



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Los sistemas agroalimentarios localizados: Un enfoque metodológico sobre la cultura organizacional para la competitividad de la empresa rural.

Evelia López Meza¹
Dra. Yolanda Sánchez Torres**
Mtra. María Dolores Martínez García**

Resumen

Para las empresas del sector rural un factor determinante para la competitividad es la cultura organizacional, si bien está relacionada de forma directa con el origen de sus actividades productivas su rompimiento puede conducir al fracaso de la organización. La finalidad del presente documento es argumentar sobre el enfoque de los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), como una herramienta metodológica para el estudio de la cultura organizacional que puede fortalecer la competitividad de las empresas rurales, teniendo como elemento central la territorialidad. Es una investigación analítica descriptiva, de tipo cualitativa; basada en la revisión de estudios de fuentes documentales y la observación participante; lo cual ha permitido concluir que los SIAL son una herramienta metodológica importante para las empresas rurales al considerar la territorialidad explicada a través de la cultura y la historia, como factores determinantes para la competitividad de un sistema productivo que contribuya al desarrollo económico regional.

Palabras clave: SIAL, empresa rural, cultura organizacional y competitividad.

Abstract

For companies in the rural sector a determining factor for competitiveness is the organizational culture, although it is directly related to the origin of their productive activities, their breakdown can lead to the failure of the organization. The purpose of this document is to argue about the approach of Systèmes agroalimentaires localisé (SYAL), as a methodological tool for the study of organizational culture that can strengthen the competitiveness of rural enterprises, with territoriality as a central element. It is a descriptive analytical investigation, of qualitative type; based on the review of studies of documentary sources and participant observation; this has allowed us to conclude that the SYAL are an important methodological tool for rural companies because this considered the territoriality explained through culture and history, as determining factors for the competitiveness of a productive system that contributes to regional economic development.

Keywords: SYAL, rural enterprise, organizational culture and competitiveness.

¹ ** Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Introducción

En México habita todavía una parte significativa de la población en pequeñas localidades rurales, dispersas con un número de habitantes inferior a 2,500 personas, donde viven más de 26 millones de personas que representa el 22.86% de la población nacional (Banco Mundial, 2015). El medio de sobrevivencia en dichas comunidades es principalmente la agricultura, actividad para la cual las personas se organizan en Unidades Económicas Rurales (UERs), de las cuales México existen 5 millones 325 mil y el 63% de ellas son familiares con o sin participación en el mercado (FAO, SAGARPA, 2012).

En México del 100% del grosor de las empresas el 97.6% son microempresas, el 2% son pequeñas y apenas el 0.4% se entran en la clasificación de medianas (INEGI, 2016). Como se observa en la Tabla 1, la esperanza de vida es bajo, a partir del primer año el porcentaje de sobrevivientes tiende a disminuir lo que indica la existencia de una serie de factores que dificultan su permanencia y competitividad en el mercado. Los datos mostrados en la Tabla 1 son generales dado que, no se encontró información estadística sobre las empresas rurales, aunque se podrían considerar dentro de esta clasificación.

Tabla 1. Esperanza de vida de los negocios en México

Tamaño del negocio (personas ocupadas)	Edad (años)	Sobrevivientes	Esperanza de vida a partir de la edad (años)	Tamaño del negocio (personas ocupadas)	Edad (años)	Sobrevivientes	Esperanza de vida a partir de la edad (años)
0 a 2	0	62%	6.8	16 a 20	0	85%	15.5
	1	42%	7.2		1	82%	17.6
	2	37%	7.6		2	74%	17.9
3 a 5	0	73%	8	21 a 30	0	87%	19
	1	58%	8.4		1	84%	19.2
	2	50%	8.8		2	77%	19.4
6 a 10	0	79%	11.4	31 a 50	0	92%	23.4
	1	71%	11.8		1	89%	23.5
	2	62%	12.2		2	83%	23.6
11 a 15	0	85%	15.5	51 a 100	0	88%	20.3
	1	78%	15.9		1	83	20.5
	2	71%	16.2		2	77%	20.7

Fuente: Elaboración propia con base en datos de INEGI (2014)

<http://www.beta.inegi.org.mx/temas/simuladorevnm/>

Este fenómeno se debe a diferentes factores que afectan el correcto funcionamiento de la empresa, tanto internos como externos, de diversos tipos: económicos, sociales, políticos, entre otros. Dentro del escenario de las empresas rurales y aun cuando existe un alto número de UERs, el sector agropecuario presenta niveles bajos de competitividad, lo que refiere que cada vez existe menos capacidad de producir y distribuir los productos al mercado, aunado a que los factores macroeconómicos como son: “autosuficiencia alimentaria, la balanza comercial, el Producto Interno Bruto (PIB) nacional, la población agrícola económicamente activa y el salario”, no representan un referente para mejorar la competitividad del sector (Ayala, Sangerman, Schwentesius, & Almaguer, 2011).

Para estudiar la competitividad existen diferentes factores que tienen que ver con el ambiente interno de la empresa y el entorno, sin embargo, no hay un consenso especialmente en la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) porque la mayoría de estudios se enfocan en la gran empresa. Los valores culturales, la estructura organizacional, el Know How y la innovación son algunos de ellos, sin embargo todo depende del contexto (Rubio & Aragón, 2002).

Para la empresa rural resulta más complicado el estudio de la competitividad, pues sus características particulares no se pueden observar como las de otra empresa del sector secundario o terciario. Para lograr un entendimiento sobre la competitividad el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) propuso una metodología con concepción territorial a través de múltiples dimensiones, el SIAL. Con la cual, se ha comprobado que es fácil detectar las variables; micro, meta, meso y macroeconómicas² que influyen en la competitividad de la empresa rural. Para el efecto de este estudio nos centraremos en las variables meta que son los factores socioculturales (Santacruz, 2018).

El enfoque de estudio de la competitividad territorial parte de la característica propia del territorio que lo coacciona con el interior y con la economía nacional. El enfoque territorial surgió como respuesta al excesivo uso de factores productivos para medir la competitividad en el sector rural y para atender la premisa de que no se puede observar sólo con variables de orden económico (Cordero, *et al.*, 2003; Ayala *et al.*, 2011).

A través de la revisión de estudios se identificó que la empresa rural presenta bajos niveles de competitividad. En la mayoría de ellos el factor más determinante y preocupante fue la organización

² Macro: Políticas económicas. Meso: Políticas específicas sectoriales. Meta: Factores socioculturales. Micro: Capacidad de innovación (Santacruz, 2018).

determinada por un orden cultural e histórico. Por lo cual la cultura organizacional se convierte en un eje de estudio para este documento y un elemento de la administración que por mucho es importante para que una empresa sea competitiva. Por ello se observa a la empresa rural como un ente económico que debe ser analizado desde un enfoque cultural más profundo, anclado a su determinación territorial; siendo los SIAL la herramienta metodológica de análisis que puede ayudar a caracterizar los elementos que forman la cultura organizacional y en consecuencia que propician la competitividad de las UERs.

Fundamento teórico de la cultura organizacional y la competitividad

El concepto de cultura organizacional tiene sus antecedentes en 1972 con los experimentos aplicados por Elton Mayo en Hawthorne. Su objetivo era comprobar los efectos favorables de la iluminación con la productividad individual. Sus resultados incluyeron la existencia de habilidades sociales y comportamientos grupales que están directamente asociadas a la productividad (Mayo, 2007).

Fue Pettigrew (1979) quien definió por primera vez el concepto de cultura organizacional como; una serie de símbolos, signos vocales, rituales y mitos que caracterizan a la organización. Pero el *boom* para estudiar este tema sucedió en los ochentas, cuando las organizaciones sufrieron grandes cambios especialmente de competitividad internacional, pues la apertura de las economías obligó al sector industrial a establecer estrategias que mejorarían su competitividad. A partir de ello, la cultura organizacional se consideró como otra variable dentro de la dirección de empresas (Dávila & Martínez H., 1999).

Ouchi (1981) contribuyó en el proceso con su estudio comparativo entre la cultura organizacional de empresas norteamericanas y japonesas en su obra "Teoría Z". En la cual, determinó que la cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que integran el personal a la empresa, por medio de los cuales transmiten los valores y creencias de la organización. Por su parte, Peters & Waterman (1982) en su investigación sobre empresas exitosas en Estados Unidos, dio el giro a la creencia japonesa, ya que habrían demostrado que la cultura estadounidense también creaba empresas exitosas. Con el estudio, descubrieron que las historias, mitos y leyendas comunican valores, además que, el dominio y coherencia en la cultura son características de las empresas exitosas.

Schein (1984) identificó que la cultura organizacional es un patrón de comportamiento que un grupo desarrolla para aprender a lidiar con sus dificultades de integración y que a través del tiempo ha funcionado.

La aportación de diferentes autores ha modificado el concepto de cultura en las empresas, no obstante, con el fin de entender su importancia en el sector primario se retoma a Smircich (1983), quien hizo los primeros esfuerzos para clasificarlo en tres variables: la cultura como una variable externa, interna y raíz.

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. Las conductas son reflejo de la sociedad y todo lo que está en el entorno de la empresa. La cultura como una variable interna, se basa en el supuesto de que la empresa produce productos o servicios y de la misma forma factores convenientes distintivos de cultura como: rituales, mitos y forma de lenguaje. Finalmente desde el enfoque raíz, la cultura no es algo que las empresas tienen, más bien es lo que las empresas son en términos expresivos y simbólicos (García, 2006).

Los factores raíz nacen de hechos históricos y valores de los fundadores que marcaron los aspectos simbólicos de la empresa rural, los cuales pueden ir a la comunidad para ser parte de la caracterización de un territorio. Dentro de la aproximación Smircich dividió el concepto en diferentes enfoques: la antropología cognitiva, simbólica y cultural, por lo tanto reconoció a la cultura como la forma de interacción de un grupo de personas observado a través de la historia, así que este factor resulta ser el más importante de la cultura organizacional particularmente para este tipo de empresas. Estos factores son creados por estímulos heredados, como son: la costumbre, la religión, la tradición familiar, etc. 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, producto del pasado que aún funciona en el presente (García, 2006).

De lo anterior, se puede decir que las empresas rurales institucionalizan los símbolos y creencias de quienes las constituyen y retroalimentan la propia cultura de su entorno. Por lo tanto, mantener una cultura organizacional fuerte y alineada con la naturaleza de la organización y el territorio, puede permitir a una empresa rural ser más competitiva, dado que, la cultura organizacional es un elemento que se ejecuta para lograr que las personas actúen de forma regulada para la consecución de objetivos.

La cultura organizacional fuerte va a permitir a las empresas rurales ser más competitivas. Sin embargo, la competitividad es un concepto sobre el cual no se tiene límite, está determinado por múltiples factores de diferente orden, busca una condición sostenible a largo plazo que no es una estrategia única sino dependiente de la naturaleza de la empresa y el sistema económico donde se

desenvuelve. En especial en el sector rural, para llegar a las condiciones de competitividad toma su tiempo porque es complicado recombinar los factores una vez que ya ha iniciado el proceso productivo (Bejarano, 1995).

En México tras la apertura del sector agropecuario a la globalización se puso al descubierto las debilidades de los sistemas productivos y la competitividad se midió con variables de otras actividades de auge, especialmente las manufactureras (Bejarano, 1995). Se presenció un cambio de visión, para observar la ventaja competitiva basada en los recursos naturales a la ventaja competitiva basada en la reducción de costos y la diferenciación (Porter, 1987).

Por lo anterior, y dadas las circunstancias del sector de estudio. Se observa la competitividad a través de un concepto desarrollado en sus inicios por La Iniciativa Comunitaria LEADER (Liaisons Entre Action de Développement de l'Economie Rural) en Europa, como respuesta al fracaso del enfoque productivo de la agricultura y la necesidad de resolver problemas de pobreza y seguridad alimentaria en los años noventa. LEADER plantea el enfoque territorial, en donde surge la necesidad de vincular estrategias de desarrollo rural al desarrollo social y humano, apuntalado con la identidad de la comunidad, esta última guarda una relación estrecha con el sistema cultural del territorio. Por lo tanto, refiere que el fortalecimiento de la identidad territorial mejora la calidad de vida y se convierte en un activo para lograr la competitividad en las organizaciones dentro del territorio (Ramos & Garrido, 2014).

Bajo esta perspectiva territorial, la competitividad es un elemento de la colectividad y tiene un sentido más amplio que se logra al soportar la competencia y al mismo tiempo asegurar la viabilidad ambiental, social, económica y cultural (LEADER, 1999).

Una vez identificado que la cultura organizacional es sumadamente importante para que una empresa rural sea competitiva, a través de entender la identidad territorial en donde existen los factores raíz de la cultura organizacional, se debe tener la metodología que englobe cada uno de los elementos mencionados y que de igual forma tenga un enfoque centrado en la territorialidad. Este enfoque justamente se puede tener bajo la metodología de los SIAL, creada por el IICA y que se observó como respuesta a esta problemática tras la observación participante en empresas rurales.

Los Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)

Se ha identificado que es conveniente estudiar la competitividad en las empresas rurales a través de un enfoque territorial, mismo que constituye un patrimonio natural porque las características proceden del ecosistema. También 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. Se entiende entonces que no sólo se trata del espacio físico, más bien, de la cultura que se desarrolla en torno a la creación de productos y la función de la sociedad por sí

misma. Es decir, es la construcción social con carácter histórico que las personas apropian y organizan (Torres & Ramos, 2008).

El territorio es el elemento principal de la metodología SIAL, como resultado de un proceso de construcción de un esquema que vincula territorio, producto y cultura. En los SIAL la biodiversidad del territorio es resultado de la evolución porque se incorporan factores naturales, históricos, saberes y técnicas heredadas (Sanz, 2014).

Los SIAL tiene sus antecedentes en los años ochenta, con la observación en las comunidades rurales se constató la existencia de concentraciones de pequeñas organizaciones denominadas Agroindustrias Rurales (AIR), quienes padecían atraso por desventajas macroeconómicas. La pregunta en ese tiempo era ¿cómo ocuparse se esos sectores?. Para contestarla el Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe (PRODAR), el 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 para la cooperación, iniciaron un ambicioso proyecto de investigación para caracterizar y diagnosticar las empresas rurales en América Latina. Propusieron y activaron un modelo de desarrollo en dos años de intervención y concluyeron la factibilidad de réplica. Se habían creado las bases para el SIAL (Boucher & Muchnik, 1995).

En 1996 crece el interés por las AIR, consecuencia del progresivo cambio de la agricultura y el consumo de alimentos. Consecuentemente y a través de los años, aparecen los temas medioambientales, el “desarrollo sostenible”, la agricultura orgánica, el territorio rural, etc. Para formar oficialmente los SIAL en 2001 creado por seis instituciones, entre ellas: el Instituto Nacional de la Investigación Agronómica de Francia (INRA)³, CIRAD, Universidad de Versalles y la Universidad de Montpellier (Muchnik, 2006).

El enfoque SIAL es considerado como un conjunto de herramientas movilizables para la investigación e intervención, que tiene por objeto la identificación del producto en un territorio y la valorización de los recursos locales, por lo tanto es considerado un ”modelo de desarrollo local” (Grass, Cervantes, & Palacios, 2015).

La metodóloga se distingue de otras por tres elementos. Primero aborda de forma central la relación entre un territorio y el producto local. 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.

³ Primer instituto de investigación agronómica de Europa y segundo lugar en ciencias agrícolas en el mundo, propone herramientas a la sociedad tras trabajos de investigación (INRA, 2018).

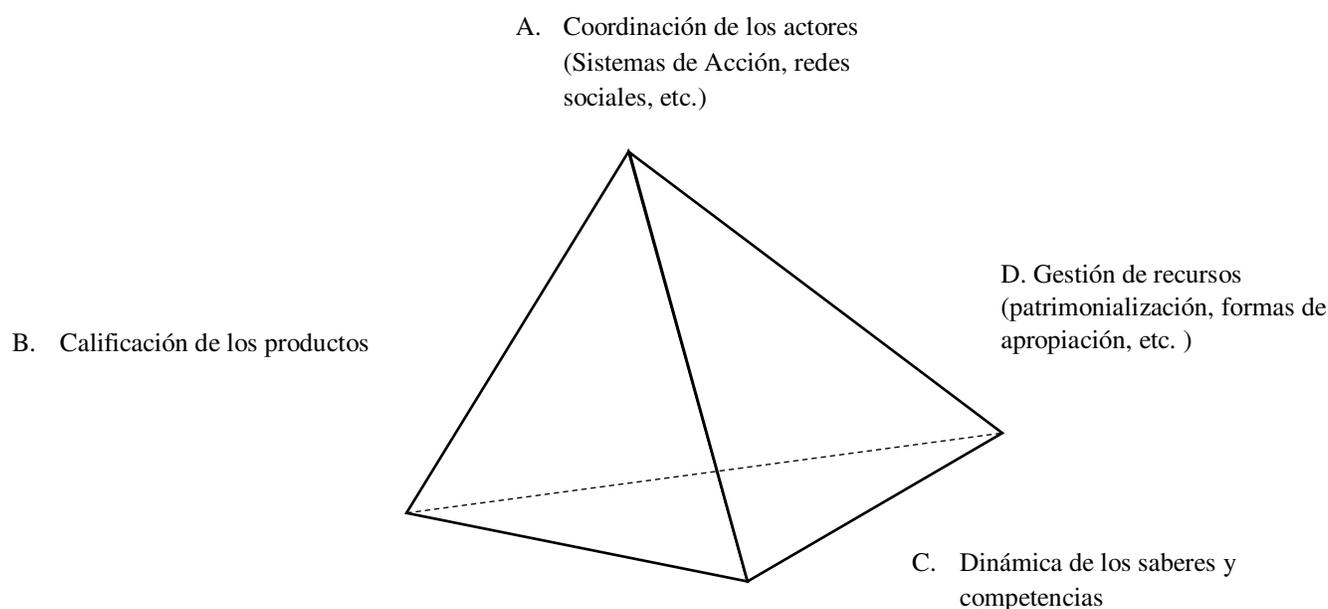
- b) Los productos que se dan en la región.
- c) Los lazos entre los consumidores y el territorio rural.

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

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

El último elemento diferenciador es que aborda de forma integrada diversas áreas de observación y participación, las cuales fueron representadas en forma de tetraedro como se observa en la Figura 1, en donde el primer elemento es la coordinación de los actores, es decir, observar como las organizaciones se vinculan con otros actores de la red. Enseguida se observa la calificación de los productos que refiere a características físicas y biológicas. En la dinamica de los saberes se observan de que manera las personas ganaron los conocimiento y destrezas para la producción del bien y finalmente en gestión de los recursos implica observar de donde obtuvieron su patrimonio productivo.

Figura. 1 Objetos de investigación bajo el enfoque SIAL



Fuente: Tomado de Muchnik (2006)

La integración de los aspectos de estudio, mostrados en la Figura 1, entre técnicos y de intervención, permite ver los vínculos que existen entre actores, sin embargo, requiere necesariamente enfoques multidisciplinarios, pues es un estudio robusto y amplio. El enfoque de los SIAL es una metodología robusta que no sigue una receta respecto su aplicación, más bien, refiere observar y ser partícipes de la realidad que viven los productores del territorio de estudio, por lo tanto, las posibilidades de métodos y seguimiento es muy abierta (Fournier & Muchnik, 2012).

Específicamente el eje teórico del SIAL es la conservación del patrimonio territorial. El cual se convierte en una estrategia de reproducción con un valor agregado territorial, es decir, una transferencia de conocimientos de generación a generación que le otorga al bien y a la actividad un valor simbólico. Al ser un enfoque teórico, no es un actor, más bien una forma de conocimiento que le da un valor a la forma de organización económica de un territorio. Implica un acercamiento a elementos materiales e inmateriales, estos últimos son útiles para observar la cultura organizacional, como son: la cultura, historia y el saber hacer (Grass, Cervantes, & Palacios, 2015).

En el territorio, hay recursos que se interrelacionan. Uno es el anclado a la naturaleza -es intransferible- y otro que es el saber hacer que se transfiere con sus limitaciones por medio de las redes sociales. Ambos recursos marcan la diferencia de territorios y en efecto contribuyen como elemento de la competitividad (IICA, 2013).

A través de la dimensión historia se estudia el desarrollo de experiencias, la formación de las personas y los lazos de unión. Los lazos históricos son un sentimiento de pertenencia que constituye la necesidad de formar líderes y unir voluntades orientadas al desarrollo territorial a través de las actividades productivas. Detrás de este sentimiento, existen valores y códigos compartidos que se formaron en un proceso cultural, del cual se construyeron perfiles culturales. Estos son los cimientos de las formas de organización territorial, lo cual facilita establecer los lineamientos para lograr acciones colectivas (Muchnik, 2006). Por lo tanto observar el territorio a través de la dimensión historia, permite entender la cultura organizacional de las empresas rurales y con ello desarrollar estrategias de competitividad adecuadas.

Bajo el enfoque SIAL, la cultura organizacional se estudia por medio de la dimensión histórica. La cual viene a dar respuesta a la adopción de un patrimonio territorial, ya que 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.

Los SIAL y la competitividad de las empresas rurales

La cultura organizacional es el “eje de la acción colectiva sobre los recursos territoriales”. El cual, es sustentado por la confianza y la interacción en los procesos asociativos. Su importancia radica en la capacidad para activar los recursos locales por medio del aprovechamiento de los recursos externos, lo que resulta de gran importancia para aumentar la competitividad (Grass & Cervantes, 2013).

Existe una relación implícita entre el enfoque SIAL y la competitividad, pues el territorio es el eje central en favor de ella, del cual se destacan tres cualidades: a) la inteligencia territorial que es la capacidad de conducir estrategias colectivas; b) la solidaridad territorial que refiere a la capacidad local de adaptarse rápidamente a los nuevos contextos y c) la capacidad de innovación que es la habilidad de implementar cambios significativos y diferenciadores (Muchnik, 2006).

Para explicar como es la vinculación entre el enfoque SIAL y la cultura organizacional para llegar a estrategias de competitividad se presenta la Figura 2. Tiene forma de pirámide donde la empresa rural se ubica en el centro sostenida de dos pilares importantes para entender la cultura organizacional de forma interna y a través del territorio. Uno de los factores determinantes es la dimensión histórica explicada a través del enfoque SIAL, el cual refiere observar las experiencias, formación, sentido de pertenencia, valores y códigos que fueron ganados a través de la historia del territorio. Por otro lado se encuentran los factores raíz observados dentro de la empresa a través de los valores de los fundadores, costumbres, religión, familia, símbolos y expresiones, los cuales también fueron moldeados en el pasado pero mucho tienen que ver con las razones creadoras de la organización. Para llegar finalmente a la cúspide de la pirámide que son las estrategias competitivas adecuadas a la empresa rural, su cultura y el territorio. De esta forma se observa que la empresa rural es una unidad en un territorio que debe ser vista desde un enfoque producto de territorialidad y su cultura organizacional a través de los factores raíz, para lograr una ventaja competitiva.

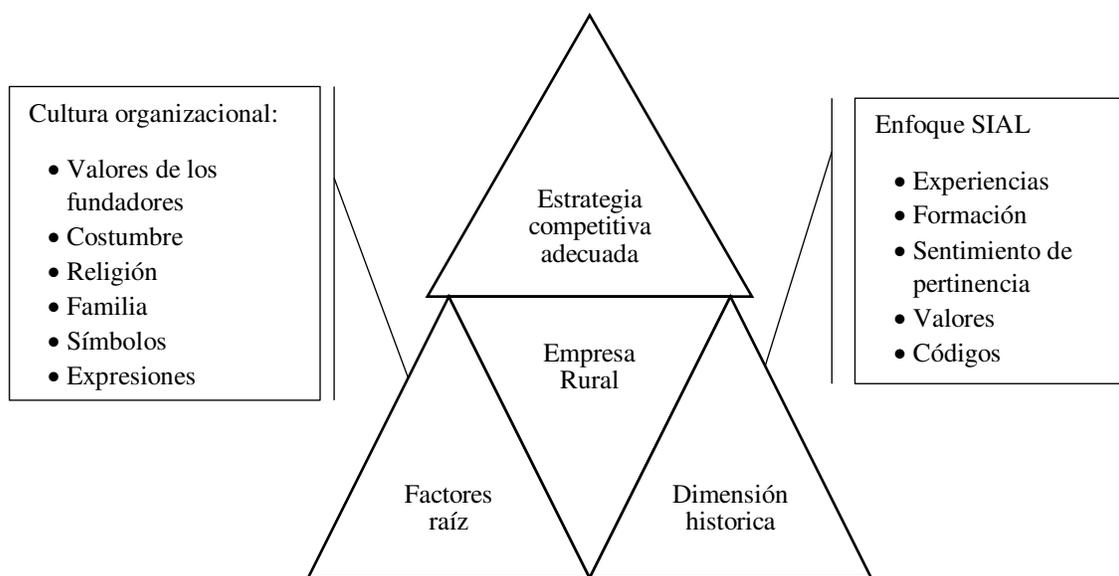


Figura 2. La competitividad a través de la cultura organizacional bajo el enfoque SIAL.

Fuente: Elaboración propia con base en Smircich (1983), Muchnik (2006) y García (2006).

Como bien señalan Grass y Cervantes (2013) la cultura organizacional es el “eje de la acción colectiva sobre los recursos territoriales”, sustentada por la confianza y la interacción en los procesos asociativos. Por lo cual la importancia de esta radica en la capacidad para activar los recursos locales, lo cual se traduce en una mayor o menor competitividad de esta acción colectiva, denominada en este estudio UER, contribuyendo además al desarrollo económico y social de la región.

Sobre esta proposición existen diversos estudios que muestran como la cultura organizacional es un determinante de suma importancia para la competitividad de la empresa rural. La mayoría revela que existe debilidad en la organización y cultura que han impedido la consecución de objetivos trayendo como consecuencia poca competitividad. Por ejemplo, Plazas, Pabon, & Rebolledo (2007) en su estudio de la Cauca en Colombia, concluyen que los niveles de inteligencia competitiva son nulos, en donde las organizaciones rurales atienden solo necesidades operativas sin responder a una visión competitiva, tras identificar el escaso acceso a herramientas que les ayuden a tomar decisiones. En este estudio refieren que no existe un modelo organizacional para la obtención de información que respalde decisiones respecto estrategias competitivas.

Para Rodríguez *et al.* (2013) el factor monetario, su escasos y deficiente uso, es determinante para que la empresa rural sea o no competitiva, después de elaborar un modelo de regresión lineal de entrevistas a las unidades de producción rural en la sierra sur de Oaxaca, México, en donde

estudiaron la competitividad afectada por dicho factor. Sin embargo, se considera que la investigación ubicó a la empresa rural como una unidad únicamente económica sin observar los elementos en el presente descritos.

Sobre la cultura organización y su importancia en esta tipología de empresas, Hernández & Prieto (2016) elaboraron un estudio en dos cooperativas del sector agrícola del Departamento del Atlántico en Colombia, en el cual los investigadores descubrieron que las dos organizaciones reportaron una cultura organizacional débil, llevándolos a tener una baja competitividad. Es decir, si existe un vínculo tácito entre la cultura organizacional y la competitividad.

El enfoque SIAL ha sido aplicado en otros estudios para caracterizar a las empresas rurales y crear estrategias de desarrollo competitivo. Boucher *et al.* (2000) declararon que el SIAL es el nuevo enfoque para la competitividad, tomando en cuenta la territorialidad y el aprovechamiento de los factores que influyen. Aunque, mencionan que muchas veces la competitividad tiene más que ver con los recursos humanos antes que los naturales. Por lo tanto, los elementos que tienen que ver con las características de las personas son sin lugar a duda los elementos culturales que apropian a través de la historia propia y comunitaria.

En el estudio para la caracterización del SIAL del nopal y tuna en Hidalgo, México, llegaron a la conclusión que los hallazgos podrían ser área de oportunidad para la mejora competitividad del sector. Se identificaron debilidades en la organización de los productores y una falta de comunicación, factores que pueden ser consecuencia de una cultura organizacional débil (IICA, 2017). Por lo cual, el enfoque SIAL fue una herramienta metodología crucial para caracterizar el sistema productivo e identificar las áreas de oportunidad que les permitirán crear estrategias competitivas.

En la evaluación de la competitividad del SIAL de piña en El Peñón, Colombia, se aplicó un enfoque sistemático para la identificación de las relaciones con las capacidades organizacionales y sociales de los productores, la infraestructura y tecnología, entre otros factores. En efecto la competitividad se vio afectada por elementos meta en donde los factores socioculturales y capacidad de coyuntura entre los agentes fueron esenciales. Tras el análisis de la competitividad se concluyó que este nivel presenta el mayor recurso del SIAL para la estrategia de competitividad y que la metodología utilizada en el estudio permitió identificar y comprender las capacidades organizacionales y sociales de los productores (Santacruz, 2018). Los elementos meta que refiere este estudio son los factores socioculturales y los adaptativos, los cuales justifican la importancia de

la cultura organizacional para el desarrollo de estrategias competitivas para lograr el desarrollo regional.

En el estudio sobre la producción de arroz en el estado de Morelos bajo un enfoque SIAL, Tolentino (2014) a través de una investigación exploratoria por medio de la observación y la entrevista, identificó: las características socioterritoriales y organizativas de los actores. Puso especial énfasis en la ventaja competitiva que radica en la forma en la que los pequeños productores interactúan en el territorio con base en su saber-hacer. Como resultado de la capacidad organizativa de los actores centrales del SIAL se ha logrado la gestión del certificado de origen para este producto. Este es un referente de que el SIAL funciona para lograr acciones que permitan a las organizaciones ser competitivas y contribuyan en el desarrollo regional.

La ausencia de un proceso organizativo trae como consecuencia la pérdida de oportunidades cruciales para la competitividad, pues un estudio bajo el enfoque SIAL en Tlaxcala, a través del análisis de redes, para descubrir los aspectos sociales, técnicos y económicos que están desapareciendo al queso tenate del mercado local, los investigadores descubrieron que existe una baja colaboración en la comunidad (Grass & Cervantes, 2013; Grass, Cervantes & Palacios, 2015).

Esta metodología de SIAL funcionó tanto para la caracterización de la cultura como para identificar elementos que pueden ayudar a que la empresa rural sea más competitiva. Por el lado de cultura, en Hidalgo se identificaron factores de una débil cultura organizacional a través del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en dónde concluyeron que la organización es el factor clave para la activación del SIAL (IICA, 2017). Por otro lado, el análisis de redes propuesto por Grass, Cervantes y Palacios (2015) logró que se identificaran las causas de casi la desaparición de un tipo de queso producido por una comunidad, una de estas es la falta de organización.

Como síntesis de este apartado se puede señalar que los SIAL contribuyen de manera significativa para el estudio y observación de la cultura organizacional, necesaria para competitividad de la empresa rural. Cada uno de los casos utilizó diferentes metodologías, no obstante se debe recordar que este enfoque es muy amplio y las posibilidades de utilizar diferentes instrumentos también. 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 del enfoque SIAL, para lograr establecer estrategias de competitividad adecuadas y alineadas a los aspectos culturales de la empresa y no perder de vista que para atender a un desarrollo regional sustentable las UERs vistas a través de su territorio y cultura organizacional son actores importantes para la económica del país.

Cabe mencionar que aunado a la revisión documental de diversos estudios que muestran las bondades de los SIAL como una herramienta metodológica para la competitividad, se ha tenido la oportunidad de complementar con una investigación de campo exploratoria, como parte de un estudio de caso, actualmente en proceso sobre el análisis estructural de la cultura organizacional en una UER en Hidalgo, el cual consiste en estudiar la cultura organizacional a través de la metodología SIAL bajo la aseveración sobre la importancia que tiene para la competitividad y sustentabilidad en el tiempo.

En esta primera fase exploratoria se participó en actividades de capacitación y hubo acercamientos con entrevistas y la observación participante, con lo cual se pudo ver que existe una débil cultura organizacional que ha dificultado las actividades organizativas. Se identificó que la metodología SIAL es muy bondadosa y abierta respecto los instrumentos, porque permite observar en lo general y particular a las organizaciones, además que el involucramiento sirve para identificar el contexto real de las organizaciones.

En la fase siguiente, con la misma metodología se espera obtener resultados sobre el estudio de la cultura organizacional a través de otros instrumentos que se espera desmarañen los factores que en el presente documento se refirieron, para comprobar que en efecto los vínculos entre los elementos de la Figura 2 son los adecuados para explicar la cultura organizacional y con ello se desarrollen estrategias en beneficio de la organización.

Conclusiones

Con base en la discusión del presente documento se puede señalar que la actividad productiva de un lugar ésta fuertemente determinada por la simbiosis entre el territorio y la cultura, que da lugar a organizaciones formales como las empresas rurales, cuya competitividad está vinculada al entendimiento de los elementos desarrollados.

Para estudiar la cultura organizacional de las empresas rurales es conveniente considerar elementos más profundos a través de observar la dimensión histórica referida en el enfoque SIAL. Esta propuesta se ha verificado a través de la revisión de estudios y la observación de organizaciones rurales, en donde se ha concluido que ayuda a entender el comportamiento de una organización para el establecimiento de estrategias competitivas efectivas.

El esquema presentado refiere a la empresa rural vista desde dos enfoques, uno el de la cultura organizacional, pero bajo los factores raíz que se consideraron los más determinantes y por otro lado el enfoque SIAL, esta propuesta fue diseñada para entender a la empresa en un territorio y no

como un ente económico independiente. Finalmente en la cumbre de la pirámide se encuentran las estrategias de competitividad fundamentadas con los elementos ubicados en la base de la pirámide.

Las empresas rurales por mucho se han quedado en el rezago porque han presentado problemas organizacionales, sin embargo ante la revisión de estudios previos como la exploración de campo, permiten señalar que los SIAL son una herramienta metodológica que permite explicar y entender factores determinantes para la competitividad de la empresa rural. Falta mucho para que el sector rural supere sus problemáticas internas, sin embargo, se puede observar que a través de la cultura organizacional podrían los actores actuar de forma ordenada para la búsqueda de estrategias competitivas apropiadas al territorio y las personas, propiciando así, un mayor y mejor desarrollo económico regional.

Referencias:

- Ayala, A., Sangerman, D., Schwentesius, R., & Almaguer, G. &. (2011). Determinación de la competitividad del sector agropecuario en México, 1980-2009. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 2(4), 501-514. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/remexca/v2n4/v2n4a3.pdf>
- Banco Mundial. (2015). *Indicadores de Desarrollo Mundial*. Recuperado de Población Rural: <https://datos.bancomundial.org/indicador>
- Bejarano, J. (mayo de 1995). *Repiica*. Recuperado de: <http://repiica.iica.int/DOCS/B0103E/B0103E.PDF>
- Boucher, F., & Muchnik, J. (1995). *Agroindustria Rural recursos técnicos y alimentación*. Costa Rica: IICA. Recuperado de: <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/31672/IDL-31672.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cordero, P., Chavarría, H., Echeverri, R., & Sepúlveda, S. (agosto de 2003). *IICA*. Recuperado de: <http://repiica.iica.int/DOCS/B0239E/B0239E.PDF>
- Dávila, A., & Martínez H., N. (1999). *Cultura en Organizaciones Latinas* (primera ed.). México: Siglo XXI Editores S.A. de C.V.
- FAO, SAGARPA. (2012). *Diagnóstico del sector rural y pesquero*. Recuperado de: Identificación de la problemática del sector agropecuario y pesquero de México 2012: http://smye.info/cuestionario_final/diagnostico/apps/files/CAP3.pdf
- Fournier, S., & Muchnik, J. (2012). El enfoque "SIAL" (Sistemas Agroalimentarios Localizados) y la activación de recursos territoriales. *Agroalimentaria*, 18(34), 133-144. Recuperado de: www.redalyc.org/articulo.oa?id=199222712011

- García, M. (enero-abril de 2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 5(1), 163-174. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>
- Grass, J. F., & Cervantes, F. &. (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 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). *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 13(1), 63-85. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360545634005>
- Hernández, O. M., & Prieto, R. A. (noviembre de 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 de: <https://www.researchgate.net/publication/>
- IICA. (2006). Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. *Curso de Capacitación*. Lima, Perú. Recuperado de: <http://repiica.iica.int/docs/B0351E/B0351E.PDF>
- IICA. (2013). *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura*. Recuperado de: Sistema de Bibliotecas: opackoha.iica.int
- IICA. (2017). *Caracterización del SIAL nopal verdura y fruta en el estado de Hidalgo, México*. Pachuca, Hidalgo, México: IICA.
- INEGI. (13 de julio de 2016). *INEGI*. Recuperado de Sala de prensa. Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf
- INRA. (2018). *¿Quiénes somos?* Recuperado de: <http://institut.inra.fr/es>
- LEADER. (diciembre de 1999). *Sistema de Gestión Estratégica para el Desarrollo Territorial y la Agricultura Familiar*. Recuperado de: http://portalsiget.net/ArchivosSIGET/herramientas/Archivos/2082015_Capitalesterritorial.pdf
- M. Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/2392363>
- Mayo, E. (2007). *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Vol. 9). Boston: Routledge. Recuperado de: content.taylorfrancis.com
- Muchnik, J. (2006). *SYAL European Research Group*. Recuperado de: syal.agropolis.fr/ALTER06/pdf/actes/c14.pdf
- Ouchi, W. (1981). *Teoría Z, como pueden las empresas hacer frente al desafío japones*. (C. Cortés, & P. Argüelles, Trans.) E.U.A.: Addison_wesley Iberoamericana.

- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia*. (S. Ochoa, Trad.) E.U.A.: HarperCollins.
- Plazas, A., Pabon, H., & Rebolledo, S. (2007). Apropiación de prácticas de inteligencia competitiva para la articulación al mercado de redes de agroempresas rurales de pequeña escala. *Cuadernos de Administración*(38), 117-125. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020358009>
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. México: Patria.
- Ramos, E., & Garrido, D. (2014). Estrategias de desarrollo rural territorial basadas en las especificidades rurales. El caso de la marca Calidad Rural® en España. *Estudios Regionales*(100), 101-129. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/755/75533716004.pdf>
- Rodríguez, R., Cadena, P., Morales, M., Jácome, S., Góngora, S., & Bravo, E. &. (2013). Competitividad de las unidades de producción rural en Santo Domingo Teojomulco y San Jacinto Tlacotepec, sierra sur, Oaxaca, México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 10(1), 111-126. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360533094006>
- Rubio, A., & Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la Pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1). Recuperado de: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/213.pdf>
- Santacruz, A. (2018). *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura*. Recuperado de: Sistema de bibliotecas: <http://bdigital.unal.edu.co/64604/7/2949447067.pdf>
- Sanz, J. (2014). *El desarrollo hoy. Hacia la construcción de nuevos paradigmas* (primera ed.). México: Universidad Nacional Autónoma de México: Colección "Problemas del Desarrollo". Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/280715809_Sistemas_Agroalimentarios_Locales_y_multifuncionalidad_Un_enfoque_de_investigacion_en_Alimentos_Ciencias_Sociales_y_Territorio
- Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 3. Recuperado de: http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/04/culture_schein-1.pdf
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339-358. Recuperado de: http://homepages.stmartin.edu/fac_staff/dconant/mba601/notes/ConceptsOfCultureAndOrganizationalAnalysis.pdf

- Tolentino, J. (2014). La producción de arroz del estado de Morelos: una aproximación desde el enfoque SIAL. *Estudios Sociales*, 22(44), 37-61. Recuperado 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 de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcpys/article/view/41994/38118>