

Comercialización y producción de café, un análisis cultural en la zona de Hidalgo, México

Marketing and production of coffee, a cultural analysis in the area of Hidalgo, Mexico

DOI: 10.46932/sfjdv4n3-012

Received in: May 02nd, 2023

Accepted in: June 07th, 2023

Jorge Gabriel Villarreal Alcalde

Doctor en Administración

Institución: Universidad Autónoma de Querétaro

Address: Av. Río Moctezuma 249, Z/O, Secc 8, San Cayetano, San Juan del Río, Qro.

E-mail: j_alcalde_a@hotmail.com

RESUMEN

Actualmente el Estado de Hidalgo ocupa el sexto lugar en la producción nacional de café con una producción cercana a las veintinueve mil toneladas anuales. Cerca de treinta y cinco mil productores se dedican a esta actividad, abarcando una superficie cercana a las veinticuatro mil hectáreas y que se encuentran en las zonas más marginadas y con menores oportunidades del Estado. La presente investigación tuvo como objetivo diagnosticar cuáles son los principales factores que afectan a los pequeños productores de café de las comunidades del Saucillo y El Sótano, Hidalgo y, en base a lo anterior, proponer soluciones, mediante una serie de cursos de capacitación. La metodología utilizada fue cualitativa con enfoque de investigación aplicada, la cual se llevó a cabo a partir de la observación directa y entrevistas con los productores de la región, de acuerdo con las variables de Cultura local y organizacional y comercialización de café en la región. Se aplicó una encuesta a 50 productores de las regiones mencionadas para indagar las áreas de oportunidad en los elementos esenciales de la Cultura Organizacional. La investigación mostró que, independientemente de factores que tradicionalmente afectan a los productores de la región, como son las condiciones climáticas, las plagas y la falta de apoyo económico; la debilidad en variables que componen la Cultura Organizacional son determinantes en la problemática de los productores de la región y por lo tanto deben ser corregidos mediante una permanente capacitación técnica y administrativa. Dentro de los resultados obtenidos, los aspectos débiles que presentan los productores de la región son: mala organización en el trabajo en equipo, la falta de visión del negocio, el enfoque al cliente y el enfoque de los productores de su propia organización. Derivado de lo anterior, se estructuró un curso de capacitación impartido por productores colombianos en varias etapas y que comenzó con aspectos técnicos que puedan derivar en un incremento en la productividad del producto que permita mejorar sus condiciones de vida.

Palabras clave: Cultura organizacional, pequeños productores, comercialización café, organización.

ABSTRACT

Currently, the State of Hidalgo occupies the sixth place in the national coffee production with a production close to twenty-nine thousand tons per year. Nearly thirty-five thousand producers are dedicated to this activity, covering an area close to twenty-four thousand hectares and found in the most marginalized areas with fewer opportunities in the State. The objective of this research was to diagnose the main factors that affect small coffee producers in the communities of Saucillo and El Sótano, Hidalgo and, based on the above, propose solutions through a series of training courses. The methodology used was qualitative with an applied research approach, which was carried out from direct observation and interviews with

producers in the region, according to the variables of local and organizational culture and coffee marketing in the region. A survey was applied to fifty producers from the mentioned regions to investigate the areas of opportunity in the essential elements of the Organizational Culture. The investigation showed that, regardless of factors that traditionally affect producers in the region, such as weather conditions, pests and lack of economic support; The weakness in variables that make up the Organizational Culture are determining factors in the problems of the region's producers and therefore must be corrected through permanent technical and administrative training. Within the results obtained, the weak aspects presented by the producers of the region are: poor organization in teamwork, lack of business vision, customer focus and the focus of the producers of their own organization. Derived from the above, a training course was structured given by Colombian producers in several stages and which began with technical aspects that could lead to an increase in product productivity that would improve their living conditions.

Keywords: Organizational culture, small producers, coffee marketing, organization.

1 INTRODUCCIÓN

Se calcula que actualmente existen en el mundo unos 25 millones de productores de café, cuyo ingreso y el de sus familias depende de la situación de dicho sector. En estas dos últimas décadas, el sector mundial del café se expandió considerablemente debido principalmente a un aumento del 65% en la demanda del producto cuyo principal motor de crecimiento fue el aumento del consumo en economías emergentes y en países productores de café (OIC, 2019). La demanda en mercados tradicionales, que ya tenían un consumo por habitante elevado, se reforzó con factores como el crecimiento en segmentos de mercado de alto valor agregado como el café de calidad especial, las innovaciones en nuevas calidades e híbridos, así como de ofrecer nuevos sabores y una estrategia agresiva de marketing, lo que provocó que la producción de dicho producto alcanzara niveles nunca vistos. El mercado de exportaciones de café ha atravesado por episodios importantes en los últimos años. Uno de ellos se refiere al incremento de la oferta mundial del grano debido al surgimiento de Vietnam como potencia caficultora, cuya producción aumentó 600% durante el periodo 1995-2015 (Torok, 2018). Asimismo, se encuentra marcado por diversos episodios de caídas en los precios internacionales, el último de ellos en el ciclo 2018/2019, con un precio mínimo histórico que regresó el precio a niveles del año 2005, además de un periodo marcado por un exceso de oferta en más de ocho millones de sacos, lo cual generó niveles de inventarios superiores a los observados años antes (FIRA, 2019).

La producción mundial de café en 2020 y 2021 se vio afectada por dos factores principales: (i) los cierres obligatorios y el distanciamiento social establecidos para contener las infecciones del COVID-19, ya que estas medidas obstaculizaron las actividades de mantenimiento y cosecha; y (ii) la temporada de lluvias de 2020, superior al promedio, que concluyó con la llegada a tierra de los huracanes. No obstante, lo anterior, en 2021, se consumieron a nivel mundial aproximadamente 166,3 millones de sacos de 60

kilogramos de café lo que supuso un incremento de algo más de dos millones con respecto al consumo global de esta bebida caliente registrado durante la temporada anterior (Statista, 2022).

Un elemento interesante y que puede ayudar a visualizar el contexto en el mercado internacional del café es que los países productores no son precisamente quienes obtienen el mayor beneficio en la generación de valor, sino aquellas economías que realizan importaciones del aromático con propósito de añadir valor agregado por medio de su transformación y exportación (Rojo, 2022)

En México, la producción de café se produce en 14 estados, concentrados en el centro y sur del país, donde el estado de Chiapas representa casi el 40 por ciento de la producción nacional, seguido por Veracruz y Puebla con 24 y 17 por ciento, respectivamente. La actividad se desarrolla en 480 municipios de los cuales 236 se encuentran en zonas de alta marginación (CEDRASA, 2019), en las cuales genera más de 700 mil empleos directos e indirectos que es aproximadamente un 9% de la población ocupada y se estima que más de tres millones de personas se implican a lo largo de su cadena productiva. En la caficultura mexicana impera el minifundismo, debido a que aproximadamente 90% de los productores poseen menos de cinco hectáreas o se establecen en la agricultura familiar (CEDRASA, *ibid*). En cuanto a la especie de café producida en el país, un 97% corresponde a la arábica y el resto es principalmente de especie robusta.

Como se mencionó anteriormente, la caída en los precios internacionales de café, la vejez de los cafetales, así como el esparcimiento de la roya y el hongo, principalmente, repercutieron en el descenso de la producción en nuestro país en casi un 50% durante los últimos años y, por lo tanto, en su capacidad exportadora, lo cual orilló a replantear las políticas públicas de impulso al sector, el cual enfrenta rendimientos inconstantes y riesgo de propagación de plagas (Guido, 2020). Hablando del sector externo, México es el décimo mayor productor de café y representa más del dos por ciento de la producción mundial. Para agosto de 2022 las exportaciones de todas las formas de café de México y América Central descendieron un 7,4%, a 1,19 millones de sacos, frente a las de 1,29 millones de agosto de 2021 (OIC, 2022).

Dentro de los problemas que tradicionalmente afectan el interior de las organizaciones, los procesos globalizantes han profundizado los problemas del sector del café, entre ellos encontramos los referentes a una inclusión cada vez mayor de países productores, en especial países africanos, la creación de un grupo de países que controlan la comercialización del producto así como grandes transnacionales que determinan precios de mercado sumamente bajos, la generación de ambientes laborales competitivos y de alta exigencia, en los cuales los trabajadores se hallan sometidos a una mayor explotación y salarios de supervivencia. La globalización de los mercados, la difusión de la tecnología de la información y redes sociales; y los cambios en la naturaleza de la fuerza laboral, repercuten en los procesos de transformación armónica de las organizaciones y sus miembros (López, et al, 2013).

Aunado a lo anterior (Romo, 2019) concluyó en su estudio, que el cultivo de café en el estado de Hidalgo se caracteriza en general por su baja productividad, métodos de producción arcaicos, baja inversión en capacitación y formación de recursos humanos, una acentuada dependencia en la fluctuación de precios en el mercado internacional, bajo valor agregado, alta migración a otros cultivos tradicionales y la atomización de las unidades de producción que no sobrepasan las 2 hectáreas en promedio (que son el sector al que va dirigido el presente estudio). La compleja problemática derivada de estos fenómenos requiere la búsqueda e implementación de acciones con enfoques menos simplistas (basados en cuestiones meramente técnicas o financieras) y más apegados a la realidad diaria de los procesos administrativos y productivos.

La baja productividad, el abandono de los cultivos, la escasa formación de recursos humanos, entre otros, son factores que deben ser analizados desde una óptica administrativa e incluso de usos y costumbres, es por ello por lo que podríamos partir de una pregunta central ¿Porque la cultura local y organizacional de caficultores en esta región obstaculizan el progreso en la producción y comercialización del café? ¿Los productores de café de la región de El Saucillo y el Sótano cuentan con una cultura y una estructura organizacional que les permita resolver la problemática que actualmente les aqueja? El resto de la investigación análisis buscará responder a esta interrogante.

2 MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

2.1 CONTEXTO DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ EN LA REGIÓN

Para el caso particular del estado de Hidalgo, se calcula que existen 35 mil productores, distribuidos en 24 mil hectáreas de cultivo de la región Otomí-Tepehua y las sierras Alta y Gorda, que son zonas de alta y muy alta marginación. El Estado de Hidalgo se encuentra en el 6to lugar a nivel nacional con una producción de café de 27 mil 747 toneladas en el año 2018, destacándose la Sierra Otomí-Tepehua y la Huasteca Hidalguense como las regiones productoras de café de altura en el estado (Fernández, 2021). En la tabla 1 podemos apreciar la distribución en la producción del producto en el Estado.

Tabla 1 Regiones cafeteras del Estado de Hidalgo.

Región	Municipios
Chapulhuacán	Tlahuiltepa, La Misión, Chapulhuacán y Písaflres
Tlanchinol-Calnali	Calnali, Tianguistengo, Molango, Tepehuacán de Guerrero, Lolotla, Xochicoatlán y Tlalchinol.
Huasteca	Huazalingo, Huejutla, Yahualica, San Felipe Orizatlán, Jacotán, Atlapexco y Huatla.
Otomí-Tepehua	Tenango de Doria, San Bartolo Tutotepec, Agua Blanca

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de López, 2009.

De acuerdo con el Consejo Hidalguense del café, el contar con plantas avejentadas provoca que su rendimiento sea extremadamente bajo, amén de ser más susceptibles del ataque de enfermedades como la roya. Al respecto, Alexia Lara Rodríguez, directora de Tecnologías y Mercado de dicha agrupación, señaló que ambas causas han provocado una baja productividad en los cafetales hidalguenses, ya que han contabilizado hasta 91 por ciento de los sembradíos invadidos de roya; por ende, sólo se obtienen dos quintales por hectárea, cuando lo ideal sería hasta siete (Galeana, 2021). En esta composición de comercialización regional, 85% de los productores venden el café en bola y pergamino que, junto con la falta de infraestructura, maquinaria para el beneficiado, organización de productores, equipamiento para la venta, financiamiento, etc., los hace quedar en completa desventaja ante la estructura actual de comercialización y frente a los impactos locales de los precios internacionales.

Independientemente de los factores externos antes mencionados: falta de créditos, plagas, baja en el precio internacional del producto, intermediarismo, etc. es indispensable analizar los factores internos al proceso productivo y a la organización de los productores de café, que ayuden a explicar la baja productividad y el abandono que existe en dicho sector. De acuerdo con (Chiavenato, 2009) existen factores que son fundamentales para que una empresa logre ser altamente competitiva, estos son: la cultura organizacional, el liderazgo, el capital humano y la productividad. En términos generales la Cultura Organizacional CO, es el espejo de la compañía, en ella se reflejan sus principios, valores, mentalidad, estilo de vida, normas, comportamientos, reglas, filosofía y clima organizacional (Guerrero, 2011).

Una empresa debe tener bien definida su CO, y dentro de ella preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas, elaborar y aplicar correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y que en ella se evidencie una mutua colaboración entre sus diferentes sectores, desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos, y ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento continuo. De carecer lo anterior, las oportunidades de un núcleo productivo se reducen sustancialmente. Por tanto, el objetivo de la presente investigación es analizar la CO de los productores de café del Saucillo a partir de una evaluación de campo, determinando aquellas variables de la CO que presentan una mayor debilidad, utilizando la metodología de (Denison, 2003) y fortalecerlos mediante una serie de asesorías por parte de contrapartes colombianos a los que se les hizo saber las debilidades presentadas por los productores de la región para que sean consideradas durante la capacitación.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES CAFICULTORAS

Centrándose específicamente en el concepto orientado a la organización, el concepto de cultura se desarrolla con el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas y de experimentos desarrollados por Elton Mayo (Naranjo, 2009). La cultura es así una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Smircich, 1983). Si se trata de una

variable, la CO podría ser un “recurso” o medio para alcanzar objetivos. Y si ese recurso agrega valor, es diferente en sus características a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito (Holgestt y Altman, 1986). Las diferencias entre los modos de producción en Japón y los Estados Unidos afianzaron aún más el concepto de CO y lo hicieron un concepto trascendental para explicar el éxito de las empresas japonesas sobre las norteamericanas.

La CO constituye un elemento estratégico para lograr un modelo de excelencia empresarial, basado en la gestión de la calidad. Se necesita, por lo tanto, estudiar y crear conciencia de las ideas, planificaciones, medidas, metodología, en función de lograr una cultura entre todos los miembros de la organización y un desarrollo en espiral para obtener mejores resultados (Durive, 2007). Una pregunta fundamental que se debe hacer para entender la importancia de la CO y su influencia en la productividad y el desempeño de la empresa es ¿En qué momento debe realizarse un análisis sobre la CO? ¿En qué momento debe realizarse un alto en el camino para reorientar la CO? Partiendo de un excelente análisis de (Garay, 2007), existen una serie de elementos dentro de las organizaciones que nos pueden ayudar a responder las preguntas anteriores y que nos ayudan a centrar el análisis de la CO.

Entre los elementos que se deben considerar para reorientar la CO encontramos un alejamiento entre la cultura que muestran los productores y las estrategias competitivas necesarias para fortalecer la organización. La falta de adaptación a nuevas circunstancias laborales producto de cambios en los marcos referenciales culturales producto de un intenso proceso de competencia y globalización lo que incide también en la creación de un conflicto entre la cultura orientada a la competitividad y las tradiciones de los habitantes de dichas comunidades.

En el caso de los productores de café y de los pequeños productores de la región, se pueden encontrar que existen la mayoría de los elementos mencionados anteriormente y son mencionados como áreas de oportunidad en el (Plan Municipal de Desarrollo de la región de Tepehuacán de Guerrero, 2020) que destacan la falta de visión de los habitantes de la región para emprender negocios, falta de capacitación técnica para el manejo y tratamiento de los cultivos, desinterés de los productores para adaptarse a las nuevas realidades productivas en mercados cada vez más globalizados.

Ahora bien, la resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito organizacional como en el de los mismos productores, pudiendo estar ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio por lo que, en el caso de productores con usos y costumbres tan arraigados, como los del estudio, resulta uno de los factores que dificulten más los cambios esperados, adoptando diversas formas. (Robbins, 2004), señala que dichos factores se pueden manifestar de dos formas; abierta o encubiertas. Las abiertas se manifiestan en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso o incluso sabotaje y las encubiertas en demoras, ausentismos mayores, solicitudes de traslado, renuncias, pérdida

de la motivación, moral más baja y tasas más altas de accidentes o errores. De esta manera, se parte del supuesto que el principal factor que puede obstaculizar un cambio en una organización es la resistencia del talento humano, por esa razón, es importante informar, socializar, motivar y comprometer a los involucrados con el fin de adherir esfuerzos para lograr los objetivos planteados, una buena comunicación es la clave del éxito en la implementación de cualquier cambio (Sánchez, 2019).

Finalmente, en el Informe de Actividades del director general del Consejo Hidalguense del Café para el primer trimestre enero – marzo de 2020, se mencionan los siguientes elementos para resolver la problemática: brindar asesoría técnica especializada y capacitación de seguimiento para la renovación y repoblación de cafetales, promover el uso de la tecnología de maquinaria y equipo para modernizar los procesos productivos y de transformación en un café de calidad, brindar asesoría técnica especializada y capacitación de seguimiento para la renovación y repoblación de cafetales. De lo anterior, surgen los siguientes temas que las autoridades municipales y estatales consideran necesarios para resolver la problemática: elaboración de caldos minerales para manejo preventivo y control de roya del café, manejo de cosecha y post cosecha de café, trasplante de pesetilla y un plan y manejo de renovación.

Como se puede apreciar, en el diagnóstico no se mencionan problemas relacionados con la CO y, por tanto, en los Programas de Capacitación no se toca ninguno de los aspectos relacionados con la misma, de ahí la necesidad de enfocarse en los mismos. Los productores de El Saucillo y El Sótano requieren no solamente el apoyo técnico sino también el apoyo en la parte administrativa. La literatura que estudia la CO divide 2 modelos principalmente, los países avanzados y países en desarrollo, entre ellos los latinoamericanos y que evidentemente representan mejor las circunstancias de la situación en México. La distinción entre ambos modelos consiste en particularizar los elementos esenciales de cada uno de los factores productivos.

Para sintetizar los distintos modelos, (Punina, 2016) realiza un excelente compendio de los modelos de tipo cuantitativo y cualitativo que miden la CO por lo que recuperamos la tabla 2 que muestra los principales análisis para el caso de empresas latinoamericanas:

Tabla 2 La Cultura Organizacional en países latinoamericanos.

Autores	Forma de medición	Variables utilizadas
Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan (2002)	Cuestionario bajo escala de 5 puntos de Likert	No define
Marcone y Martín (2003)	Cuestionarios sometidos a análisis de enunciados y conceptos	No define
Carbajal (2003)	Modelo de gestión	Cooperación nacional, funciones del ciclo administrativo
Padoveze y Benedicto (2005)	Instrumentos cualitativos y cuantitativos orientados a empresas nacionales y multinacionales	Sentido cultural
Olivares (2006)	Cualitativo	Propiedades motivacionales

Global Learning and Observations to Benefit the Environment (2007)	Proyecto Global Learning and Observations to Benefit the Environment	Medio ambiente
Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Farías (2007)	Combinación de métodos	Relaciones entre países
Rodríguez (2009)	Modelo de los seis sombreros de pensamiento	Estrategia
Godoy y Leguizamo (2009)	Modelo del profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez	Percepciones
Pirela y Sánchez (2009)	Metodología cualitativa, basada en el paradigma positivista y el método hermenéutico	Aprendizaje
Salas (2009)	Estudio cuali-cuantitativo	Clima organizacional
Leite (2009)	Escala psicométrica de Likert	No define
Ribeiro y Coutinho (2009)	Entrevistas semiestructuradas	No define
Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009)	Modelo de observación y cuestionario con datos	Rendimiento
Morales (2010)	Modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables	Liderazgo, estructura de la organización, sistema cultural y clima organizacional
Sánchez (2010)	Método de cuestionario dirigido a directores	Individualismo/colectivismo, orientación empleada/tarea y flexibilidad/estabilidad

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Punina, 2016.

Como podemos observar, cada uno de los modelos reconoce distintos tipos de variables, lo que hace que la cuantificación de la CO sea extremadamente compleja. Dado lo anterior la cultura organizacional debe cumplir entre otras funciones: el cómo hacer diferentes a las organizaciones, la generación de un sentido de identidad entre los integrantes de la organización, orientar las conductas hacia las metas institucionales, facilitar la adaptación de la empresa a un entorno cada vez más incierto, adaptación al aprendizaje, al cambio, y mantener estable el sistema social interno (Suarez, 2017). Es evidente que dentro de la CO existen niveles los niveles y, de acuerdo (Mena, 2019) está conformada por dos niveles principales: los artefactos y creaciones y, segundo, las presunciones básicas:

- **Los artefactos y creaciones.** Son los recursos que utiliza la empresa para producir signos y símbolos. Existen dos clasificaciones: los artefactos externos (arquitectura, distribución del espacio, las consignas, etc.), y los artefactos internos, que implican su funcionamiento interno (capacidad tecnológica, lenguaje escrito y hablado, la historia de la entidad, sus ritos, costumbres y tradiciones, la misión, las metas y las estrategias, etc.).
- **Las presunciones básicas.** Son las relaciones que subyacen en la empresa y entre esta y su entorno. (Sehein, 1988) las denomina "asunciones, creencias y supuestos" que comparten los miembros de una organización.

Para el caso de la presente investigación, los niveles elegidos se a las presunciones básicas ya que en el estudio no se involucran cuestiones como su lenguaje, costumbres, tradiciones, historia, etc.

El análisis de las condiciones de organización administrativa, producción y comercialización de los pequeños productores de café de la región estudiada entran en todos y cada uno de los rasgos mencionados anteriormente por lo que el análisis resulta pertinente. No obstante, se determinó que el modelo de Denison es aquel que mejor puede apoyar el presente análisis. Denison et al. (2003) describe un modelo de CO como una teoría que se relaciona con el desempeño de la empresa representado como un círculo, en cuyo centro se encuentran las creencias y los supuestos de la organización como el corazón de la organización. Estas creencias y supuestos expresan e identifican los cuatro rasgos de la cultura de la empresa, formando cuadrantes donde cada uno representa un elemento de gran influencia: (Involucramiento, adaptabilidad, misión y consistencia).

Cada una de las características anteriores reflejan que la CO de una empresa pueden indagarse mediante algunas preguntas que pueden ser condensadas como siguen (Alto Impacto, 2020):

- La Misión se enfoca en todo lo relacionado con proveer dirección, propósito y un modelo de desarrollo y se puede distinguir con una pregunta fundamental: *¿Sabemos hacia dónde vamos y cómo llegar allá?* Las 3 competencias del cuadrante Misión muestran que las organizaciones efectivas: crean una visión compartida, definen una intención y una dirección estratégica y definen metas y objetivos (Delgado, 2015).
- La Participación se enfoca en todo lo relacionado con generar compromiso, sentido de pertenencia y estimular la responsabilidad y se puede centrar en la siguiente pregunta: *¿Está nuestra gente alineada y comprometida?* Las 3 competencias del cuadrante Participación muestran que las organizaciones efectivas: empoderan a otras personas, desarrollan orientación de equipo, desarrollan destrezas organizacionales (Valle, 2022).
- La Adaptabilidad se enfoca en todo lo relacionado con la identificación de patrones y tendencias en el mercado. Responde a la pregunta: *¿Estamos escuchando al mercado y a nuestros clientes?* Las 3 competencias del cuadrante Adaptabilidad muestran que las organizaciones efectivas: crean cambios, enfatizan el enfoque en el cliente y, finalmente, promueven el aprendizaje organizacional.
- La Consistencia se enfoca en todo lo relacionado con la instalación de sistemas, estructuras y procesos se puede centrar en la siguiente pregunta: *¿Son escalables nuestra estructura y sistemas?* Las 3 competencias del cuadrante Consistencia muestran que las organizaciones efectivas: definen valores fundamentales, trabajan para lograr acuerdos y gestionan la coordinación e integración.

Por lo tanto, al dar seguimiento a la teoría de Denison mencionada anteriormente, se buscará relacionar teóricamente las características de la CO con las posibles variables para otorgarles un puntaje

y poder obtener un promedio según el número de preguntas que se relacionan con cada característica de la CO.

3 METODOLOGÍA

Se llevó a cabo una investigación cualitativa de tipo exploratorio y descriptivo que tuvo como propósito de determinar con la mayor confiabilidad posible las relaciones de causa y efecto que originan los principales problemas en los gremios dedicados a la producción y comercialización de café en la zona estudiada. De acuerdo con Hernández et al. (2014), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos o comunidades que se someten a un análisis, aplicando este fundamento se pudo identificar la problemática de los grupos en estudio.

3.1 PROCEDIMIENTO

Los siguientes puntos enlistados muestran el procedimiento utilizado para llevar a cabo el estudio exploratorio:

- a) Se hizo una revisión de literatura en la cual se revisaron 33 artículos científicos de Redalyc, el cual pertenece a la base de datos de Scopus, 4 libros y 4 sitios web de organismos especializados en la producción y comercialización de café para sustentar y fundamentar la parte teórica.
- b) Se realizó una indagación de los distintos enfoques que se tienen para medir la Cultura Organizacional, en dónde se señaló la división de los modelos entre países avanzados y países en desarrollo, entre ellos los latinoamericanos y que representan mejor las circunstancias de la situación en México.
- c) Se llevaron a cabo distintas técnicas para obtener información como son, la observación participante, la entrevista y el cuestionario.
- d) Se realizaron visitas con los productores de café, con el apoyo de la Secretaría de Desarrollo Económico del municipio de Chapulhuacán en a la comunidad de El Sótano donde asistieron 30 personas y en la comunidad de El Saucillo donde asistieron 20 personas.
- e) Se cedió la palabra a los productores para que expusieran los principales problemas que enfrentan en la actualidad en la producción y comercialización del café.
- f) Se diseño el instrumento de investigación, de acuerdo a (Cueva, 2018) el cual se aplicó para realizar un diagnóstico de la cultura organizacional, en este sentido el rendimiento de las organizaciones se mide en relación a su tipo de cultura, en el cual se elaboró un cuestionario semiestructurado con preguntas referentes a las plagas que afectan a la producción del café en la región, apoyos de gobierno, infraestructura y tecnología con la que cuentan los productores, así como las acciones más urgentes para poder solventar la problemática de dicha actividad.

g) Se entrevistaron a 50 productores de café de la región de El Saucillo y El Sótano utilizando la técnica de entrevista directa y las preguntas se enfocaron en conocer los cuatro rasgos de CO enumerados anteriormente y basados en el estudio de Denison y que están basados en un instrumento validado utilizado anteriormente por (Bonavia et.al, 2010) y que está basada en los análisis de Denison.

El cuestionario original usado por Bonavia utiliza la escala de Likert, no obstante, y debido a problemas de comunicación y entendimiento de conceptos, las entrevistas utilizadas para la presente investigación se hicieron directamente a los 2 gremios de manera general, esto se dio al momento de tener las reuniones en cada localidad y para unificar los valores de las respuestas se interpretaron para darle un valor de 1 a 5 (de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo). Inicialmente, el cuestionario usado en la encuesta original constaba de 30 preguntas, que fueron reducidas a solamente 20. La distribución de las variables de cada característica investigada se muestra en la tabla 3:

Tabla 3 Estructura de la encuesta aplicada.

Características de la CO	Variabes	Número de preguntas
Involucramiento	Desarrollo de capacidades	1
	Trabajo en equipo	3
	Empoderamiento	1
Adaptabilidad	Creación de cambio	1
	Enfoque en el cliente	2
	Aprendizaje organizacional	3
Consistencia	Valores centrales	1
	Acuerdo	1
	Coordinación e integración	3
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	1
	Metas y objetivos	2
	Visión	1

Fuente: Elaboración propia.

Cuando los valores obtenidos de la escala Likert son mayores o iguales a 3.5, se considera que no existe algún problema en ese factor por lo que puede considerarse aceptable; en cambio, cuando los valores son menores a 3.4, se considera que es un factor débil en lo referente a la CO y que por tanto debe ser considerado como un área de oportunidad y que debe considerarse.

4 RESULTADOS

La tabla 4 sintetiza los resultados obtenidos al aplicar la encuesta.

Tabla 4 Relación de las características de la CO con variables y preguntas.

Características de la CO	Variabes	Número de preguntas	Promedio obtenido
Involucramiento	Desarrollo de capacidades	1	3.84
	Trabajo en equipo	3	3.34

	Empoderamiento	1	3.42
Adaptabilidad	Creación de cambio	1	2.56
	Enfoque en el cliente	2	2.98
	Aprendizaje organizacional	3	3.11
Consistencia	Valores centrales	1	4.01
	Acuerdo	1	4.12
	Coordinación e integración	3	3.89
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	1	3.23
	Metas y objetivos	2	3.39
	Visión	1	3.15

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del instrumento aplicado.

De tal manera que la interpretación de la tabla 4 nos muestra que, en el caso del involucramiento, se puede apreciar que, con excepción del desarrollo de capacidades, el trabajo en equipo y empoderamiento muestran evaluaciones menores a 3.5 por lo que son variables que deben considerarse para el curso de capacitación. El caso de la adaptabilidad muestra evaluaciones promedio más bajas en sus tres variables, sobresaliendo el caso de creación de cambio con un valor de sólo 2.56. La única variable que muestra valores mayores en todos los ítems es la consistencia que en lo referente a valores centrales y acuerdos supera el promedio de 4 por lo que no fue considerada en el curso de capacitación. Por último, la característica Misión muestra valores menores a 3,5 en todas las variables, por lo que se consideraron en el curso de capacitación.

Los especialistas han enfatizado que estas presiones y contingencias del contexto socioeconómico han generado la necesidad de responder con elementos no solo tecnológicos y de innovación como los que tradicionalmente demandan los pequeños productores de café, sino también actitudinales, particularmente de flexibilidad y apertura al cambio, como una condición sine qua non al funcionamiento y desempeño del trabajador en la organización contemporánea (Rodríguez, 2011). Sin embargo, la evidencia sugiere la adaptabilidad, flexibilidad y enfrentamiento al cambio al interior de las organizaciones son una de las variables más resistidas por los trabajadores. Lo anterior es pertinente remarcarlo puesto que un programa de capacitación debe comenzar por el convencimiento en la necesidad de este, no obstante, en el presente estudio, el diagnóstico y el curso se realizaron en forma casi paralela.

En síntesis, podemos englobar los resultados de la siguiente manera: a) Falta de cultura organizacional para mantener unificado al gremio de productores, b) para gestionar los recursos de gobierno y acceder a los programas, c) para tomar decisiones en el control de plagas, d) desconfianza en los canales de distribución ya que mencionaron que han sido engañados por compradores y acaparadores de su producto, e) necesidad de capacitación para estos productores de café.

De acuerdo con las teorías analizadas en el marco teórico referente a la CO y las variables correspondientes, se relacionarán con algunos tópicos para fortalecer las debilidades encontradas.

4.1 TÓPICOS DEL CURSO DE CAPACITACIÓN

En la tabla 5 muestra los temas que se tratarán en los cursos de capacitación a los productores de café de El Saucillo y El Sótano y que se espera asistan al menos 50 productores de la región:

Tabla 5 Tópicos a fortalecer y temas tratados en el curso de capacitación.

Características de la CO	VARIABLES	Tópico para fortalecer	Temas insertados en el curso de capacitación
Involucramiento	Involucramiento, Trabajo en equipo y empoderamiento	Empoderar a los miembros del equipo, desarrollar orientación de equipo y destrezas organizacionales	Distribución e importancia de las actividades de los miembros de un equipo. Soto (2005)
			Comunicación efectiva entre los miembros de un equipo y los líderes de este.
			Los logros como mérito de todo un equipo.
Adaptabilidad	Creación de cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional	Crear cambios, enfatizar el enfoque en el cliente y promover el aprendizaje organizacional.	Servicio esperado por el cliente y servicio ofrecido al cliente. Peresson (2007)
			Evaluación del servicio al cliente
			Cliente permanente (de largo plazo)
			Servicio al cliente y relación con las ventas
Misión	Dirección y propósitos estratégicos, Metas y objetivos y Visión	Crean una visión compartida, definir una intención y una dirección estratégica y determinar claramente metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.	El compromiso dentro de una organización Cardona. (2009)
			La comunicación como factor trascendente de la gerencia.
			Cooperación para el logro de objetivos
			Concordancia entre metas y elementos necesarios para lograrlos.

Fuente: Elaboración propia.

Para el presente curso se invitará también a las autoridades administrativas de la región, de tal forma que se pueda mostrar que no solamente la parte técnica es importante sino también la parte administrativa.

Debido a la planeación que se ha tenido para la impartición de los cursos con los productores de El Saucillo y El Sótano, será en forma paulatina y en bloques de dos horas cada vez. Se propone que para el caso de los cursos de CO se realicen en cuatro bloques de dos horas y que sean en forma mensual, todo esto independiente de los cursos técnicos que seguirán impartiendo los gobiernos estatales y municipales. Para ello la propuesta es que los temas se impartan en el siguiente orden: Misión, Involucramiento Adaptabilidad, con 4 horas, 2 horas y 2 horas respectivamente utilizando los temas que muestra la última columna del cuadro 5. Toda la información se proporcionará a los organizadores por parte de los productores de café de la región y a los expositores colombianos para que compartan los casos de éxito en los mismos tópicos de sus contrapartes en aquel país. Los contenidos programáticos de cada uno de los

temas sugeridos estarán basados en la metodología antes expuesta de Denison y en bibliografía actualizada sobre el tema.

La capacitación ofrecida a los productores de café de El Saucillo y El Sótano estarán enfocados únicamente a fortalecer los aspectos débiles de la CO.

5 DISCUSIÓN

Los resultados anteriormente citados, muestran concordancia con algunos estudios como los de (Artavia, 2005; Cerdas, 2013; Ramos, 2021) quienes aseguran que con una cultura limitada en los modelos administrativos y adecuadamente estructurados y aun cuando se tienen casos exitosos registrados, en realidad, la gran mayoría presenta problemas operativos en el manejo productivo, los cuales obstaculizan su crecimiento a corto y mediano plazo, en algunos casos, los orígenes de estos problemas se encuentran en la falta de competitividad reflejada en las limitaciones tecnológicas, académicas, de salud, la capacidad instalada insuficiente, los mercados intermedios, donde los intermediarios pagan cantidades muy bajas de dinero por los productos indígenas, y desde luego, una cultura muy limitada en los aspectos administrativos que se prolongan a limitaciones en el campo financiero. Por ello, es necesario proponer mecanismos de mejoras operativas para fortalecer la cultura organizacional de los negocios.

En sus estudios encontraron que las pequeñas empresas como artesanos y cooperativas carecen de procesos organizacionales, no existe un liderazgo marcado, los procesos comunicacionales son deficientes hay poca motivación de los trabajadores, desconocimiento de la filosofía de la empresa, lo que genera una cultura organizacional débil, repercutiendo en la productividad y competitividad. Se concluye que a través de sus estudios sobre la cultura organizacional que las empresas por muy pequeñas que sean pueden desarrollar prácticas efectivas, que les permitan mejorar sus procesos productivos, haciéndose más competitiva en los mercados. (Ariza, 2016).

Diversos estudios han mostrado que existe una resistencia natural a los cambios en la CO, aunque los resultados obtenidos en muchos casos son loables; pues se puede hablar de la existencia de una cultura en común en pequeños grupos, evidenciando que existen resistencias a la misma, aunque se desarrollen en el mismo ámbito organizacional. El cambio puede producir posibles discordias entre los funcionarios debido a que existirán personas que no se adaptarán rápidamente a la nueva personalidad de la institución, y que seguramente tendrán rozas con el personal que sí lo hizo. Además, están los nuevos integrantes de la organización que adoptarán ese nuevo estilo de trabajo como primero y único y no sufrirán mayores dificultades.

La cultura permanece en el tiempo, es relativa, los individuos la aprenden, la interiorizan, pero están siempre dispuestos a adoptar nuevas formas de conocimiento siempre y cuando exista un

convencimiento genuino que dichos cambios aportarán ingresos adicionales y mejorarán el bienestar económico de sus familias y de su comunidad (Cifuentes, 2015).

De acuerdo con los resultados citados en la tabla 5, y en apoyo al mejoramiento de los problemas identificados, se ofreció una capacitación a los productores de café, tuvo que estar centrada en tres aspectos, el Involucramiento, la Adaptabilidad y la Misión y por lo tanto, fortalecer tres aspectos relevantes: primero, empoderar a las personas que participan en el proceso de producción, desarrollar el sentido de equipo y desarrollar destrezas organizacionales; segundo, enfatizar entre los productores un sentido de enfocarse en el cliente y no solamente en el producto y, finalmente, promover el aprendizaje organizacional entre los participantes y, tercero, crear una visión compartida entre todos los productores, definir una intención común entre ellos y, por último, definir estrategias y metas comunes entre todos los participantes.

6 CONCLUSIONES

Los productores de café de las comunidades indagadas carecen de una cultura organizacional que les permita responder a la problemática que los afecta. Tradicionalmente la problemática de los pequeños productores y, en particular de los pequeños productores de café, está centrada en factores “tradicionales” como la cuestión económica: falta de crédito, altas tasas de interés, poco apoyo técnico, falta de insumos, nulo apoyo gubernamental, plagas, sequías, etc. no obstante, una parte importante del éxito en el desempeño es una cuestión interna, administrativa. Contar con una Cultura Organizacional sólida es fundamental para modificar sustancialmente la forma en que se desempeñan los negocios y por ello, la presente investigación se centró en evaluar la CO de los pequeños productores de la región de El Saucillo y El Sótano para proponer cambios a partir de la asesoría de productores del país líder en América Latina en la producción del producto.

Se espera que una correcta asesoría, en base a los cursos de capacitación, en las áreas de oportunidad encontradas con los productores, les permita mejorar su desempeño a mediano y largo plazo en la producción del producto. Esta capacitación deberá ser permanente y no puede limitarse a estos temas ya que el logro del éxito no se circunscribe a la parte puramente administrativa y lógicamente no se logrará sin el complemento de los factores “tradicionales” mencionados anteriormente. Adicionalmente es necesario contar con la participación de las autoridades administrativas de las comunidades mencionadas para concientizar que una solución integral no solamente se debe centrar en los aspectos técnicos o financieros sino también en la organización administrativa interna de los productores de la región.

REFERENCIAS

- Alto Impacto 2020. La Cultura impacta en los resultados. Recuperado de <https://www.altoimpacto.com/denisonconsulting#:~:text=El%20Modelo%20Denison%20conecta%20la,de%20los%20colaboradores%20y%20m%C3%A1s>
- Ariza, O. M. H., & Pulido, R. A. P. (2016). Cultura organizacional en cooperativas del sector agrícola—en el departamento del atlántico. *Diálogo de saberes*, 6. https://www.researchgate.net/profile/RonaldPrietoPulido/publication/319653879_cultura_organizacional_en_cooperativas_del_sector_agricola_en_el_departamento_del_atlantico/links/5ab114ee0f7e9b4897c373f7/cultura-organizacional-en-cooperativas-del-sector-agricola-en-el-departamento-del-atlantico.pdf
- Artavia Álvarez, C. J. (2005). Diagnóstico de la cultura organizacional de la Asociación de Productores de San José de Trojas (ASOTROJAS) y propuesta de solución. <http://repo.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/1878/1/25977.pdf>
- Babilonia Ballesteros, R. I. (2014). Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA). Estudios e investigaciones: nueva ruralidad; enfoques y propuestas para América Latina. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 23(1), 189-193
- Bonavia, T., Prado, V. y García-Hernández A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*. 7 (1), 15 – 32. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>
- Cardona, P., & Rey, C. (2009). El liderazgo centrado en la misión. *Harvard Deusto business review*, 180, 46-56. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38339229/Liderazgo_centrado_en_la_mision-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1668403953&Signature=VZ.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*, 4. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>
- Cerdas, E., & Valverde, M. (2013). Organizaciones locales indígenas y las mejoras operativas orientadas a fortalecer la cultura organizacional de los negocios en Talamanca. <http://repositorio.uned.ac.cr/handle/120809/849>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Cifuentes Arcila, A., & Patiño Gutiérrez, D. C. (2015). Diseño de una propuesta para fortalecer la cultura organizacional del Banco Agrario de Colombia SA-regional cafetera. <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/2174>
- Consejo Hidalguense del Café. Informe de Actividades del director general del Consejo Hidalguense del Café Primer Trimestre (Enero – Marzo - 2020). https://mail.google.com/mail/u/1/#search/j_alcalde_a%40hotmail.com/FMfcgzGqRZhVBRVHVkKJPlpQbQXkMmpk?projector=1&messagePartId=0.2
- Cueva, A. B. C., & Gómez, A. G. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de investigación SIGMA*, 5(01), 59-86.
- Delgado, P. D. J. V. (2015). *¡Planificando estratégicamente!* Lulu. com. P.26. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Zg4sCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=%C2%BFSabemos+hacia+d%C3%B3nde+vamos+y+c%C3%B3mo+llegar+all%C3%A1%3F+denison&ots=G3g3HVJikW&sig=11HfVBGhAR5XP0lt3wqYTS8N6eU#v=onepage&q&f=false>.

Denison, D. R., Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? En J. Osland (Ed.), *Advances in Global Leadership* (3) (pp. 205–227). West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited. Recuperado de [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1535-1203(02)03011-3/full/html).

Durive, L. C. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, (5), 87-95. <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>

Fernández, H. (2021). México, onceavo productor mundial de café. Gobierno de México. Recuperado 16 de octubre de 2022, de <https://www.gob.mx/agricultura/es/articulos/mexico-onceavo-productor-mundial-de-cafe?idioma>

Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura. (2019). *Panorama Agroalimentario: café 2019*. <https://www.inforural.com.mx/wp-content/uploads/2020/03/Panorama-Agroalimentario-Café-2019.pdf>

Galeana, Oscar (2021). La paradoja del café en Hidalgo: buena calidad y problemas a encarar. El mundo del café. Recuperado de <https://elmundodelcafe.mx/?p=3012>

Garay, A. (2007). Cultura organizacional. *Cattani AD, organizador. Trabalho e tecnologia. Dicionário crítico. Porto Alegre: Editora da UFRGS/Petrópolis: Editora Vozes*, 48-50. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U2S5L1.pdf>

Guerrero, E. F. C., & Escorcía, J. M. D. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 9(1), 18-23. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3874557>.

Guido, Z., Knudson, C. and Rhiney, K. (2020). Will COVID-19 be one shock too many for smallholder coffee livelihoods. *World Development*, 136, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105172>

H. Ayuntamiento de Tepehuacán. Plan Municipal de Desarrollo de la región de Tepehuacán de Guerrero (2020). Recuperado de https://mail.google.com/mail/u/1/#search/j_alcalde_a%40hotmail.com/FMfcgzGqRZhVBRVHVkKJPlpQbQXkMmpk?projector=1&messagePartId=0.5

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2014). Metodología de la Investigación.

Holgestts, R. y Altman, S. Comportamiento en las Organizaciones. México, Nueva Editorial interamericana S.A. de C. V. 1986. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84927487022>

LÓPEZ PÉREZ, S. (2009). De lo global a lo local: Cambios de cultivos y estrategias de sobrevivencia ante la crisis del mercado internacional del café. El caso de la Sierra Otomí-Tepehua en el estado de Hidalgo. *Problemas Del Desarrollo. Revista Latinoamericana De Economía*, 34(131). <https://www.probdes.iiec.unam.mx/index.php/pde/article/view/7454>

López, M.E., Restrepo, L.E. & López, G.L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia et Technica*, 18(1), 149-157. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>

McGraw Hill

Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & gestión*, (46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>.

Naranjo, R.; Perez, A. y Roque, Y. (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en Marcha*, 22(3), 60-64.

OIC (2019) "Profitability of coffee farming in selected Latin American countries – interim report" ICC-124-6.

OIC (2022) Informe del mercado de café septiembre recuperado de <https://www.ico.org/documents/cy2021-22/cmr-0922-c.pdf>

Peresson, L. (2007). Sistemas de gestión de la calidad con enfoque al cliente. *España: Universidad Valladolid*. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-08/Unidad3/Matcomple/3.C.1.pdf>

Ramos Niño, W. D., Hernández Acosta, M. P., & García Morales, M. (2021). Prácticas comunicativas y cultura organizacional en la Corporación Manigua: estrategias para la reconstrucción de su capital social (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).

Rivera Rojo, C. R. (2022). Competitividad del café mexicano en el comercio internacional: un análisis comparativo con Brasil, Colombia y Perú (2000-2019). *Análisis económico*, 37(94), 181-199. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/desh/ae/2022v37n94/rivera>

Rodríguez, M.D. (2011). *Gestión Organizacional* (Quinta edición ed.). (V. d. Continua, Ed.). Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uNwoCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=Rodr%C3%ADguez,+M.++\(2011\).+Gesti%C3%B3n+Organizacional+\(Quinta+edici%C3%B3n+ed.\).+\(V.+de.+Co ntinua,+Ed.\).+Santiago,+Chile:+Ediciones+Universidad+Cat%C3%B3lica+de+Chile&ots=OMuHkLFZ Qe&sig=bAemxiaAdxq8zAfwljAmFiBjfk#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uNwoCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=Rodr%C3%ADguez,+M.++(2011).+Gesti%C3%B3n+Organizacional+(Quinta+edici%C3%B3n+ed.).+(V.+de.+Co ntinua,+Ed.).+Santiago,+Chile:+Ediciones+Universidad+Cat%C3%B3lica+de+Chile&ots=OMuHkLFZ Qe&sig=bAemxiaAdxq8zAfwljAmFiBjfk#v=onepage&q&f=false)

Romo, A. G. (2019). Café y pobreza en los productores Otomí-Tepehua: crisis del desarrollo rural frente al neoliberalismo. *Cimexus*, 13(2), 27-42. Recuperado de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Romo%2C+A.+G.+%282019%29.+Caf%C3%A9+y+pobreza+en+los+productores+Otom%C3%AD-Tepehua%3A+crisis+del+desarrollo+rural+frente+al+neoliberalismo.+Cimexus%2C+13%282%29%2C+27-42.&btnG=

S. P. Robbins. *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice Hall. Décima edición. 2004.

Sánchez, M. M., Maggi, M. T., & Paredes, M. C. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo. *Palermo Business Review*, (19), 39-53.

Smircich, L. "Concepts of culture and organizational analysis" en *Revista Administrative Science Quarterly*. 1983. N° 28, pp. 3339-3358. [file:///C:/Users/migue/Downloads/9781315241371_previewpdf%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/migue/Downloads/9781315241371_previewpdf%20(1).pdf)

Soto, V. M. A., & Chiñas, C. G. (2005). Trabajo en equipo: el caso colombiano. *Análisis Económico*, 20(43), 147-165. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/413/41304307.pdf>

Statista (2022). Volumen de café consumido a nivel mundial entre 2012 y 2021. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/600964/consumo-global-de-cafe-2009/>

Suárez, J. C., Paredes, S. S., & Ortega, G. R. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006> 0123-5923/© 2017 Publicado por Elsevier Espana, ~ S.L.U.

en nombre de Universidad ICESI. Este es un artículo ' Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Torok, A., Mizik, T. and Jambor, A. (2018). The Competitiveness of Global Coffee Trade. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 8(5), pp.1-6. <https://doi.org/10.32479/ijefi.6692>

Valle-Sánchez, F. A., Idrovo-Avecillas, M. J. M., & Hernández-Armendáriz, M. (2022). Modelo Denison para el Planteamiento de Estrategias de Endomarketing en las Empresas SUMESA y TIA de la ciudad de Guayaquil. *UDA AKADEM*, (9), 266-310. <https://doi.org/10.33324/udaakadem.v1i9.485>