores que afectan la cultura organizacional de una UER. Se estudia e interpreta un modelo cultural que se construyó por el inconsciente y es transmitido a otros por la experiencia (Hernández, Fernández-Collado & Baptista, 2006).

El desarrollo de la investigación se realizó en tres etapas, cada una contribuyó al logro de los objetivos. En cada una de las fases se emplearon diferentes herramientas, como se puede visualizar en la Figura 2.

**Figura 2. Esquema metodológico del estudio de caso**



**Fuente:** Elaboración propia.

Cabe mencionar que la recolección de datos fue responsabilidad del investigador, en el ambiente natural de los productores, por medio de; la entrevista, la observación participante y un taller participativo, además de la aplicación de un instrumento diseñado exclusivamente para esta investigación, porque no existen constructos para estudiar la cultura organizacional en empresas del sector rural. El instrumento se sometió a un proceso de validación de contenido y confiabilidad, a través de la prueba a juicio de expertos y el Alpha de Cronbach.

La investigación se desarrolló entre agosto de 2017 a junio de 2019, periodo en el cual se realizaron dos estancias profesionalizantes para entender el contexto de la UER e identificar las problemáticas. En cada estancia se elaboró un reporte técnico que fue entregado a la organización. Las actividades se realizaron de acuerdo con la calendarización siguiente:

- Etapa 1. Periodo entre agosto 2017 a abril 2018.
- Etapa 2. Periodo entre abril 2018 a enero 2019.
- Etapa 3. Periodo entre enero a junio 2019.
- Dos estancias profesionalizantes, en diciembre 2017 y julio 2018 respectivamente.

#### **3.1. Etapa 1. Investigación exploratoria de campo: caracterización del SIAL del Nopal**

En esta etapa se realizó la investigación exploratoria de campo con la que se estableció el marco conceptual en relación con la cultura organizacional y se identificaron los factores que hacían evidente la concepción de la cultura organizacional en las UER. Además, se documentó lo relativo al enfoque de los SIAL, con la finalidad de conceptualizar la cultura organizacional de la UER bajo este enfoque.

La revisión teórica se hizo a partir de la consulta de documentos científicos de índole internacional, nacional y regional; páginas oficiales y bases de datos; lo cual permitió el análisis de las dinámicas territoriales que incluyeron la económica, la tradición productiva,

las condiciones de vida, aspectos relacionados con el mercado nacional e internacional y la caracterización del SIAL de nopalitos en la comunidad de El Rincón.

La revisión documental permitió también categorizar los factores que influyen en la adopción de la cultura organizacional de la UER, los cuales se dividieron en; factores externos, internos y raíz; estos últimos observados bajo el enfoque de territorialidad de los SIAL.

Lo anterior se complementó con una fase exploratoria de visitas de campo, entrevistas semiestructuradas y aproximación directa con el objeto de estudio por medio de la observación participante durante las visitas de campo.

En lo relativo al SIAL se pudo comprobar que el IICA en colaboración con el Colegio del Estado de Hidalgo y la Secretaría de Desarrollo Económico de Hidalgo, elaboraron un estudio para caracterizar a las Unidades Económicas Rurales productoras de nopal y tuna del estado, en el cual incluyeron a los municipios de Actopan, El Arenal, San Agustín Tlaxiaca, San Salvador y Zempoala. Lo anterior bajo un enfoque de los SIAL con la intención de presentar un plan de activación para el mejoramiento de las condiciones productivas, sociales y económicas de los productores. Este estudio facilitó el entendimiento del sistema productivo de nopal en la comunidad de estudio y específicamente de la unidad de análisis.

#### **3.2. Etapa 2. Diseño y validación del instrumento de investigación**

En una segunda etapa se buscó inicialmente la identificación de un instrumento relativamente sencillo y estandarizado que permitiera comprender de manera integral el entorno cultural de los productores de nopalitos, sin embargo, para el análisis de la cultura organizacional en empresas del sector rural no existe un constructo válido. Por lo que se tuvo que diseñar y validar cualitativa y cuantitativamente un instrumento propio.

### **3.2.1. Diseño del instrumento de investigación**

Para el diseño del instrumento se hizo una revisión exhaustiva en diferentes fuentes bibliográficas para la identificación de los factores externos, internos y raíz que influyen en la cultura organizacional de la UER, basados en una argumentación teórica principalmente. Para ello, se elaboró una matriz donde se incluyeron los siguientes elementos: factores, variables, fundamento teórico, ítems, tipo de pregunta, indicador de la respuesta y la forma de interpretación. De esta manera se visualizaron de forma integral las variables, permitiendo la validación cualitativa por contenido.

A partir de dicha matriz se diseñó un cuestionario preliminar, el cual se aplicó a dos productores clave para identificar las preguntas no entendidas o bien aquellas que no proporcionaban información relevante para el estudio sobre la cultura organizacional en el medio rural. Particularmente se utilizó el enfoque de los SIAL para detectar las variables del factor raíz a través de las metodologías: historia oral, observación participante y un taller participativo.

Finalmente, una vez que el instrumento fue filtrado y revisado se sometió a una etapa de validación de conceptos, contenido y confiabilidad, esta última por ser de tipo cuantitativa se sometió a la prueba de Alpha de Cronbach, obteniendo un nivel de 0.7, lo cual ubicó a la prueba dentro de los parámetros aceptados. A continuación, se resume brevemente cada uno de los pasos que se siguieron para el diseño y validación del instrumento.

### **3.2.2. Aspectos generales**

Para el análisis de la cultura organizacional se definieron variables de estudio clasificadas en tres grandes factores; externos, internos y de raíz. Los cuales buscaban explicar la causalidad de la cultura organizacional de la UER en particular.

Además de los factores centrales del estudio, fue necesario identificar información genérica sobre la UER (Tabla 11). En esta sección se pretendió entender aspectos

centrales de la organización, como son; el sistema de roles, las posiciones que ocupan los productores, la división de tareas y el liderazgo (Marín, 2013).

**Tabla 11. Aspectos generales de la UER**

<b>Factores</b>	<b>Variables</b>	<b>Conceptos</b>
Generales	Sociodemográficas	Identificación de la UER
		Caracterización de la Unidad Productora
Estructura de la organización	Estructura organizacional	Toma de decisiones
		Especialización
		Familiares en la organización
		Liderazgo

**Fuente:** Elaboración propia.

Como parte de la estructura organizacional de toda empresa el liderazgo es un concepto de gran relevancia. Para Shein (1988: 17) el líder se conceptualiza como un “mecanismo de creación de cultura, ya que es el modelador de figuras líderes que permite a los miembros identificarse con el e interiorizar sus valores y suposiciones”.

El liderazgo es un proceso natural de influencia de una persona en otra, el cual se explica por las conductas tanto de la persona líder como de sus seguidores (Lupano & Castro, 2008). Para Barker (2001) el liderazgo esta en función de las voluntades y necesidades individuales, las cuales son el resultado de la dinámica de una voluntad colectiva que sirve para satisfacer las necesidades organizacionales. Así que, el liderazgo se entiende como un proceso de cambio y adaptación que ésta más relacionado con la persona que con un puesto.

El liderazgo tiene un impacto directo en la cultura organizacional de la empresa y se refiere más a las actitudes del individuo que a las especificadas en un perfil de puesto. Bajo este tenor se puede observar el liderazgo en la empresa rural, ya que el trabajo se organiza por consenso y no existen puestos asignados de manera formal, por lo tanto el líder es elegido por su capacidad y voluntad más que por su lugar jerárquico en la organización.

Existe poca bibliografía sobre el tema de liderazgo en el sector agrícola rural, entre estos se rescata una tesis de Albanesi (1962) quien propuso tres métodos para

determinar líderes en la comunidad rural de San Juan Norte en Costa Rica. A través de un cuestionario sociométrico, método de jueces y consultas con autoridades. Sus resultados arrojaron una metodología acertada para la identificación de líderes. Por otro lado Lutz (2001) estudió el liderazgo en una comunidad en los Ejidos del Valle de Huamantla, Tlaxcala, por medio de entrevistas y consultas en fuentes periodísticas, estadísticas y bibliográficas, con las cuales pudo determinar que el liderazgo fue determinante para conseguir facilidades en cuestión financiera y administrativa.

**Tabla 12. Actitudes del Agrolíder**

Dimensión		Actitud	Dimensión		Actitud
Creatividad	1	Cuestiona las verdades.	Facilitación	10	Establece el camino para el logro de acuerdos.
	2	Anticipa oportunidades.		11	Construye alianzas estratégicas.
	3	Fomenta el cambio de paradigmas.		12	Comparte su liderazgo.
	4	Estimula el desarrollo de una visión de futuro.		13	Libera el talento de los miembros de la organización.
	5	Toma riesgos.		14	Promueve el desarrollo de redes de vínculos.
Congruencia	6	Asume y expresa valores personales.	Servicio	15	Incentiva la capacitación.
	7	Hace lo que dice.		16	Apoya acciones de mejoramiento de la calidad de vida de los actores de la zona rural.
	8	Comparte valores.		17	Empodera a las personas para que mejoren su autoestima.
	9	Estimula a los miembros de la organización a vivir los valores.		18	Es flexible y amistoso.

**Fuente:** Tomado del Centro Hemisférico de Liderazgo en Agricultura del IICA (Chiriboga & Caliva, 2010: 21).

Dado que los estudios sobre liderazgo en el sector rural son escasos, la forma de observarlo en este trabajo responde más a los requerimientos especiales de la comunidad donde se encuentra la UER que a la teoría. Es por ello que el análisis se hizo bajo el modelo de agroliderazgo del Centro Hemisférico de Liderazgo en Agricultura del



IICA, el cual está dividido en cuatro dimensiones que explican a una persona que promueve la creatividad, la congruencia, la facilitación y el servicio, a través de espacios en donde se inicie la discusión y el intercambio de experiencias. El agrolíder es creativo porque anticipa oportunidades y estimula el desarrollo de una visión a futuro. Es congruente porque comulga con sus valores y los comparte. Es facilitador porque construye alianzas estratégicas, promueve el desarrollo de redes de vínculos y libera el talento de los miembros de la organización, y es servicial porque apoya acciones de mejoramiento de la calidad de vida de los actores del territorio rural (Chiriboga & Caliva, 2010). Dentro de cada dimensión existen actitudes que el agrolíder asume, las cuales sirvieron para hacer el análisis por medio de las redes de vínculos<sup>8</sup> (Tabla 12).

### **3.2.3. Factores externos**

Si bien conocer los aspectos generales y la estructura organizacional para una UER, es de gran importancia. La sección medular del instrumento fue aquella destinada a la identificación de los factores asociados a la cultura organizacional. Para ello, como se mencionó en el capítulo uno, se propuso explicar la cultura organizacional a través de la desagregación de tres grandes dimensiones tomados de los modelos de Smircich (1983), Trompenaars & Hampden (1997) y Thévenet (1992). Aunque los autores acuñaron términos diferentes para nombrar los elementos de sus modelos, para este estudio se utilizó: factores externos, internos y de raíz.

Los factores externos, que para Thévenet (1992) es la cultura del medio en el que opera la empresa, es decir las variables del ambiente local y regional, son aquellos elementos que se encuentran en el entorno de la UER y que modifican el comportamiento de los productores. Para esta investigación se tomaron la religión, la familia y la educación de Garcia (2006), quien concibe la cultura organizacional como un adhesivo social que mantiene a un grupo unido. Dichos factores de la Tabla 13 afectan a la organización

---

<sup>8</sup> Entramado o malla que se estructura a partir de las interacción de los actores (nodos o agentes).

porque cambian su realidad una vez que las personas con su carga sociocultural y filosófica entran en ella, es decir se revelan a través de la conducta de las personas (Zapata & Rodríguez, 2008) (Smircich, 1983).

La primera variable de esta clasificación es la religión, un constructo ideológico para la relación social en cualquier cultura; siendo un mecanismo que funciona como cohesionador de la sociedad (Galán & Martínez, 2016). Por lo tanto, para este instrumento se buscó identificar si en la organización los rituales y ceremonias, incluidos en la religión, influyen en la forma de actuar y pensamiento de las personas, basados en que la religión fomenta una serie de comportamientos que guían a las personas y sus prácticas laborales (Edelberg, 2006).

**Tabla 13. Factores externos**

<b>Factores</b>	<b>Variables</b>	<b>Conceptos</b>
Factores externos	Religión	La religión en la empresa
		Rituales y ceremonias
		Percepción de la religión
	Educación	Nivel educativo
		Percepción de la educación
		Nuevas generaciones
	Familia	Valores familiares

**Fuente:** Elaboración propia.

Para entender el papel de la religión en la UER de estudio, se tomó en cuenta la recomendación de Galán y Martínez (2016) en su investigación sobre la relación del trabajo y la religión en México, quienes conciben el trabajo como un mecanismo de relación social con la producción, más allá de solo una actividad productiva. Por lo tanto, en un sistema social, donde también se encuentra la religión, existe una dinámica de cohesión entre trabajo y religión.

Bajo el mismo tenor de entender la religión como parte del colectivismo social en la empresa, especialmente de Latinoamérica, se puede decir que los trabajadores fabrican una red social, tal y como lo señalan Elvira & Dávila (2005) en su investigación documental, sobre la cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina. Las autoras conciben a las organizaciones latinoamericanas aún sumergidas en sus

tradiciones históricas, especialmente las relacionadas con la creencia en Dios y la especial devoción por la Virgen María,

Por otro lado, un estudio de Lee (2013) a cuatro empresas Venezolanas en las cuales analizó la relación de la religión con la organización, reveló que las creencias de los empleados, especialmente por la Virgen María, permitieron el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa sea o no del tipo familiar, ya que los encuestados del estudio resultaron ser en su mayoría empleados de empresas no familiares. Por lo tanto, se concluye que las creencias religiosas son un recurso capaz de fortalecer los valores organizacionales y generar una relación más estrecho en la comunidad obrera.

En Argentina Donatello (2011) descubrió una relación fuerte entre la religión y las decisiones de los dueños de empresas afiliadas a la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE). Además que los espacios para ejercer la religión en las empresas resulto ser un espacio de construcción para los trabajadores y altos mandos.

Particularmente en México, Steckerl (2006) demostró que la religión fue un determinante importante para la identificación de los valores del fundador y de ahí la formación de la cultura organizacional. Su estudio permitió concluir que en efecto la religión es un estimulante para la formación de valores de las empresas, especialmente las de tipo familiar.

Una vez identificado que la religión si juega un rol importante en la cultura organizacional de la empresa, especialmente Latinoamericana, se distinguió que en Hidalgo el 86.89% de la población profesan la religión católica, lo cual fue un indicio de las ceremonias y rituales en torno a este factor externo (INEGI, 2010).

La consideración de la religión dentro del instrumento se hizo preguntando sobre algunas celebraciones asociadas a esta, las cuales los productores festejan tanto en el trabajo como en la organización. Para demostrar esta relación se empleó una técnica de sistematización de la información por medio de una tabla de concurrencia<sup>9</sup> en el programa

---

<sup>9</sup> La tabla de coocurrencias es un reporte del programa ATLAS.ti para el análisis de datos cuantitativos, sirve para visualizar de dos listas de códigos cuales son las coincidencias.

ATLAS.ti, que puntualizó la existencia de creencias, rituales o ceremonias comunes entre los productores y la UER.

Otra variable de los factores externos fue la educación. Si bien se sabe que en el medio rural los niveles educativos son inferiores, en este caso se buscó demostrar si los jóvenes rurales con niveles superiores de educación tenían influencia en la UER. Lo anterior fue considerado por Durston en el año 1998, quien señaló que los jóvenes rurales gustan servir a la comunidad, primero porque les genera prestigio y, en segundo lugar, porque pretenden que su mayor conocimiento del mundo les de los elementos para dirigir y gestionar mejor los recursos de la comunidad, a pesar de encontrarse bajo el yugo de una generación mayor con resistencia al cambio.

Los jóvenes que tienen acceso a la educación vuelven a sus pueblos nativos para desempeñar puestos clave para el desarrollo de la comunidad, pues existe en ellos un sentimiento de pertenencia y nostalgia, un estudio más reciente de Célleri-Endara (2011) lo corrobora. El principal descubrimiento fue que los jóvenes de una comunidad de Ecuador que habían emigrado en busca de oportunidades de trabajo ajeno al campo, volvieron a sus pueblos para desempeñar puestos comunitarios. Se puede decir que existe una proyección de las nuevas generaciones en las actividades del campo, lo cual nos permite reflexionar si la educación de los productores como de sus hijos tiene alguna relación con la cultura de la empresa rural.

No se puede dar por hecho lo anterior, ya que en caso contrario Keijzer y Rodríguez (2003), en su estudio en una comunidad de Puebla en México demostraron que los jóvenes con acceso a la educación, tecnología y las ciudades, buscaban opciones de empleo diversas, las cuales no necesariamente respondían a trabajos la comunidad rural. Por lo tanto, se puede decir que la educación está modificando la forma de emplearse de las nuevas generaciones del campo.

En consecuencia, no se puede obviar la relación de la nueva generación de productores con la cultura organizacional de la UER de estudio, por lo tanto en el instrumento el abordaje del factor externo educación se hizo por medio de preguntas

cerradas sobre la cantidad de hijos, sus niveles educativos y si están o no involucrados con la producción de nopalitos, se interpretaron los datos por medio de porcentos porque son una forma sencilla de analizar datos cuantitativos.

El último elemento de los factores externos es la familia, porque la UER está formada en su mayoría por miembros de una misma o bien de familias que se conocen en la comunidad. Este fenómeno es común en las comunidades rurales, ya que las empresas en dicho territorio son unidades económicas que están organizadas y estructuradas principalmente por familiares (Cordero, Núñez & Hernández, 2014). Por lo cual, es justamente en el seno familiar donde los productores desarrollan sus valores y conductas, los cuales evidentemente influyen en la cultura dentro de la organización porque al momento que los productores desenvuelven su trabajo dentro de la empresa, reflejan conductas formadas en la familia.

La familia es la institución que se adapta a los cambios del entorno para lograr que sus integrantes actúen correctamente ante la vida (Ortega & Mínguez, 2003). Por lo tanto, de este factor se buscó conocer a través de instrumento los valores familiares para compararlos con los valores apropiados o reconocidos en la organización, de esta forma se pudo encontrar relación entre la familia y la empresa. La técnica que se utilizó para analizar esta información fue por medio de una tabla de coocurrencias, la cual permitió visualizar los valores que en ambos ambientes se cruzan o repiten.

En síntesis, los factores externos antes referidos modifican la realidad organizacional y permiten entender el comportamiento de los productores y la relación fuerte o débil entre los factores externos y la empresa.

#### **3.2.4. Factores internos**

Observar los factores externos por sí solos no tendría sentido sin estudiar su relación con los factores internos, así que siguiendo el modelo de la Figura 1, se presentan los factores

internos que se retomaron para la UER de estudio, los cuales son apropiados por la organización para controlar el comportamiento de las personas (Tabla 14).

**Tabla 14. Factores internos**

<b>Factores</b>	<b>Variables</b>	<b>Conceptos</b>
Factores Internos	Valores Organizacionales	Compromiso, honestidad, humildad, liderazgo, respeto, responsabilidad, tolerancia y otros.
	Creencias	Mitos y creencias

**Fuente:** Elaboración propia.

Como lo explica Trompenaars & Hampden (1997) en una segunda capa de su modelo para el estudio de la cultura organizacional se ubican las normas y valores que rigen a la empresa. Por otro lado, Schein (1985) en un segundo nivel determinó que son los valores y finalmente Smircich (1983) los desagrega en mitos y creencias. Por lo tanto, no teniendo un modelo exclusivo para el estudio de la cultura organizacional en el medio rural, se empleó esta clasificación explicada por las variables valores y creencias.

Los valores organizacionales son una convicción de los miembros de la empresa, y afectan su desempeño porque proveen una guía para la toma de decisiones y la ejecución de acciones, además motivan al personal para que den su mayor esfuerzo en el logro de los objetivos, así que al compartir los mismos valores se genera un beneficio positivo para la organización alcanzando un ambiente de confianza, colaboración, productividad y éxito (López, 2002).

Los valores organizacionales pasan a formar parte de la ventaja competitiva porque son un instrumento para la cultura organizacional; al haber mayor apego a los valores se obtiene mayor solidez en la cultura. Por lo anterior, el estudio de los valores es importante para la cultura porque su relación es fuerte y positiva, facilitando el diseño de estrategias que rindan mejores resultados en la organización (Rodríguez & Romo, 2013).

A través de la cultura organizacional se alinean y comunican los valores, por lo tanto, como Gerdhe (2012: 1) menciona, puede ser una “herramienta estratégica para el éxito”. Le atribuye también la capacidad para la planeación del negocio y el control del comportamiento de los trabajadores.

Por lo tanto, la cultura organizacional no se puede estudiar sin conocer y entender los valores de los miembros de la empresa. Además, que es importante reconocer la forma en cómo se heredan del fundador a los miembros de la organización. Para ello pensando en el estudio de Steckerl (2006), sobre la trascendencia de la honestidad, el compromiso y la lealtad del fundador de una empresa familiar mexicana, se tomaron en cuenta algunos valores para demostrar si el o los fundadores contribuyeron para el diseño de la filosofía actual de la UER.

No se encontraron estudios empíricos que específicamente refirieran a los valores de la empresa en el sector rural, sin embargo, tratando de comparar con la empresa familiar, Garza *et al.* (2011) en su estudio a tres empresas familiares de México, por medio igualmente del estudio de caso reveló que los valores más notables fueron el respeto y la honradez, aunque también existieron indicios que señalaron la honestidad, lealtad y compromiso como aquellos valores que podrían definir a la empresa familiar en México.

Con base en lo anterior es que los valores organizacionales para esta investigación se consideraron en el instrumento, tales como: compromiso, honestidad, humildad, liderazgo, respeto, responsabilidad, tolerancia y otros. Abriendo la posibilidad de elección de los productores entrevistados.

Otro elemento de los factores internos son las creencias, de las cuales autores como Pettigrew (1976), Peters & Waterman (1982), García (2006) y Lunenburg (2011), las consideran como un elemento importante dentro de la cultura organizacional de una empresa, pero sobre todo para una UER por su naturaleza y el papel que asumen las tradiciones, rituales y ceremonias dentro del territorio.

Para la recolección de la información lo más acertada posible, se consideró que alrededor de la agricultura existen mitos y creencias sobre la siembra, recolección y tratamiento de la producción que influyen en la toma de decisiones. Es por ello, que en el instrumento se preguntó sobre cuáles eran los mitos que los productores identificaban como parte de la historia de la UER. De tal forma que se pudiera comprender si modifican aspectos de la cultura organizacional.

### **3.2.5. Factores raíz**

Entender la relación de los factores externos con los internos es determinante para perfilar la cultura organizacional de una UER. Sin embargo, existe una categoría o dimensión más a considerar, que permite ubicarla en un contexto más amplio y profundo que son los elementos raíz y que justamente representan la parte medular del análisis alineado al enfoque de lo SIAL (Muchnik, 2006) (Grass, Cervantes, & Palacios, 2015).

Los factores raíz son aquellos que la organización por sí misma tiene, es decir, que no adoptó de ningún lado más que de sí misma a través de la herencia inmaterial de los fundadores y héroes reconocidos por la empresa y de su propia historia. Para entender estos factores, se retomó el enfoque de los SIAL, debido a que a través de la dimensión histórica se puede entender la dinámica territorial (Torres & Ramos; Muchnik (2008); Fournier & Muchnik (2012)).

La metodología de los SIAL es un generador de conocimiento que valora la organización económica en el territorio, implica necesariamente un acercamiento a elementos materiales e inmateriales (Grass, Cervantes, & Palacios, 2015) y requiere observar y ser partícipes de la realidad que viven los productores del territorio de estudio (Fournier & Muchnik, 2012), por lo tanto, el método para entender las variables del factor raíz es más robusto que los anteriores.

El factor raíz tiene un fuerte arraigo cultural y difícilmente se podrá proponer un plan organizacional si no se entiende por medio del enfoque SIAL, en cuanto a la dimensión histórica y la territorialidad. Es a través de esto que se podrá comprender los elementos raíz que influyen en la cultura organizacional de la UER.

Como se observa dentro de la Tabla 15, los factores raíz están divididos en las variables: territorialidad, fundadores y héroes y la historia de la organización. Estos elementos se estudiaron de forma más amplia por medio del instrumento diseñado, la entrevista, visitas de campo y un taller participante, dado que son elementos que los productores tienen de forma inconsciente.



**Tabla 15. Factores Raíz**

<b>Factores</b>	<b>Variables</b>	<b>Conceptos</b>
Factores Raíz	Territorialidad	Rasgos territoriales
	Fundadores y héroes	Identificación de fundadores y héroes
		Valores del fundadores
		Herencia inmaterial

**Fuente:** Elaboración propia.

Fue con base en el modelo principalmente de Smircich (1983) y la conceptualización de Thévenet (1992) que se menciona que la empresa tiene su propia identidad y de Aguirre (2002) quien refiere a que la empresa “es” cultura y no “tiene” cultura. Es así como se retoma una clasificación más profunda para el estudio de la cultura organizacional de la empresa rural, que son los factores raíz.

Como se ha mencionado a lo largo del documento, el factor raíz es estudiado bajo el enfoque de los SIAL, en el cual la territorialidad es el eje principal de estudio, por lo tanto, antes de explicar este factor dentro del instrumento se refiere a la territorialidad como un área físicamente unida que implica la interacción con el medio ambiente, la sociedad, los productos y los lazos culturales. Este conjunto de elementos propicia la unión de voluntades en donde los integrantes del territorio están interesados en la misma actividad y en el intercambio de conocimiento (Fournier & Muchnik, 2012).

Por lo tanto, para obtener la información de este elemento por medio del instrumento se siguieron algunas recomendaciones metodológicas para el estudio bajo el enfoque de los SIAL de Grass, Cervantes y Palacios (2013), los autores proponen un análisis siguiendo los ejes teóricos del SIAL y por medio de ciertas herramientas como se irán describiendo a continuación.

El primer eje se llama “Anclaje territorial de los productos” en el cual se pretendió identificar las condiciones territoriales que favorecieron la producción y diferenciación del producto en la comunidad. Es decir, el anclaje territorial de los productos agroalimentarios está asociado al espacio geográfico. En este eje se incorpora también la tradición en términos de producción que fue heredada a través del tiempo (Grass, Cervantes y Palacios, 2013). Para ello, se preguntó a los productores si estaban de acuerdo que las

condiciones de clima y suelo eran las apropiadas para la producción de nopalitos y si consideraban que su producto posee características diferenciadas de otros. Además, por medio de preguntas cerradas señalaron un nivel de conocimientos para la producción y la fuente de donde los obtienen.

El segundo eje de estudio bajo los SIAL es “La acción colectiva en el territorio” en el cual se estudia el nivel de confianza (Grass, Cervantes y Palacios, 2013). Dentro de esta sección del instrumento también se consideró la distancia entre parcelas de los productores para identificar si esta era un limitante para la organización y la generación de lazos de confianzas. Por tratarse de preguntas cerradas la interpretación de los resultados se hizo por medio de porcentajes y gráficas.

El tercer y último eje es la “Constitución y conservación del patrimonio territorial” y es justamente en este dónde se reconoce un valor simbólico del producto a través de la historia, se busca conocer su valor agregado dado por el “saber-hacer” heredado de los productores (Grass, Cervantes y Palacios, 2013).

Se puede decir que el tipo de producto en un territorio es el resultado de una construcción de conocimientos a través del tiempo. Así que, como Azor (2010) asegura, el producto se convierte en un bien patrimonial porque es parte de la cultura de un territorio que identifica la población. Por lo tanto, dentro del instrumento también se pretendió conocer si los productores reconocen el cultivo como parte de su identidad y en qué medida lo consumen, por lo tanto, se hicieron preguntas cerradas y se aplicó la técnica de historia oral para encontrar elementos que permitirán conocer si el producto se ha convertido en parte de su patrimonio.

Una característica indispensable para la valorización del territorio bajo el enfoque SIAL, es la incorporación del producto en la alimentación de los pobladores en un territorio (Muchnik, 2006). Por lo tanto, complementando este eje se preguntó en el instrumento en qué medida los productores consumen los nopalitos y si conocen las bondades

nutricionales o de cualquier tipo del producto, información que se interpretó por medio de la herramienta “nube de palabras<sup>10</sup>”.

El consumo es otro factor que constituye la identificación de un producto, quiere decir que la alimentación es un hecho social característico de un territorio en donde el acto de comer constituye el reconocimiento de lo producido (Muchnik, 2006). Por lo tanto, a manera de pregunta cerrada los productores respondieron si consumen los nopalitos.

La segunda variable de los factores raíz son los fundadores, es decir, personas clave en la historia de la organización ya que su influencia es decisiva para el éxito de la empresa porque su conocimiento y valores son transmitidos como herencia inmaterial a los actuales integrantes de la organización (Garza, *et. al.* 2011). Por otro lado, los héroes son personas que han intervenido positivamente con la creación de proyectos exitosos, cambios radicales en la administración o cultura organizacional, entre muchas acciones que marcaron o modificaron la forma de hacer las cosas en la empresa (Lunenburg, 2011).

Para la identificación de héroes y fundadores se preguntó en el instrumento por medio de preguntas cerradas y las respuestas se procesaron con el análisis de redes, igualmente propuesto por Grass, Cervantes & Palacios (2015).

El fundador por sí mismo es una figura clave de la etnohistoria de la organización, su tarea principal es crear acciones para alcanzar la misión de la empresa, se les reconoce como personas visionarias que proyectan su forma de ser en el grupo, logrando que sean semejantes a él, su papel en la organización es influyente porque se entrega al trabajo toda su vida (Aguirre, 2002). Por otro lado, los héroes en la empresa son aquellas personas que han intervenido en la organización de manera positiva con la creación de proyectos, cambios en la administración o simplemente han marcado la empresa por su forma de trabajar y contagiar a los demás (Lunenburg, 2011).

---

<sup>10</sup> Esta herramienta del sistema Atlas.ti. ayuda a identificar de manera gráfica las palabras con mayor repetición dentro de un documento.

La herramienta que se utilizó para reconocer la herencia inmaterial fue la historia oral propuesta por Grass, Cervantes y Palacios (2013), bajo el supuesto de encontrar aquellos lazos históricos que expliquen el reconocimiento de los nopalitos en la organización. Un elemento fundamental de dicha herencia son los valores del fundador, ya que diversos estudios como el de Steckerl (2006) han demostrado que en efecto la filosofía del fundador marca la conducta actual de los integrantes de la empresa. Así como los de Garza *et al.* (2011), quienes demostraron que los valores de fundador dieron seguridad a los empleados.

A manera de resumen, el instrumento abarca tres factores primordiales para entender la cultura organizacional de la UER, los cuales son: externos, internos y raíz. Los primeros se extraen por medio del instrumento y el factor raíz se estudió por medio de otras metodologías propuestas para el enfoque de los SIAL de Grass, Cervantes y Palacios (2013). Finalmente, la estructura organizacional respondió a lo recogido por el instrumento y el estudio de liderazgo se observó por medio del análisis de redes bajo el modelo de agroliderazgo.

#### **3.2.6. Validación del instrumento de investigación**

La validación del instrumento consistió en dos etapas la primera fue la validación conceptual y de contenido, la segunda fue la prueba piloto y la prueba de confiabilidad del Alpha de Cronbach. En la Tabla 16, se muestran como para las fases de construcción y la validación del instrumento se utilizó la técnica de validación de contenido por el juicio de expertos, con la intención de garantizar que este recabara la información necesaria para el cual fue diseñado.

La primera fase consistió en la definición del constructo por medio de la revisión en fuentes bibliográficas, esto es, se definió de forma clara el objeto a medir y las teorías que lo sustentan. Posteriormente se diseñó el instrumento y fue exhaustivamente revisado para que fuera adecuado al objeto de estudio, preciso, delimitado en sus componentes y factores, entendible y suficiente (Arribas, 2004).

Debido a que el instrumento se dirigió a una población del medio rural, se consideró una forma de lenguaje particular, pues la forma de interpretación de la realidad de los productores es un reflejo del contexto en donde viven, además se aplicaron pruebas piloto a dos sujetos clave para perfeccionar la redacción de este.

**Tabla 16. Fases de diseño del instrumento de investigación**

<b>Fase de diseño</b>	<b>Tipo de validación</b>	<b>Método</b>
Definición de constructo	Conceptual Contenido	Prueba piloto Juicio de expertos
Pruebas y validación	Confiabilidad	Alpha de Cronbach

**Fuente:** Elaboración propia.

Con la intención de hacer más práctica la visualización del instrumento y permitir a los expertos una opinión veraz del mismo se diseñó una matriz de contenido en donde se identificaron las dimensiones de estudio y sus indicadores, incluyendo los siguientes elementos: factores, variables, fundamento teórico, ítems e indicadores. El resultado final fue un cuestionario de 26 preguntas cerradas incluido la solicitud de datos genéricos como el nombre y edad.

Una vez cubierto lo anterior, se aplicaron las pruebas piloto a sujetos clave de la organización para evaluar las propiedades métricas de la medición. Las pruebas piloto permiten identificar: preguntas más adecuadas, oportuna caracterización de las respuestas, resistencia a contestar algún ítem, tiempo de aplicación y valoración del cuestionario por los encuestados (Arribas, 2004).

Después de aplicar las pruebas piloto se identificaron dos ítems que no fueron entendidos y en uno se observó un rechazo hacia la respuesta, por lo cual, se modificaron las palabras utilizadas en las preguntas y se volvió a revisar el instrumento. Con este segundo filtro se envió tanto la matriz como el cuestionario a expertos en la materia para que validaran el contenido del constructo. Cumpliendo con el método de prueba a juicio de expertos, se sustrajo de un universo de reactivos una muestra que permitió estudiar el evento objetivo (Escobar & Cuervo, 2008), el cual en este caso fue la cultura organizacional a través del análisis de tres grandes dimensiones; factores externos, internos y raíz

Los dos expertos para la validación de contenido se eligieron atendiendo la recomendación de Skjong & Wentworh (2000), de acuerdo con su experiencia, reputación en la comunidad científica, disponibilidad, confianza e imparcialidad. El número de expertos<sup>11</sup> se eligió considerando el mínimo para la validez a juicio de expertos propuesto por Gable & Wolf (1993), Walz, Strickland & Lenz (1991) (citados en McGartland et. al. 2003) que va de 2 a 20 expertos.

Posteriormente el procedimiento para la validación de contenido por medio del juicio de expertos se llevó a cabo siguiendo la serie de pasos propuestos por Escobar & Cuervo (2008). Primero se definió el objetivo del juicio de expertos el cual fue; evaluar el contenido del constructo a través del juicio y conocimiento de expertos, para ser aplicado a la UER de estudio que sirviera para caracterizar su cultura organizacional y para generar una propuesta de valor que fortaleciera la gestión de la empresa.

El siguiente paso fue explicar a los jueces de manera personal la relevancia de los factores, variables e indicadores de medición del constructo para facilitar la evaluación, suficiencia y pertinencia de los ítems, además de contextualizar a los jueces en la problemática (Escobar & Cuervo, 2008).

El instrumento fue revisado de manera individual y conjunta, para determinar la concordancia entre jueces y asegurar la validación de contenido. Filtrado este proceso se procedió a la aplicación del instrumento en una sesión de trabajo. Con los resultados se calculó la prueba Alpha de Cronbach para asegurar la consistencia interna de los ítems (Oviedo & Campo, 2005). Esta prueba consiste en evaluar la consistencia interna de un instrumento construido por cualquier escala de opciones múltiples, calculando por medio de la correlación de cada ítem con todos los demás. El resultado son muchos coeficientes de correlación siendo el promedio de todos los valores, el Alpha de Cronbach (Milton,

---

<sup>11</sup> Los expertos que participaron en la validación de contenido fueron la Doctora Jessica Moheno, investigadora de tiempo completo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo área de Administración. La Doctora Yolanda Sánchez, asesora de esta investigación e investigadora de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo área de Comercio Exterior.

2010). Para este caso particular la prueba fue significativa con un valor del Alpha de Cronbach de 0.70, lo cual indica una confiabilidad aceptable.

En síntesis, el constructo para la investigación se validó de manera conceptual, de contenido y se sometió a una prueba de validación, lo cual permitió, asegurar la recolección de datos para el análisis de resultados y el diseño de la propuesta organizacional que sirviera a la UER como un cohesionador social a favor de su cultura organizacional. Reconociendo al líder como un agente de activación, por la tipología de empresa rural.

### **3.3. Etapa 3. Recolección e interpretación de datos y propuesta**

En esta etapa se aplicó el instrumento a todos los miembros de la organización durante un taller participativo en donde se establecieron estrategias para las problemáticas organizacionales a partir de la técnica árbol de problemas. Al tiempo, se identificó a los sujetos clave para la aplicación de entrevistas en las cuales se buscó reforzar las respuestas por medio de la metodología historia oral propuesta por Grass, Cervantes & Palacios (2015) para estudios bajo el enfoque de los SIAL.

Una vez con los datos recolectados se hizo la interpretación de los mismos de acuerdo a la matriz diseñada en la Etapa 2. A partir de ello, se elaboró la propuesta organizacional respetando aquellos factores que resultaron determinantes para la coordinación de los actores del SIAL en el territorio de estudio, como se menciona en los dos siguientes capítulos.

## 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la revisión bibliografía, la aplicación del instrumento diseñado para este estudio, las entrevistas, el taller participativo, la herramienta de redes y visitas de campo, en el orden que se refirió en el capítulo anterior.

### 4.1. Caracterización del SIAL

Como parte de la primera fase, documental y de campo, los primeros resultados consistieron en caracterizar el SIAL de nopalitos en la comunidad de estudio, a partir de la identificación del territorio, el producto y de los agentes que interactúan en este. De tal forma que con esto se da cumplimiento al primero de los objetivos.

#### 4.1.1. *El territorio*

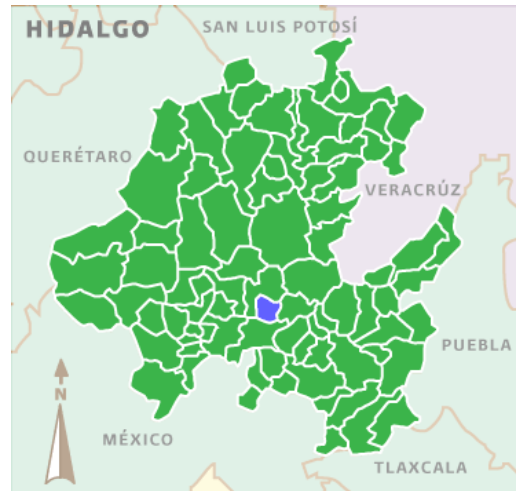
Como se ha mencionado con antelación un primer elemento para la caracterización de los SIAL, es el territorio. Por lo que una primera aproximación es la contextualización documental del mismo, así entonces, El Arenal es el municipio en donde se ubica la UER de estudio, este municipio está asentado a 20 kilómetros de la carretera número 85 Pachuca- Actopan, sus colindancias son: al norte con el municipio de Actopan. Al sur con el municipio de San Agustín Tlaxiaca. Al oeste con el municipio de Actopan. Al este con el municipio del Mineral del Chico (Ilustración 2).

El municipio cuenta con una superficie de 135.15 km<sup>2</sup>, que representa el 0.60% de la superficie total del estado. La cual en su gran mayoría es plana rodeada de cerros y



mesetas, pertenecientes a la cierra baja. Una de las comunidades ubicadas especialmente entre cerros es El Rincón, justo en esta comunidad se estableció la UER del presente estudio (Inafed, 2015).

### Ilustración 2. Localización de El Arenal, Hidalgo



**Fuente:** Tomado de [www.inafed.gob.mx](http://www.inafed.gob.mx)

La comunidad de El Rincón se encuentra en la región alta del municipio de El Arenal, en el estado de Hidalgo. Esta región no tiene una gran variedad de ecosistemas ni paisajes, pues el clima en general es semi seco. Dadas las condiciones, lo que se cultiva en general a cielo abierto es maíz, maguey y frijol. Sin embargo, las condiciones de suelo, clima y viento favorecen la producción de nopalitos, actividad a la que se dedica casi el 90% de la población. El nopal se produce especialmente bajo condiciones de invernadero en estructuras llamadas micro o macro túneles, de esta forma los productores mantienen un volumen de producción más o menos igual en todas las temporadas del año (IICA, 2017).

Sin duda lo anterior nos permite tener un referente sobre la comunidad de estudio, sin embargo, lo importante de resaltar aquí es la comprensión de la territorialidad que se genera con la visualización del territorio a través de recorrido de campo. Donde más allá de la caracterización de este, se permitió entender la dinámica de interacción de los actores en el territorio. Tal como lo señala Cordero-Salas, Chavarría, Echeverri y Sepúlveda (2003), el territorio se entiende como una unidad espacial, asentado en una

base de recursos naturales organizados en un tejido social, regido por formas de organización caracterizada por una forma de producción, consumo del bien y la forma de intercambio.

Por lo tanto, con base en los recorridos de campo se pudo inferir que en la comunidad de El Rincón los actores están interesados en su mayoría en la misma actividad, que en este caso correspondió a la producción de nopalitas. Se encontró que además de tener una dinámica para el intercambio de conocimientos, el territorio está basado en recursos naturales y humanos organizados para la producción.

Complementando con Fournier & Muchnik (2012), quienes aseguran que para el enfoque SIAL es necesario que exista además de un territorio geográficamente unido, un espacio donde se desarrolle una construcción social en torno a la actividad productiva, se puede decir que en efecto en El Rincón existe una organización de elementos naturales y humanos para la producción. Además, se puede asegurar que en la comunidad de estudio también existen comportamientos que permitieron afirmar que existe un sentimiento de pertenencia a una agrupación y que prevalece toda una organización para la creación de conocimiento en torno a la producción, por lo cual concuerda con Torres & Ramos (2008), a pesar de que actualmente han perdido el interés en la gestión de la UER.

La UER del presente estudio se encuentra asentada en un territorio que cumple con las características para pensar que se puede analizar bajo el enfoque de los SIAL, para complementar esto se presentan los siguientes apartados con los resultados del instrumento que reforzaron la comprensión de las dinámicas territoriales.

### **4.1.2. El sistema de producción de nopal en el territorio**

Refiriendo a la caracterización del sistema de producción del cultivo de estudio, se encontró que la variedad de nopales producidos en la comunidad de El Rincón corresponde a la denominada *Atlixco*; la cual es fertilizada esencialmente por medio de

técnicas orgánicas; con estiércol bovino y regado en temporada de lluvia, aunque algunos productores tienen ollas de captación de agua. Las principales plagas que afectan la plantación son; araña roja, araña gris y grana cochinilla, las cuales controlan principalmente con cal y azufre. Las enfermedades que aquejan la producción son la mancha de oro y la mancha negra las cuales se alivian solamente con el corte de la panta como se muestra en la Ilustración 3 (IICA, 2017).

#### Ilustración 3. Enfermedades del nopal



**Fuente:** Fotografía propia del recorrido de campo (comunidad de El Rincón, 2019).

La producción de nopal en la comunidad de El Rincón se caracteriza por ser en su mayoría bajo la infraestructura de macro o micro túnel (Ilustración 4), además de no utilizar fertilizantes ni pesticidas químicos, ya que los productores cuentan con la capacitación para la fabricación de sus propios productos, como compostas de desechos sólidos, humus de lombriz, caldo sulfocálcico, entre otros. Por lo tanto, el tipo de producción es biorracional, lo que significa agricultura más orgánica que convencional. A pesar de que la comunidad cuenta con un sistema de producción, muy aproximado al de tipo orgánico, esto no se traduce en una ventaja competitiva para los productores porque en la comercialización los mercados no pagan un precio diferenciado por un producto de

estas características, sobre todo cuando no se cuenta con una certificación oficial que valide la calidad del producto (IICA, 2017).

#### **Ilustración 4. Sistema de producción en micro túnel y macro túnel**



**Fuente:** Fotografía propia del recorrido de campo (comunidad de El Rincón, 2019).

La calidad del producto se pudo corroborar en el recorrido de campo ya que se consumieron los nopalitas recién cortados y se comprobó que verdaderamente tienen un sabor diferente a los de otra región, pues son menos ácidos y más jugosos.

#### **Ilustración 5. Sistema de producción a cielo abierto**



**Fuente:** Fotografía propia del recorrido de campo (comunidad de El Rincón, 2019).

Con el recorrido de campo se pudo corroborar que el sistema de producción de nopalitas en su mayoría es en macro túneles con instalación de sistema de riego por goteo alimentado por ollas de captación de agua. Aunque, existe quien mantiene una

plantación a cielo abierto sin riego; y aún en esas condiciones los nopalitos crecen, (Ilustración 5). Lo cual, corrobora que en efecto las condiciones de clima y suelo favorecen la plantación y que los productores han desarrollado técnicas para la producción adecuadas para mantener la calidad del producto.

### **4.1.3. Actores en el territorio**

Bajo el enfoque de los SIAL, la dinámica del sistema productivo se comprende por la interacción de los agente que en éste intervienen. Como resultado de la investigación tipo documental y las entrevistas a profundidad se identificaron, en el territorio, como actores en el sistema agroalimentario localizado: los productores, proveedores tanto de insumos como de servicios, los intermediarios y el consumidor final.

#### *Los productores*

En la comunidad de El Rincón en El Arenal el 70% de la población activa se dedica a la producción de nopalitos, quienes representan aproximadamente 150 productores con una edad promedio de 45 años y 80 hectáreas de tierra cultivable en total, organizados en cinco figuras jurídicas, cuatro de ellas son Sociedades Cooperativas de Producción (SCP) y una es una Sociedad de Producción Rural (SPR) (IICA, 2017).

#### *Los proveedores*

Los proveedores de insumos y servicios, por su cercanía a la comunidad de El Rincón fueron locales y/o regionales. Los primeros se ubican dentro de los límites de El Arenal y proveen a los productores de estiércol y material vegetativo. Los regionales se ubican en mercados más grandes como la ciudad de Pachuca, Actopan e Ixmiquilpan, en donde los productores adquieren insumos para fertilizar (IICA, 2017).

En cuanto a los proveedores de servicios se identificaron los extensionistas, siendo estos los técnicos que trabajan a servicio del estado dedicado a proporcionar el

conocimiento tecnológico a los productores, a las organizaciones económicas rurales y otros actores del sector agropecuario.

##### *Los intermediarios*

Respecto a estos actores se encontró que son personas de la misma comunidad o bien de mercados que se dedican solo a la comercialización del nopal. Para identificar a los intermediarios y clientes se preguntó en el instrumento sobre el mercado de los nopalitas, para reconocer otro conector de la actividad económica (Fonte & Ranaboldo, 2007).

Los intermediarios de los productores se localizan especialmente en el mercado regional, en los municipios de Actopan, El Arenal e Ixmiquilpan. Sin embargo como se ha señalado anteriormente, los productores de la UER no alcanzan a cubrir una demanda alta de nopalitas, por lo cual, en ocasiones se ven en la necesidad de comprar nopal del estado de Morelos; el cual si bien es más barato, su calidad no lo es. En este sentido se tiene un área de oportunidad respecto al abastecimiento del mercado regional, pero también una amenaza de precio frente a otros competidores, sobre todo mientras no se reconozca la calidad de un producto casi orgánico, reflejado en el precio.

##### *El consumidor final*

La población aledaña a la comunidad de El Rincón es en general la consumidora final del nopal, sin embargo, hay consumidores también de la ciudad de Pachuca y México. Los productores hacen llegar los nopalitas a través de los intermediarios o bien directamente en los espacios de mercados en donde los venden directamente al consumidor final (IICA, 2017).

En proporción, el intercambio de nopalitas para la UER de estudio es local y regional, en el mejor de los casos. Lo cual coincide con Cordero *et al.* (2003), quienes afirma que los territorios rurales realizan sus intercambios en mercados de este tipo, y en menor medida en mercados internacionales, mencionan que la capacidad de intercambio está directamente relacionado con el tamaño de la empresa y la inversión.

En resumen de este apartado el cual respondió a la primer etapa del esquema metodológico de la Figura 3, se puede decir que por medio de la búsqueda de la investigación exploratoria y las visitas de campo se pudo corroborar que el SIAL de nopal en la comunidad de El Rincón se caracteriza por ser una actividad, a la cual se dedica el 70% de la población activa. Las técnicas de producción son de tipo orgánicas que si bien no están certificadas por algún organismo, su empleo a influenciado en la calidad del producto, logrando que sean menos ácido y más resistente a la oxidación. Por otro lado, se identificaron los actores del sistema y características del territorio. Para complementar la información documental, sigue la interpretación de la información obtenida por medio del instrumento y las herramientas para el análisis bajo el SIAL.

### **4.2. Caracterización de la UER de estudio**

La primera parte del instrumento correspondió a aspectos generales divididos en características de la UER como son los productores y su información sociodemográfica y de la estructura organizacional que incluyó la toma de decisiones, la especialización, familiares en la empresa y el liderazgo.

#### **4.2.1. Aspectos Generales**

La UER de estudio tiene sus orígenes en los años ochenta, impulsada por una persona que comenzó a producir nopales en un principio a cielo abierto y luego en micro túneles. El entusiasmo y visión de negocio de dicha persona, inspiró a otros productores de cultivos como maíz y frijol, a producir y comercializar nopales. Con el paso del tiempo y para hacer uso de los recursos gubernamentales para la incubación de proyectos, algunos productores se organizaron para formar una Sociedad de Solidaridad Social (SSS), la cual se integró especialmente por ejidatarios. Sin embargo, entre el 2007 y 2008 cambiaron su régimen para convertirse en una Sociedad de Producción Rural (SPR) con 23 miembros.

Los productores de la UER liderados por una persona, lograron obtener el financiamiento para la construcción de una procesadora de nopalitos que cuenta con maquinaria para el envasado y la capacidad para almacenar 40 toneladas de producto, sin embargo, como se mencionado a lo largo del documento la procesadora se encuentra abandonada por falta de organización y liderazgo.

Respecto la información sociodemográfica de los productores, se aplicó el instrumento a 8 personas quienes pudieron participar en esta investigación. De los resultados obtenidos se tiene que el promedio de edad fue de 49 años, de los cuales el 99% son hombres, lo cual indica que las mujeres no se han involucrado en las actividades de dirección de la organización, pero si en las actividades de producción (Tabla 17).

**Tabla 17. Datos generales de los productores**

Encuestado	Edad	Número de hijos
1	27	0
2	46	5
3	52	2
4	70	2
5	55	2
6	46	3
7	44	4
8	54	3
<b>Promedio</b>	<b>49.3</b>	<b>2.625</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recabada del instrumento aplicado.

La mayoría de los productores tiene hijos lo que puede denotar su responsabilidad respecto la actividad productora, ya que existe la necesidad de proveer a una familia. Además que el 63% de los productores es casado, lo que puede reafirmar su grado responsabilidad, por otro lado, el 25% es divorciado y el 12% soltero.

Se validó que los productores de nopalitos de El Rincón son hombres en general de edad adulta, lo cual podría ser un riesgo para la organización por la ausencia de un relevo generacional que siga con la producción de nopalitos y nuevas relaciones comerciales. Con lo anterior se confirma lo que señaló IICA (2017) en su estudio donde caracterizo el SIAL de nopal verdura y fruta en el estado de Hidalgo. Además se comprueba que la



situación no es única para la comunidad de El Rincón, ya que tal como menciona Gutiérrez (2016) en el municipio de Ameca en Jalisco la migración de la población joven a despoblado el espacio rural, poniendo en riesgo la continuidad de las organizaciones productivas rurales colaborativas de ese lugar.

Derivado de la aplicación del instrumento se pudo conocer que el promedio de tierra que posee cada productor para la producción de nopales es de 8 mil 500 metros, en general no superan la hectárea y media, lo anterior corrobora lo señalado por un estudio de IICA en 2017, en el cual identificaron que en general los productores no tienen grandes superficies de tierra y de forma individual todos podrían denominarse pequeños productores.

A pesar del rendimiento favorable en la producción de nopal, que en temporada alta alcanza en promedio las 50 toneladas y en temporada baja llegan a 25; los productores señalaron que el volumen actual de producción local no es suficiente para cubrir la demanda del mercado regional, ni tampoco han podido asegurar ventas periódicas consolidadas.

#### ***4.2.2. Estructura Organizacional***

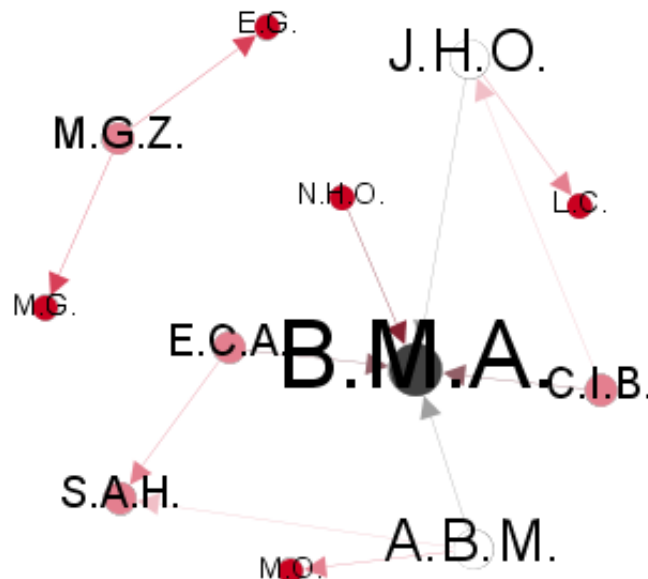
Si bien es cierto que la UER no tiene diseñado un organigrama, la información que se obtuvo de la aplicación del instrumento denotó que en su mayoría las actividades se asignan por consenso, esta situación podría provocar que las tareas no sean claras, como fue el caso de Cordero, Núñez y Hernández (2014), sin embargo, los productores no refirieron molestia con esta mecánica para la toma de decisiones.

En lo que respecta a la especialización, resultó que los productores tienen capacidad de innovación, sumado a ello se reconoce el conocimiento tácito heredado y creado en la calidad de los nopalitas, lo cual se retoma con más detalle posteriormente.

Respecto el liderazgo, se utilizó el modelo de agroliderazgo para enfocar el estudio bajo una filosofía coherente con la UER, ya que el líder de la empresa rural es sin duda diferente a un líder de una empresa tradicional, pues en el reincide el compromiso de lograr que los tomadores de decisiones en el gobierno o particulares se interesen en el campo para generar estrategias de desarrollo no solo de su organización sino de la comunidad.

Considerando la importancia que tiene la connotación del líder en el medio rural, a través de la conceptualización del agroliderazgo referenciada con antelación, se tiene que la organización entre los actores del territorio no cohesionaría sin la presencia de un agrolíder. Por ello como resultado del liderazgo, bajo el enfoque de los SIAL y el uso de la herramienta de redes<sup>12</sup> bajo el modelo de agroliderazgo propuesto por IICA, se pudo determinar la tipología del agrolíder en la UER.

**Figura 3. Red de Agroliderazgo interior.**



**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recabada del instrumento aplicado.

<sup>12</sup> Las redes de vínculos y los estadísticos de redes se procesaron en el programa Gephi-0.9.2. La unidad de análisis de las redes no es el individuo sino el vínculo con otro. Por lo tanto, con las redes se puede observar el panorama completo de las relaciones entre nodos o actores en un territorio y las líneas (aristas) que los unen, conforman las interacciones entre ellos (Herrero, 2000).

Para identificar al agrolíder se alimentó la red de vínculos con una matriz asimétrica binaria con un total de 12 nodos. Se logró identificar la centralidad de los nodos, que en este caso se trataron de los productores identificados como posibles líderes. En la red de la Figura 3 se observa que el agricultor B.M.A. cumple con el principio de centralidad.

En los estadísticos de la Tabla 18 de la red se observa que B.M.A. obtuvo un grado de entrada de 5, encabezando el rango de conectividad como aquel que tiene mayor relación con los nodos de la red con un valor de 0.177, lo cual quiere decir que es la persona que podría asumir el liderazgo con un flujo de nodos unidireccional.

**Tabla 18. Estadísticos de la red de agroliderazgo interno**

Nodo	Grado de entrada	Rango de conectividad	Grado de Centralidad
B.M.A.	5	0.177158	100%
S.A.H.	2	0.08903	2%
J.H.O.	2	0.074257	97%
L.C.	1	0.073748	96%
M.O.	1	0.066871	1%
E.G.	1	0.066871	48%
M.G.Z.	1	0.066871	48%
A.B.M.	0	0.052098	0%
M.B.Z.	1	0.052098	48%
E.C.A.	0	0.052098	0%
C.I.B.	0	0.052098	0%
N.H.O.	0	0.052098	0%

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recabada del instrumento aplicado.

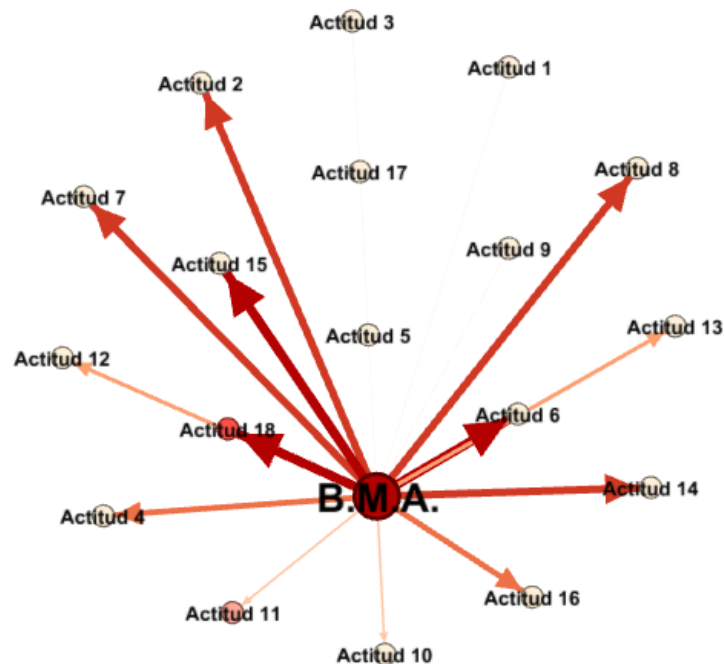
Se puede distinguir que el productor M.B.Z., E.G. y M.G.Z. tienen un 48% de centralidad, esto se explica porque pertenecen a un aglomerado distinto de la red principal de agroliderazgo y no existe un puente estructural que los conecte, por lo tanto, para que esta sub red se una con el resto tendría que implementarse estrategias de conectividad y elegir a una persona que actúe como puente entre las dos redes.

Tanto la aplicación del instrumento como el trabajo de campo sirvió para comprender que la UER tiene una debilidad respecto la falta de un liderazgo marcado; el cual a pesar de ser reconocido no se ejerce con claridad, esto se pudo corroborar con la desagregación de las dos redes anteriores. Este fenómeno coincide con lo hallado por

Hernández y Prieto (2016) en su estudio a cooperativas agrícolas en Colombia en las cuales se denotó la carencia de líderes que guíen, orienten y motiven a los trabajadores.

Para el análisis del modelo de agroliderazgo de IICA se sometió a evaluación del investigador (evaluación A) y el asesor (evaluación B), las actitudes que este señala como las adecuadas para un liderazgo rural. Basado en que el enfoque SIAL es una metodología que implica el involucramiento, se logró identificar cualidades de las personas en el trabajo de campo y por medio de la entrevista personal. La red de vínculos sirvió para calificar cada actitud de acuerdo a un peso en la red, mismo que se vio reflejado en la cercanía y grosor de la arista. Para este análisis se construyó una matriz asimétrica ponderada, con un total de 18 nodos, los cuales representan las actitudes según el modelo, en donde el peso de las aristas se calificó en escala de 1 al 5 donde 1 es fue la actitud con menor grado y 5 la actitud más fuerte del líder. La red resultó del promedio de las dos evaluaciones de personas que tuvieron un involucramiento con la unidad económica rural de estudio en tiempos diferentes (Figura 4).

**Figura 4. Red A + B de actitudes del modelo de Agroliderazgo**



**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recabada del instrumento aplicado.

Se observa que algunas actitudes tuvieron un peso mayor que las demás, sin embargo, para mayor información en los estadísticos de la red se observó que de 18 actitudes el líder reconocido de la UER tiene 9 marcadas por el modelo de agroliderazgo, es decir que representó el 50% de cumplimiento, esto no quiere decir que no tenga otras actitudes más bien que se evaluaron en menor medida. Los pesos que resultaron de cada actitud se consideraron de acuerdo a la escala asignada entre 4 y 5, es decir, actitudes con grado alto (Tabla 19).

**Tabla 19. Actitudes con peso promedio mayor del modelo de agroliderazgo**

Actitud	Peso
Asume y expresa valores personales.	5.0
Es flexible y amistoso.	5.0
Incentiva la capacitación.	5.0
Anticipa oportunidades.	4.5
Comparte valores.	4.5
Hace lo que dice.	4.5
Promueve el desarrollo de redes de vínculos.	4.5
Apoya acciones de mejoramiento de la calidad de vida de los actores de la zona rural.	4.0
Estimula el desarrollo de una visión de futuro.	4.0

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recabada del instrumento aplicado.

Con la información anterior se puede decir que, el líder de la UER tiene más actitudes de congruencia y servicio, esto quiere decir que centra su liderazgo en sus valores y es una persona amistosa que apoya acciones de mejoramiento en la comunidad. Dichas acciones son fundamentales, porque a manera de resumen, la filosofía del agrolíder se centra en los valores que le permitan al productor tener una conducta responsable y solidaria, pero sobre todo sea capaz de proyectar e influir su visión a los demás integrantes de la organización y miembros de la comunidad. Por lo tanto, el líder de la UER reconocido por los productores podría asumir el papel de agrolíder al cumplir con las actitudes del modelo. Dentro de la cultura organizacional este sería un actor accionador y cohesionador, por lo cual el estudio del liderazgo para comprender la cultura organizacional de la empresa rural es fundamental, así también, se coincide con Lutz (2001) quien llegó a la conclusión, en su estudio en el Ejido de Huamantla, Tlaxcala, que el líder es un facilitador para la gestión de la organización.

### **4.3. La cultura organizacional bajo el enfoque SIAL.**

Recordando el desarrollo de la investigación, se diseñó un instrumento para determinar si los factores, externos, internos y de raíz tienen relación con la apropiación de la cultura organizacional en la UER de estudio. Los resultados que se obtuvieron permitieron el cumplimiento del segundo objetivo en cuanto a la identificación de aquellos factores que afectan la adopción de la cultura organizacional de la UER.

#### **4.3.1 Factores externos.**

Dentro de los factores externos figuran la religión, la educación y la familia, de los cuales los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento se irán desarrollando a continuación.

##### **4.3.1.1. Religión**

Es la primera variable de los factores externos. Derivado de la aplicación del instrumento se identificó que a reserva de un productor, se profesa la religión católica, lo cual coincide con Vázquez (2000) quien refiere al catolicismo como aquella religión que culturalmente tiene que ver con la agricultura y la tierra en general, fenómeno presente especialmente en los pequeños pueblos de América Latina.

Por otro lado, el 75% de los productores aseguró tener un apego regular a su creencia religiosa, el 13% poco y el 12% nada, ninguno de los productores considero tener un fuerte apego a la religión. A pesar que en las comunidades pequeñas de América Latina el fenómeno religioso sigue rigiendo el comportamiento de la población y que una de las fuentes de la identidad territorial son las tradiciones y fiestas religiosas (Fonte & Ranaboldo, 2007), no fue tanto el caso para los productores de la UER de estudio, esto podría implicar una debilidad para la cultura organizacional de la empresa dado que Galán y Martínez (2016) en su investigación sobre la relación de la religión y el trabajo

específicamente en México reveló que la religión juega un papel dinámico en el sistema social interno de la empresa. Por lo tanto, se puede decir que la UER está perdiendo la oportunidad de que la religión ejerza un espacio de construcción para los trabajadores como lo demostró Donatello (2011).

Pese a que se estableció que en el territorio rural el impacto de la globalización ha sido menor y que en consecuencia conservan su identidad cultural, alimentada entre otras cosas por la religión (Fonte & Ranaboldo, 2007) y que especialmente en México la religión juega un importante papel en los centros de trabajo (Elvira & Dávila, 2005), resultó que en la UER de estudio el apego a la religión no es tan fuerte como se hubiera esperado. Sin embargo, se puede decir que esto mismo explica porque no tenga una mayor cohesión, específicamente la religión pudo ser un facilitador en el proceso de seguimiento ante la muerte del agrolíder anterior.

Por otro lado, los rituales especialmente los religiosos son eficaces para reforzar la comunicación. Son actos pautados de naturaleza simbólica que vertebran la organización al unir diversidad y de los cuales se derivan actos que afirman la identidad de la empresa (Aguirre, 2002). Es por ello que para efectos de confirmar si las celebraciones religiosas forman parte de la identidad cultural de la UER, se obtuvo la matriz de coocurrencias para identificar cuáles son las celebraciones tanto en la familia del productor como en la organización (Tabla 20).

**Tabla 20. Coocurrencias celebraciones familiar y empresariales**

		<i>Celebraciones Organizacionales</i>					
		12dic	muertos	navidad	patronal	reyes	Sem. Santa
<b>Celebraciones Familiares</b>	12dic	8	0	0	0	0	0
	muertos	0	0	0	0	0	0
	navidad	0	0	0	0	0	0
	patronal	0	0	0	8	0	0
	reyes	0	0	0	0	0	0
	Sem. Santa	0	0	0	0	0	1

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recabada en el instrumento aplicado.

En general los productores confirman que en familia celebran el total de las festividades enlistadas en la Tabla 20, muy acorde con la caracterización de la familia

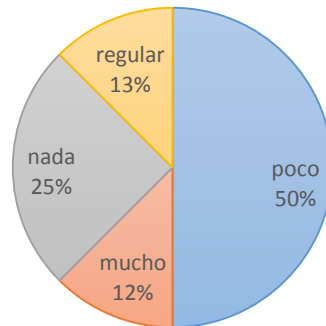
mexicana que hace Rendón (2003) en donde menciona que, en general, tiene una fuerte conservación de la tradición, apego a la colectividad y la religión. Así, a pesar de los cambios tecnológicos, económicos y sobre todo demográficos, estos últimos pensados en la ruralidad, la familia mexicana en lo relativo a la cultura ha evolucionado lentamente comparado con otros países.

En el caso de las festividades en la UER, el 12 de diciembre fue una de ellas, que corresponde a la celebración de la Virgen de Guadalupe, así como la fiesta patronal de la comunidad, las dos festividades que reconocen celebrar con la organización. Lo anterior es un elemento coincidente con Elvira & Dávila (2005) y Lee (2013), quienes encontraron una especial devoción por la Virgen María en la cultura organizacional en las empresas de Latinoamérica.

Siguiendo con la necesidad de comprobar el apego a la religión, se identificó que el 62% de los productores afirmaron que sus hijos deben tener la misma religión que ellos, el 25% prefiere que la elijan y el 13% no emitió su opinión. Lo anterior porque el valor que se atribuye a la libertad de elección también se manifiesta en la religión que deben tener los hijos (Mallimaci, Cruz & Irrazábal, 2008). Con el grado de flexibilidad se confirma el apego a la religión en el ámbito familiar de los productores, en este sentido se observa lo descrito por Rendón (2003), donde la familia mexicana aún tiene un fuerte apego a la cultura, siendo la religión un factor de comportamiento importante.

El último cuestionamiento sobre el factor religión fue la opinión que tienen los productores sobre su influencia en la organización, para el cual de manera dividida el 50% dice que poco, mientras que el 25% nada y el resto fue regular y mucho (Gráfica 2). Resultados parecidos encontraron Contreras y Méndez (2013) en su estudio sobre la influencia de la religión en empresa familiares en Celaya, Guanajuato, donde sus resultados arrojaron que el 66% de los empresarios totales opinó que no tiene que ver la religión con la empresa, de forma proporcional 63% de los empresarios católicos mantuvo su postura de no influencia de la religión.



**Gráfica 2. Influye la religión en la UER**

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recopilada del instrumento aplicado.

Las razones de la no influencia, explicadas por los productores de este estudio correspondieron en general al respeto por la diversidad religiosa. Además, en entrevista los productores de las prueba piloto comentaron que solo dos integrantes profesan una religión diferente, situación que no les ha causado molestia. Lo cual puede ser constatado en la Ilustración 6 de la nube de palabras, obtenido a través del software ATLAS TI, donde las palabras que más se repitieron como respuestas fueron; creencias y respeto. Es decir se reconoce el respeto a las creencias entre los integrantes de la UER de estudio.

**Ilustración 6. Nube de palabras respuesta del porque influye o no la religión**

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recopilada del instrumento aplicado.

Las respuestas a esta pregunta abierta, son muy similares a las obtenidas por Contreras & Mendéz (2013), a la cual, los empresarios respondieron que la religión y la

empresa son dos cosas diferentes, pues la religión es un aspecto íntimo y debe existir un respeto por el credo.

Por otro lado, la respuesta a si la religión influye en la empresa se vio dividida, se pudiera creer que no hay un punto de discusión, sin embargo de manera similar, Donatello (2011) en su estudio a empresas Argentinas por medio de la entrevista a altos mandos para identificar si la religión es un factor que influye en sus mentalidades y acciones, encontró que los gerentes apuntalaron una influencia positiva aunque de forma dividida también entro en la discusión sobre si existe ya una secularización de la religión o no, muy probablemente como resultado de la modernidad, tal como lo menciona Vázquez (2000).

Siguiendo con el tema de la religión como un espacio de comunión, se preguntó sobre la participación de los productores en las festividades religiosas. El 50% de ellos contestaron regular mientras que el resto se dividió con un 25% para poco y 25% mucho. Por lo cual se infiere, primero que no existe un apego religioso y segundo que en la organización pese a que solo se reúnen para dos festejos religiosos, los productores no participan activamente. Este fenómeno podría explicarse igualmente por la secularización de la religión.

El fenómeno de secularización es una discusión inconclusa según Vázquez (2000) pues es consecuencia de la modernización, especialmente en América Latina. La secularización es un proceso de disociación de la religión de la vida de las personas, por decisión propia. Es decir, que la religión especialmente la católica, dejó de ser el eje central de la organización social, para pasar a ser otra institución que se compone de la sociedad. En este proceso, el individuo le da su propio significado a la doctrina y decide o no tomar en cuenta la dogma aprendida de la iglesia para ordenar su mundo y tomar sus decisiones.

Bajo este proceso que viene con la modernidad, se podría explicar el bajo apego a la religión de los productores, no obstante, no quiere decir un rompimiento total de la religión, pero si, que la generación de productores ha pensado menos en la religión como

un eje central de comportamiento y conductas, como Vázquez (2000) argumenta, la religión paso a ser modelada de acuerdo a la sociedad y la nueva cultura y no al revés como se planteo en este trabajo.

Cabe señalar que en el taller participativo se expresó que el hecho de no tener este espacio de convivencia ha conllevado a un cierto distanciamiento entre los integrantes de la UER, ya que anteriormente se daba como un punto de encuentro como parte de las creencias religiosas.

Tratando de concluir con el analisis de esta variable, se puede decir que los productores no tiene un apego fuerte a la religión, ni consideran en general que influya en la organización, pero si es un elemento común de su cultura y aunque no reconocen un catolicismo activo, si podría ser un punto de encuentro para unir voluntades y crear espacios de convivencia. Por otro lado, la religión contribuye a la formación de los valores familiares los cuales el individuo practica en la empresa, como en el estudio de Garza *et al.* (2011).

### **4.3.1.2. Educación**

La segunda variable de estudio en este factor fue la educación, en esta sección se identificó que el 38% de los productores tenían un nivel académico de primaria, 25% de secundaria y 37% de preparatoria. En este apartado, se pretendió ubicar a los productores con niveles académicos superiores, que por su mayor conocimiento del mundo esten cambiando la cultura organizacional de la UER. Además de estudiar el fenomeno de reconciliación de los jovenes con sus comunidades que Célleri-Endara (2011) explica en su estudio émpirico en Ecuador, con el cual demostró que las personas que tuvieron acceso a la educación y que emigraron de la comunidad en busca de oportunidades laborales ajenas al campo, regresaron para apoyar en las actividades comunitarias.

Haciendo una comparativa con la edad de los productores y su nivel de estudios se puede afirmar que, la edad promedio de los productores que estudiaron la secundaria es de 49 años y para los que estudiaron la preparatoria es de 42 años, aunque la edad no dista mucho, si se puede observar una relación positiva entre la edad y el nivel de preparación, cuanto más jóvenes, mayor el nivel de preparación.

Coincidiendo con el estudio de IICA (2017) quienes afirmaron que en general la edad de los productores de nopal regional es avanzada y que esto es una problemática para el funcionamiento del sistema producto nopal, resultó que en la UER de estudio las personas activas en la producción tienen una edad adulta no tan avanzada. Sin embargo, son los productores quienes confirman que en el acta constitutiva oficial si hay personas que por su edad ya no se dedican al cultivo del nopal, ni están interesados en las actividades de la organización. Lo cual resulta preocupante ante el eminente cambio de estafeta empresarial generacional.

Referente a la percepción que tiene los productores sobre si es necesaria la educación para el trabajo que realizan, el 87% de ellos respondió que sí, mientras que el 13% dijo no está de acuerdo. Entre las justificantes de porque es importante la educación los productores argumentaron que, mientras más conocimientos tengan más posibilidades tienen de perfeccionar las actividades que realizan, además que les permitiría hacer más gestiones en beneficio de la organización o propias. Por otro lado, la justificante de porque no es necesaria la educación resalto que, la actividad que realizan es relativamente sencilla por lo que el conocimiento es más bien empírico. Sin embargo, cuando se preguntó sobre la educación de los hijos se observó que los jóvenes estudiaron o están estudiando más que los padres.

La intención de preguntar sobre el grado de adiestramiento de los hijos de los productores fue para observar si las nuevas generaciones de jóvenes están influyendo en la cultura organizacional de la UER y para identificar la nueva generación de productores. Para ello, se obtuvo el consenso de los hijos de productores involucrados en actividades de producción. Resultó que el 62% de los productores emplean a sus hijos

jóvenes en el sistema de producción y el 38% no lo hacen porque prefieren que se enfoquen en su educación o bien no tienen hijos.

El 55% de los hijos que han trabajado en las actividades de producción primordialmente, son hombres, el resto son mujeres. Bajo este mismo panorama, se confirma que los jóvenes se están educando más que sus padres, pues el 72% se encuentra estudiando o concluyó el bachillerato, el 14% estudio o estudia la secundaria y el 14% de ellos estudia la universidad.

Recordando el instrumento, se pretendió verificar si los jóvenes con un nivel de estudio superior estaban arraigando a la comunidad para favorecer el manejo de la empresa rural y con ello poder identificar si existía una intervención en la cultura organizacional de la UER. Sin embargo, se confirmó la migración de jóvenes especialmente para completar sus estudios y la inserción en el medio laboral asalariado.

No se logró identificar que tantos jóvenes habían emigrado en busca de oportunidades diferentes al trabajo en el campo, pero si se descubrió que no hay tendencia de arraigo en ellos. Lo cual implica que, para la UER de estudio los procesos de reconciliación con la comunidad de origen no siempre sucede, es decir, los resultados distaron de los obtenidos por Célleri-Endara (2011) y se asemejaron a los obtenidos por Keijzer y Rodríguez (2003) quienes demostraron en una comunidad de Puebla que los jóvenes por diferentes factores que los ubicaron más cerca de las ciudades, modificaron las posibilidades de emplearse fuera de la comunidad. No obstante, no se puede situar a los jóvenes hijos de los productores de la UER en un extremo u otro, más bien, ésta es un área de oportunidad para estudios de fenómenos en la empresa rural.

El proceso de desarraigo no es único de la comunidad de estudio, es un fenómeno que está sucediendo en todo México. Pues a partir de este siglo XXI el campo se sumergió en un proceso de “desagrarización”. Explicado por Carton de Grammont (2009), es un reconocimiento de la nueva dinámica entre el campo y la ciudad, porque las familias campesinas se han visto obligadas a diversificar sus actividades para soportar los bajos ingresos por la agricultura. Es decir, sin dejar de tener un vínculo con la tierra

la unidad campesina dejó de centrar su economía en la agricultura y optó por una organización “pluriactiva”, en donde la actividad que más recurso les deja, marca la nueva dinámica del trabajo familiar. La pluriactividad ya es una realidad actual y en este proceso, los jóvenes se ven más atraídos por trabajos precarios asalariados, modificadores de la economía familiar, que por continuar con la herencia agropecuaria. Esto coincide nuevamente con el trabajo de Keijzer y Rodríguez (2003).

Tratando de concluir los resultados de esta variable, se puede decir que el proceso de desagrarización, globalización, cercanía a las ciudades y el acceso a la educación, han cambiado la organización del trabajo familiar. Dentro de estos cambios aparece la falta de interés de las nuevas generaciones por continuar con el trabajo de campo. Este escenario resulta aún más preocupante para la continuidad de la UER de estudio, puesto que persiste un conflicto por la tenencia de la procesadora sin interés de resolver tanto por los socios ya de edad avanzada, ni por los jóvenes por el desarraigo al campo.

### **4.3.1.3. Familia**

La última variable de los factores externos es la familia, necesariamente se solicitó esta variable porque las empresas rurales estructuradas y organizadas primordialmente por familiares (Cordero, Núñez & Hernández, 2014). En este caso, la comunidad de estudio es pequeña y los integrantes de la UER son de las mismas familias. Por lo tanto bajo el supuesto de la transmisión de valores a la empresa de tipo familiar, se solicitó a los productores relacionar sus valores familiares con los organizacionales. Por lo que esta correspondencia se retoma en la siguiente sección (Tabla 21), la cual corresponde a los factores internos.

### **4.3.2 Factores internos**

Se debe recordar que los factores internos son considerados aquellos que la organización apropió por conveniencia, a continuación se presentan los resultados obtenidos.

#### 4.3.2.1. Valores familiares y organizacionales

En concordancia con las variables que determinan estos factores se tiene en primera instancia los *valores familiares y organizacionales*, para analizarlos se elaboró una tabla de coocurrencias en la cual resaltan el compromiso y la honestidad como los valores que se repitieron en el seno familiar de los productores y en la UER reconocidos por ellos mismo (Tabla 21).

**Tabla 21. Valores organizacionales**

		<i>Valores empresariales</i>							
		Compromiso	Honestidad	Humildad	Liderazgo	Respeto	Responsabilidad	Tolerancia	Otro
Valores familiares	Compromiso	3	0	0	0	0	0	0	0
	Honestidad	0	3	0	0	0	0	0	0
	Humildad	0	0	2	0	0	0	0	0
	Liderazgo	0	0	0	1	0	0	0	0
	Respeto	0	0	0	0	0	0	0	0
	Responsabilidad	0	0	0	0	0	2	0	0
	Tolerancia	0	0	0	0	0	0	2	0
	Otro	0	0	0	0	0	0	0	0

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recabada del instrumento aplicado.

Los valores organizacionales son el reflejo de los valores familiares, en este caso los valores resultantes pueden o no coincidir con otras empresas, no se pudo hacer la comparación con una empresa específicamente del sector rural, pues no se encontraron estudios que lo permitan. Se puede afirmar que este hallazgo es pionero, la UER de estudio comparte dos valores primordiales; la honestidad y compromiso.

Tratando de comparar con estudios en empresas de orden familiar, se puede hacer referencia al estudio de Garza *et al.* (2011) a tres empresas familiares del noreste de México, quienes revelaron que al cruzar la información proporcionada por cada una de ellas los valores que resultaron más determinantes fueron el respeto y la honradez, no

obstante, encontraron indicios de los valores; honestidad, lealtad y compromiso, característicos de la empresa familiar.

Por otro lado Steckerl (2006) logró demostrar la trascendencia de los valores del fundador en una empresa familiar mexicana fundada en 1977, y que una cultura basada en los valores es esencial para la continuidad de la empresa. Los valores que su estudio de caso destacaron son la honestidad, el compromiso y la lealtad de su fundador o fundadores. Valores que en esencia se fortalecen dentro del órgano familiar para convertirse en eje de operación de la empresa, constituyendo una poderosa herramienta para su desarrollo y prolongación.

En este estudio se comulga con los resultados de Steckerl (2006) respecto los valores familiares, quien afirma que los valores dentro de la familia son transmisores de liderazgo para la organización y primordiales para su continuidad, tras el paso generacional, sobre todo como en este caso donde la generación siguiente a los productores actuales no está tan interesada en la producción. Por lo tanto, lo más importante de los valores, es que pueden consolidar familiar y socialmente a la empresa y lograr que adquiera fuerza y reconocimiento, dicho de otra forma por Gerdhe (2012) los valores son un elemento esencial para crear una fuerte cultura organizacional.

### **4.3.2.2. Mitos y creencias**

Otro elemento de los factores internos son los *mitos y creencias*, los cuales originalmente son una narración sagrada que intenta explicar la realidad de la existencia de algo, especialmente tienen que ver con la naturaleza (Aguirre, 2002). Para la empresa rural, los mitos y creencias giran en torno a la producción. Los productores reconocieron los siguientes:

- Poner la penca del nopal con el frente al sol para que reciba vitalidad.
- Comenzar la plantación después del cuarto menguante de la luna porque la tierra es más fértil.



Estos tienen que ver con la plantación y desarrollo del nopal, son revelaciones que han perdurado desde que los productores recuerdan. Como se ha mencionado los mitos tienen que ver especialmente con la naturaleza y fue el caso de la UER. Para encontrar una relación con la cultura organizacional se preguntó a los productores si practicaban aquellas condiciones, sin embargo, a pesar de que las conocen, no las ponen en práctica de manera conciente asociados a un mito. En este sentido, es muy claro que las actividades en la tierra son en su mayoría resultado de un mito o una creencia cotextualizadas en la naturaleza, a pesar de que en la actualidad los mitos en las empresas están más historizados, es decir que emanan de una historia sagrada exclusiva de la organización (Aguirre, 2002).

En particular el hecho de que los productores no practiquen las condiciones dadas por los mitos y creencias heredadas por sus antepasados de manera conciente, no los exime que de manera inconciente tengan creencias que se puedan convertir en costumbres y apoyen en la creación de espacios para la convivencia. De este modo, se podría generar un efecto motivador y relaciones empáticas, como lo refiere Huertas (2005), quien descubrió que la tradición de dar un regalo a los nuevos integrantes de cooperativas agrícolas lograba relajar la convivencia y generar un ambiente motivador y efectivo. Así que, lo que se puede resaltar en este apartado es que existe un área de oportunidad para la UER de estudio, pues su cultura organizacional está estrechamente ligada a la cultura de la comunidad, la cual cuenta con tradiciones y costumbres que bien podrían ser un dispositivo para crear espacios de convivencia.

En definitiva, los factores internos que la UER apropió como suyos, fueron que los valores son esenciales para comprender la cultura organizacional. Se pudo comprobar que a pesar de que no existe una filosofía escrita en ningún documento, los productores practican los valores familiares de manera inconciente en la organización. Por otro lado, los mitos y creencias tienen que ver con la naturaleza, por lo que se detectó un área de oportunidad para utilizar ciertas condiciones de la comunidad como instrumentos para apoyar el ejercicio relacional de los productores.

### **4.3.3. Factores raíz**

Los últimos factores que se propusieron para el estudio de la cultura organizacional son los raíz, los cuales para este trabajo tienen una clasificación más profunda para conceptualizar la cultura organizacional de la UER, porque son los que explican a la empresa con una personalidad propia y como un organismo que es cultura por sí mismo.

#### **4.3.3.1. Territorialidad**

La primera variable de gran trascendencia de los factores raíz es la territorialidad, la cual se observa por medio del enfoque de los SIAL. Para ordenar los razonamientos sobre el territorio se consideró algunas aportaciones de Grass, Cervantes y Palacios (2013) en su trabajo sobre propuestas metodológicas para el estudio de los SIAL, aunque ello no implicó que se limitara a los instrumentos que ellos proponen, pues en este trabajo, como se ha mencionado, se diseñó un instrumento que permitió fortalecer el enfoque SIAL.

Siguiendo el orden de Grass, Cervantes y Palacios (2013) se clasifican los resultados con base a los ejes teóricos del SIAL.

##### *a) Anclaje territorial de los productos*

En este primer eje se identificó si las condiciones territoriales favorecen la producción y diferenciación de nopalitos. Como lo señala Muchnik (2006) la localización de las actividades en el sector agropecuario, es una característica de los SIAL que se determina por los lazos materiales, a través del tipo de suelo y clima. Así, con base en las entrevistas se pudo confirmar con los productores que en efecto las condiciones climáticas favorecen la producción de nopal en la localidad de El Rincón.

La importancia que estas condiciones se ve reflejada en la calidad del producto, que los diferencia de otras regiones dedicadas a este cultivo, especialmente del Altiplano, confirmando lo que el estudio de Torres y Cornejo (2018) mencionan respecto a que la

localidad de El Rincón goza de buenas condiciones de clima y suelo que sugieren la diferencia en la calidad del nopal, al hacerlo resistente a la oxidación.

En el mismo tenor, Grass, Cervantes y Palacios (2013), sustentan que el anclaje territorial de los productos agroalimentarios está asociado al espacio geográfico por el efecto que produce la condición ambiental. Dentro del mismo, los autores argumentan que también las particularidades que la tradición incorpora al alimento, se dan en la medida que los productores han transmitido su conocimiento sobre la producción a otras generaciones y consigue un aumento en la eficacia de los factores de producción. Por lo que a través del trabajo de campo se pudo corroborar que en efecto la calidad del nopal en la comunidad de estudio es superior a los de otra región y el tiempo en anaquel es más prolongado.

Uno de los recursos básicos a considerar de los SIAL, que sirven para la activación de estrategias del sistema agroalimentario, es el conocimiento e innovación de proceso productivo, del producto y de la organización. La tipificación de un producto bajo el enfoque de los SIAL es el resultado de la construcción social en un territorio creada con el tiempo, los recursos locales disponibles y los actores. El producto sería cómo un bien patrimonial, porque contribuye la cultura, la identidad y el conocimiento local que se ha desarrollado (Azor, 2010).

El conocimiento de los productores de nopal de la UER fue adquirido por la experiencia y la herencia, es un tipo de conocimiento empírico que tomó fuerza a través de la capacitación y la investigación. Pese a que la adquisición de conocimiento tácito o empírico en el entorno rural es cada vez menor, por las prácticas bajo el conocimiento científico, su madurez explica el desarrollo rural y resulta ser una ventaja comparativa de las organizaciones rurales (Bruckmeier, 2007).

El conocimiento tácito y la generación de innovación es transmitido necesariamente por medio de la relación personal, generando en conjunto inestimable activo para el SIAL, pues el conocimiento local vinculado al proceso productivo o en otras palabras el “saber-hacer”, es producto de lazos fuertes entre los actores (Azor, 2010).

Lo anterior se pudo comprobar en la UER de estudio, quienes reconocen tener buena experiencia para las tareas asignadas, aunque cada productor realiza su trabajo como mejor le ha funcionado. Reconocen haber adquirido su experiencia por medio de la enseñanza de otro productor y por la prueba y error. A pesar de que la producción de nopalitos es sencilla tienen que estar constantemente investigando sobre nuevas prácticas, tratamiento de plagas y fertilización. Por lo tanto, el conocimiento aplicado por los productores de nopalitos es tradicional “saber-hacer” recibido de otras generaciones de productores, de quienes aprendieron el manejo del cultivo; lo anterior con un uso muy bajo de agroquímicos. Sus prácticas pasadas y las nuevas no se han modificado tanto, dado que el cultivo de nopalitos se ha preservado en buenas condiciones sanitarias y de calidad. En este sentido, coincide con Cordero *et al.* (2003) cuando mencionan que la economía rural es estructurada a partir del aprovechamiento de capitales disponibles en un territorio, del tipo: natural, humano y social, pues los productores hicieron uso de los activos ambientales y humanos para producir nopalitos.

Por otro lado sustentando los resultados obtenidos de este estudio, Fonte & Ranaboldo (2007), utilizan el término “conocimiento técnico local” para explicar el tipo de conocimiento específicamente de las áreas rurales, el cual incorpora la identidad y los saberes de los productores locales, transferido por la experiencia y un mecanismo de aprendizaje informal. Para lo cual también los productores confirmaron tener un conocimiento individual de la producción de nopalitos, lo que pudiera denotar una falta de colectividad para la producción, sin embargo, es algo normal en el territorio que existan productores centralizados en la organización y otros que trabajen por su cuenta, pero ambos como lo menciona Muchnik (2006), tienen la misma importancia para comprender el sistema productivo.

Las anteriores condiciones del territorio, en donde se aprovechan también las condiciones sociales, estructuran la organización del SIAL pues se forjaron a través del tiempo y con la experiencia de la actividad productiva. Como lo afirma Azor (2010) la confianza, la acción colectiva y la correspondencia constituyen las relaciones de los miembros del SIAL, las cuales conllevan a establecer la normatividad de la organización y con ello estrategias en pro de la productividad.

En este sentido los productores de la UER, manifestaron que un 50% de ellos, pocas veces produce de la misma manera, un 25% casi siempre utiliza las mismas técnicas y el otro 25% nunca lo hace, lo cual refiere la constante búsqueda de mejora e innovación en su sistema productivo. En este sentido, se reconoce una capacidad de innovación que podría repuntar en la activación de estrategias. De manera contraria Gutiérrez (2016) en algunas organizaciones productivas rurales colaborativas de Jalisco, apuntó una baja correlación entre la cultura innovadora y el desarrollo de las unidades económicas, sin embargo, discutió la importancia que tiene la innovación en la cotidianidad para lograr un liderazgo en el proceso de gestión.

Una prueba mucho más evidente de lo anterior en materia de innovación fue la construcción de una procesadora de nopales que cuenta con un túnel de tratado para retirar la espina del nopal y cortarlo, para después envasarlo al vacío y mantenerlo en un cuarto de refrigeración hasta su comercialización (Ilustración 7). Sin embargo, como se ha mencionado en este documento, la procesadora se encuentra abandonada tras la falta de organización, la ausencia de liderazgo y la intervención de diferentes intereses sobre el inmueble. Sumado a ello, los productores atribuyen el abandono de este proyecto a la muerte de una persona que fungía como responsable de la procesadora, quién poseía todo la información sobre el proyecto como fue; la captación de la producción total de los productores locales y regionales, la transformación del nopal a un producto con valor agregado y la comercialización del mismo.

#### **Ilustración 7. Procesadora de nopales en la comunidad de El Rincón**



**Fuente:** Fotografía propia del recorrido de campo (comunidad de El Rincón, 2019).

Además de la procesadora de nopalitos, otros miembros de la comunidad tuvieron la visión de instalar una planta deshidratadora (Ilustración 8), que si bien cuenta con menor inversión económica y humano, tampoco está en funcionamiento.

#### **Ilustración 8. Planta deshidratadora**



Fuente: Fotografía propia del recorrido de campo (comunidad de El Rincón, 2019).

#### *b) La acción colectiva en el territorio*

En éste eje el apoyo familiar, la interacción, la confianza, la organización de los productores y la interacción con otras instituciones, son los que permiten la acción colectiva para la activación del sistema producto y en este caso para la atención a las necesidades de reforzar la cultura organizacional.

Un aspecto de suma importancia para este eje es la localización de las parcelas de los productores, si bien es cierto como señalan Fournier & Muchnik (2012), la distancia no es un determinante para el desarrollo de los SIAL, si favorece la interacción entre los actores de la actividad económica. Aunado a ello, la localización de las parcelas también sirve para saber si la distancia es un factor limitante para la comunicación, dado que esta es una condición interna para la creación y mantenimiento de buenas relaciones, además que la buena comunicación permite poner una barrera a rumores y la incertidumbre (Álvarez, 2007).

Tras la aplicación del instrumento se identificó que las parcelas de los productores se encuentran relativamente cerca unas de otras, todas en la comunidad de El Rincón.

Los caminos para acceder a los predios están perfectamente identificados por los productores, incluso fueron construidos por ellos mismos. Los productores aseguran que la distancia no es un limitante para su comunicación porque el contacto entre personas es directo.

El Rincón es una comunidad de vecinos dedicados en su mayoría a la producción de nopalitos, son personas que comparten además de una relación familiar una vinculación territorial, tal como lo refirieron Fonte y Ranaboldo (2007), en el territorio además de la proximidad territorial, existe una proximidad social que se interpreta por los valores y visiones comunes. Por lo tanto, tal como lo confirmaron estos investigadores, el territorio obra como conector de la actividad económica en el cual existe una proximidad geográfica.

Antes del fallecimiento de la persona encargada del proyecto de la procesadora de nopalitos, se identificaban relaciones de confianza, tanto para la producción y comercialización del producto. Hoy día se puede decir que se ha perdido la confianza, por la falta de consenso sobre la apropiación nuevamente del proyecto de la procesadora, según refirieron los productores en el taller participante.

A pesar de ello, un actor importante para establecer nuevos lazos de confianza es el apoyo familiar, especialmente para las actividades productivas, puesto que el 63% de los productores afirmaron ocupar la mano de obra familiar para la producción en temporada alta. Asimismo Cordero, Núñez y Hernández (2014) determinaron que en algunas UERs en el municipio de Ziracuaretiro de Michoacán, el principal factor generador de confianza es la estructura del trabajo familiar ya que entre familiares el comportamiento resultó ser más pasivo.

El principal actor en el territorio fueron los productores, quienes manifestaron que con frecuencia se relacionan para compartir información de buenas prácticas para el manejo del cultivo, información sobre cursos, eventos, etc. No obstante, la problemática que se ha tratado en este documento es la falta de organización de los productores, que deriva, de acuerdo a la información del taller participante, a la falta de confianza y el

interés común. El elemento organizativo es una variable que se repite en diversos estudios de empresas rurales, como en el caso de los productores de queso en Tlaxcala (Grass & Cervantes, 2013) o bien las cooperativas agrícolas en Colombia (Hernández & Prieto, 2016).

Por otro lado la relación de los productores con asociaciones o instituciones son en esencia con el Consejo Hidalguense de Nopal y Tuna A.C. Los productores manifestaron que a través de esta asociación fueron invitados a eventos relacionados con el nopal, aunque no existe en la comunidad algún evento que dé a conocer el producto, los beneficios de consumirlo o bien productos derivados.

Respecto a la relación de los productores con instituciones educativas es mucho más frecuente, por ahora son parte de una investigación a cargo del Colegio del Estado de Hidalgo, financiada por el IICA, y en repetidas ocasiones reciben visitas de estudiantes de universidades como Chapingo y la Universidad Politécnica de Francisco I Madero. En cuanto a las relaciones gubernamentales se encuentra principalmente la Secretaria de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), por medio del extensionismo rural.

##### *c) Constitución y conservación del patrimonio territorial*

En este eje resulta determinante el reconocimiento histórico para encontrar el valor simbólico que tiene el nopal para los integrantes de la UER. El producto se convierte en parte del patrimonio cultural de un territorio porque se cristianiza en una estrategia de producción comunitaria con un valor agregado, en este caso del “saber – hacer” que se ha transferido a través del tiempo (Grass, Cervantes, & Palacios, 2015).

El primer elemento para Identificar si los productores reconocen el nopal dentro de su cultura, es la incorporación del producto a su alimentación, con ello también se reconoce la medida que han transmitido el conocimiento asociado a la producción y el reconocimiento de la calidad de este (Grass, Cervantes & Reyes, 2013).

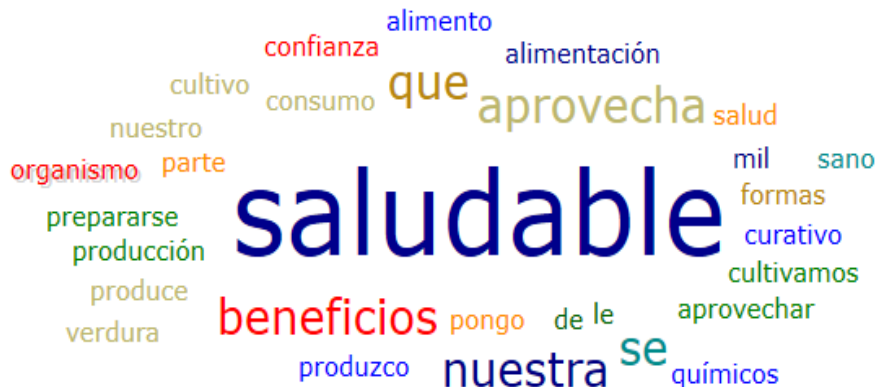
La alimentación es un hecho social característico de un territorio en donde el acto de comer pone en juego características de los alimentos, jugando un rol particular en los



procesos de identificación de los individuos en un territorio. Esta característica es indispensable para la valorización territorial bajo el enfoque de los SIAL (Muchnik, 2006).

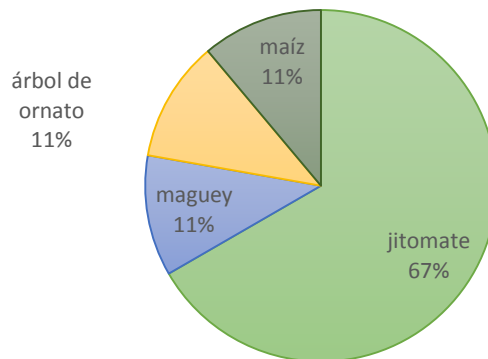
Con el instrumento aplicado se obtuvo que el 100% de los productores incluyen el nopal en su alimentación porque lo reconocen como un producto saludable y de calidad. Esto confirma la valorización del nopal para los productores y la posible herencia del saber hacer que pasaran a la siguiente generación de productores. Los productores consumen el nopal porque reconocen que estos son un alimento saludable, incluso algunos aseguraron que es curativo porque no contiene químicos, lo cual genera una confianza de consumo, tal y como se muestra en la nube de palabras de la Ilustración 9.

#### Ilustración 9. Nube de palabras porque consumen nopalitos



**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recabada del instrumento aplicado.

Además de los nopalitos, conocer lazos históricos con otros productos permite observar si existe riesgo del anclaje territorial del nopal con la comunidad. El instrumento arrojó que el 67% de los productores de nopal, también produce jitomate (Gráfica 4). Lo cual indica una diversificación de la actividad agropecuaria por productos que según reportan, les generan más ganancias. Sin embargo, la producción de nopal se encuentra fuertemente anclada a sus condiciones territoriales y culturales que difícilmente van a cambiar, ya que los productores tienen lazos inmateriales con el nopal.

**Gráfica 3. Otros productos cultivados**

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recabada del instrumento aplicado.

Como se ha podido corroborar la territorialidad bajo el enfoque de los SIAL que se guió con la propuesta de Grass, Cervantes y Palacios (2013), es una variable que demuestra como los nopalitos además de tener un anclaje territorial se convirtieron en un elemento de la cultura en la comunidad y en un símbolo de conocimiento e innovación, el cual representa a los actores en el territorio quienes en la colectividad se relacionan en torno al sistema productivo.

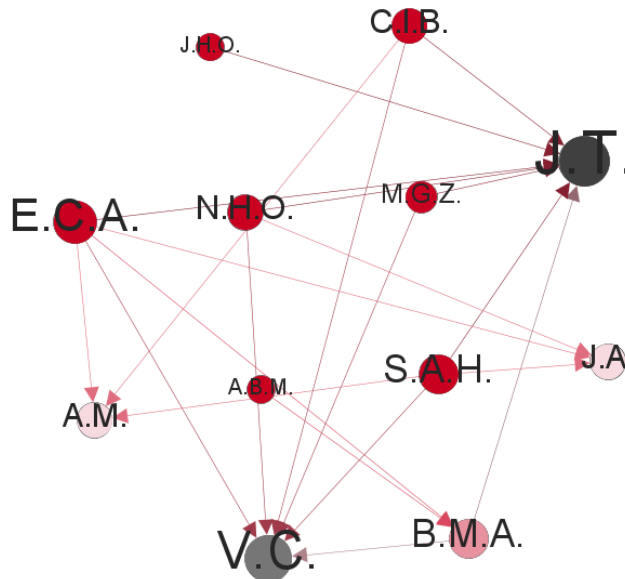
#### **4.3.3.2. Fundadores y héroes**

Otra variable que determinan los factores raíz fue la identificación de fundadores y héroes, partiendo de la idea de Aguirre (2002), quien señala que el fundador es una figura clave de la etnohistoria de la organización, se utilizó la técnica de historia oral propuesta por Grass, Cervantes y Palacios (2013) para indagar sobre los lazos históricos inmateriales (Muchnik, 2006). Aunado a ello se buscó establecer la coincidencia con los estudios de Steckerl (2006) sobre la relación directa y positiva entre los valores del fundador con los de la empresa y la cultura organizacional, así como los de Garza *et al.* (2011), quienes demostraron la importancia de los valores del fundador con el compromiso y seguridad de los empleados, sobre todo en la estabilidad de su conducta.

Por lo tanto, la identificación de fundadores y héroes fue trascendental para ubicar a las personas clave de la historia de la organización, pues la influencia de estos es decisiva en la cultura organizacional de la empresa rural. Si bien es cierto que en ocasiones los fundadores son los líderes en las empresas, para este caso se pretendió identificar la herencia inmaterial de parte de ellos porque ya fallecieron y la información se obtuvo de la nueva generación de productores.

Así que, para identificarlos se utilizó el análisis de redes y para conocer la herencia inmaterial y su relación con el actual líder y la cultura organizacional se realizaron entrevistas a profundidad, además del trabajo de campo que en todo momento permitió ser partícipes en la realidad que viven los productores. La matriz que alimentó la red de vínculos se construyó asimétrica binaria con un total de 12 nodos y 24 aristas, es decir 12 productores y 24 relaciones (Figura 5).

**Figura 5. Red de vínculos para identificar fundadores y héroes**



**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recabada del instrumento aplicado.

De manera visual se puede comprobar que los productores reconocen a los sujetos J.T. y V.C. con la mayor centralidad y conectividad. En la Tabla 22 de estadísticos de esta red se observa, que el sujeto J.T. cumple con el principio de centralidad directa

con un 100% y grado de entrada de 7. El sujeto V.C. en segundo lugar con el grado de 95% de centralidad y de conectividad de 0.164.

**Tabla 22. Estadísticos de la red**

<b>Nodo</b>	<b>Grado de entrada</b>	<b>Rango de conectividad</b>	<b>Grado de centralidad</b>
J.T.	7	0.207609	100%
V.C.	6	0.164375	95%
J.A.	3	0.084707	14%
A.M.	3	0.084707	14%
B.M.A.	2	0.102722	9%

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recabada del instrumento aplicado.

Con los resultados de la red se procedió a identificar quien fungió como fundador y quien como héroe. Cabe mencionar que ambos J.T. y V.C. ya fallecieron por lo tanto se eligió a dos productores para una entrevista a profundidad para encontrar lazos históricos inmateriales heredados. Los entrevistados se seleccionaron con base en la relación que tuvieron con el fundador y héroe, sin embargo para evitar un sesgo se reforzaron las respuestas en el taller participativo y las visitas de campo.

Para J.T. se eligió un productor que tuvo una relación familiar directa con el sujeto estudiado, quien resultó ser el fundador. El entrevistado cuenta que, fue el señor J.T. quien observó en algún otro lugar el cultivo del nopal en camas (motones de tierra en línea recta). Esta experiencia lo impulsó para ser la primera persona en producir nopalitos en El Rincón, como un producto comercial, en los años 80s. Además, implicó innovación porque el señor J.T. también fue el primero en instalar la estructura de micro túnel y producir en volumen para comercializar los nopalitos en ciudades aledañas. El sujeto en cuestión diseñó un mecanismo de transporte en bicicleta para transportar la mayor cantidad de nopalitos.

En consecuencia el señor J.T. fue un referente a seguir para las demás personas de la comunidad que en general se dedicaban a la producción de maíz. En un primer momento replicaron la producción y luego fueron mejorando la técnica por medio de la prueba y error, y la experiencia de los mismos productores, hasta llegar a ser una

comunidad representativa de la producción en micro túnel y comercialización de nopal en el entorno regional.

Una vez identificado el fundador, el entrevistado confirmó que el señor J.T. les dejó la producción de nopales y el reconocimiento en su comunidad, pues asegura que sin J.T. la comunidad seguiría sin desarrollarse. La herencia inmaterial para la comunidad fue el valor del trabajo y la innovación, pues como aseguraron Flores, Luna y Rodríguez en 1995, El Rincón se convirtió en el lugar con mayor superficie en México y el mundo para la producción de nopales bajo invernadero.

Dentro de los valores que el entrevistado reconoce del fundador es la humildad y el trabajo, en contraste con la Tabla 21 de coocurrencias, la humildad se ubica como el valor en el tercer lugar de importancia. En este sentido, los resultados comulgan con Garza *et al.* (2011) y Steckerl (2006), pues en efecto la relación de los valores del fundador y su historia se relacionan de forma positiva con la cultura organizacional de la empresa, incluso tras su muerte.

Por otro lado, se reconoció al señor V.C. como héroe, pues fue quien lideró el proyecto para la construcción de la procesadora. El entrevistado se eligió porque tuvo un papel activo en la gestión de apoyos para la construcción de la planta, no obstante, del mismo modo que la entrevista anterior, para evitar un sesgo se confirmaron las respuestas en el taller participativo y las visitas de campo.

El señor V.C. fue identificado como un hombre trabajador con visión de futuro. Él tenía toda la información en relación con la procesadora y estaba convencido que ese proyecto detonaría económicamente la región; sin embargo, el señor V.C. falleció unos meses antes del arranque de la planta, lo cual trajo consigo una falta de consenso y organización para la puesta en marcha del proyecto. Es por ello, que el héroe ya fallecido tuvo un papel determinante en la historia de la UER, tal como lo aseguran Deal and Kennedy (1984) citado en Lunenburg (2011) en este sentido V.C., como héroe, fue la persona que más influenció en el éxito de la empresa, pues sus acciones dieron un giro a la organización y son un símbolo para su reconocimiento.

Lo anterior igual se confirma con la herencia inmaterial que dejó V.C. a la organización, en cuanto al valor del trabajo, la persistencia y la humildad (Tabla 23). Puesto que como lo reporta el entrevistado, a pesar de que V.C. lideraba el proyecto y tenía un grado más alto de estudios, siempre apoyó a los productores y estaba preocupado por el bienestar común.

**Tabla 23. Características del fundador y héroe**

Persona	Lugar en la historia	Características	Herencia inmaterial
J.T.	Fundador	Un hombre inteligente, trabajador, de corta estatura, humilde y muy callado.	Trajo el nopal a la comunidad, a partir de él es que la comunidad es reconocida. Si el siguiera vivo los productores seríamos más organizados y estaríamos ya exportando.
V.C.	Héroe	Trabajador, vio por el bienestar común, trajo la tecnología, siempre apoyo a los productores y fue un hombre visionario.	Nos dejó la tecnología que nosotros no supimos aprovechar, pues fue el líder del proyecto para la construcción de la procesadora de nopalitos.

**Fuente:** Elaboración propia con base en la información recabada en las entrevistas.

En resumen de los resultados más relevantes, presentados a lo largo de este capítulo, sobre los factores que caracterizan y determinan la cultura organizacional en la UER de estudio se pudo corroborar que lo que se ha encontrado en la UER de estudio coincide en algunos casos con otros autores, sin embargo, cabe señalar que en este estudio de manera inédita se analizó la cultura organizacional de una empresa rural por medio de un instrumento único y bajo un enfoque que corresponde involucrarse en la organización y comprenderla por medio del reconocimiento de la propia cultura de los integrantes. Por lo tanto, se puede decir que se pudo cumplir con los primeros dos objetivos de la presente investigación.

## **5. ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

El objeto de estudio del presente trabajo fue una empresa rural denominada UER a lo largo del documento, que si bien no está profesionalizada, sus características permitieron entender que en este tipo de organización la cultura organizacional está muy ligada al territorio, es por ello que se utilizó el enfoque de los SIAL, acorde a la conceptualización de la empresa agrícola y rural. Sin embargo, no se encontraron instrumentos para el estudio de la cultura que aplicaran para este tipo de organizaciones, por lo cual se diseñó uno que permitió sustraer de la realidad la relación de los factores de estudio con la cultura organizacional. Con la aplicación de este instrumento, previa validación, se pudo obtener información valiosa sobre la UER y su cultura organizacional bajo el enfoque SIAL, complementado con otras herramientas de análisis como los recorridos de campo, entrevistas, talleres participativos, entre otros.

Tras el análisis de la cultura organizacional de la empresa rural por medio del estudio de variables, se logró identificar los factores y variables que permitieron entender la cultura organizacional de la empresa rural y de las variables que han obstruido la interfaz entre la organización y los productores, así a partir de ello se pudo generar una propuesta de mejora cumpliendo con ello el tercer objetivo. A continuación, se plantean algunas acciones estratégicas que podrían ser ideales para fortalecer la cultura organizacional de la UER estudio, la cual de manera inherente aportaría elementos para el desarrollo territorial regional.

Respecto a la comunidad de estudio de El Rincón. Este lugar goza de características climáticas ideales para la producción de nopal, de ahí que 70% de la población se dedique a este cultivo con fines comerciales. El Rincón es reconocido justamente como una comunidad productora de nopales de calidad superior y por la

construcción de una procesadora, la cual no está funcionando pero puede llegar ser un detonante económico para la región. En este sentido, se propone reforzar ese reconocimiento con ferias, eventos, muestras gastronómicas o bien otras actividades que vuelvan la vista del turismo y autoridades.

Dentro de la caracterización de la UER se estudió el liderazgo, el cual si bien es cierto no es el objeto del presente documento resultó ser importante para la UER, por lo tanto, como señala Shein (1988) para que la cultura organizacional pueda ser aprovechada dentro de una empresa se requiere que ésta vaya siempre acompañada de un liderazgo representativo sobre el cual recae la responsabilidad de crear el ambiente propicio para que la cultura organizacional permee a todos los integrantes de la organización y puedan trabajar colectivamente hacia un mismo fin. Esta figura justamente para la empresa rural podría ser a través de la connotación del agroliderazgo. Para ello se propone el productor B.M.A. como aquel que cumple en su mayoría con las actitudes de un agrolíder y que sería el accionador y cohesionador entre los actores del territorio. Sumado a ello, se propone un puente estructural que conecte con las redes alejadas del aglomerado principal, el cual debe ser una persona que logre hacer el vínculo entre el agrolíder y el grupo que se ha alejado de la UER.

Como se ha plasmado a lo largo del documento un objetivo fundamental para la presente investigación fue la identificación de los factores que modifican la cultura organizacional de la UER. Para lo cual se propusieron tres grandes dimensiones desagregadas de acuerdo a los modelos de Smircich (1983), Trompenaars & Hampden (1997) y Thévenet (1992), quienes acuñaron términos diferentes para nombrar los elementos de sus modelos, pero que tratan de variables similares, por lo cual, para este trabajo se retomaron los factores externos, internos y de raíz.

Partiendo de lo anterior, se explica a las variables externas que comprendieron la religión, educación y la familia. En primer lugar, la religión resultó un factor que los productores con opinión dividida aseguraron que no influye en la empresa, sin embargo, tras comparar los resultados con otros estudios y la teoría se pudo concluir que los productores están en un proceso de secundarización que si bien ha permeado la



organización no ha sido el mismo proceso en su círculo familiar. Este factor también evidenció que ya no se reúnen en general, así que se está perdiendo la oportunidad de reforzar la relación uno a uno, por lo cual la propuesta es crear espacios de comunión ya sean en torno a la religión o no, que refuercen la convivencia y la comunicación.

Por otro lado, el factor familia resultó ser un generador de valores y confianza, por lo cual, la recomendación es crear una estrategia incluyente en la cual los productores tengan la oportunidad de incluir a su familia en las actividades de la organización y no sólo en las productivas. Lo anterior podría emerger de los espacios de convivencia propuestos para que de éste modo se fortalezca un ambiente de confianza.

La educación resultó ser otro elemento que los productores reconocieron como significativo, sin embargo su importancia radica en la herencia de la empresa a las nuevas generaciones, la continuidad de la organización es esencial para que de manera territorial se siga reconociendo a la comunidad como aquella productora de nopalitos. Por lo tanto, aunque se identificó un proceso normal de desagrarización se recomienda que los productores miembros de la organización, inculquen a las nuevas generaciones el valor del trabajo y se busquen alternativas atractivas de autoempleo o emprendedurismo que arraigue a los jóvenes a una nueva economía rural.

Las nuevas oportunidades para los jóvenes tendrían que ser menos empíricas y más formales, con visión empresarial y arraigo cultural. Un caso interesante en el estado de Hidalgo son las cooperativas en el corredor turístico de la zona de balnearios del Valle del Mezquital, en donde han logrado conjuntar el mayor grado de instrucción educativa e innovación con la actividad empresarial, apegada a su cultura, comenzando por su propia lengua materna el Ñanhu. Que además de generar empleo, ofrece opciones de emprendimiento con la venta de enseres y el turismo (Garcá & Tovar, 2012).

En relación a los factores internos, se lograron identificar el compromiso, la honestidad, seguidos de la humildad, la responsabilidad y la tolerancia como aquellos valores que coincidieron predicarse tanto en la organización como en la familia. Lo cual indica que, aún de manera informal, los productores son capaces de asimilar una filosofía

bajo la cual rigen sus acciones. En este punto, se encontraron coincidencias con valores de empresas como las del noreste de México estudiadas por Garza *et al.* (2011), de las cuales se rescata el proceso de herencia de valores, ya que en las empresas de tipo familiar la trascendencia de los valores de los fundadores son un referente para su filosofía. Es por ello que, la recomendación es reafirmar los valores para que las nuevas generaciones de productores reconozcan su procedencia y significado. Dado que en la empresa rural no existe como tal un espacio físico en el que se puedan dar a conocer los valores, se propone inculcarlos por medio del relato, lo cual pretenden ser más activadores que un documento pensando justamente en la tipología de empresa.

Respecto a los mitos y creencias se logró identificar que la UER cuenta con algunos propiamente de producción, que tienen que ver con la tierra y el medio ambiente, las cuales se han perdido con el paso del tiempo como consecuencia de una modernización en la producción y el repetido proceso de desagregación. No obstante, los mitos y creencias que los productores reconocieron son producto de la herencia de sus ancestros, por lo cual generan un sentimiento de seguridad respecto la plantación y sin duda este es un elementos que aunque no se den cuenta, da significado a su actividad productora y que al final responde a una explicación científica y formal del fenómeno, de la cual se han apropiado como parte de un mito o creencia.

Las últimas variables que se analizaron fueron observadas bajo el enfoque de los SIAL, una metodología que permitió entender el anclaje territorial con el producto. Si bien se tomaron algunas recomendaciones de Grass, Cervantes y Palacios (2013), se buscaron otras herramientas que permitieran alcanzar el objetivo de este estudio. Primeramente, se pudo confirmar que las condiciones del espacio geográfico son las adecuadas para la actividad productiva. Por otro lado, el conocimiento tácido de los productores y su saber-hacer es un activo para la UER, puesto que dicho conocimiento se incorpora a su identidad, y reflejan todas las experiencias que adquirieron con el tiempo. Por lo tanto, es importante que los productores lo afiancen y lo valoren como parte de su herencia inmaterial, el reconocimiento del saber-hacer como parte de su patrimonio podría generarse poco a poco con actividades en torno al nopal como son; ferias, muestras gastronómicas, entrevistas para revistas o periódicos, el uso de redes

sociales, etc. En este sentido se propone que los productores den a conocer las cualidades de sus nopalitos como son el sabor, calidad y resistencia a la oxidación. Probablemente de este modo los consumidores sean más conscientes del precio de un nopal con calidad casi del tipo orgánica a uno que no lo es.

Un elemento que se derivó de este estudio fue la capacidad innovadora y de gestión de los productores, al haber logrado con inversión gubernamental y propia, la construcción de una procesadora única en Hidalgo, equipada para el envasado de nopalitos, la cual al momento, como se ha mencionado reiteradas veces, se encuentra abandonada. Este estudio, permitió entender que parte de la problemática generada por el abandono del proyecto de la procesadora se debió a la falta de organización, confianza e interés de los productores. Se puede afirmar que, la procesadora sin duda sería un detonante de la economía regional, pero debe tomarse con seriedad y determinación. Es evidente que arrancar nuevamente con un proyecto abandonado es un proceso largo, además que el trabajo de campo y el taller participante evidenció el desgaste de los productores en torno a la recuperación de la procesadora, por lo cual la propuesta para la reactivación es la intervención definitiva de la autoridad gubernamental quienes finalmente aportaron parte de la inversión, sumado a ello, se requiere sin duda el empoderamiento del agrolíder.

Un elemento que se estudió bajo el enfoque SIAL fue la proximidad de las parcelas de los productores, con doble intención, la primera fue saber si la distancia era un limitante para la comunicación y segundo para identificar si el territorio obra como una condición de la actividad económica. Los resultados afirmaron que la distancia no es un limitante y en efecto la proximidad es un factor para la existencia de la producción de nopalitos. Sin embargo, resaltó el hecho de que los productores no han aprovechado este elemento para la creación de estrategias conjuntas en pro de la organización, pues se han enfocado exclusivamente en su actividad productiva y se han olvidado de los intereses comunes. Dadas las condiciones anteriores, la recomendación es aprovechar la proximidad para encausar nuevas acciones de beneficio común empezando por reuniones en las que los productores se puedan expresar libremente, porque sin duda la comunicación cara a cara es un factor importante para generar lazos de confianza. Un

primer punto de discusión podría ser justamente resolver el asunto de la procesadora, con la anuencia de un intermediario como la autoridad gubernamental.

En efecto, a través de la observación de los factores raíz por medio de la historia oral fue un elemento que permitió entender como el nopal es parte de la vida cotidiana de las familias productoras, ya que el producto integra su alimentación y para ellos tiene un valor simbólico muy importante. Por lo tanto, se puede decir que existe un arraigo cultural respecto la producción de nopal y este elemento también es útil para reforzar la cultura organizacional de la empresa rural. El sentimiento de identificación con el producto es transferible, por lo cual evidentemente es un factor muy importante ya que los productores tienen el deber de implantarlo en la siguiente generación.

Lo anterior se refuerza con la identificación de héroes y fundadores que arrojó el estudio como dos personas que marcaron el rumbo de la organización, el fundador fue la persona que llevó a la comunidad la producción de nopalitos y tuvo la visión de negocio respecto esa actividad, y el héroe fue el mayor precursor del proyecto para la construcción de la procesadora. En esencia ambos fueron personas admirables y respetadas por los productores, por lo cual, su historia es parte de la cultura de la comunidad.

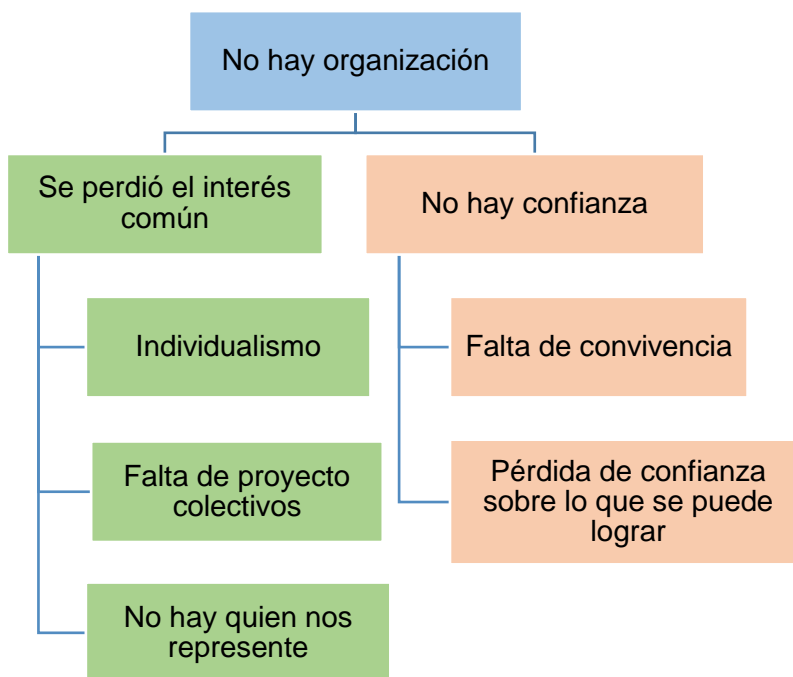
Toda estrategia parte de un diagnóstico que fue en este caso los resultados de los instrumentos aplicados, de los cuales se proponen acciones que no pretenden ser limitativas, por lo cual y dadas las características de la empresa rural se elaboró en conjunto con los productores un árbol de problemas exclusivamente en el tema de organización, porque desde ahí se parte para generar cualquier estrategia.

La metodología de los SIAL además de indicar que se observe una organización a través de su territorio y entender el contexto general incluido el cultural, establece que no se puede estudiar la empresa rural o bien la economía rural si no se es parte de ella. Es decir, debe existir un involucramiento del investigador y el productor. Es por ello que para reforzar este estudio se utilizó la técnica de árbol de problemas con la cual los productores pudieron desmenuzar la problemática e identificar algunas actividades que desde su perspectiva puedan generar nuevamente sinergia con la organización.

La técnica de árbol de problemas se encausa en la problemática de la falta de organización, no obstante, algunos de los objetivos que propusieron son parte de las estrategias para reforzar la cultura organizacional que en éste capítulo se describieron.

Los productores identificaron que existe una falta de interés común y la ausencia de confianza (Figura 6) de las cuales resalta que no tienen un proyecto común pues cada uno trabaja por sus propios intereses y han perdido la confianza incluso en ellos mismos, existe un sentimiento de conformismo y la ausencia de un líder, además de reconocer que ya no se reúnen tanto por asuntos relacionados con la organización como por actividades recreativas.

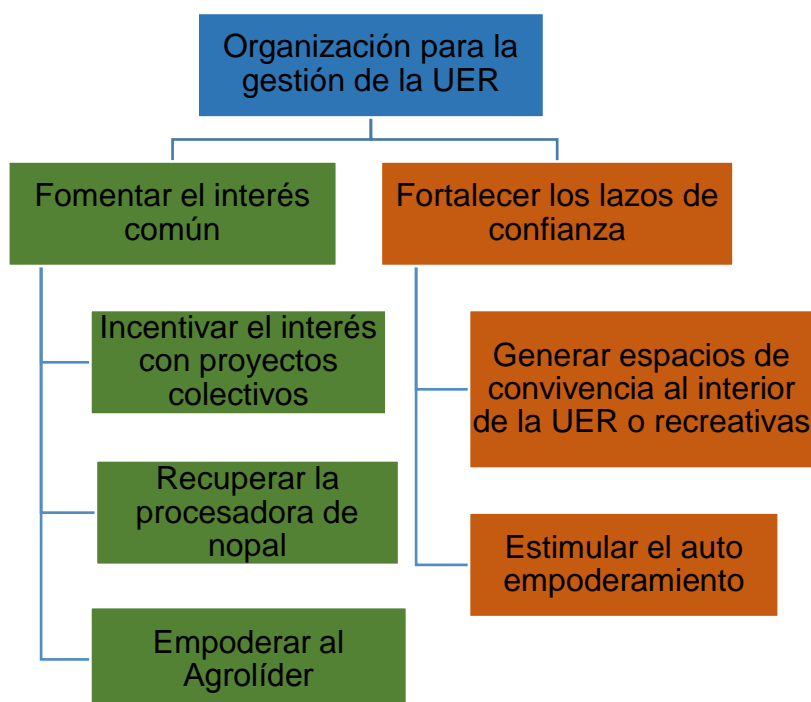
**Figura 6. Árbol de problemas de los productores de la UER de estudio**



**Fuente:** Elaboración propia con base en la información del taller participativo.

Con base en el árbol de problemas los productores plantearon objetivos que de acuerdo con su experiencia podrían servir para solucionar las dificultades (Figura 7), entre ellos proponen fomentar el interés común especialmente con la recuperación de la procesadora.

Figura 7. Árbol de objetivos a los problemas de la UER de estudio



**Fuente:** Elaboración propia con base en la información del taller participativo.

La actividad de reflexión con los productores realizada por medio de la técnica de árbol de problemas evidenció que han dejado de poner atención en factores medulares como la confianza en ellos mismos y el desinterés por asuntos relacionados con la colectividad, siendo que fueron estos dos elementos los que posicionaron a la UER en la región. Por lo tanto, la reflexión que ellos adoptaron fue de auto empoderamiento y volver a reunirse para crear espacios de comunión y acuerdo. Por lo cual, de manera empírica los productores observaron un debilitamiento de su cultura organizacional y propusieron acciones sencillas que refuerzan la propuesta de este capítulo y con ello se darán las condiciones para activar el proyecto de la procesadora y demás estrategias en beneficio del mejoramiento de la competitividad de la UER y en consecuencia impulsar la economía rural regional.

## CONCLUSIONES

México se caracteriza por ser un gran productor y exportador de agroalimentos a nivel mundial, sin embargo, la competitividad de las empresas agropecuarias específicamente las del medio rural y el bienestar de las familias que habitan ese tipo de territorio son muy bajos. Lo anterior se puede atribuir a una serie de factores de diferente índole, dentro de ellos, unos de los más importantes sin duda es la capacidad de organización vinculada directamente con su cultura organizacional.

Con la presente investigación se logró analizar la cultura organizacional de una empresa rural agrícola dedicada a la producción de nopalitos, denominada a lo largo del documento como UER; la cual está constituida formalmente y presentó una débil cultura organizacional, teniendo como consecuencia la falta de liderazgo, la pérdida de confianza y el desaprovechamiento de una planta procesadora que fue construida para desespinar, cortar y envasar los nopalitos.

Dando cumplimiento al primero de los objetivos se pudo caracterizar el funcionamiento del sistema producto del nopal en la localidad de El Rincón en el municipio de El Arenal. Dentro de ello, se identificó que para la producción de nopalitos se practican métodos que los productores han adquirido por medio del saber-hacer heredado de otros productores y el auto aprendizaje. Por lo tanto, es muy claro que han desarrollado un conocimiento que si bien no es científico, ha sido una peculiaridad de la zona que ha ganado reconocimiento por su relación con la calidad del producto. Por otro lado, los productores de la UER de estudio han sabido aprovechar los recursos humanos, sociales y naturales para producir nopalitos, de tal forma que los llevo a tener una procesadora demostrando con ello su capacidad de organización y gestión.

Por lo tanto, los factores que han contribuido para la producción de nopalitos en la comunidad se lograron identificar, bajo el enfoque de los SIAL y el uso de herramientas como el instrumento diseñado para esta investigación, entrevistas y un taller participante

que las condiciones territoriales y humanas propician que la producción de nopalitos se diferencie por su calidad y resistencia a la oxidación.

En relación al segundo objetivo se identificaron los factores que ayudaron a comprender la cultura organizacional de la UER objeto de estudio. Para ello, se desagregaron en tres categorías: externos, internos y de raíz, permitiendo concluir que la empresa de orden rural tiene elementos fuertemente arraigados a su cultura, los cuales difícilmente podrán modificar.

Respecto a los factores externos, se observó que la religión para la UER, ha sufrido un proceso de secundarización. Por lo cual, resultó ser un factor poco importante para los productores, sin embargo, los rituales y celebraciones religiosos podrían ser un espacio de convivencia y construcción para los productores y consecuentemente un detonante de cohesión para que se establezcan intereses comunes.

La educación, por otro lado fue un elemento de la cultura organizacional que los productores reconocen porque aseguran que es importante para que desarrollen su trabajo especialmente para aprender nuevas técnicas de mejoramiento de la producción. Sin embargo, existe un riesgo para el paso generacional porque los hijos de los productores en general no se están involucrando en la empresa de sus padres, pues se comprobó que los jóvenes con nivel de estudios superior están ampliando sus oportunidades laborales a las ciudades, sumado a ello, el campo está sufriendo un proceso de desagrarización.

Finalmente el factor familia fue determinante para comprender que la UER de estudio tiene elementos característicos de las empresas familiares, por lo cual se analizó la trascendencia de los valores familiares en la organización. Este elemento se complementó con los factores internos.

Por otro lado, para los factores internos se logró detectar que en efecto existen valores como la honestidad y el compromiso que los productores practican tanto en su familia como en la organización, que si bien no están determinados formalmente en la empresa los miembros de la UER los practican de forma inconsciente. Por otro lado, los



mitos y creencias están relacionados con la tierra y la naturaleza, por lo tanto existe un área de oportunidad para que al igual que la religión estos apoyen en la generación de espacios para la convivencia.

El parteaguas para entender la cultura organizacional de la UER son los factores raíz a través del enfoque SIAL que permitió identificar y comprender los lazos históricos entre el nopal y la UER. Primero, las condiciones territoriales y el conocimiento empírico de la producción de nopalitas son un elemento importante de su cultura al ser único y reconocido en la calidad del producto, por lo tanto, se ha convertido en parte de su patrimonio. Por otro lado, la interacción entre los productores es alta y la distancia favorece la comunicación entre ellos, esto implica que la proximidad podría ser un elemento facilitador para la implementación de estrategias y el mejoramiento de la cultura organizacional.

La producción de nopalitas permea en la comunidad de El Rincón, ya que pese a que los productores han emprendido con otros cultivos, como el jitomate; el nopal tiene un apego cultural en su alimentación, mitos y creencias. Por lo tanto, se visualiza que la producción de nopalitas puede ser una actividad que prevalecerá en el largo plazo.

Finalmente dentro de los factores raíz, se identificaron dos actores importantes en la historia de la UER, como fueron el fundador y el héroe, quienes heredaron a la organización el valor de la humildad y el trabajo, la innovación en la producción de nopalitas y la planta del nopal en sí. Por lo tanto, el reconocimiento de la etnohistoria de la UER es un elemento importante de la cultura organizacional, y probablemente la divulgación y el refuerzo del valor de la historia sirva como cohesionador de la cultura organizacional.

Cabe enfatizar que la generación del instrumento se hizo ante la necesidad de una ausencia del mismo, por lo que es mejorable, especialmente en la sección de respuestas, ya que en un principio se propusieron abiertas y en un segundo momento se cerraron para mejorar el manejo de datos llegando a un 80% en este tipo de preguntas. Por lo tanto, se podría crear un nuevo diseño con solo preguntas cerradas para hacer más eficaz el manejo de información. El instrumento es único pero no exclusivo para el análisis de

la cultura organizacional en esta tipología de empresas rurales. Los resultados obtenidos de la aplicación de este y otras técnicas propuestas bajo el enfoque de los SIAL, permitieron desagregar elementos culturales que favorecieron el entendimiento de la cultura organizacional de la empresa. Entre ellos los más importantes y complejos fueron la observación de los factores raíz, que si bien son intangibles, su relevancia radica en la posibilidad de transferencia para lograr la continuidad de la UER.

Finalmente, atendiendo al último de los objetivos del estudio de caso se procedió a establecer una propuesta para el mejoramiento de la cultura organizacional de la UER de estudio. Dentro de las principales recomendaciones es la creación de espacios para la convivencia, los cuales pueden o no ser de índole religioso dado que, se encontró que los productores no consideran la religión como parte de su cultura dentro de la empresa. Esto es de suma importancia puesto que la religión es un eje central para definir el comportamiento y conducta de las personas, lo cual especialmente en las empresas mexicanas influye en su cultura organizacional. Sumado a lo anterior los rituales en relación a la religión son un espacio de convivencia, lo cual sin duda puede generar un ambiente más favorable para crear relaciones de confianza y facilitar un punto de acuerdo principalmente sobre el proyecto de la procesadora, aunque se propone que sea la autoridad quién encabece la negociación para reiniciar el proyecto, en su calidad de socio y con su capacidad de reclamar la posesión del inmueble.

Respecto la filosofía de la empresa, se recomendó ampliamente reforzar los valores que los productores practican de forma inconsciente, los cuales es necesario inculcar en las nuevas generaciones a través del relato.

Un descubrimiento inercial de la propia investigación, fue la importancia que cobra el liderazgo en este tipo de empresas rurales, bajo la connotación del agroliderazgo y que sin duda apertura un área de oportunidad para futuras investigaciones, sea como una inclusión de los factores raíz bajo el enfoque de los SIAL o bien como una variable de los factores internos como un accionador y cohesionador de la filosofía. Por lo tanto, valdría la pena en futuras investigaciones abordar el tema de agroliderazgo como parte fundamental del estudio de la cultura organizacional de las UERs, ya que el estudio del

agroliderazgo es un tema del cual no se tiene bibliografía pero si un modelo diseñado por un instituto que tiene la validez suficiente para que de manera inédita en este estudio se comprobara a través de las redes de vínculos, por lo tanto, se puede decir que existe un área de oportunidad para el estudio del agroliderazgo.

En este sentido, se identificó el productor que podría asumir éste agroliderazgo, al parecer no sólo de la organización, sino dentro de la propia comunidad como una persona que sirva como vínculo entre los actores del territorio, además que podría asumir la responsabilidad de influir en los tomadores de decisiones del sector.

En síntesis, la cultura organizacional en la empresa rural es un elemento estratégico poderoso para lograr que la organización funcione para los productores y la comunidad, puesto que una empresa rural tiene factores arraigados que lejos de ser vistos como una limitante, deben ser considerados como un área de oportunidad valiosa para la activación de la economía rural. Lo anterior debe ser un punto de reflexión no sólo para el gobierno, en sus diferentes niveles, sino también para la academia, comenzando por reconocer que las UERs son también empresas en las cuales su cultura organizacional representa un eje central para su funcionamiento. A partir de ello se pueden diseñar estrategias puntuales para el acondicionamiento humano y económico, que afiancen un desarrollo económico regional sano e incluyente, sobre todo para las comunidades rurales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, S. (2002). La cultura de la empresa. MAL - ESTAR E SUBJETIVIDADE /FORTALEZA, 2(2), 86-122. Recuperado el 16 de abril de 2019, de <https://periodicos.unifor.br/rmes/article/view/1153/3429>
- Alabart & Potuondo (2005). Propuesta metodológica para el diagnóstico de la cultura organizacional. Principales aplicaciones en el sector empresarial cubano. Recuperado el 22 de mayo de 2018, de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Albanesi, H. (1962). Comparación de tres métodos para determinar líderes en una comunidad rural (tesis grado maestría). Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la OCA Centro tropical de investigación y enseñanza para graduados Turrialba, Costa Rica.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. Organization Studies, 5(3), 193-226. Recuperado el 22 de mayo de 2018, de <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents>
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Razón y Palabra, 12(56), 1-7. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729023>
- Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. Matronas profesión, 5(17), 23-29. Recuperado el 2019 de marzo de 22, de [http://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/07/validacion\\_cuestionarios.pdf](http://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/07/validacion_cuestionarios.pdf)
- Ayuntamiento de El Arenal. (2017). Plan Municipal de Desarrollo del Arenal 2016-2020. Planeación y Desarrollo. El Arenal: Presidencia Municipal. Recuperado el 04 de octubre de 2017
- Azor, M. (2010). El papel del capital social en la activación y consolidación de los sistemas agroalimentarios localizados. El caso de las indicaciones geográficas. International EAAE-SYAL Seminar – Spatial Dynamics in Agri-food Systems, 2-10. Recuperado el 26 de marzo de 2019, de <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/95218/2/127%20completo.pdf>
- Banco Mundial. (2015). Indicadores de Desarrollo Mundial. Recuperado el 25 de mayo de 2018, de Población Rural: <https://datos.bancomundial.org/indicador>

- Barker, R. (2001). The nature of leadership. *Humans Relations*, 54(4), 469-494. Recuperado el 28 de marzo de 2019, de <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726701544004>
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares*. México: McGrawHill.
- Boucher, F., & Muchnik, J. (1995). *Agroindustria Rural recursos técnicos y alimentación*. Costa Rica: IICA. Recuperado el 15 de agosto de 2018, de <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/31672/IDL-31672.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bruckmeier, K. T. (2007). Dinámicas del conocimiento, identidad territorial y desarrollo rural sustentable en la unión europea. *Opera*(7), 85-106. Recuperado el 19 de 02 de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67500706>
- Carton de Grammont, H. (2009). La desagrarización del campo mexicano. *Convergencia*(50), 13-55. Recuperado el 9 de abril de 2019, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v16n50/v16n50a2.pdf>
- Célleri-Endara , D. (2011). Latín-A: Jóvenes indígenas (kichwa-otavalos) entre etnicidad, clase y género. *Sapiens Research*, 1(2), 13-16. Recuperado el 23 de enero de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6181569>
- CFF (2018). Código Fiscal de la Federación. Recuperado el 17 de septiembre de 2018, de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8\\_250618.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8_250618.pdf)
- Chiriboga, H., & Caliva, J. (2010). *Formando Agrolideres: Metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario*. San José, Costa Rica: IICA. Recuperado el 01 de abril de 2019
- Contreras, R., & Méndez, S. (2013). La influencia de la religión en las empresas familiares. En A. López Salazar, *La empresa familiar como objeto de estudio* (1 ed., págs. 188-213). México: PEARSON EDUCACION DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- Cordero, P., Chavarría, H., Echeverri, R., & Sepúlveda, S. (2003). *Territorios Rurales, Competitividad y Desarrollo*. Cuaderno Técnico IICA No.23. Recuperado el 04 de abril de 2019
- Cordero, P., Núñez, F., & Hernández, O. &. (2014). Factores resilientes en micro y pequeñas empresas rurales. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 11(5), 481-498. Recuperado el 27 de julio de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360535327003>

- Cordero-Salas, P., Chavarría, H., Echeverri, R., & Sepúlveda, S. (2003). Territorios Rurales, Competitividad y Desarrollo. IICA. Recuperado el 27 de marzo de 2019
- Dávila, A., & Martínez H., N. (1999). Cultura en Organizaciones Latinas (primera ed.). México: Siglo XXI Editores S.A. de C.V. Recuperado el 23 de diciembre de 2017
- Dávila, C. (2001). Teorías Organizacionales de Administración (segunda ed.). Bogotá: McGraw Hill. Recuperado el 18 de julio de 2018
- Donatello, L. (2011). ¿Secularización de la religión y sacralización de la empresa? Estudio de trayectorias de empresarios y altos gerentes católicos en la Argentina. *Revista Argentina de Sociología*, 8-9(15-16), 37-52. Recuperado el 21 de enero de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26922386003>
- Durston, J. (1998). Juventud y desarrollo rural: marco conceptual y contextual. (CEPAL, Ed.) (28), 1-41. Recuperado el 12 de marzo de 2019, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6257/S9800085\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6257/S9800085_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Edelberg, G. (2006). La espiritualidad y la religión en el trabajo. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (58), 135-140. Recuperado el 13 de junio de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605809>
- Elvira, M., & Dávila, A. (2005). Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*(1er trimestre), 28-45. Recuperado el 11 de marzo de 2019, de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/517/643>
- Escobar, J., & Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 27-36. Recuperado el 05 de marzo de 2019, de [www.researchgate.net/publication/302438451](http://www.researchgate.net/publication/302438451)
- FAO (2005). documentos. Recuperado el 27 de diciembre de 2017, de Agricultura y Diálogo de Culturas, Nuestro Patrimonio Común: <http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/008/a0015s/a0015s00.pdf>
- FAO, SAGARPA. (2012). documentos. Diagnóstico del sector rural y pesquero: Identificación de la problemática del sector agropecuario y pesquero de México 2012: Recuperado el 26 de diciembre de 2017, de [http://smye.info/cuestionario\\_final/diagnostico/apps/files/CAP3.pdf](http://smye.info/cuestionario_final/diagnostico/apps/files/CAP3.pdf)
- FAOSTAT. (2016). FAO. Recuperado el 10 de abril de 2018, de FAOSTAT Producción de Hortalizas en el Mundo año 2016: <http://www.fao.org/faostat/es/#data/QC>

- Flores, C., Luna, J., & Ramírez, P. (1995). Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria. Recuperado el 8 de enero de 2018, de <http://www.infoaserca.gob.mx/proafex/nopal.pdf>
- Fonte, M., & Ranaboldo, C. (2007). Desarrollo rural, territorios e identidades culturales. Perspectivas desde América Latina y la Unión Europea. *Revista Opera*(7), 9-31. Recuperado el 27 de mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/675/67500702/>
- Fournier, S., & Muchnik, J. (2012). El enfoque "SIAL" (Sistemas Agroalimentarios Localizados) y la activación de recursos territoriales. *Agroalimentaria*, 18(34), 133-144. Recuperado el 4 de enero de 2018, de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=199222712011](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199222712011)
- Fournier, S., & Muchnik, J. (2012). *Revista agroalimentaria*. El enfoque "SIAL" (Sistemas Agroalimentarios Localizados) y la activación de recursos territoriales. 18 (34). recuperado el 21 de enero 2018 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199222712011>
- Galán, E., & Martínez, C. (2016). Religión y trabajo: acercamientos teóricos a una relación emergente. *El Cotidiano*(197), 82-93. Recuperado el 21 de enero de 2018, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32545857011>
- Garcá, J., & Tovar, E. (2012). Corredor de balnearios en el Valle del Mezquital, Hidalgo: empresarios, turismo y desarrollo. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 11-28. Recuperado el 20 de junio de 2019, de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/)
- García, M. (2006). Una aproximación del concepto de cultura organizacional. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 5(1), 163-174. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>
- Gerdhe, S. (2012). The Policies That Affect the Extent of the Subcultures' Alignment in Organization. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 8, 191. Recuperado el 21 de marzo de 2019, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.674.4406&rep=rep1&type=pdf>
- Garza, M., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J., & Díaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 315-333. Recuperado el 24 de enero de 2019, de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042015](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042015)

- Gobierno de S.L.P. (2012). Plan rector del sistema producto nopal tuna. S.L.P.: SLP. Recuperado el 02 de abril de 2019, de, [http://www.sistemaproductoslp.gob.mx/nopal/archivos/PLAN%20RECTOR%20DEL%20SISTEMA%20PRODUCTO%20NOPAL-TUNA%202012\\_HORTE2.pdf](http://www.sistemaproductoslp.gob.mx/nopal/archivos/PLAN%20RECTOR%20DEL%20SISTEMA%20PRODUCTO%20NOPAL-TUNA%202012_HORTE2.pdf)
- Grass, J. F., Cervantes, F. & Reyes (2013). Estrategias para el rescate y valorización del queso tenate de Tlaxco. Un análisis desde el enfoque de sistemas agroalimentarios localizados (Sial). *Culturales*, 1(2), 9-52. Recuperado el 8 de agosto de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69429400001>
- Grass, J., Cervantes, F., & Palacios, M. (2015). Elementos metodológicos para el fortalecimiento del enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL). 13, 63-85. Recuperado el 06 de septiembre 2019, de <http://www.revistas-conacyt.unam.mx/asyd/index.php/asyd/article/download/279/118>
- Gulick, L. (1987). Notes of the Theory of organization. En y. J. J. M. Shafritz, *Classics of Organization Theory* (págs. 87-97). Chicago: Dorsey Press. Recuperado el 12 de abril de 2018, de [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/03\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/03_Teoria_de_la_organizacion.pdf)
- Gutiérrez, S. (2016). Capital social, cultura organizacional, cultura innovadora y su incidencia en las Organizaciones Productivas Rurales Colaborativas. *Economía y Sociedad*, 20(34), 119-136. Recuperado el 28 de mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51046653007>
- H. Congreso de la Unión. (2017). Boletín N°. 3372. México: H. Congreso de la Unión. Recuperado el 23 de abril de 2019, de <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Boletines/2017/Marzo/30/3372-Mexico-lider-mundial-en-produccion-de-nopal-tuna-y-maguey>
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, O. M., & Prieto, R. A. (2016). Cultura organizacional en cooperativas del sector agrícola en el departamento del Atlántico. *Diálogo de saberes desde las Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*, 201-231. Recuperado el 12 de abril de 2018, de <https://www.researchgate.net/publication>
- Herrero, R. (2000). La terminología del análisis de redes. Problemas de definición y de traducción. *Política Y Sociedad* (33) 199-206. Recuperado el 24 de junio de 2019 de <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0000130199A>



- Huertas, O. L. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. Cuadernos de Desarrollo Rural, 55, 97-121. Recuperado el 27 de mayo de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/117/11705506.pdf>
- IICA. (2017). Caracterización del SIAL nopal verdura y fruta en el estado de Hidalgo, México. Pachuca, Hidalgo, México: IICA. Recuperado el 20 de diciembre de 2017
- Inafed. (2015). Enciclopedia de municipios y delegaciones. recuperado el 12 de mayo de 2019, de <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM13hidalgo/municipios/13009a.html>
- INEGI. (2010). Censo. Recuperado el 20 de junio de 2019, de Censos: [www.inegi.org.mx/](http://www.inegi.org.mx/)
- (2017). COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 644/18. México: INEGI. Recuperado el 23 de abril de 2019, de contenidos: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/OtrTemEcon/PIBEntFed2017.pdf>
- (2017). Programas. Arráigate. Recuperado el 27 de diciembre de 2017, de <http://www.sagarpa.mx/ProgramasSAGARPA/2016/Paginas/default.aspx>
- (2018). Banco de Información Económica. Recuperado el 20 de junio de 2019, de PIB: [www.inegi.org.mx/temas/pib/](http://www.inegi.org.mx/temas/pib/)
- (2018). Banco de Información Económica. Recuperado el 28 de junio de 2018, de Tasas de ocupación, desocupación y subocupación por sector de actividad económica Agropecuario: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)
- Keijzer , B., & Rodríguez, G. (2003). Jóvenes rurales – género y generación en un mundo cambiante. En O. (ed.), Varones Adolescentes: género, identidades: sexualidades en América Latina (págs. 33-51). Santiago de Chile. Recuperado el 23 de enero de 2019, de [https://hivhealthclearinghouse.unesco.org/sites/default/files/resources/santiago\\_mas\\_culinidadrural.pdf](https://hivhealthclearinghouse.unesco.org/sites/default/files/resources/santiago_mas_culinidadrural.pdf)
- Lee, C. (2013). Dimensión religiosa en las empresas familiares venezolanas. Espacio Abierto, 22(2), 305-318. Recuperado el 22 de enero de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12226914007>
- Ley Agraria. (2018). Recuperado el 17 de septiembre de 2018, de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/13\\_250618.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/13_250618.pdf)

- LISR. (2016). Ley del Impuesto Sobre la Renta. Recuperado el 17 de septiembre de 2018, de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR\\_301116.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_301116.pdf)
- López, C. (2002). Valores organizacionales. Sí inciden en el desempeño corporativo. Recuperado el 2019 de marzo de 21, de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores\\_organizativos.\\_su\\_impacto\\_en\\_e\\_l\\_desempeno.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores_organizativos._su_impacto_en_e_l_desempeno.pdf)
- Lunenburg, F. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset. NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL, 29(4), 1-12. Recuperado el 24 de enero de 2019, de [http://www.curriculumandlearning.com/upload/Organizational%20Culture%201\\_1426304929.pdf](http://www.curriculumandlearning.com/upload/Organizational%20Culture%201_1426304929.pdf)
- Lupano, M. L., & Castro, A. (2008). Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 107-122. Recuperado el 28 de marzo de 2019, de <https://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>
- Lutz, B. (2001). Estudio del liderazgo empresarial en una organización de productores rurales, caso de la Unión de Ejidos del Valle de Huamantla, Tlaxcala. *Bancomext*. (51) 11. 1-24. Recuperado el 25 de junio de 2019, de [http://web.uaemex.mx/cica/art\\_res/BLart4.pdf](http://web.uaemex.mx/cica/art_res/BLart4.pdf)
- Maldonado, L., & Zapién, M. (1977). El nopal en México. *Revista Mexicana de ciencias forestales*, 2(5), 2. Recuperado el 28 de diciembre de 2017, de [http://www.inifap.gob.mx/SitePages/revistas/rmcf\\_numeros.aspx](http://www.inifap.gob.mx/SitePages/revistas/rmcf_numeros.aspx)
- Mallimaci, F., Cruz, J., & Irrazábal, G. (2008). PRIMERA ENCUESTA SOBRE CREENCIAS Y ACTITUDES RELIGIOSAS EN ARGENTINA. Buenos Aires: FONCYT, CONICET. Recuperado el 21 de febrero de 2018, de <http://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2013/02/encuesta1.pdf>
- Marín, A. L. (2013). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Fragua. Recuperado el 18 de julio de 2018, de [www.ogasun.ejgv.euskadi.eus/r51-341/es/contenidos/informacion/biblioteca\\_central/es\\_9528/monografias/211464.pdf](http://www.ogasun.ejgv.euskadi.eus/r51-341/es/contenidos/informacion/biblioteca_central/es_9528/monografias/211464.pdf)
- Mas & Ramió. (1997). *La Auditoría Operativa en la Práctica, técnicas de mejora organizativa*. Colombia: ALFAOMEGA.
- Mayo, E. (2007). *The Social Problems of an Industrial Civilization (Vol. 9)*. Boston: Routledge. Recuperado el 17 de mayo de 2018, de [content.taylorfrancis.com](http://content.taylorfrancis.com)

- McGartland, D., Berg-Weger, M., Tebb, S., Lee, S., & Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research*, 27(2), 94-104. Recuperado el 22 de marzo de 2019, de [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)
- Mendoza J., Hernández, M. & Salazar, B. (2009). La cultura organizacional en las PYMES. En Sánchez Trejo (coord.), *La investigación académica en la MIPYME: Realidades, oportunidades y retos*. Pp. 273-292. México: UAEHAIREPME
- Milton, Q. V. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252. Recuperado el 2019 de junio de 20, de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010>
- Muchnik, J. (2006). SYAL European Research Group. Recuperado el 16 de julio de 2018, de Comunicaciones: [syal.agropolis.fr/ALTER06/pdf/actes/c14.pdf](http://syal.agropolis.fr/ALTER06/pdf/actes/c14.pdf)
- Naciones Unidas. (2017). DESA. Recuperado el 10 de abril de 2018, de Population División: <https://esa.un.org/unpd/wpp/Download/Standard/Population/>
- Ortega, P., & Mínguez, R. (2003). Familia y transmisión de valores. Ediciones Universidad de Salamanca, 15, 33-56. Recuperado el 22 de enero de 2018, de [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/71937/1/Familia\\_y\\_transmision\\_de\\_valores.pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/71937/1/Familia_y_transmision_de_valores.pdf)
- Ouchi, W. (1981). *Teoría Z, como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. (C. Cortés, & P. Argüelles, Trads.) E.U.A.: Addison\_wesley Iberoamericana. Recuperado el 3 de enero de 2017
- Oviedo, H. C., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 575-580. Recuperado el 25 de marzo de 2019, de <https://www.redalyc.org/html/806/80634409/>
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia*. (S. Ochoa, Trad.) E.U.A.: HarperCollins. Recuperado el 4 de enero de 2017
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. Recuperado el 22 de mayo de 2018, de <http://www.jstor.org/stable/2392363> .

- Porras, J. A. (2016). La organización: enfoques, tipologías y enriqueciendo la nueva perspectiva. Universidad Libre de Colombia. Recuperado el 17 de julio de 2018, de: <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/3sin/B35.pdf>
- Rendón, M. (2003). Cultura y organización en la empresa familiar. Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 24(55), 119-141. Recuperado el 5 de abril de 2019, de <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/download/406/564>
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. (U. d. Rosario, Ed.) Universidad & Empresa(17), 11-32. Recuperado el 22 de mayo de 2018, de [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf)
- Rivera, Carrillo, Forgiony, *et. al.* (2018). Cultura organización al, retos y desafíos para las organizaciones saludables. 39, (22), 27. Recuperado el 21 de junio 2019, de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional (treceava ed.). San Diego: Perason. Recuperado el 22 de mayo de 2018
- Rodríguez, C., & Romo, L. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. Conciencia Tecnológica, 45, 12-17. Recuperado el 21 de marzo de 2019, de <https://www.redalyc.org/html/944/94427876003/>
- SAGARPA. ( 2016). Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Recuperado el 27 de diciembre de 2017, de Artículos: <https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/nopal-indiscutiblemente-mexicano>
- Santacruz, A. (2018). Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Recuperado el 8 de agosto de 2018, de Sistema de bibliotecas: <http://bdigital.unal.edu.co/64604/7/2949447067.pdf>
- Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness Organizational Culture. Sloan Management Review, 3. Recuperado el 18 de mayo de 2018, de [http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/culture\\_schein-1.pdf](http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/culture_schein-1.pdf)
- (1988). Organizational Culture. Sloan School of Management, MIT, 1-58. Recuperado el 16 de abril de 2019, de <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2224/SWP-2088-24854366.pdf?sequenc..>

- Scott, W. R. (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes'. *Gestión y Política Pública*, 439-463. Recuperado el 17 de julio de 2018, de [http://www.aleph.org.mx/jspui/bitstream/56789/5209/1/DOCT2064241\\_ARTICULO\\_2.PDF](http://www.aleph.org.mx/jspui/bitstream/56789/5209/1/DOCT2064241_ARTICULO_2.PDF)
- SEDESOL. (2013). Catálogo de localidades. México: SEDESOL. Recuperado el 24 de abril de 2019, de <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&nt=13&mun=009>
- Serrate-Alfonso, A., Portuondo-Vélez, Á. L., & Sánchez-Puigber, N. &.-O. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12. Recuperado el 22 de mayo de 2018, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v35n1/rri02114.pdf>
- SIAP. (2016). Acciones y Programas. Recuperado el 12 de abril de 2018, de [Cierre de la producción agrícola: nube.siap.gob.mx/cierre\\_agricola/](http://www.siap.gob.mx/cierre_agricola/)
- (2017). Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera. Recuperado el 25 de junio de 2018, de [Acciones y Programas - Servicio de Información Agroalimentaria de Consulta: https://www.gob.mx/siap/acciones-y-programas/produccion-agricola-33119](https://www.gob.mx/siap/acciones-y-programas/produccion-agricola-33119)
- (2017). Boletín de exportaciones. México: SIAL. Recuperado el 23 de abril de 2019, de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/222630/Boletin\\_de\\_exportaciones\\_nopalitos\\_2017\\_05.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/222630/Boletin_de_exportaciones_nopalitos_2017_05.pdf)
- Silva, R. (2008). Hacia una valorización patrimonial de la agricultura. *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, XII(275). Recuperado el 9 de enero de 2018, de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-275.htm>
- Sistema Nacional de Información Municipal. (2010). Sistema Nacional de Información Municipal. Recuperado el 12 de abril de 2018, de [www.snim.rami.gob.mx/](http://www.snim.rami.gob.mx/)
- Skjong, R., & Wentworh, B. (2000). Expert judgement and risk perception. 1-8. Recuperado el 05 de marzo de 2019, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.6113&rep=rep1&type=pdf>
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339-358. Recuperado el 24 de mayo de 2018, de

[http://homepages.stmartin.edu/fac\\_staff/dconant/mba601/notes/ConceptsOfCultureAndOrganizationalAnalysis.pdf](http://homepages.stmartin.edu/fac_staff/dconant/mba601/notes/ConceptsOfCultureAndOrganizationalAnalysis.pdf)

SNIIM. (2019). mercado nacional. Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados. Recuperado en abril 2019, de <http://www.economia-sniim.gob.mx/Nuevo/>

Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*(20), 194-215. Recuperado el 14 de junio de 2018, de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=64602006>

Thévenet (1992). Auditoría de la cultura empresarial. España: Diaz de Santos S.A.

Tolentino, J. (2014). La producción de arroz del estado de Morelos: una aproximación desde el enfoque SIAL. *Estudios Sociales*, 22(44), 37-61. Recuperado el 27 de julio de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41731685002>

Torres, G., & Ramos, H. A. (2008). Gobernanza y territorios Notas para la implementación de políticas para el desarrollo. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 50(203), 81-82. Recuperado el 14 de junio de 2018, de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcpys/article/view/41994/38118>

Torres, J. G., & Cornejo, F. M. (2018). Organización y liderazgo en la construcción de un Sistema Agroalimentario Localizado. Un estudio de caso sobre el nopal en Hidalgo, México. *Estudios Sociales*, 28(51), 28-51. Recuperado el 14 de junio de 2018, de [doi:http://dx.doi.org/10.24836/es.v28i51.496](http://dx.doi.org/10.24836/es.v28i51.496)

Tristãoi, G., & Olivier, M. (2007). Reseña de "Religion and the workplace" de Douglas A. Hicks. *Revista de Administração de Empresas*, 47(3), 128-129. Recuperado el 13 de junio de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155116031009>

Trompenaars & Hampden (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. Natl book network: EU.

UNESCO. (2017). UNESCO. Recuperado el 26 de diciembre de 2017, de UNESCO: <http://es.unesco.org/>

Uricoechea, F. (2002). *División del trabajo y organización social: una perspectiva sociológica* (19 ed.). Bogotá: Grupo Editorial Norma. Recuperado el 18 de julio de 2018, de Repositorio Institucional: <http://bdigital.unal.edu.co/1308/>

Vázquez, L. (2000). Modernidad y Religión al Filo de Dos Siglos. Una Reflexión Inconclusa. *Convergencia*, 22, 125-142. Recuperado el 21 de febrero de 2019, de <https://convergencia.uaemex.mx/article/view/1836>

Wikipedia. (2018). Ximbó. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Ximbó>

WTO. (2018). *World Trade Statistical Review*. Switzerland: WTO. Recuperado el 23 de abril de 2019, de [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2018\\_e/wts2018\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2018_e/wts2018_e.pdf)

Zapata, A. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional *Cuadernos de Administración*(27), 163-186. Recuperado el 24 de enero de 2019, de [http://fayol.univalle.edu.co/Publicaciones/pagina%20web/Articulos/27-Cuadernos\\_de\\_Administarcion\\_\(Marzo-2002\)/27-\(06\)\\_Paradigmas\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_\(Alvaro\\_Zapata\\_Dominguez\).pdf](http://fayol.univalle.edu.co/Publicaciones/pagina%20web/Articulos/27-Cuadernos_de_Administarcion_(Marzo-2002)/27-(06)_Paradigmas_de_la_cultura_organizacional_(Alvaro_Zapata_Dominguez).pdf)

Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). *Cultura Organizacional*. Cali: Universidad del Valle.

## ANEXOS

### 1. Reporte fotográfico taller participativo.



**Fuente:** Fotografía propia del taller participativo (comunidad de El Rincón, 2019).

### 2. Reporte fotográfico visitas de campo.



**Fuente:** Fotografía propia del recorrido de campo (comunidad de El Rincón, 2019).





**Fuente:** Fotografía propia del recorrido de campo (comunidad de El Rincón, 2019).



**Fuente:** Fotografía propia del recorrido de campo (comunidad de El Rincón, 2018).