

Cultura organizacional en las unidades de producción rural de piloncillo en la región de Huatusco¹

Efraín Nieto Rivera², Dra. Cynthia Cruz Carrasco³

Recibido: 17 noviembre 2016 / Aceptado: 15 diciembre 2016

DOI: 10.22507/jals.v5n2a4

■ Resumen

Introducción. A nivel internacional los principales productores de panela se encuentran en zonas rurales, lo que representa una fuente de empleo temporal y estable para los pobladores. México ocupa la séptima posición en el mundo con una producción de 5.5 millones de toneladas. En los últimos años la región ha experimentado una disminución en los niveles de productividad y competitividad debido a factores como la variación cíclica con tendencia a la baja de los precios del piloncillo. **Objetivo.** La presente investigación tiene como objetivo determinar el tipo de cultura y perfil organizacional predominante en las unidades de producción rural de piloncillo en la región de Huatusco, Veracruz. **Materiales y métodos.** En la primera parte del trabajo se presentan los elementos teóricos de la cultura organizacional, tipos de culturas y perfiles, niveles, dimensiones y métodos de evaluación. En la segunda parte se plantearon los aspectos metodológicos de la investigación definiéndose como cualitativa, descriptiva, no experimental. Para la recolección de la información se realizó una entrevista estructurada a los dueños o administradores de las unidades de producción rural de piloncillo de la región de Huatusco. **Resultados.** Los resultados señalan una cultura benevolente y un sistema autoritario coercitivo.

Palabras clave: cultura, organizacional, piloncillo, panela.

1 Proyecto derivado de la investigación "Estrategias competitivas para el desarrollo de la cadena de valor de piloncillo en la región de Huatusco, Veracruz. Financiado por PRODEP. Secretaría de Educación Pública en colaboración con el XXI Verano de investigación científica y tecnológica 2016.

2 Estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública del Tecnológico de Estudios Superiores de Tlanguistenco correo electrónico: nietoriveraefrain@gmail.com

3 Doctora en Desarrollo Regional y Tecnológico, Profesora de Tiempo Completo de la Licenciatura en Administración y Gestión de Pymes de la Universidad Politécnica de Huatusco correo electrónico: ptc-pymes@uphuatusco.edu.mx y ccruz8405@gmail.com



Organizational culture in piloncillo (panela or brown sugar) rural production units in the Huatusco region

■ Abstract

Introduction. At the international level, the main producers of panela are located in rural areas, representing a source of temporary and stable employment for the inhabitants. Mexico holds the seventh position in the world with a production of 5.5 million tons (Secretary of Economy, 2012, p.13) In recent years the region has experienced a decrease of its productivity and competitiveness levels, due to factors such as cyclical variations and a tendency to lower piloncillo's prices. **Objective.** This research work aims to analyze the influence of the organizational culture in the brown sugar rural production units in the Huatusco region, Veracruz. **Materials and methods.** The first part of the paper introduces the theoretical elements of organizational culture, types of cultures and profiles, levels, dimensions and valuation methods. In the second part the methodological aspects of the research were defined as qualitative, descriptive and non-experimental, plus the design of the questionnaire. Finally, in the last part of the study, the data analysis was carried out, thus determining the type of culture and organizational profile prevailing in the sample. **Results.** The results points at a benevolent culture and a coercive authoritarian system.

Key words: culture, organizational, piloncillo, panela (brown sugar).

Cultura organizacional nas unidades de produção rural de rapadura na região de Huatusco

■ Resumo

Introdução. A nível internacional os principais produtores de rapadura se encontram em zonas rurais, o que representa uma fonte de emprego temporal e estável para as população. O México ocupa a sétima posição no mundo com uma produção de 5.5 milhões de toneladas (Secretaria de Economia, 2012, p.13). Nos últimos anos a região há experimentado uma diminuição nos níveis de produtividade e competitividade devido a fatores como a variação cíclica com tendência à queda dos preços da rapadura. **Objetivo.** A presente investigação tem como objetivo analisar a influência da cultura organizacional nas unidades de produção rural de rapadura na região de Huatusco, Veracruz. **Materiais e métodos.** Na primeira parte do trabalho se apresentam os elementos teóricos da cultura organizacional, tipos de culturas e perfis, níveis, dimensões e métodos de avaliação. Na segunda parte se projetaram os aspectos metodológicos da investigação definindo-se como qualitativa, descritiva, não experimental e o desenho do questionário. Finalmente na última parte do trabalho se realizou a análise de dados a qual permitiu determinar o tipo de cultura e perfil organizacional predominante na amostra. **Resultados.** Os resultados mostram uma a cultura benevolente e um sistema autoritário coercitivo.

Palavras chave: cultura, organizacional, rapadura.

■ Introducción

Descripción de la agroindustria del piloncillo en la región de Huatusco

A nivel internacional los principales productores de panela se encuentran en zonas rurales, lo que representa una fuente de empleo temporal y estable para los pobladores. En los últimos años la región ha experimentado una disminución en los niveles de productividad y competitividad debido a factores como la variación cíclica con tendencia a la baja de los precios del piloncillo.

En México, según la Secretaría de Economía (2012, p.45) su nivel de producción lo ha llevado a obtener la 7a posición en el mundo con una producción de 5.5 millones de toneladas. La agroindustria azucarera en Veracruz participa con el 34.6% del valor económico nacional de sacarosa, integrando actividades agrícolas de siembra, cosecha y transporte de caña de azúcar con la producción industrial y trapiches piloncilleros. Se cuenta con 22 ingenios de los 57 a nivel nacional y existen alrededor de 400 trapiches piloncilleros distribuidos en 26 municipios según SAGARPA (2009).

La región productora de piloncillo localizada en el centro de Veracruz incluye además de Huatusco, los municipios de Comapa, Sochiapa, Totutla, y Zentla. Esta zona concentra un 83.6% de trapiches operando en la región. En esta zona, la mayoría de productores de piloncillo son dueños de trapiche y operan con mano de obra familiar. García (2015). Actualmente, las empresas de producción y servicios tratan de incorporar un patrón de comportamiento general, a través de la transmisión de creencias y valores comunes a sus miembros, el cual está recogido, de una forma u otra, en su misión institucional para contribuir a elevar la cohesión interna y a profundizar el sentido de pertenencia (Charón, 2007, p.23). Sin embargo en la región de Huatusco existen

pocos datos sobre la cultura organizacional que al día de hoy atiende la necesidad de cambio para hacer frente a la demanda del mercado.

La cultura organizacional se ve reflejada en que en los últimos años la región ha experimentado una disminución en los niveles de productividad y competitividad debido a factores como la variación cíclica con tendencia a la baja de los precios del piloncillo. Entre sus características principales resalta que a pesar de que los dueños de trapiches cuentan con experiencia en la producción de piloncillo por más de 35 años, el 98% de los trapiches en la región no cuenta con un plan estratégico, el 97% no cuenta con un organigrama de trabajo debido a factores como el tamaño o el perfil académico del administrador del trapiche (Martínez, 2016, p.57).

Cultura organizacional

A comienzos de los años ochenta, las diferencias de productividad entre el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la industria japonesa, despertó el interés por la cultura organizacional (Miranda, 2008).

En 1973, William Ouchi comenzó a estudiar las prácticas directivas de las empresas japonesas, los principios propios de la cultura y las posibilidades de transferencia a las empresas norteamericanas. Peters y Waterman realizaron una investigación en organizaciones calificadas como excelentes en un período completo de veinte años -1961 a 1980- y concluyeron en que no sólo los japoneses tenían una cultura original y que estas empresas se movilizaban alrededor de valores clave (Miranda, 2008).

Concepto de cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional según Schein (1994) se define como:



El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (p.24).

Tipos de culturas y perfiles organizacionales

Chiavenato (2009) clasifica en cuatro sistemas; sistema autoritario coercitivo, sistema benevolente, sistema consultivo y sistema participativo, la cultura organizacional los cuales se describen a continuación:

Sistema autoritario coercitivo. Controla de forma muy rígida todo lo que sucede en una organización. Es un sistema duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva.

Sistema benevolente. Es un sistema administrativo autoritario (versión atenuada del sistema autoritario coercitivo), pero más condescendiente y menos rígido. Este se observa en empresas industriales que utilizan tecnologías más modernas y mano de obra más especializada.

Sistema consultivo. Se inclina hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. En cierta manera se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como banco o instituciones financieras y ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas.

Sistema participativo. Es un sistema administrativo democrático y abierto, lo encontramos en agencias de publicidad y

despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente calificado y especializado (p.119).

Dimensiones de la cultura organizacional

Las dimensiones de la cultura organizacional según (Shein citado en Chiavenato, 2009) son las siguientes:

Dimensión 1: Relación de la organización como el ambiente externo; **dimensión 2:** Naturaleza de la verdad y de la realidad; **dimensión 2a:** La naturaleza del tiempo; **dimensión 2b:** Naturaleza del espacio; **dimensión 3:** La naturaleza humana; **dimensión 4:** La naturaleza de la actividad humana y **dimensión 5:** La naturaleza de las relaciones humanas (120-127).

■ Materiales y métodos

La presente investigación fue desarrollada a través de un estudio de caso en cinco unidades de producción rural de piloncillo en la región de Huatusco, Veracruz (3 trapiches que por su clasificación se consideran pequeñas empresas, y 2 micro empresas). Tres de los trapiches seleccionados se caracterizaron por ser innovadores y dos tradicionales por sus sistemas productivos y porcentaje de ventas.

La población objetivo son los dueños o administradores de las unidades de producción rural, se realizaron entrevistas estructuradas con el objetivo de conocer la incidencia de la cultura organizacional en el crecimiento de la empresa.

La naturaleza de la investigación es descriptiva y el diseño de la investigación es cualitativa⁴, no

⁴ En los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que busca en la indagación cualitativa es profundidad.

experimental de tipo longitudinal de tendencia, el cual se realiza sin manipular deliberadamente variables mediante la recolección de datos a través del tiempo en unos puntos o periodos, para hacer inferencia respecto al cambio, sus determinantes, consecuencias y relaciones entre ellas. (Hernández, 2006, p.100-130).

La investigación se enmarca en el proyecto Estrategias competitivas para el desarrollo de la cadena de valor de piloncillo en la región de Huatusco, Veracruz. Financiado por PRODEP. Secretaria de Educación Pública en colaboración con el XXI Verano de investigación científica y tecnológica 2016.

Para analizar la cultura organizacional en las unidades de producción rural de la región de Huatusco, Veracruz, se construyó un instrumento de recolección de datos, retomando los indicadores teóricos referentes a las dimensiones de cultura organizacional de Edgar Schein. El instrumentos de recolección fue aplicado a través de una prueba piloto y adaptado al contexto cultural del país y a la población objetivo a partir de los resultados de los análisis.

La entrevista está constituida por 10 variables de la cultura organizacional. Estas variables son: proceso de decisión, relaciones interpersonales, sistema de recompensas y sanciones, sistema de comunicaciones, relación de la organización con el ambiente externo, naturaleza de la realidad y de la verdad, naturaleza del tiempo, la naturaleza humana, la naturaleza de la actividad humana y la naturaleza de las relaciones humanas.

■ Resultados

La entrevista se encuentra dirigida a los productores de piloncillo en la región de Huatusco y dividido en tres apartados; de la clasificación de la empresa, de la administración y de la problemática.

Para la clasificación de las empresas se encontró que el 40% son microempresas, el 60% pequeñas empresas, y no se encontraron medianas y grandes. Para realizar esta clasificación se utilizaron dos variables; número de empleados y ventas anuales. De la muestra tomada se encontró un establecimiento que trabaja en algunas temporadas con personal de arriba de 60 a 70 personas y con ventas mayores anuales a cuatro millones de pesos, pero de forma estacional.

Análisis del tipo de cultura y perfil organizacional

En relación con los tipos de culturas y perfiles organizacionales se miden 4 variables; la toma de decisiones, proceso para transmitir ordenes, relaciones personales y sistema de recompensas. En el proceso de toma de decisiones se determinó que el 60% corresponde a un sistema benevolente, lo que indica que es un sistema que consiente delegación en decisiones de poco valor y frecuentes, pero siempre requerirá autorización. El 40% restante determinó que el proceso está centrado totalmente en la cúpula de la organización correspondiente a un sistema autoritario coercitivo lo que genera un control estricto de todo lo que sucede en una organización, debido a que este sistema se caracteriza por ser cerrado exponiendo todo lo imprevisto a la alta gerencia para que esta decida.

En el proceso para transmitir ordenes se puede observar que al igual que en el proceso de toma de decisiones, el 40% es característico de un sistema autoritario coercitivo donde solo se transmiten ordenes de arriba hacia abajo, y no se demanda a las personas que generen información. El 60% corresponde a un sistema benevolente particular de la comunicación vertical, donde se puede recibir comunicaciones que provienen de la base.



Las relaciones personales se caracterizan principalmente porque el 40% de las empresas posee un sistema autoritario coercitivo, por considerar que son perjudiciales para el trabajo, no existe la organización informal. Un 40% de un sistema consultivo por el alto grado de confianza en las personas, y el 20% de un sistema participativo ya que el trabajo se realiza en equipos para incentivar la confianza entre las personas. Aunque se observa cierta tendencia en mejorar relaciones en la organización aún prevalece cierto temor en la integración de las personas en las organizaciones.

El sistema recompensas se encuentra más orientado a un sistema autoritario coercitivo en un 40% hace hincapié en las sanciones y medidas disciplinarias. Existe un 20% para el sistema benevolente el cual ocupa sanciones y medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad, además ofrecen algunas recompensas salariales y materiales. Se observa un 20% para el sistema consultivo, donde utiliza las recompensas de materiales y simbólicas, pero impone sanciones y castigos eventualmente. De igual manera se puede observar que el 20% es característico de un sistema participativo ya que crea hincapié en las recompensas de materiales y simbólicas. Lo anterior se encuentra relacionado con el perfil del administrador o dueño del trapiche que es el que aplica las recompensas al trabajo desempeñado en la organización.

Análisis de las dimensiones

Relación de la organización con el ambiente externo.

Los productores innovadores de piloncillo de Huatusco tienen poca influencia del modelo de administración llevado por sus padres, por lo que existe una tendencia a tomar decisiones a través de criterios objetivos es decir en el dominio de la realidad física. En la influencia de las

épocas de crisis de las empresas se identificaron un momento difícil y la acción tomada para evitar que no vuelva a suscitarse. Los problemas se identificaron en el 100% de los trapiches encuestados son: incendios en la planta a causa del bagazo y escasez de caña. Los encuestados consideran que existe influencia en la toma de decisiones de la empresa por parte de factores externos como; los clientes y la necesidad de entrar a un mercado.

El 40% de los productores de piloncillo manifestó tomar acción inmediata, ante problemas de la organización el 40% a mediano plazo y el 20% considera que no es importante, siendo las principales soluciones seguro de planta para incendios y compra anticipada de caña, ante las escases.

Naturaleza de la verdad y la realidad.

El 100 % de los encuestados considera que las decisiones que tomo ante las problemáticas fueron en base a la discusión de la decisión para considerar la mejor opción. Siendo esta decisión una resolución conflictiva a través de seguidos debates según Schein. El 60% de los productores toma decisiones basados en su criterio personal, siendo esta el dominio de una realidad subjetiva y el 40% a través de criterios objetivos perteneciente a una realidad física. Aunque predomina una realidad subjetiva existen una tendencia al cambio de una realidad física.

Naturaleza del tiempo.

En base en la época de crisis identificada se analiza que tiempo tarda en tomar acciones a la problemática lo cual ya se había mencionado que 40% toma acción inmediata, un 20% considera que no es importante. En la conclusión de compromisos se puede observar que un 40% de los encuestados considera que toma decisiones

de forma inmediata lo cual refleja que la unidad de tiempo es lineal ya que está encaminada a conseguir sus objetivos, 20% tiende a ser cíclica por entenderse que se repetirán las crisis una y otra vez.

En las metas a largo plazo o menores a un año, 40% está totalmente de acuerdo en tenerlas, tales como certificarse en calidad, ventas en el extranjero o entrar a otros mercados no penetrados y tener mejores instalaciones. El 20% manifestó centrar sus objetivos en aumento de ventas, y el 20% considera el trabajo no es redituable y que solo se vive al día.

Entre las metas y compromisos a corto plazo el 60% respondió que está totalmente de acuerdo en poseer metas, entre ellos destacan de producción y venta semanal o mensual. El 40% considera que no tiene metas, solo esperan tener lo necesario para mantener a flote la empresa y su manutención.

La naturaleza humana.

En la visión que el empresario tiene en la promoción, se puede observar solo un 20% le da un alto grado de importancia, y el 40% no tiene la intención de realizar dicha actividad debido a que considera que su trabajo no es bien remunerado y considera que es pérdida de dinero. El 40% de los productores de Huatusco tiene la certeza en lo que pretende convertirse, por lo contrario, el 40% puede considerarse inmutable por lo mismo considerado en unidad de tiempo cíclico.

En la forma de reclutamiento de personal podemos observar que solo una empresa busca un perfil para la contratación de su personal, el 80% cree que el empleado ya sabe lo que hace y que no es necesario pedir un perfil. En cuanto a la confianza con los empleados podemos observar que solo el 40% considera tener un alto nivel de confianza en los empleados, y el 60% se encuentra indeciso, considera que tiene que tener

periódicas revisiones, por que constantemente hacen mal las cosas o pasan accidentes.

La naturaleza de la actividad humana.

Se identificó un suceso de causas de fuerzas externas que pudieran considerarse inevitable, y se observó que el 100 % de las empresas tienen problemas con la humedad, ya que siendo el piloncillo un producto natural con la humedad sufre descomposición o se derrite, eso ha causado pérdidas en cientos de pesos.

El 60% de los encuestados creen que no hay solución para la problemática por lo que se les considera reactivas, el 20% cree que la mejor opción es almacenar la mercancía en otro estado donde el clima es más seco, solo el 20% implemento un deshumidificador, siendo esta una característica de una empresa proactiva.

La naturaleza de las relaciones humanas.

Se puede observar que el 60% de los encuestados considera que es importante la relación de que exista entre los empleados, algunos productores consideran que si se trabaja con mucha tensión los trabajadores se van y le dejan el trabajo; aunado a esto se considera una relación cooperativista. El 40% considera que no es importante la relación entre los trabajadores, entre algunas de los comentarios de los productores eran; "ellos solo vienen a trabajar y no a platicar"; siendo esta una característica de una relación individualista.

En la relación jefe trabajador, el 40% considera que es importante, caso contrario el 40% restante de los empresarios consideran que no existe mucha relación entre ellos y el trabajador. En el mismo caso se encuentra la consideración de trabajo en equipo y familiaridad. Por lo que se considera el 40% característica de una relación autocrática y el 40% una relación colegiada.



■ Discusión y conclusiones

En la región de Huatusco las unidades de producción rural de piloncillo principalmente se caracterizan por ser micro y pequeñas empresas empleando entre 20 a 70 personas con ventas anuales mayores a cuatro millones de pesos, pero de forma estacional. Lo que representa parte de la economía de la región.

Con respecto al tipo de cultura y perfil organizacional dominante se identificaron dos predominantes, uno es el autoritario coercitivo el cual se caracteriza por controlar de forma muy estricta a la organización y ser cerrado en la toma de decisiones, la circulación de la información, la comunicación o relaciones personales y la motivación o recompensas para el personal. El segundo fue el benevolente que también se describe por ser un sistema administrativo autoritario, pero más condescendiente y menos rígido que el autoritario coercitivo. Los resultados encontrados coinciden con Chiavenato (2009) el cual señala que el sistema autoritario coercitivo lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria y el sistema benevolente se observa en empresas industriales que utilizan tecnologías más modernas y mano de obra más especializada, resultado que se traduce en un sistema más innovador en producción y en su porcentaje de ventas en las unidades de producción rural de piloncillo de la región.

Por lo anterior, y para su desarrollo es necesario implantar un modelo de cambio, en el cual se implemente el análisis de reclutamiento del personal, para seleccionar aptitudes y colocar el trabajador en el lugar adecuado. Los productores de piloncillo no están realizando planeación estratégica a largo plazo, algunos creen que la industria no es redituable y que solo trabajan para la solvencia del trapiche y su manutención. Ante la existencia de problemáticas los productores toman decisiones que se consideran

dominio de la realidad subjetiva, por utilizar el criterio propio. Por la rapidez con la que toman las decisiones se puede considerar que reactivo ya que el productor piensa que no hay solución, siendo este subordinado a la naturaleza.

Existe un alto nivel de confianza entre trabajadores y patrón en los trapiches, sin embargo, el sistema de comunicaciones se considera lineal ya que el patrón por lo general no acepta comentarios que provienen de la base. La cultura organizacional en las unidades de producción rural en la región de Huatusco, es una fuente importante de ingresos para la región y aunque existe la tendencia al cambio, es necesario la intervención por parte de expertos a partir de un modelo de desarrollo organizacional.

■ Referencias

Charón, L. (2007). *Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad*. Ciencia en su PC, 87-95.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

García, R. (2015). *Comportamiento en la agroindustria rural de piloncillo en la región de Huatusco, Veracruz*. Tesis para optar el título de Maestría en Ciencias en Innovación Agroalimentaria Sustentable. Colegio de Postgraduados, Cordoba

Hernández, R. (2006) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Martínez, S.G. (2016, agosto). *Administración en la industria de piloncillo en región de Huatusco, Veracruz. Huatusco de Chicuellar, Veracruz*. Trabajo presentado en la Universidad Politécnica de Huatusco, México



Miranda, R. (2008) *Teoría organizacional*. Texto de la Maestría en educación Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Secretaría de Economía. (2012). *Análisis de la situación económica, tecnológica y de política comercial del sector edulcorantes en México*.

Obtenido de http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/industria_comercio/Analisis_Sectorial_Mercado_Edulcorantes.pdf

SAGARPA 2009. Diagnóstico del sector primario en Veracruz. Comité Técnico Estatal de Evaluación, Veracruz, México, 66-68.