

# AGROINDUSTRIAS: CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA Y TRANSFORMACIÓN REGIONAL

**Marja Teresita González Juárez**

Maestra en Antropología, Candidata a Doctor en Administración. Áreas de especialidad: Identidad/Cambio organizacional/Antropología del desarrollo

Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración/Facultad de Filosofía.  
México

E-Mail: marjaglez@hotmail.com

En el presente trabajo se pretende dar cuenta del proceso de cambio que llevan a cabo las organizaciones agroproductoras del altiplano Mexicano, esto como muestra de un fenómeno presente a nivel global, en el que grupos de agroproductores han tenido que realizar ajustes y cambios a la forma tradicional de producción, mediante la introducción de tecnología, controles de calidad, redes comerciales y en la propia estructura de la organización, transformándose en organizaciones agroindustriales, logrando adaptarse a las reglas político-económicas derivadas de los procesos de globalización y de internacionalización, esto mediante estrategias exitosas para conseguir su sobrevivencia, logrando la integración de los recursos locales a las reglas del juego global. Así mismo, se presenta como esta transformación no solo marca cambios al interior de la organización y dentro de las particularidades locales, sino que tiene injerencia en el desarrollo de la Región. Se trata de un estudio cualitativo de carácter etnográfico, realizado como estudio comparativo en tres agroindustrias que han realizado este proceso de cambio exitosamente.

**Palabras clave:** Cambio organizacional, Desarrollo, Agroindustria, Cultura

**Recibido:** 15 - 01 - 2010

**Aceptado:** 17 - 03 - 2010

## Summary

In the present paper seeks to explain the change process undertaken by the Mexican highland agricultural producers organizations, that as a sign of this global phenomenon in which groups of agricultural producers have had to make adjustments and changes to the way Traditional production through the introduction of technology, quality control, commercial networks and the structure of the organization, becoming agribusiness organizations, able to adapt to political and economic rules derived from the processes of globalization and internationalization, this means successful strategies to ensure their survival, making the integration of local resources to the global rules of the game. Likewise, this transformation is presented as not only mark changes within the organization and within the local, but is involved in the development of the region. This is a qualitative, ethnographic and comparative study conducted in three agro-industries that have made this change process successfully.

**Keywords:** Organizational Change, Development, Agribusiness, Culture

# AGROINDUSTRIAS: ORGANIZATIONAL CHANGE AS STRATEGIES FOR SURVIVAL AND REGIONAL TRANSFORMATION

**Marja Teresita González Juárez**

Master in Anthropology, a Ph.D. candidate in  
Management. Areas of expertise: Identity /  
Organizational Change / Development Anthropology  
Universidad Autonoma de Queretaro, Faculty of  
Accountancy and Administration Faculty of Philosophy.  
Mexico  
E-Mail: marjaglez@hotmail.com

## 1. INTRODUCCIÓN

Para inicios de la década de los años 80, cuando principia la incorporación del país al sistema de globalización mundial aplicando el modelo neoliberal, el gobierno mexicano adquiere compromisos internacionales que llevan a su apertura comercial y financiera, así como a la reestructuración o desaparición de instituciones, empresas y programas de gobierno que hasta el momento estaban encargadas de la operación del país.

La transformación de estas políticas públicas encargadas del apoyo al campo durante los años noventa, traen consigo la desregulación económica de precios, la apertura comercial, la reforma ejidal (régimen de tenencia de la tierra) y la creación de nuevas dependencias y programas, dejando en desventaja a la mayoría de los agroproductores frente a la entrada de granos de importación a muy bajos costos, producto de los altos subsidios de los países de origen.

Una de las repuestas que se dan en este marco político-económico para conseguir la sobrevivencia de los productores del campo mexicano y de las comunidades agrícolas, fue la búsqueda de la integración de los recursos locales a las reglas del juego global mediante la reestructuración de las organizaciones tradicionales, esto en la búsqueda de estrategias que les permitiera sobrevivir como empresas en este nuevo ámbito económico.

En el presente trabajo se pretende dar cuenta de el proceso de cambio que llevan a cabo las organizaciones agroindustriales, organizaciones representativas de un fenómeno generalizado en el campo mexicano, y países tercermundistas, en el que grupos de agroproductores, han tenido que realizar ajustes y cambios a la forma tradicional de producción, uso de tecnología, controles de calidad y en la estructura de la organización, para adaptarse a nuevas condiciones que marcan la economía regional, nacional y global y de cómo este cambio a su vez es motor de transformaciones de carácter regional.

## 2. MEODOLOGIA

La investigación se realizo a partir de un estudio comparativo de tres estudios de caso de tres agroindustrias que han realizado este proceso de cambio. Las organizaciones agroindustrias elegidas para esta investigación, fueron seleccionadas por ser consideradas como exitosas, de capital nacional, con importante arraigo histórico con respecto a la producción agrícola en la región en donde se ubican, productoras de hortalizas, cada una de ellas con diferente tamaño de organización y diferentes momentos de consolidación; las tres ubicadas en la zona de los grandes Valles de Querétaro, por ser esta región, catalogada históricamente, como de alta productividad y tradición agropecuaria; los casos elegidos se encuentran ubicados junto a comunidades cuyos habitantes han estado presentes antes, durante y después del cambio de la organización, esto para analiza la influencia del cambio tanto al interior de la organización, como su influencia a estas comunidades y en la región.

Así pues, partir del planteamiento de la investigación de los procesos de cambio organizacional y de la región, planteaba la necesidad de entender no solo los procesos de cambio al interior de la organización y de todos los elementos que intervienen es este, sino el abordar los elementos externos que actuaron como motor para el cambio, así como la influencia de este cambio influye en la región y en los habitantes de ella, por lo que fue necesario establecer un enfoque holístico para abordar la problemática que considera la integridad del objeto de estudio, como una globalidad a ser explicada y entendida, desde todas sus esferas: social, económica, política, cultural, ecológica, desde la perspectiva de los diferentes actores, lo cual se ve reflejado en los significados que la gente le da a su discurso y a sus prácticas, y que tienen que ser ubicados en el contexto de los valores de su cultura; y de ahí la importancia de considerar el contexto histórico social (Mella, en Torres, 2006).

La perspectiva que se utiliza para abordar la problemática bajo este enfoque es la del método cuantitativo, de carácter deductivo, en donde se prueben relaciones de causa-efecto y que permitan establecer las relaciones entre los diferentes componentes de la organización, el ambiente y las circunstancias que intervienen en su funcionamiento; los cambios que experimenta el sistema en su totalidad o en esos componentes.

Se establecen, por otra parte dos niveles de estudio: un nivel micro, al abordar el proceso del cambio organizacional, buscando entenderlo desde la experiencia de los actores al interior de la organización, así como el de esta con relación a la red de actores en el ambiente económico externo; y como perspectiva macro, al abordar la relación de estas organizaciones agroindustriales en su injerencia en la transformación regional.

Se plantea también como un estudio diacrónico, en tanto es necesario hacer una revisión histórica de los procesos económicos como determinantes del cambio en las organizaciones y el recorrido temporal del proceso mismo del cambio organizacional.

Como investigación cualitativa, se planteó una descripción intensiva, holística y un análisis de una entidad singular, un fenómeno o una unidad social para posteriormente realizar, un estudio comparativo entre ellos en busca de una perspectiva general de la problemática, buscando entender el entorno en el que se produce el cambio en la organización y el material contextual en el desarrollo del problema, permitiéndonos una aproximación a fondo de los datos recopilados, por medio de entrevistas a profundidad con los diferentes actores sociales que intervienen en el proceso de cambio y que implican múltiples fuentes de información rica en un determinado contexto.

Esta perspectiva Cualitativa se aborda en base al método Etnográfico, teniendo como base la participación del investigador en la vida cotidiana de las personas durante un tiempo relativamente extenso,

buscando entender la perspectiva de los propios actores sociales frente a determinado fenómeno y trabajando con diferentes fuentes de información que permiten entender tanto el fenómeno como el entorno (Hammersley y Atkinson, en Torres, 2006).

### **3. EL MOTOR DEL CAMBIO EN LA AGROINDUSTRIA**

Los cambios en la estructura que sufre el país, se conforman bajo una estrategia de apertura económica, mediante la transformación de las políticas de un Estado de bienestar a uno de corte neoliberal con el consecuente retiro de su gestión en el área productiva, implicando la reducción de subsidios y privilegiando la importación de alimentos en base a la apertura hacia los mercados externos con la entrada al Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), posteriormente al Tratado de Libre Comercio de América el Norte (TLCAN).

A través del estudio del caso de las agroindustrias de los Valles Centrales de México<sup>1</sup>, se logra definir los diferentes niveles de influencia del Macroambiente organizacional, tomando como referencia el año de 1982, marcado por el inicio del Cambio Global (Negrete, 2008,72), basado en el avance tecnológico y 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, llevando a la conformación de asociaciones o bloques comerciales, con el fin de incrementar el intercambio y asegurar los mercados.

La transformación de estas políticas públicas encargadas del apoyo al campo durante los años noventa, traen consigo la desregulación económica de precios, la apertura comercial, la reforma en las leyes sobre la tenencia de la tierra y la creación de nuevas dependencias y programas de gobierno que dejan en desventaja a la mayoría de los agroproductores locales frente a la entrada de granos de importación a muy bajos costos, resultado de la producción con altos

subsídios por parte de los países de origen, en este caso, principalmente de los Estados Unidos.

Al establecer estos dos niveles de interacción: global-local, en las agroindustrias contempladas como sistemas abiertos, el cambio organizacional implica la transformación de forma y de modo para adaptarse a los requerimientos del Macroambiente, en donde se presentan una multiplicidad de dimensiones que intervienen en el cambio, presionando a las organizaciones a su integración a un ambiente competido, 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 y influencia para del desarrollo regional.

Una de las repuestas que se dan en este marco político-económico para conseguir la sobrevivencia de los productores del campo mexicano y de las comunidades agrícolas, fue la búsqueda de la integración de los recursos locales a las reglas del juego global mediante la reestructuración de las organizaciones tradicionales, esto en la búsqueda de estrategias que les permitiera subsistir como empresas en este nuevo ámbito económico.

Este proceso de cambio se ha convertido en representativo de un fenómeno generalizado en el campo mexicano al igual que en muchos países latinoamericanos, en donde grupos de agroproductores han tenido que realizar ajustes y cambios en a la forma de producción tradicional mediante la modificación en la estructura de la organización enfrentando procesos de cambio y adaptación, logrando su sobrevivencia frente a las nuevas condiciones que marcan las exigencias del ambiente internacional, al mismo tiempo que logran vincular estos cambios a las características y requerimientos locales-regionales en donde se conjuntan a los conocimientos empíricos heredado dentro de una larga tradición; en tanto que al interior de la propia organización se llevan a cabo ajustes, rechazos o sincretismos ante los elementos de cambio.

Resulta por demás interesante analizar el proceso de cambio en este tipo de organizaciones que enfrentan a la tradición y a la modernidad de manera frontal, en donde al tiempo que se logran los objetivos de la organización agroproductora y su transformación agroindustrial, se realiza un cruce de acciones y elementos centrales del análisis: innovaciones que son rechazadas, se mantienen, mezclan, desaparecen, chocan o se sobreponen, resultando en nuevas formas estructurales que da respuesta a las necesidades tanto globales como a las de la localidad y de la región, y que son un ejemplo de eficiencia en la adaptación.

Abordar este proceso de cambio organizacional se plantea como un estudio complejo, debido a la diversidad de fuerzas que actúan desde el exterior y en el interior de la organización, así como en relación a los actores sociales involucrados. Resulta pues, por demás interesante, analizar el resultado de este cambio en donde al tiempo que se logran los objetivos de la organización agroproductora y su transformación agroindustrial, se realiza un cruce de elementos y acciones que se mantienen, mezclan, desaparecen, chocan o se sobreponen, resultando en una nueva forma organizacional que da respuesta a las necesidades tanto globales como a los de la localidad y a la región.

Es aquí donde se encuentra el eje que guía el interés por estudiar este proceso de cambio organizacional, en tanto la transformación en el marco de las necesidades de sobrevivencia que marca el ambiente organizacional, la forma en que el cambio se da al interior de la organización dentro de la particularidades locales, y la proyección de este cambio en el desarrollo de la región, buscando determinar cuáles son los elementos que intervienen y la manera en la que se realiza el proceso de cambio organizacional, Identificando la percepción de los diferentes integrantes de la organización frente al cambio, identificando cuáles son los elementos fundamentales que marcan el cambio en la organización y las formas de relación de la organización con los interlocutores externos a partir del cambio

organizacional, así como dilucidando si el ambiente organizacional en el que éstas se desenvuelven es un factor e cambio y en qué nivel estas organizaciones son promotoras del cambio regional.

#### 4. EL PROCESO DE CAMBIO

Los datos obtenidos para realizar el análisis del proceso de cambio al interior de la empresa, están definidos por los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a la parte gerencial quienes a través de la rememoración del inicio del cambio, sus experiencias y el registro de inversión, así como la comparación entre los datos ofrecidos en cada uno de los casos, permitieron establecer un patrón de cambio.

En el análisis del proceso de cambio en la organización, se pueden definir claramente etapas marcadas como estrategias: la primera de ellas consiste en la integración de nuevos productos de interés comercial de exportación, frutas y en un 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, surgiendo una nueva fase productiva a la que Blanca Rubio (Rubio, 2004) denomina como agroexportadora neoliberal, la cual tiene la lógica fundamental del dominio de las agroindustrias transnacionales que controlan el mercado agroalimentario y que someten a la agricultura a una forma de subordinación desestructurante con relación a las formas de producción local y 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 la 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 y 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 etapa de cambio, se observa la respuesta a la apertura al mercado internacional, en donde la posibilidad de exportación de hortalizas modifican 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 proletarianización, mecanización y tecnologización, 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 las cuales, generalmente, están basadas en redes sociales y de parentesco.

## 5. LOS NIVELES DE CAMBIO

Para el análisis de los niveles de cambio que intervienen en el proceso, la información utilizada fue obtenida por medio de profundas y extensas entrevistas, tanto de la parte gerencial y con los encargados de las áreas de control de calidad, y se confrontó estos datos a los obtenidos, bajo el mismo método, con los obreros agrícolas, tanto aquellos que se convirtieron en obreros de proceso, como los que permanecieron en el área de producción, esto tanto al interior de la planta como en sus hogares y en las comunidades, lo que permitió definir los niveles de cambio, así como aquellos de rechazo y sincretismo.

Esta perspectiva que plantea un estudio en dos dimensiones: como estudio diacrónico y sincrónico, en esta última, permitiendo abordar los cambios en un momento determinado de la investigación, y en la percepción de los diferentes actores que participan y se relacionan con la agroindustria. También se plantean dos niveles de abordaje: nivel micro, desde el interior de la organización analizando el proceso de cambio y la forma en que este se logra, y a nivel macro, desde el ambiente organizacional como presión que impulsa el cambio y como proyección e influencia posterior a de este cambio al nivel local y regional.

Estas dimensiones buscan explicar la manera en que se ajustan las organizaciones agroindustriales a las condiciones económicas nacionales para sobrevivir en un ambiente competido; los elementos que intervienen, la forma en que da y se percibe el cambio al interior de

las organizaciones agroindustriales y la manera en que estas organizaciones inciden en el desarrollo regional.

Esta postura implica la perspectiva teórica de análisis que contempla a las organizaciones estudiadas no solo como sistemas abiertos (Pugh, 1997), con una relación directa de la organización con respecto al contexto en el que se desarrolla y contempla elementos como el tamaño, la propiedad, la localización geográfica, tecnología entre otros factores determinantes de la estructura de la organización, sino además como complejas y con esta relación determinante en un doble sentido entre la organización y contexto en el que se desarrolla.

Un segundo nivel se identifica a partir del cambio en la organización y sus implicaciones entre Macro y microambiente, que se refiere a las redes operativas y a los stakeholders: 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 lo que refiere al inicio del cambio organizacional, como ya se mencionó, es generado principalmente por fuerzas exógenas que ejercen presión sobre las organizaciones agroproductoras, por lo que el inicio del proceso de cambio, la innovación tecnológica, el acceso a nuevos mercados, la presencia de competencia para el caso de las organizaciones Agroindustriales resulta ser más una consecuencia que un motor de cambio.

En el caso de las organizaciones estudiadas y la toma de decisión con respecto al cambio, las circunstancias mencionadas son consideradas por los participantes como eventuales u oportunidades, por lo que la idea de cambio no es del todo planeada ni bajo objetivos establecidos de largo alcance y se presenta más como emergente y como circunstancial,

convirtiéndose el cambio, fundamentalmente, en una estrategia de sobrevivencia.

En el registro de este proceso de Cambio organizacional en las Agroindustrias, las variables tomadas en cuenta son:

1. Los niveles de cambio con respecto a:

a. Innovación tecnológica.- El rubro de la implementación tecnológica, se registra como el fundamental parte de los administradores, siendo la innovación la que le da la nueva identidad a la organización, también es mencionada como primordial por requerir la mayor inversión económica y de capacitación; Es también en este nivel, en donde se puede apreciar el mayor índice de resistencia relacionado con acciones de sabotaje, esto se explica cómo resistencia cultural al cambio de patrones tradicionales de siembra y producción, manifestándose desacuerdos por parte de los nuevos usuarios como desconfianza ante el desconocimiento del manejo de nueva tecnología

Como respuesta, se puede encontrar un alto nivel de sincretismo y cambio en relación a los mitos que surgen alrededor del uso tecnológico: en el caso de los trabajadores solo hasta pasar por un proceso de apropiación de la nueva maquinaria, ya sea a través de algún rito o ceremonia como el "nombramiento" (poner nombres o apodos a las maquinarias o procesos), o el contar entre los compañeros sobre historias "vivas" en relación de la desacreditación de la maquinaria ante la superioridad de las capacidades del trabajador.

b. Recursos humanos.- En el nivel de la administración, se da una hibridación con respecto a diferentes modelos en el manejo de los Recursos Humanos: el trato entre gerentes y trabajadores es poco claro, se observa una relación paternalista como

modelo de administración que se mantiene de la relación patrón-trabajador que prevalece desde la época de los hacendados. De igual manera, la jerarquía laboral se desdibuja a partir de compadrazgos entre trabajadores y "Los Patrones" preexistentes al cambio y a la nueva organización.

c. Ideología.- En este proceso, encontramos dos niveles de generación de ideología o cultura: la cultura organizacional y la cultura individual de los integrantes de la organización, en donde después de pasar por un proceso de aceptación-rechazo /adaptación-sincretismo y construirse como una nueva cultura organizacional, la primera permea a la segunda, convirtiendo a los trabajadores en vehículos que transportan los valores de la nueva cultura organizacional a los ámbitos familiares y comunitarios, pudiendo ser adoptados como parte de la cotidianidad alcanzando niveles de cultura local

2. Principales niveles de sincretismo.- los principales niveles de sincretismo registrados se ubican en el área de los recursos humanos, en donde los modelos de administración se presentan en una mezcla de formas de manejo empírico y paternalistas que se llevaba a cabo en la organización antes del cambio, adaptándose a las nuevas estructuras exigidas y en donde las conductas entre Administradores-dueños-patrones y peones-obreros en un primer momento no es claro

3. Principales niveles de resistencia.- La resistencia más clara es en el área de la tecnologización, manifestándose desconfianza ante el desconocimiento en el manejo de las herramientas y maquinaria y el rechazo hacia la desacreditación de los conocimientos, uso y manejo tradicional la tierra y los productos agrícolas vs. modernidad-tecnología. Acompañando a la resistencia se encuentran acciones de sabotaje en la maquinaria

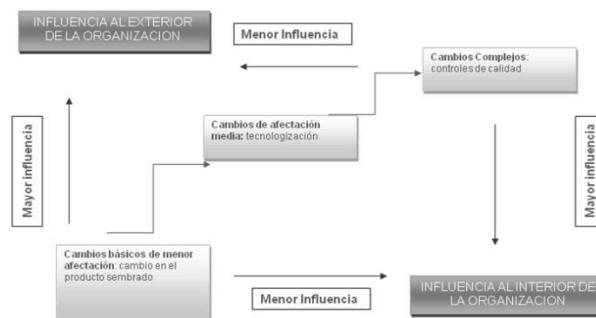
4. Etapa del ciclo.- El ciclo de cambio al interior de las Agroindustrias, es muy claro, pues se pueden diferenciar tres etapas fundamentales:
  - a. Cambio en el producto sembrado
  - b. Establecimiento de redes comerciales junto con el inicio del procesamiento del producto y tecnologización
  - c. Consolidación y crecimiento, en donde se diversifica el tipo de producción, se llega a la expansión de productores y se corporativiza la organización.
5. Estrategias de posicionamiento.- Entre las principales estrategias utilizadas se encuentra la revaloración de los productos orgánicos y manejos manuales. Se hace un manejo a conveniencia de su situación liminal entre la agricultura y la industria, en el uso de apoyos gubernamentales en el área industrial y en los subsidios en pago de servicios (luz, predial, impuestos, seguridad social) para trabajadores agrícolas.

Pero estas transformaciones no solo se han presentado al interior de las organizaciones sino que se convierten, al mismo tiempo, en motores de transformación al exterior ya que las nuevas condiciones de desarrollo y modernidad han provocado profundos cambios en las sociedades, afectando a la vida y el bienestar de sus poblaciones.

## 6. ANALISIS DE RESULTADOS

Como resultado del análisis de las tres diferentes agroindustrias estudiadas, tanto de las diferentes etapas que se pudieron definir en relación a los diferentes momentos de transformación en los que se encuentran cada una de las organizaciones, y de los elementos que intervienen en el cambio en las organizaciones agroproductoras a agroindustriales, niveles de afectación, niveles de aceptación, resistencia y sincretismo frente al cambio y los niveles de influencia que el cambio realizado por las organizaciones tienen en relación con el ambiente local y regional, se presenta el modelo siguiente:

**GRÁFICO N° 01.**  
**PROCESO DE CAMBIO EN AGROINDUSTRIAS Y AMBIENTE ORGANIZACIONAL**



**Fuente:** Elaboración propia

El modelo muestra las tres etapas del cambio en la organización y los diferentes niveles de afectación tanto al interior como con relación al Macroambiente organizacional.

Se marca al inicio del proceso a partir de los cambios básicos de menor afectación al interior de la organización, determinados por la integración de nuevos productos sembrados; este cambio no ofrecen resistencia por parte de los integrantes de la agroindustria, ofreciendo una menor influencia y menores niveles de resistencia en el proceso de cambio al interior de la organización; al mismo tiempo, estos mismos cambios básicos son los que determinan la mayor influencia en relación al Macroambiente al representar la modificación con relación a la red comercial de proveedores, compradores y stakeholders.

En lo que respecta a los cambios determinados como de afectación media, se encuentra la innovación tecnológica, al mismo tiempo ubicada como elemento central del cambio, es el nivel de mayor inversión de recursos y es el punto en donde se registran los niveles más altos de sabotaje y sincretismo.

Finalmente, se encuentran los cambios complejos en donde se colocan a los controles de calidad y la implementación de ideologías. Aquí es en donde se identifica el mayor grado de resistencia hacia su aceptación; es este nivel complejo el que presenta la mayor influencia de cambio al interior de la organización con respecto a la forma de organización anterior, en tanto que este nivel es que tiene la menor influencia en la relación de la organización con el Macroambiente.

A manera de síntesis se señala que en el caso del cambio organizacional en las Agroindustrias del centro de México, de manera generalizada, el cambio se presenta fundamentalmente como resultado de la presión del Macroambiente que se traducen en el cambio de las políticas económicas del país y la firma de tratados internacionales de comercio; de manera conjunta, la presión aparece en el retiro de apoyos a la producción agropecuaria favoreciendo a los productor de importación y a la industrialización de campo.

Al mismo tiempo, existe una presión del ambiente local y regional por parte de otras agroindustrias que han realizado el cambio y que en su etapa de crecimiento acuden a otros agroproductores para lograr los objetivos de producción.

La influencia del microambiente organizacional, que se establece como la generación de redes sociales que se extienden e introducen a más agroproductores al procesamiento de los productos, se mantiene y extiende en relación al propio éxito y crecimiento de las agroindustrias, por lo que se puede predecir que este proceso de cambio agroindustrial continuará desarrollándose y en amento en la zona.

El cambio es visto por la organización como emergencia y oportunidad, más que como un cambio deseado o planeado

En este tipo de organizaciones, el cambio está acompañado de estrategias que les permite adaptarse a los requerimientos tanto del Macroambiente económico, como de las necesidades y requerimientos locales, por

medio de procesos de sincretismo en los diferentes niveles que intervienen en el cambio organizacional.

El cambio e innovación que se lleva a cabo al interior de la organización agroproductora, no solo se mantiene dentro de la organización, sino que se proyecta por medio de los trabajadores, los cuales llevan estos nuevos conocimientos a sus familias y comunidades.

El cambio también tiene repercusiones a nivel regional, en tanto que el cambio que se lleva a cabo se ha ido extendiendo en la región, generando un cambio en la vocación productiva, 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 el nivel tanto macro como micro ambiental: de manera individual en la cultura de los trabajadores, quienes hacen extensivos los valores de la organización a sus hogares y comunidades, entre los que se encuentran aquellos 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 los nuevos productos de la producción regional.

En lo que respecta a la transformación regional, se encuentra otra variante en la cultura alimentaria no solo de las comunidades aledaña a las organizaciones, sino de un circula más amplió que incluye a los centro 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 y aumento en el consumo de te tipo de hortalizas que no se producían en la región, y que ahora son consideradas con algún grado de sofisticación o de consumo de estatus.

El cambio de vocación económica de la región, pasando de ser una zona de producción agrícola a industrial, se ve reflejada en las nuevas políticas y programas de desarrollo gubernamental, por lo que se

puede decir, que el cambio en la organización se convierte también en un motor para el cambio regional, iniciándose un proceso dialectico en estos dos niveles y que se proyectan en la transformación de la propia identidad de las comunidades y del Estado.

## 7. CONCLUSIONES

Al abordar la problemática del cambio en las Agroindustrias vemos que se trata de procesos socio-políticos, 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:

1. A medida que mejora 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, en 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 mismo aspecto, se detectan procesos de adaptación de los diferentes niveles de innovación y cambio en la organización agroindustrial en 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 solo se mantiene dentro de la organización, sino que se proyecta a nivel de los trabajadores, los cuales llevan estos nuevos conocimientos a sus familias y comunidades.
6. El cambio organizacional en las agroindustrias impactan de manera significativa en la región, generando un cambio en la vocación económica, las formas de trabajo de los habitantes así como en sus valores, creencias y costumbres.

Finalmente se puede mencionar que la organización, contemplada como 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 son dinámicas, será necesario continuar con el estudio de estos procesos de cambio, así como todas aquellas estrategias desarrolladas por la organización marcadas por un sincretismo entre la cultura y necesidades locales y aquellas de carácter global.

## 8. NOTAS

1. EXPHORT, La Alameda y Rancho Noria Nueva ( El Marques, Querétaro, México)

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blejmar, Benjamín, (2005), **Gestión de Cambio Organizacional**, Documento PDF memoria del 7º Congreso Internacional de Educación, Argentina

Hagge, Jerald, (1980), **Theories of organization**, Fotocopias

Negrete, María E., (2008), **El Centro de México, Evolución, límites y oportunidades para el desarrollo regional**, El Colegio de México, México.

Pugh, Derek S., **Does context determine form?**, en Pugh, Derek S., **Organization Theory**, Penguin Books, Londres, 1997

Rubio, Blanca. (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 Reynaldos Carolina, **El abordaje de los métodos cualitativos, en Pando y cols. Factores Psicosociales y Salud Mental en el Trabajo**. Guadalajara, Universidad de Guadalajara.