



NIVELES DE CAMBIO, ESTRATEGIAS Y PROBLEMÁTICAS EN ORGANIZACIONES AGROPRODUCTORAS DEL ESTADO DE QUERÉTARO, EN SU INTEGRACIÓN AL SISTEMA ECONÓMICO GLOBAL.

LEVELS OF CHANGE, STRATEGIES AND PROBLEMS IN AGRIBUSINESS ORGANIZATIONS OF QUERÉTARO STATE IN THEIR INTEGRATION INTO THE GLOBAL ECONOMIC SYSTEM

*Marja Teresita González Juárez,
Facultad de Filosofía
Doctorado en Administración
Facultad de Contaduría
y Administración, UAQ.*

*Autor para correspondencia:
* marjaglez@gmail.com*

Fecha de recepción: 19/09/2012
Fecha de aceptación: 28/09/2012

Resumen

El presente trabajo da cuenta del proceso de cambio que llevan a cabo organizaciones agroproductoras que han tenido que realizar cambios a la forma tradicional de producción y en la estructura de la organización, mediante la introducción de tecnología, controles de calidad y la conformación de nuevas redes comerciales, transformándose en organizaciones agroindustria-

les y logrando la integración de los recursos locales a las reglas del juego global. Se abordan los motivos de esta inserción, las estrategias utilizadas, así como algunas de las principales problemáticas que enfrentan en este proceso de integración al sistema macroeconómico, y la manera en que esta transformación influye en el desarrollo de la región. Se trata de un estudio cualitativo, de carácter etnográfico, realizado como estudio comparativo en tres agroindustrias que han llevado a cabo este proceso de cambio organizacional, exitosamente.

Palabras clave: Diseño estratégico, innovación, economía

Abstract

This paper reports the change process holding agroproductives organizations have had to make changes to the traditional way of production and the structure of the organization, based on the introduction of technology, quality control, es-

tablishment of new commercial networks, becoming agribusiness organizations, achieving the integration of local resources to the rules of the global game. It addresses the reasons for this insertion, the strategies used and some of the major issues facing the process of integration in the macroeconomic system and how this transformation influences the development of the Region. This is a qualitative ethnographic study, conducted as a comparative study in three agro-industries that have made this process of organizational change successfully.

Keywords: agribusiness, organizational change, local development

Introducción

Al iniciar la década de los años 80 y comenzar la incorporación de México al sistema de globalización aplicando el modelo neoliberal, el gobierno mexicano adquiere compromisos internacionales que llevan a su apertura comercial y financiera, así como a la reestructuración y desaparición de instituciones, políticas y programas de gobierno que, hasta ese momento, se encargaban de la operación de los diferentes sectores de nuestro país.

Estos cambios se conforman bajo una estrategia de apertura económica, mediante la transformación de las políticas del Estado de Bienestar a uno de corte neoliberal, con el consecuente retiro de su gestión en el área productiva, implicando la reforma en las leyes sobre la tenencia de la tierra, la desregulación económica de precios, la reducción de subsidios, privilegiando la importación de alimentos con base en la apertura de mercados externos a partir de la entrada al Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y posteriormente al Tratado de Libre Comercio de América el Norte (TLCAN), dejando en desventaja a la mayoría de los agroproductores locales frente a la entrada de granos de importación a muy bajos costos, como resultado de la producción con altos subsidios por parte de los países de origen, principalmente de los Estados Unidos.

Una de las repuestas que se dan en este marco político-económico, a fin de conseguir la sobrevivencia de los productores del campo mexicano y de las comunidades agrícolas, fue la de integrar los recursos locales a las reglas del juego global mediante la reestructuración de las organizaciones tradicionales, creando estrategias que les permitieran enfrentar el nuevo ámbito económico.

En el presente trabajo se da cuenta del proceso de cambio que llevaron a cabo algunas empresas agroindustriales de los valles centrales de Querétaro, en donde grupos de agroproductores han tenido que realizar ajustes para man-

tenerse en el mercado a través de cambios e innovaciones en distintos niveles, como son el tipo de producción, el uso de tecnología, la modificación a la estructura organizacional, la introducción de controles de calidad, e inclusive, en el pensamiento de los trabajadores, a fin de adaptarse a las nuevas condiciones que marcan las economías regional, nacional y global.

El trabajo de investigación partió de un análisis comparativo entre tres agroindustrias ubicadas en la zona sur del estado de Querétaro, seleccionadas por ser consideradas como exitosas, de capital nacional, con importante arraigo histórico con respecto a la producción agrícola en la región, catalogadas históricamente como de alta productividad y tradición agropecuaria.

La perspectiva utilizada va desde los estudios organizacionales hasta la antropología, encontrándose la pertinencia analítica y metodológica para conocer las estrategias que surgen durante el proceso de adaptación, los niveles de negociación entre los diferentes niveles de la organización, las estrategias en la mediación entre las exigencias internacionales y el conocimiento empírico heredado de la tradición local, indagando en las problemáticas particulares que enfrentaron las empresas agrícolas para integrarse al sistema de comercio global de manera exitosa, como hasta el momento se ha observado.

Antecedentes

La zona de los valles centrales de Querétaro, así como la región Bajío, es reconocida como una región de amplia tradición agropecuaria y alta productividad, que no escapó a los procesos de innovación dentro del modelo de sustitución de importaciones iniciado en los años 40, por lo que su vocación productiva giró hacia la industrialización, misma que se estableció en la periferia de la ciudades, supeditando a las zonas rurales que tenían buenas condiciones para una vinculación

agricultura-industria. Ejemplo de esta relación que funcionó durante más de 30 años se encuentra en empresas como Campbells, Kellogg's, Carnation, entre otras.

En los años 70 el estado de Querétaro tiene ajustes con programas de sustitución de cultivos tradicionales por otros más comerciales requeridos por la industria recién instaurada, brindando al campo apoyos que permitieran cubrir el abasto de las empresas alimentarias. María Eugenia Negrete afirma que durante esta etapa de modernización...

Las nuevas circunstancias hicieron proliferar formas de acceso a los recursos productivos, como la renta de tierras incluso ejidales, los cultivos por contrato, y el financiamiento y organización para la producción y el comercio del agro. El papel del estado en este periodo cubría un objeto dual: la suficiencia alimentaria y la modernización del agro (Negrete, 2008)

Sin embargo, para los años 80 la producción de granos básicos se encontraba desmotivada y se notaba un incremento en la producción de frutas y hortalizas en la producción agrícola nacional, respondiendo en esta década no sólo a la demanda interna del país, sino también al inicio de la participación del mercado estadounidense en esta área.

Finalmente quedan establecidas las condiciones para que en los años 90 se inicie la apertura comercial y los procesos de globalización, implantándose en todo el país una agroindustria con fuerte componente transnacional, cuyo funcionamiento impulsó nuevas formas de organización para la producción, comercialización y exportación de productos especializados, los cuales se centraron en la producción de hortalizas, frutas y flores.

Con la necesidad de salir de la crisis por la que atravesaba el país, la apertura económica ofreció

una nueva oportunidad de aumentar los flujos de inversión extranjera. En Querétaro el sector manufacturero fue el objetivo, abriéndose un importante número de empresas dentro del giro alimentario y metalmecánico.

Tanto la situación geográfica en el centro del país, como las vías de comunicación con las que cuenta la región, han convertido a la región de los valles de Querétaro en un foco de atención de las políticas públicas enfocadas hacia el desarrollo industrial, lo que ha generado que se inviertan recursos gubernamentales para la compra de terrenos agrícolas que permitan la instalación de *clusters* productivos, convirtiendo a la región en un corredor industrial.

Esta misma situación, que en un primer momento desestructuró y desvinculó la producción agrícola, se convirtió en oportunidad para algunos empresarios que desarrollaron estrategias para conseguir su sobrevivencia como productores agropecuarios, logrando la reestructuración de las organizaciones tradicionales en empresas industriales, utilizando todo su potencial agrícola como fortaleza en la oferta dentro del juego del comercio internacional mediante su transformación a organizaciones agroindustriales.

Este proceso de transformación resulta complejo y se realiza en distintos niveles:

- La toma de decisiones en relación al cambio.
- La integración de nuevos productos y actividades a la forma tradicional de producción.
- La modificación del tipo de relaciones comerciales y productivas.
- La integración de tecnología.
- El cambio en la ideología de los trabajadores con respecto a la identidad en la nueva organización.

El reto para las nuevas organizaciones no sólo implicó la sobrevivencia de la empresa, sino el aumento de sus ganancias y lograr que éstas se

quedaran en las zonas donde está la producción primaria.

Para abordar los diferentes niveles que intervienen en el cambio de la organización agroproductora a la agroindustrial, así como las estrategias utilizadas para afrontarlos, se realizó una división entre elementos externos e internos de afectación a la organización, así como una categorización de los cambios, con sus problemáticas y formas de solución, las cuales se presentan a continuación.

La influencia del macroambiente y las motivaciones del cambio

Al contemplar a las agroindustrias como sistemas abiertos, pueden establecerse dos niveles de interacción en las organizaciones: el global y el local. Ambos niveles de influencia, llamados 'ambientes organizacionales', constituyen toda aquella fuerza externa (Macroambiente) o Interna (Microambiente) que potencialmente afecta su desempeño y ejerce presión para realizar el cambio organizacional, implicando la transformación de forma y de modo para adaptarse a los requerimientos.

El Macroambiente está constituido por las condiciones externas de una organización. Para el caso de las agroindustrias queretanas, pueden diferenciarse estas influencias en donde se presentan una multiplicidad de dimensiones que intervienen en el cambio, presionando a las organizaciones a su integración a un ambiente competitivo, en el que se observan choques entre la influencia del Macroambiente (Robbins 1996) y la resistencia normal por parte del Microambiente, siendo el resultado, al mismo tiempo, un elemento de incidencia y motor de transformación e influencia para el desarrollo regional.

A través del estudio de caso de las agroindustrias¹ se logró identificar como referencia el año de 1982, marcado por el inicio del Cambio Global

(Negrete, 2008), basado en la manera de concebir el desarrollo dentro de un modelo de acumulación flexible, así como en la forma de relacionarse con el resto de los países, a fin de asegurar los mercados.

Entre los elementos de influencia del Macroambiente, se encuentran:

a) Condiciones económicas.- Determinadas por situaciones como la falta de subsidios, la crisis de 1994 y los consecuentes niveles de inflación y una baja en los precios de granos; la introducción de productos de importación a bajo costo que limita la compra de las cosechas, llegando a ser incosteable la producción, siendo éste el factor determinante en la búsqueda de alternativas de sobrevivencia.

b) Condiciones político-legales.- Las constituyen la limitación de apoyos y subsidios al campo; el cambio de las políticas y programas gubernamentales, tanto nacionales, estatales y municipales; la transformación estructural del Estado, que "deja de orientarse hacia el mercado interno para concentrarse al mercado externo, en donde los principales países desarrollados o primermundistas, como los Estados Unidos y la Comunidad Europea se convierten en los principales productores y exportadores de alimentos a nivel mundial" (Rubio, 2001).

En este contexto surgen diferentes respuestas en el campo y en la relación campesino-Estado, surgiendo la fragmentación de estructuras agropecuarias que habían prevalecido en el país, con base en estrategias de sobrevivencia acordes a las condiciones particulares de los agroproductores, de acuerdo a un sistema bimodal (García, 1997) que supone dos tipos de agricultura: la capitalista (especializada en la producción de materias primas para la industria y productos de importación) y la campesina (dedicada fundamentalmente a la producción de granos básicos y producción de consumo directo), donde además se integran

los casos estudiados, que pueden ser catalogados como 'agricultura para la comercialización regional'.

A partir de la apertura de los mercados y de la llegada de un impulso transformador, la principal innovación es la del dominio de la industria sobre la agricultura, y el surgimiento de una nueva fase productiva, a la que Blanca Rubio denomina "agroexportadora neoliberal", cuya lógica fundamental es el dominio de las agroindustrias transnacionales que controlan el mercado agroalimentario mundial, sometiendo a la agricultura a una subordinación donde la transformación inicia desde sus bases, con la inclusión de frutas y hortalizas en la estructura productiva agrícola del país como respuesta al incremento de su participación en el comercio, principalmente estadounidense (Rubio, 2004). Así, encontramos nuevos elementos del Macroambiente que influyen a las organizaciones agroproductoras:

a) Competencia.- Organizaciones que ofertan bienes y servicios, iguales o similares, a los mismos grupos de consumidores o clientes. Para el caso de las agroindustrias estudiadas, esta parte no constituyó un elemento de alto impacto en tanto que la producción de hortalizas se contrataba bajo pedido y a costo pagado, por lo que estaba asegurada la venta de la producción. Además, por tratarse de una zona de tradición, existe una relación familiar o de amistad histórica entre los dueños-empresarios, por lo que en este nivel hay una red de relaciones basada en la confianza que impide la libre competencia.

b) Reguladores.- Integradas por agencias y representantes gubernamentales a nivel local, estatal, nacional o internacional, que determinan leyes y reglamentos en la acción y operaciones de la organización, determinados a su vez por los tratados internacionales vigentes ya mencionados. Antes del cambio había dependencias gubernamentales que tramitaban los subsidios y apoyos mediante programas de ayuda, e institu-

ciones bancarias.

En cuanto a los ajustes en el Microambiente organizacional, es decir, al interior de la organización, podemos mencionar los siguientes:

a) Innovación tecnológica.- Esta clasificación, junto con el cambio en la estructura organizacional, constituye el punto fundamental en la innovación dentro del cambio de la organización agroindustrial, en tanto que los requerimientos y normas internacionales exigían la implementación de nuevas tecnologías, conocimientos científicos, y la implementación de controles de calidad específicos.

b) Relaciones clientelares.- Son los grupos de personas u organizaciones que compran la producción y/o usan los servicios de la organización. Constituye otro nivel importante en el cambio organizacional, en tanto que mientras se mantuvieron como agroproductores sus redes de distribución tenían un carácter local, de venta directa en los mercados de las ciudades vecinas. Pero a partir del cambio, las relaciones de comercio se transformaron al 100 %, en tanto que los nuevos compradores se encontraban fuera de la región y las formas de negociación se regían bajo normas y parámetros distintos.

c) Proveedores.- Se refiere a la red de proveedores y abastecedores de bienes, materia prima, información o financiamiento específico, que la empresa necesita para su operación. En este caso, la red de proveedores también se modificó en diferentes niveles, de acuerdo con el proceso agregado a la producción agrícola, iniciando con la compra de tecnología y la capacitación para la producción, hasta la compra de la base de producción. Así, pasaron de ser productores de granos básicos o forrajes, a comprar semillas especializadas, plántulas de hortalizas y flores de alta calidad, que les aseguraran la compra de la producción.

d) Ideología.- Constituye la percepción y

nivel de integración de los actores que integran la organización, su función dentro de la misma, así como su nivel de integración y compromiso. En este nivel se conforma la identidad organizacional, que constituye el nivel más abstracto del cambio.

Al establecer estos dos niveles de interacción en las agroindustrias, el cambio implica la transformación a los requerimientos del Macroambiente económico para su integración a un ambiente competido, enfrentándolos, al mismo tiempo, a una resistencia local, regional, y al interior de la propia organización agrícola, representada por el Microambiente.

No obstante la inminencia de la transformación y los esfuerzos gubernamentales para lograrlo, el ritmo del cambio ocurre más rápido en el Macroambiente global e internacional que en el interior de las organizaciones agrícolas. Y aunque éstas buscan abiertamente el cambio en beneficio propio, al enfrentarse a la presión del medio externo provocan que las transformaciones traigan como consecuencia problemas en la implementación de las nuevas formas, enfrentando rechazos y actitudes perjudiciales. Por ello resulta fundamental analizar las formas, los niveles y las problemáticas que enfrentan las organizaciones en este proceso de transformación.

Los niveles de cambio y las estrategias utilizadas

En el análisis del proceso de cambio en la organización, pueden definirse claramente etapas marcadas como estrategias: la primera de ellas consiste en la integración de nuevos productos de interés comercial de exportación (frutas y en menor grado flores) sustituyendo a la agricultura que tradicionalmente tenía una función de autoconsumo o de distribución de las necesidades de la región, de acuerdo a patrones de consumo cultural históricamente establecidos.

Esta primera etapa de transformación que integra frutas, flores y hortalizas en la estructura productiva regional basada en granos y forrajes, así como su distribución a gran escala, surge como respuesta al incremento de la demanda de estos productos dentro del comercio internacional provocando un dominio de la industria sobre la agricultura, en la llamada 'fase agroexportadora neoliberal', la cual tiene la lógica fundamental del dominio de las agroindustrias transnacionales que controlan el mercado agroalimentario, subordinando la producción local a procesos de reestructuración organizacional.

Un segundo momento se marca por la implementación de tecnologías, controles de calidad y procesos que dieran valor agregado a la producción, buscando que esta ganancia permaneciera en manos de los productores locales. Entre estos procesos se incluyen:

- Limpieza.
- Clasificación.
- Desinfección.
- Corte.
- Transformación.
- Empaque.
- Refrigeración.
- Distribución, y
- Comercialización de los productos agrícolas.

Y es en este momento cuando encontramos la transformación de las organizaciones agroproductoras en agroindustriales, llevándolas a enfrentar un cambio en la estructura e ideología de la organización.

Una tercera etapa de cambio lo marca el establecimiento de redes comerciales y el reconocimiento de instancias internacionales, con lo que se inicia un proceso de expansión en los niveles de producción.

En la primera y segunda etapas de cambio, se observa la respuesta a la apertura al mercado in-

ternacional, donde la posibilidad de exportación de hortalizas modifica sustancialmente las relaciones laborales al interior de las organizaciones, en donde a medida que mejora su posición en el mercado como agroproductores, el cambio al interior de las organizaciones se refleja como mayor proletarización, mecanización y tecnificación, mayor control de los procesos de producción y administración por objetivos.

Al mismo tiempo se genera una nueva presión del ambiente local por parte de otros agroproductores de la región, quienes habiendo logrado exitosamente el proceso de cambio hacia la industrialización generan redes que se extienden a los agroproductores cercanos en busca de apoyo que les lleve a cumplir con las exigencias y requerimientos del comercio a gran escala, y con los elevados niveles de calidad que marcan los mercados transnacionales para mantener los contratos.

Este reclutamiento de agroproductores --que se ubica en la tercera etapa de cambio-- surge como estrategia para lograr los altos niveles productivos exigidos por las transnacionales, y que en el proceso de crecimiento limitan a los productores en tanto que estas nuevas exigencias rebasan el ritmo de transformación, crecimiento y niveles de producción agrícola de la nueva empresa agroindustrial, ya sea por la limitante de extensión en la tierra sembrada, o bien por los mismos ciclos productivos naturales de las hortalizas, por lo que recurren a la generación de estas redes de productores que, generalmente, están basadas en redes sociales y de parentesco.

En el caso de las organizaciones agroproductoras de los valles centrales de Querétaro, puede determinarse que en el inicio del cambio la toma de decisión para iniciar la transformación tienen un carácter circunstancial, y son consideradas por los participantes como emergentes y como oportunidades, por lo que la idea de cambio no es del todo planeada, ni bajo objetivos estable-

cidos de largo alcance, y se presenta más como emergente y como circunstancial, convirtiéndose el cambio, fundamentalmente, en una estrategia de sobrevivencia.

Dentro de las estrategias para realizar la transformación al interior de la organización, la primera consiste en la integración de nuevos productos de interés comercial de exportación, sustituyendo a la agricultura que, tradicionalmente, tenía una función de autoconsumo o de distribución de las necesidades de la región, de acuerdo a patrones de consumo cultural históricamente establecidos.

Esta transformación que integra frutas, flores y hortalizas en la estructura productiva regional basada en granos y forrajes, así como su distribución a gran escala, constituye no sólo el inicio del cambio en la organización, sino el inicio del proceso de internacionalización, en tanto que el producto tiene una distribución fuera de la localidad, la región y, posiblemente, del país, por lo que también implica la implementación de controles de calidad dentro del proceso de siembra, como lo son el manejo del agua, calidad de la planta, control de tamaño, color y forma, y procedimientos específicos en la recolección.

El cambio en el producto sembrado resulta interesante, en tanto que a pesar de ser la base del cambio en la organización --al pasar de la siembra de granos básicos o forrajes a hortalizas--, para los trabajadores no representa un cambio significativo, pues mencionan que se sigue tratando como "plantitas" que hay que cuidar, hecho que refleja la vinculación de los trabajadores con el entorno y la naturaleza de su actividad, como parte de la identidad regional con base en el trabajo agrícola, y que se mantiene actualmente.

En este contexto el proceso de innovación tecnológica en las agroindustrias queretanas, la implementación de tecnologías de punta y su pronta aplicación a los procesos operativos y de producción, se convirtieron en la base de la competi-

vidad, de la eficiencia y del éxito, así como en el centro de inversión por parte de los dueños de la organización.

Tanto en la primera como en la segunda etapas, se presenta el cambio en relación con las redes operativas y comerciales: proveedores, clientes y reguladores. En este nivel de cambio se encuentra una transformación total en la relación comercial, de negociación, distribución de materias primas y enseres, compradores, prestadores de servicios y departamentos gubernamentales que participan con programas de apoyo, estableciendo nuevas redes comerciales y sociales que se amplían y extienden fuera de la región.

En este caso, el proceso de cambio consiste en una rápida y autosostenida transferencia y transformación de una sociedad agrícola hacia una industrial, o sencillamente, en el paso de la actividad agrícola y doméstica hacia la producción industrial a gran escala.

Se identificó un tercer momento dentro de las agroindustrias estudiadas, donde se ha concluido con el proceso de cambio, hay estabilidad y se inicia un proceso de crecimiento mediante una especie de corporativización, cuando los agroproductores, habiendo logrado exitosamente el proceso de cambio hacia la industrialización, generan redes que se extienden hacia los agroproductores cercanos en busca de un apoyo que les lleve a cumplir con las exigencias y requerimientos del comercio a gran escala, así como con los elevados niveles de calidad que marcan los mercados transnacionales para mantener los contratos.

A manera de resumen, puede mencionarse que se identifican claramente, en las agroindustrias de los valles centrales de Querétaro, tres etapas dentro del proceso de cambio:

- a. Cambio en el producto sembrado.
- b. Establecimiento de redes comerciales, junto con el inicio del procesamiento del producto y tecnologización.
- c. Consolidación y crecimiento, donde se diversifica el tipo de producción, se llega a la expansión de productores y se corporativiza la organización.

La innovación tecnológica y la resistencia al cambio

Los procesos de cambio organizacional basados en la implementación de tecnología --como es el caso de las agroindustrias estudiadas-- representan la problemática central en la transformación de la organización, en tanto que implican problemas y retos para las nuevas empresas exportadoras, particularmente las del sector hortícola, caso de la mayoría de las organizaciones agroindustriales de la región central de Querétaro.

Esta problemática, relacionada con la innovación tecnológica, puede encontrarse en diferentes niveles:

Al interior de la organización:

- a) Por parte los dueños-administradores.- En tanto que la implementación tecnológica, siendo la que le da nueva identidad a la organización, también es mencionada como primordial por requerir la mayor inversión económica y de capacitación. Se encontraron en este rubro diferentes estrategias dentro de la innovación: la importación de equipo especializado, la innovación y el desarrollo de tecnologías propias. Este último caso resultó ser de bajo costo económico y de alta productividad.
- b) Por parte de los trabajadores.- Es en este nivel donde puede apreciarse el mayor índice de resistencia, por lo que está relacionado con acciones de sabotaje. Esto se explica como resistencia cultural al cambio de patrones tradicionales de siembra y producción, manifestando desacuer-

dos por parte de los nuevos usuarios, como desconfianza ante el desconocimiento del manejo de nueva tecnología.

Estas fuentes individuales de resistencia al cambio con relación a la tecnologización, según Robbins (1996) pueden explicarse a partir de cinco razones:

-La costumbre.- En tanto que los individuos tienden a responder de la manera acostumbrada, y esto se convierte en fuente de resistencia.

-La seguridad.- Las personas se resisten porque amenaza su sentimiento de seguridad.

-El miedo a lo desconocido.- Los cambios reemplazan lo conocido, por la ambigüedad y la incertidumbre.

-El procesamiento selectivo de información.- Los individuos dan forma a su mundo mediante percepciones.

Como respuesta a este proceso de resistencia, puede encontrarse un alto nivel de sincretismo y cambio en relación con los mitos que surgen alrededor del uso tecnológico. En el caso de los trabajadores, realizan ritos de apropiación de maquinaria, ya sea a través de algún rito o ceremonia, como la bendición, el “nombramiento” (poner nombres o apodos a las maquinarias o procesos), o el narrar entre los compañeros sobre historias “vivas” en relación con la desacreditación de la maquinaria ante la superioridad de las capacidades del trabajador.

Al exterior de la organización.- En tanto que existe presión por parte de organizaciones agroproductoras que, en el ambiente competitivo internacional y la tecnologización, representa un elemento de referencia relacionado con modernidad y nivel de calidad, por lo que se convierte en un elemento de presión para mantenerse en el mercado.

En el proceso de cambio dentro de las organizaciones agroindustriales, se encontraron estra-

tegias que les permitieron conciliar el enfrentamiento y la resistencia al cambio que implica un choque entre la tradición y la modernidad. Los principales niveles de sincretismo registrados se ubican en el área de Recursos Humanos, en donde los modelos de administración se presentan en una mezcla de formas de manejo empírico y paternalistas que se llevaban a cabo en la organización antes del cambio, adaptándose a las nuevas estructuras exigidas y donde las conductas entre administradores-dueños-patrones y peones-obreros, en un primer momento no es claro.

Se pudo observar que en las organizaciones hay patrones de interacción que no se desarrollan de manera vertical, como corresponde al modelo de empresa capitalista convencional, en tanto que se mantienen formas de interacción con base en el parentesco simbólico (compadrazgo) y bajo un esquema paternalista (patrón), y en donde prevalecen el sentido de valoración de la persona y se mantiene la humanización, en lo que Miranda y Contreras marcan a partir de que el capital social vivo y pujante se recrea y viene empoderando en la empresa, manifestándose en el autocontrol organizacional del grupo, en la reciprocidad, en el sentido de identidad, la vinculación del trinomio ser humano-familia-comunidad, en el sentido de intersubjetividad y en la aplicación del corpus cognoscitivo de habilidades y destrezas (Miranda, 2011).

Otros niveles de cambio

Las agroindustrias son, ante todo, organizaciones en un contexto social, donde las decisiones que se toman al interior están relacionadas con el medio ambiente y las condiciones que les enfrentan, por lo que la dinámica organizacional es, sobre todo, flexible a los requerimientos externos particulares de cada región y localidad.

El cambio e innovación que se lleva a cabo al interior de la organización agroproductora no sólo se mantiene dentro de la organización, sino que

se proyecta a nivel de los trabajadores, quienes llevan estos nuevos conocimientos a sus familias y comunidades.

El cambio también tiene repercusiones a nivel regional, en tanto que se ha ido extendiendo en la región, generando un cambio en la vocación productiva y convirtiéndola de una zona productora de granos básicos y cuenca lechera, a una zona industrial, productora de hortalizas. El cambio regional se lleva a cabo en los niveles macro y micro ambiental, o de manera individual en la cultura de los trabajadores, quienes hacen extensivos los valores de la organización hacia sus hogares y comunidades, como, por ejemplo, los que se refieren a la limpieza, organización, idea de progreso y bienestar.

A nivel regional, el cambio se proyecta en el cambio en los hábitos alimenticios de la población en general, a partir del consumo de nuevos productos.

En cuanto a la transformación regional, se encuentra otra variante en la cultura alimentaria, no sólo de las comunidades aledañas a las organizaciones, sino de un círculo más amplio que incluye a los centros urbanos del centro del país y su transformación en la cultura alimentaria y culinaria, en tanto que ha aumentado notablemente, en los últimos 20 años, la inclusión en el consumo de este tipo de hortalizas que no se producían en la región, y que ahora son consideradas con algún grado de sofisticación o estatus.

El cambio de vocación económica de la región, al pasar de ser una zona de producción agrícola a una industrial, se refleja en las nuevas políticas y programas de desarrollo gubernamental, por lo que puede decirse que el cambio en la organización se convierte, también, en un motor para el cambio regional, iniciándose un proceso dialéctico en estos dos niveles, y que se proyectan en la transformación de la propia identidad de las comunidades y del estado.

Conclusiones

Al abordar la problemática del cambio en las agroindustrias, vemos que se trata de procesos sociopolíticos, económicos y culturales complejos, debido a la diversidad de niveles de afectación y actores sociales involucrados.

Se puede definir una relación entre los diferentes niveles de cambio y su influencia tanto al interior como al exterior de la organización, por lo que se concluye lo siguiente:

1. A medida que mejoran su posición en el mercado como agroproductores, se observan cambios al interior de las organizaciones, pero también procesos de resistencia que configuran tipos particulares de adaptación y que se convierten en parte del ambiente organizacional de las agroindustrias.
2. La transformación de los agroproductores a organizaciones agroindustriales, ha sido un proceso de toma de decisiones impulsadas por la presión del ambiente organizacional, más que por el propio deseo de transformación.
3. Los niveles de innovación tienen afectaciones de multinivel, donde se aprecian cambios estructurales, de implementación tecnológica, de conocimientos, de control de calidad, y en la propia ideología de los miembros que integran la organización.
4. El proceso de innovación trae consigo procesos de resistencia que disminuyen la productividad. Dentro de este aspecto se detectan procesos de adaptación de los diferentes niveles de innovación y cambio en la organización agroindustrial, donde se da una hibridación entre los elementos de la innovación y los conocimientos locales. Este proceso logra la aceptación de los cambios, llegándose a presentar importantes niveles de mejora y eficiencia en la producción con respecto a la esperada.
5. El cambio e innovación que se lleva a cabo al interior de la organización agroproductora, no sólo se mantiene dentro de la organización, sino

que se proyecta a nivel de los trabajadores, quienes llevan estos nuevos conocimientos a sus familias y comunidades.

6. El cambio organizacional en las agroindustrias impacta de manera significativa en la región, generando un cambio en la vocación económica, en las formas de trabajo de los habitantes, así como en sus valores, creencias y costumbres.

Finalmente, puede mencionarse que la organización --contemplada como un sistema abierto-- se encuentra en una constante dinámica de intercambio e influencia entre el ambiente interno y el ambiente externo; y en tanto que las condiciones del entorno macroeconómico sean dinámicas, será necesario continuar con el estudio de estos procesos de cambio, así como de todas aquellas estrategias desarrolladas por la organización, marcadas por un sincretismo entre la cultura, las necesidades locales y aquellas de carácter global.

Notas

1] 1.- EXPHORT, La Alameda y Rancho Noria Nueva (El Marqués, Querétaro, México)

Referencias bibliográficas.

- Aragónés, Ana María en Rubio, Blanca (2004). El sector agropecuario mexicano frente al nuevo milenio, Plaza y Valdés, México, UNAM, México.
- Bell Robert y Burnham John (1995). Administración, Productividad y Cambio, Editorial Continental, México.
- Blejmar, Benjamín (2005). Gestión de Cambio Organizacional, Documento PDF, memoria del 7º Congreso Internacional de Educación, Argentina.
- Bueno Campos, E. (1996). Organización de empresas: estructura, procesos y modelos. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Hagge, Jerald (1980). Theories of organization, Fotocopias
- García Hernández, Luis Arturo, María del Carmen del Valle, Adolfo Álvarez Macías (Coordinadores). (1997). Los sistemas Nacionales lecheros de México, Estados Unidos y Canadá u sus interrelaciones, UAM-X, México.
- García Martínez, Verónica (2002). El Cambio organizacional, Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 21:85-96. (En línea): http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/21/ensayo_cambio_organizacional.pdf
- Long, Norman (1996). Globalización y localización: Nuevos retos para la investigación rural. La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio, volumen I (La inserción de la agricultura mexicana en la economía mundial), UAM-X / INA / UNAM / Plaza y Valdés, México.
- Miranda Zambrano, Gloria y Ricardo Contreras Soto (2011). La División étnica-técnica del trabajo, los grupos indígenas y las empresas familiares, RA-XIMHAI, Volumen 8, número 3 septiembre-diciembre, México. En línea: <http://uaim.edu.mx/webximhai/Ej-25articulosPDF/Art05.pdf>
- Negrete, Salas, María Eugenia (2008). El Centro de México, Evolución, límites y oportunidades para el desarrollo regional, El Colegio de México, México.
- Pugh, Derek S. (1997). Does context determine form?, en Pugh, Derek S., Organization Theory, Penguin Books, Londres.
- Rubio, Blanca, Coordinadora. (2004). El sector agropecuario mexicano frente al nuevo milenio, UNAM-Plaza y Valdez, México
- Robbins, Stephen (1996). Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México.
- Torres, Teresa y Carolina Reynaldos (2006). El abordaje de los métodos cualitativos, en Pando y cols. Factores Psicosociales y Salud Mental en el Trabajo. Guadalajara, Universidad de Guadalajara.