

RESUMEN

El medio ambiente que rodea a las organizaciones en el contexto internacional muestra condiciones donde las dificultades para su permanencia y desarrollo son cada vez más fuertes. Este ambiente provoca la necesidad inminente de estar atentos a los diversos cambios que ocurren en el entorno y ser suficientemente capaces de responder con acierto a las exigencias que éste demanda. De no ser así, las organizaciones correrán el riesgo de ser afectadas en los mercados donde participan, disminuyendo su competitividad y otros factores, que pueden llevarla a escenarios poco gratos, como la desaparición del mercado. Algunas organizaciones, como las agrícolas, pusieron en práctica la utilización de tecnologías modernas, nuevas formas organizacionales y nuevos estilos de administración, entre los que destacan por su importancia las prácticas de gestión (Rodríguez Peñuelas, 2004a). Con la finalidad de aportar elementos para prevenir los escenarios descritos y por tender a subsanar los problemas relacionados con la falta de conocimiento de las organizaciones sinaloenses, como alternativa posible nos propusimos estudiar la gestión estratégica en organizaciones agrícolas, en específico en la empresa Agrícola San Isidro, ubicada en el estado de Sinaloa. Así, el presente trabajo intenta acercarnos al conocimiento de la realidad objetiva de nuestras organizaciones, pretendiendo, además, hacer una aportación al enriquecimiento del campo de los estudios organizacionales en México.

Palabras clave: estrategia, gestión, organizaciones.

ABSTRACT

The environment that surrounds the organizations in the international context, shows conditions where the difficulties for his permanency and development are increasingly strong. This environment, it provokes the imminent need to be attentive to the diverse changes that happen in the environment and to be sufficiently capable of answering with success to the requirements that this one demands. Of not being like that, the current organizations will traverse the risk of turn affected on the markets where they take part, diminishing his competitiveness and other factors, which can take her to slightly pleasing scenes as the disappearance of the market. Some organizations, as the agriculturalists, put into practice the utilization of modern technologies, new forms organizacionales and new styles of administration, between which it emphasizes for his importance the practices of management (Rodríguez Peñuelas, 2004a). In order to be able to contribute elements to anticipate the described scenes and for tending to correct the problems related to the lack of knowledge of the organizations sinaloenses, as possible alternative we proposed ourselves, to study strategy and management in agricultural organizations, specifically in the Agricultural company San Isidro, located in Sinaloa's condition. This way, the present work tries to bring us over to the knowledge of the objective reality of our organizations, trying to do, in addition, a contribution to the enrichment of the field of the Studies Organizacionales in Mexico.

Keywords: strategy, management, organizations.

Marco Antonio Rodríguez Peñuelas es profesor investigador de Tiempo Completo, Titular C, en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa.

Domicilio: Calle Solón Sabre 3133, colonia Universidad 94, Etapa 2, CP 80055, Culiacán, Sinaloa. Teléfono particular: 6677 540961. Cel: 6671 420194. CVU-SNI: 121583. <marp3133@hotmail.com>.

ESTRATEGIA Y GESTIÓN EN ORGANIZACIONES AGRÍCOLAS

Fecha de recepción: 03/12/2011

Fecha de aceptación: 17/01/2012

Marco Antonio Rodríguez Peñuelas

Sin duda, el fenómeno de la globalización es uno de los factores causantes de los cambios ocurridos en la sociedad, arrojando como resultado una visión más unificada del mundo de los negocios, visto hoy como una totalidad en sí mismo, sin las restricciones de las barreras nacionales. En esta visión, la mentalidad de los directivos clave de las organizaciones ha venido cambiando con inusitada rapidez, de local a mundial, de un sistema de valores nacional a otro de valores universales y de un estilo gerencial impulsado por la oficina matriz a una toma de decisiones local promovida por el mercado (Omahe, 1987).

La globalización no es un fenómeno reciente. Sin embargo el comercio y los servicios financieros nunca habían estado tan desarrollados ya que en el siglo xx quintuplicó el PIB mundial per cápita. Así, el proceso de globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que se hallaban más fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital, han sido los que más han incrementado su movilidad y, por consiguiente, constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad.

La globalización es uno de los cambios más importantes registrados en el ambiente externo de las organizaciones. Se refiere a una nueva perspectiva de las relaciones con otros países, a las relaciones empresariales a través de las fronteras internacionales con un alcance, forma, cantidad y complejidad sin precedentes. De igual manera, es considerada como un proceso económico, político y social que si bien no es nuevo, ha sido retomado con mayor énfasis en los países en desarrollo como premisa específica para lograr un crecimiento económico y erradicar la pobreza. Pero

este fenómeno en ningún momento fue concebido como modelo de desarrollo económico, sino, más bien, como un marco regulatorio de las relaciones económicas internacionales entre los países industrializados.

La globalización, definida por diversos autores como el libre tránsito de mercancías, personas y capitales entre los países, ha sido considerada desde la perspectiva de numerosos investigadores como la causante de todos los males de la sociedad. Sin embargo, otros afirman que es un factor de oportunidad que permite acceder a mejores escenarios; si se tiene capacidad y orientación hacia la innovación y el cambio, puede ser el éxito del negocio.

La globalización es una etapa más de evolución del sistema económico, pero tiene características distintivas muy marcadas.¹ La globalización es el proceso resultante de la capacidad de ciertas actividades de funcionar como una unidad, en tiempo real, a escala planetaria. Así, las decisiones tomadas en cualquier lugar tienen repercusiones significativas en lugares muy distantes, de manera simultánea. El último periodo de globalización coincide con el periodo actual de desarrollo del capitalismo financiero, lo que algunos analistas denominan la «tercera ola» de la evolución industrial, periodo que inicia en la década de los setenta. Entre los factores importantes que inciden en el bienestar de las personas están los cambios en el orden financiero iniciados por Nixon y Kissinger, comenzando así la desreglamentación del capitalismo mundial.

En el contexto descrito, no sólo las organizaciones mexicanas, sino también las sinaloenses, necesitan con urgencia evolucionar y buscar las mejores formas de adaptarse a los requerimientos del nuevo orden mundial. Esa adaptación es condición primordial para sobrevivir, ya que con la apertura de la frontera y el rápido establecimiento de empresas extranjeras en territorio nacional, es necesario que compitan para llegar a ser más eficientes y proporcionar servicios o productos con calidad y excelencia altamente competitivos.

Los escenarios donde participan las organizaciones sinaloenses están caracterizados por una intensa competitividad, donde los cambios son obligados y suceden a una velocidad vertiginosa, tratando de adaptarse a las realidades de su entorno. Algunas empresas han tenido que cambiar drásticamente, debido a los constantes retos provenientes de las grandes empresas llamadas «globales». En esta perspectiva, las organizaciones que no intenten ampliar su mercado, buscar nuevos proveedores, conocer los nuevos gustos y preferencias de los consumidores, que fracasen en prever las condiciones cambiantes del mundo, serán rebasadas y reemplazadas por empresas con una visión más global. De acuerdo con esta premisa, las empresas deberán revisar constantemente su estructura y comportamiento de sus actores organizacionales y estar dispuestas a buscar los cambios pertinentes tratando

¹ El estudio de la globalización es uno de los temas que más ha llamado la atención en las últimas dos décadas, considerado por su importancia como un factor determinante en la permanencia y desarrollo de las organizaciones.

de adaptarse y dar respuesta a problemas derivados de las condiciones señaladas para no estar condenadas al fracaso.

Es necesario asumir que la globalización plantea desafíos a las empresas que deben enfrentar de la mejor manera posible. Uno de ellos es la presencia de empresas extranjeras en mercados locales, tanto por la vía de la exportación, como por la inversión directa, significando una rivalidad mayor, intensa competencia en precios y presión adicional para mejorar constantemente la calidad de sus productos. Esta rivalidad ha supuesto no sólo una caída de los precios y beneficios, sino un exceso de capacidad productiva considerable en muchos sectores, reduciendo sus márgenes de utilidad empresarial, baja en su inversión e incremento en el desempleo (Rodríguez Peñuelas, 2004a).

En Sinaloa, algunos de los problemas recientes más importantes y que han motivado el cambio en las organizaciones son la inestabilidad en los mercados financieros, lo cual ha generado gran desconfianza, reflejándose en la disminución en el volumen de inversiones en empresas locales; la intensa competencia, derivada de la apertura de nuevas empresas internacionales en los mercados locales, ocasionando el cierre de aquellas que no lograron resistir esa competencia; la disminución creciente de competitividad; el bajo índice de empresas orientadas al cambio organizacional, por las dificultades que implica, entre otros factores importantes. En fin, la cuestión principal es que ninguna empresa, grande o pequeña, puede sobrevivir sin considerar lo que sucede en su entorno.

Los acontecimientos más recientes en el contexto internacional muestran una realidad plagada de dificultades para la permanencia y desarrollo de las organizaciones agrícolas sinaloenses. Este ambiente se caracteriza por una creciente y cada vez más intensa competencia que provoca la necesidad inminente de mejorar las prácticas de gestión organizacional, lo cual requiere estar atentos a los diversos cambios que ocurren en el entorno y ser lo suficientemente capaces de responder con acierto a las exigencias que éste demanda (Rodríguez Peñuelas, 2004b). De no ser así, las organizaciones correrán el riesgo de ser afectadas en los mercados donde participan, disminuyendo su competitividad, ingresos, estabilidad y otros factores, que pueden llevarlas a la desaparición en el mercado. Así, el estudio de la estrategia y gestión en organizaciones agrícolas forma parte de una serie de esfuerzos de investigadores sinaloenses, intentando conocer su realidad objetiva, tratando de aportar elementos que permitan la formulación de alternativas de solución a la problemática que enfrentan día a día las organizaciones agrícolas, en específico las consideradas como tradicionales, provocada por los constantes movimientos de su entorno, pretendiendo, además, contribuir al enriquecimiento del campo de la administración y los estudios organizacionales en Sinaloa y México.

De igual manera, se pretende que los resultados de la presente investigación puedan utilizarse como material didáctico en el análisis organizacional de estudios de

caso, en programas educativos de licenciatura y posgrado de las escuelas de administración y negocios.

En esta perspectiva, el objetivo general de la investigación fue formulado para *conocer las estrategias y prácticas de gestión implementadas en la empresa agrícola sinaloense que le han permitido enfrentar con éxito los desafíos del entorno*. Así, dadas las grandes expectativas que el desarrollo social, económico, científico y tecnológico tiene de los resultados investigativos, la *interrogante central* que orientó nuestro trabajo y que encontramos respuesta en la presente investigación es: *¿cuáles son las estrategias y prácticas de gestión que la empresa agrícola sinaloense ha implementado para dar respuesta a la problemática planteada del entorno donde participa?*

Bajo esta perspectiva, en este artículo se presenta un estudio de caso, que mediante extensas sesiones de observación, entrevistas, análisis fotográfico, análisis de videocintas y análisis de documentos internos de la empresa estudiada, identifica estrategias y prácticas de gestión implementadas en la empresa Agrícola San Isidro, ubicada en Navolato, Sinaloa, México.

El trabajo quedó estructurado de la siguiente manera. La primera parte contiene, debido a la extensión del documento, una parte de los elementos teóricos y metodológicos utilizados en el proceso de la investigación y que, a su vez, son el sustento para entender y explicar los fenómenos encontrados. Además, muestra las principales decisiones metodológicas que especifica la forma como se abordó la presente investigación. En la segunda parte son presentadas algunas de las principales estrategias de gestión encontradas en el estudio. Por último, ofrecemos, a manera de conclusión, las reflexiones finales a las que arribamos en esta investigación.

ELEMENTOS TEÓRICOS

Ante la vertiginosidad de los cambios y exigencias de los entornos globalizados, las organizaciones se han visto en la necesidad de adoptar y adaptar nuevas formas organizacionales y sistemas flexibles para responder con rapidez y acierto a los requerimientos del entorno. Así, la globalización,² la evolución tecnológica y la renovación del aprendizaje, son procesos que aparecen con gran fuerza como paradigmas fundamentales de las sociedades contemporáneas, en respuesta a las crecientes exigencias, por más y mejores productos y servicios, de clientes mundiales, ávidos de satisfacer sus necesidades, requerimientos que demuestran ser también crecientes y no homogéneos (Arata y Furlanetto, 2001:3). En esta idea,

² *Globalización* significa tomar el riesgo de ir más allá de la certidumbre que dan los nacionalismos. El sistema global de comercio y producción está construyendo un nuevo orden basado en su propia dinámica, no confinado por el entendimiento social tradicional. La única opción es enfrentarlo en sus propios términos y tratar de entender las implicaciones del sistema industrial de producción multinacional, la globalización de los mercados financieros y el gran impacto social que esto representa (Gazca Neri, 1997, citado en Barba 2001:322).

toda empresa que pretenda ser competitiva debe perseguir de manera permanente la excelencia, para lo cual es necesaria la utilización de nuevas formas organizacionales, la actualización tecnológica continua, desarrollar la capacidad de gestión y adecuar los sistemas organizacionales, entre otras cosas.

Bajo esta concepción, crece la necesidad de diseñar e implementar estrategias en las organizaciones, en respuesta a un ambiente de turbulencia, así como de directivos que puedan atenderlo con éxito. Estas estrategias, a su vez, establecen las prácticas de gestión que deberán emplearse para lograr los objetivos organizacionales planteados.

Desde esta perspectiva, aparecen en este apartado elementos teóricos acerca de la teoría de la organización, estrategia, aspectos de gestión organizacional, liderazgo, toma de decisiones y cultura organizacional como factores determinantes del cambio y del desarrollo organizacional. Hodge, Anthonhy y Gales (1998), Ackoff (1999), Nadler y Tushman (1999), Rodríguez M. (2006), Daft (2005), Benfari (1997), Davis y Newstom (2001), Hughes et al. (1999), Hall (1980) y Kast y Rosenweig (1998), son algunos de los autores que han aportado elementos interesantes para el estudio de la gestión organizacional, que bien vale la pena consultar.

Teoría de la organización

La teoría de la organización es un conjunto amplio de conocimientos con enfoques multidisciplinarios, donde cada disciplina ha generado preguntas, hipótesis, metodología y conclusiones que corresponden a sus visiones particulares del mundo. En este sentido, la teoría de la organización es una ciencia cuya preocupación central es obtener una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio (Hall, 1980).

Ésta proporciona marcos conceptuales e instrumentales para el análisis y diseño de las organizaciones. En esta concepción, la teoría de la organización es una disciplina social que pretende dar una explicación en el plano de la construcción conceptual de los principios estructurantes y estructurales que asume la acción colectiva instituida, destacando, entre otros, la conformación de las estructuras formales e informales, interacción en contextos dinámicos, nivel de complejidad y sus consecuencias en el comportamiento humano y en diferentes ámbitos de la vida social. Incluye, también, el estudio de los procesos de toma de decisiones y elaboración de planes estratégicos.

Para Daft (2000:21), la teoría de la organización es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad. La forma de ver y pensar sobre las organizaciones se basa en patrones y regularidades en el diseño y comportamiento organizacional. Ofrece elementos de valoración y conocimiento respecto a lo que sucede en las organizaciones. Para los que desempeñan funciones de gerencia, ofrece elementos de juicio y conocimientos significativos para ayudarlos

a convertirse en mejores directivos. Identifica variables y ofrece modelos para que sepan diagnosticar y explicar lo que sucede, aprender a reaccionar con oportunidad y así poder organizarse y alcanzar una eficacia más alta.

En la sociedad actual, las organizaciones están en todas partes, por lo que nuestra vida cotidiana está relacionada con ellas. La escuela, familia, trabajo, hospitales, cárceles, cooperativas, diversión, etcétera, son algunas muestras de la existencia de las organizaciones. La mayor parte de los problemas de la sociedad tiene su origen en organizaciones, así como la solución a los mismos. De ahí la importancia por examinarlas, analizar sus diseños, estrategias, estructuras, funcionamiento, contexto, problemática, experiencias, presencia y competitividad en los mercados donde participan, así como su impacto en la sociedad.

Estrategia

Para los empresarios modernos con inclinación competitiva, la raíz del concepto *estrategia* tiene un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción ineludible de sus competidores, la mayoría sí trata de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos. Chandler (1962) definió *la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas*.

La estrategia es un aspecto esencial en el estudio de las organizaciones. Quinn (citado en Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997:7), define la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. En esta visión, las organizaciones, para la solución de sus problemas, enfrentan la necesidad de implementar estrategias; algunas se desarrollan fácilmente y otras no. Así, el líder de la empresa responsable de diseñar los planes debe asociar la palabra estrategia con el desarrollo de actividades de la organización; programar las actividades de acuerdo con el entorno en que opera; diseñar las actividades de planeación según su capacidad y recursos y considerar que la implementación de la estrategia afectará las decisiones operacionales. Además, que la estrategia se verá afectada no sólo por las fuerzas del entorno, sino también por los valores, creencias y expectativas de aquellos que detentan el poder en la organización y su entorno.

Según este punto de vista, la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes. Asimismo, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales, por no hablar de una definición de la misión. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Un patrón implica que los actos de la empresa sean congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo.

Diversos estudios de organizaciones sinaloenses muestran la problemática que sortean día con día, destacando por su importancia que la falta de diseño y aplicación de estrategias hacen que actividades determinantes en el éxito de los negocios, como la planeación, el control y la toma de decisiones, sean hechas a criterio de empresarios jefes de familia, en muchas ocasiones sin fundamento, teniendo únicamente como sustento la intuición y la buena voluntad (Rodríguez Peñuelas, 2004b:119).

La falta de visión, diseño e implementación de estrategias orientadas a modernizar sus estructuras y procesos, no permite reaccionar a tiempo a las exigencias del entorno y que les complica competir con éxito en los mercados donde participan. La inexistencia de un liderazgo moderno que motive y guíe a los subordinados a la búsqueda de los objetivos individuales y organizacionales, debido a la falta de formación universitaria y escasa preparación de sus directivos; una toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos, sin previo análisis de variables involucradas y uso de herramientas adecuadas, y la nula importancia otorgada a la implementación de una estrategia de fomento a los valores, normas y creencias que sustentan la cultura de una organización, son algunas de las causas que originan los escenarios actuales de estas organizaciones.

Gestión organizacional

La teoría de la gestión organizacional establece la aplicación por la dirección de políticas, técnicas, procedimientos y métodos, que guardan relación estrecha con las estrategias de la empresa, orientados a lograr los objetivos organizacionales y de los individuos de la organización. Por ello, para el director general y todos los directivos que tengan bajo su responsabilidad unidades productivas, el conocimiento de la teoría de la organización es de suma importancia, así como la observancia de prácticas efectivas de gestión.

En esta perspectiva, el contexto que rodea a las organizaciones plantea necesidades de innovación y cambio; por ello, deberán estar modificando constantemente el diseño de la organización e intentando adaptarse a las nuevas condiciones (Daft, 2000:286). En estos esfuerzos, la gestión juega un papel determinante para el éxito del cambio organizacional. La gestión genera y promueve el cambio y la innovación, siendo, a su vez, consecuencia de ellos. Para Rodríguez (2006), las organizaciones tienen una racionalidad distinta a la de los individuos que participan en ellas. Factores organizacionales, como las reglas, tratan de ser determinantes en el comportamiento humano. La organización entrena, adoctrina, convence, castiga o premia a sus miembros para que respondan y actúen de acuerdo con lo esperado; por su parte, los individuos tratan de acomodar las reglas y condiciones organizacionales a sus propios intereses y necesidades. Benfari (1995) sostiene que la causa del fracaso en el desempeño de las funciones de la gerencia parece ser los

problemas insuperables de estilo. Con esta idea, la mayoría de los gerentes, con la instrucción y el esfuerzo apropiados, pueden adaptar su estilo de gestión a cualquier cultura particular y en algunos casos modificar las imperfecciones del estilo aplicado.

Basándose en este razonamiento, Hodge, Anthony y Gales (1998) dan por sentado que los líderes de la organización pueden no sólo adaptar sus organizaciones para llegar a satisfacer las demandas del entorno, sino que, incluso, pueden llegar a cambiarlo. Estos supuestos constituyen la base de la perspectiva estratégica de la gestión organizacional; los directivos formulan estrategias y conducen sus organizaciones para maximizar la «adecuación» de éstas con las condiciones del entorno a las que se enfrentan. Asumen que cuando los directivos descubren nuevas y diferentes condiciones del entorno emprenden acciones de cambio y adaptación, o en determinadas ocasiones tratan de cambiar las condiciones del entorno mismo para adaptarlo adecuadamente a los puntos fuertes de su organización. Esta concepción del mundo organizativo integra los supuestos de que los directivos pueden obtener y obtendrán información fiable y válida sobre el entorno, que las organizaciones son flexibles y pueden responder a las condiciones del entorno y que los directivos pueden manipular intencionalmente el entorno para crear oportunidades ventajosas para sus organizaciones.

Con base en lo expuesto en párrafos anteriores, el estudio de la gestión organizacional requiere del conocimiento de la teoría de la organización, cambio organizacional, toma de decisiones, cultura organizacional, conflicto, comunicación y específicamente de liderazgo. Por ello, y de acuerdo con lo anterior, en este documento, debido a las restricciones de extensión, sólo son incluidas algunas de las teorías centrales que sustentan el estudio.

Liderazgo

Las organizaciones que inician o están en medio de un proceso de evolución requieren líderes, como responsables de las actividades de gestión, que reconozcan con claridad la necesidad del cambio y hacer que éste tenga lugar, que puedan desarrollar y comunicar una visión de lo que puede ser la organización y proporcionar la motivación y dirección para llevarla hasta ese lugar (Daft, 2000:309). Las características de estos agentes de cambio incluyen compromiso, valor, iniciativa, motivación, preocupación, modestia y sentido del humor. La importancia del liderazgo radica en la relación con el proceso de cambio continuo que debe vivir la organización para adaptarse en forma rápida y flexible al ambiente externo.

Berne (1988) definió el *líder* de un grupo u organización como «el individuo que asume o le es otorgado por los miembros, un derecho unilateral para tomar la iniciativa e imponer sanciones y el poder para hacerlas cumplir» (p. 322). De esta manera, los responsables de llevar a la organización hacia resultados exitosos in-

cuestionablemente son los líderes, para lo cual es necesario el diseño e implementación de estrategias adecuadas, asumiendo que en el campo de la administración «es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas» (Cereceres, 2003:108). Es decir, «el liderazgo se debe conceptuar como un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en este proceso compartido» (French y Bell, 1996:295). Queda claro que el liderazgo en la nueva realidad implica abandonar las suposiciones pasadas respecto a lo que hacen los líderes, cómo son capacitados y formados y cómo se relacionan con el resto de la organización.³ Esta visión nos lleva a entender que una de las fortalezas del liderazgo aplicado en la organización depende fundamentalmente de la disposición y entendimiento que se logre entre el líder y sus seguidores.

En su abordaje del estudio del liderazgo, Krausz (1986) asocia el liderazgo con el poder, entendiendo el poder como la capacidad de influir en las acciones de los otros y el liderazgo como la forma en que se utiliza el poder para obtener resultados (citado en Casado, 1999:79). En una organización hay dos fuentes de poder: la propia organización que determina la estructura formal, orientada a las tareas y personas, y el poder individual, que surge de las cualidades propias, no es distribuíble y está orientado a los resultados propios u organizacionales. En esta visión, Krausz define cuatro estilos de liderazgo que surgen de la combinación de los tipos de poder:

- *Coercitivo*. Genera sumisión y pasividad. Fomenta relaciones de dependencia.
- *Controlador*. Manipula material y emocionalmente. Genera desconfianza, competitividad y alianzas.
- *Entrenador*. Genera desarrollo de las personas, pero también dependencia.
- *Participativo*. Genera confianza, respeto y creatividad. No hay relación de dependencia.

Por otra parte, en el estudio de la evolución del liderazgo numerosos autores coinciden en que se ha centrado en tres aspectos fundamentales: la teoría de los rasgos, la teoría conductual (comportamiento) y la teoría de la contingencia o situacional. Ahora bien, los estilos de liderazgo han sido presentados de diversas maneras y desde distintos puntos de vista, tópicos que identifican al líder por la manera en que utiliza el poder, orientan hacia la comprensión del éxito del liderazgo por lo que el líder hace, o por su comportamiento y estilo, de tal forma que tradicionalmente son caracterizados por los términos *autocrático*, *democrático* y *anárquico*. Estos y otros aspectos teóricos relacionados con el estudio del liderazgo en las organizaciones, que fueron utilizados como sustento en el proceso de la investigación y

³ El *liderazgo* no es, por sí mismo, bueno ni deseable. Es un medio y el fin al que se dirija es la cuestión crucial, establece Drucker (1993); asegura que falta por ver si puede sobrevivir una posición de liderazgo que no con base en el poder o riqueza dominante.

que fueron muy valiosos para la comprensión, análisis, interpretación y presentación de los hallazgos encontrados, son tratados más ampliamente en Borboa, Rodríguez Peñuelas, Castillo y Cereceres (2005).

A manera de reflexión, Aktouf (1989) sostiene que Laurín, Katz y Kahn observan cierta contradicción entre los intereses y objetivos organizacionales y los intereses y objetivos de los individuos. ¿Cómo hacerse querer al mismo tiempo por la dirección y por los empleados? ¿Cómo hacerse querer por los subordinados sin fallarle a la dirección? Por lo regular, cuando un empleado es ascendido y tiene bajo su mando un conjunto de subordinados que eran sus compañeros, surgen relaciones y sentimientos necesariamente extraños en la relación jefe-subordinado. De repente, un compañero se convierte en su jefe al cual debe obedecer. Ante esta disyuntiva, es obvio que el líder tendrá que ser un verdadero héroe para encontrar el equilibrio entre los intereses de la dirección y los intereses de los subordinados. Esta función ilustra en toda su dimensión la importancia del líder en la organización.

Toma de decisiones

La decisión no es otra cosa que la elección de la opción considerada como la más adecuada para solucionar un problema determinado. La toma de decisiones ocurre como una reacción a un problema. Hay una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado, que requiere consideración sobre los cursos alternativos de acción.

La decisión es un proceso mediante el cual se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta en condiciones y circunstancias dadas. Este proceso implica toda una serie de actos parciales o secuenciales que conducirán al decisor, desde la toma de conciencia de la necesidad de elegir, hasta seleccionar una solución entre las más adecuadas, tomando en cuenta la situación y pasando por la recolección y procesamiento de la información necesaria.

Hall (1980) establece que casi toda posición en una organización comprende cierta toma de decisiones y este proceso comprende un claro conjunto de alternativas y resultados. Es evidente el peso que puede tener la decisión, pues es en la toma de decisión que se manifiesta con máxima claridad la naturaleza de las relaciones que discurren en la organización, la forma en que se representan los roles y las categorías, la forma en que se considera al empleado y el alcance de su aporte a la empresa. Según los niveles y puestos a los que se otorga la capacidad y el derecho de decidir, se condiciona la forma de elaborar la estructura de la organización, su grado de centralización, su modo de comunicación, su clima humano y social.

La toma de decisiones es considerada por diversos autores como una de las actividades más importantes del proceso administrativo de una organización. Pero no debemos olvidar la importancia que tienen las funciones de planeación, organización y control para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización.

En las organizaciones que están en proceso de cambio, la racionalidad en la toma de decisiones es un factor fundamental para el logro de los objetivos fijados por la empresa. Por ello, estas organizaciones requieren tomadores de decisiones que estén altamente capacitados, con profundo compromiso y lealtad hacia la empresa, estar concientes de lo que significa la globalización, así como los desafíos que le plantea a la organización. Estar suficientemente informados con datos veraces y oportunos, con una visión clara de los escenarios hacia los cuales apuntan los esfuerzos de la empresa y, sobre todo, capacitar un grupo de colaboradores que compartan objetivos y metas grupales e institucionales.

Bajo esta perspectiva, la toma de decisiones requiere que el administrador esté atento a la problemática de la organización, de tal manera que pueda detectar a tiempo los problemas en su justa dimensión que surgen en la empresa y ser más asertivo en elección de las decisiones; un factor importante serán los conocimientos que tiene el ejecutivo en las diversas áreas.

En el desarrollo de las actividades de toma de decisiones, las herramientas y modelos juegan un papel de suma importancia ya que la calidad de la elección dependerá, en gran medida, de la selección de la herramienta adecuada. Así, los tomadores de decisiones organizacionales deberán contar con un abanico de herramientas que les permita en un momento determinado seleccionar la que consideren como más adecuada para la solución de un problema específico. Algunas de las herramientas más utilizadas en el proceso de toma de decisiones en las organizaciones son el presupuesto, el punto de equilibrio, análisis financiero, árbol de decisión, formas para el análisis del índice de precios y el análisis marginal, entre otras.

Por otra parte, algunos de los modelos más utilizados en la toma de decisiones son el incrementalismo, el modelo costo-volumen-utilidad, bote de basura, modelo político, racionalidad retrospectiva, fijación de precios y niveles de producción, entre otros.

Cultura organizacional

En el campo de la *cultura organizacional*, Castillo (2003) señala que el marco institucional pudiera explicarnos ciertos procesos que tienen que ver con la conducta de los sujetos actores, de manera que aspectos formales de la estructura como reglas, normas, prácticas informales, tradiciones y costumbres de los sujetos que interactúan en un proceso administrativo, son semejantes en las diferentes agrupaciones. Partiendo de lo anterior, el aspecto cultural cobra importancia si se acepta que las organizaciones no sólo están inmersas en un contexto técnico o de mercado que requiere ser manejado, sino que también están inmersas en un contexto institucional o social que define y limita la realidad de la organización. Así, el contexto institucional, constituido por interpretaciones y creencias sociales compartidas

respecto a la naturaleza y trabajo de la organización, tiene el potencial de influir en la toma de decisiones, en las actividades y operaciones de la organización en el momento en que las creencias son incorporadas con la finalidad de obtener apoyo y asegurar legitimidad ante la sociedad.

La cultura organizacional la podemos definir como «El conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta» (Daft, 2005:361). Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todo mundo participa en ella, pero por lo general pasa inadvertida. Sólo cuando las organizaciones tratan de implantar nuevas estrategias o programas que van contra las normas básicas de la cultura y sus valores tienen que enfrentarse a su poder.

La cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores a ellos. Aunque las ideas que se convierten en parte de la cultura pueden proceder de cualquier parte de la organización, por lo general la cultura de una organización comienza con un fundador o un líder pionero que articula e implanta ideas y valores particulares como una visión, filosofía o estrategia de negocios.

La cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones: (1) integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse y (2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura la que guía las relaciones de trabajo diarias y determina la forma en que la gente se comunica en la organización, determina el comportamiento aceptable y la manera en que se asigna el poder y el estatus. La adaptación externa se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas. Puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor. La cultura de la organización también sirve como guía en la toma de decisiones del empleado cuando faltan reglas o políticas escritas (Daft, 2005).

DECISIONES METODOLÓGICAS

De la metodología seleccionada se optó por el estudio de caso, debido a que es considerado como apropiado, en particular cuando el objetivo de la investigación es inquirir acerca de cómo ocurre un proceso. No busca destacar las peculiaridades de este proceso en el caso elegido, sino lo que comparte con toda empresa que se desarrolle (Barba, 2001). Su importancia radica en que es un método articulador del

dato y la teoría y que a través de éste puede describirse en forma rigurosa una situación social, explicando sus factores y componentes. Por ello, se construyó un marco conceptual sólidamente anclado en la teoría revisada, el cual generó una serie de preguntas de investigación dirigidas a descubrir la presencia de las prácticas de gestión organizacional implementadas por la organización estudiada. El método de estudio de caso ayudó a describir, analizar y explicar los resultados encontrados, contrastándolos con los aspectos teóricos establecidos. Sin embargo, es pertinente aclarar que esta investigación se hizo asumiendo que los estudios sociales no deben ser sólo teóricos o empíricos, no enfocar exclusivamente lo cualitativo o cuantitativo, sino articulando pertinentemente teorías, definiciones, percepciones y concepciones, con la información aportada por los hechos, por las prácticas efectivas de los sujetos, es decir, por los datos empíricos recopilados. La construcción del diseño de la investigación se hizo considerando como característica principal: su flexibilidad, de tal manera que durante el proceso de investigación nos permitió hacer los ajustes que se consideraron pertinentes.

ESTRATEGIA Y GESTIÓN EN LA EMPRESA AGRÍCOLA SINALOENSE. HALLAZGOS

Agrícola San Isidro (ASI) nace en 1953. Es una empresa que participa en el ramo de la horticultura sinaloense. En sus inicios, esta organización producía gran variedad de cultivos, como tomate, chile, calabaza, pepino y, en un momento determinado, hasta granos, requiriendo para ello una alta contratación de personal de campo (jornaleros). Hoy produce sólo *berenjena* para el mercado de Estados Unidos. Esta organización goza del reconocimiento de empresas competidoras, de los gobiernos federal y estatal e instituciones de educación superior locales y empresas agrícolas en general, como empresa moderna que utiliza tecnología de punta en el ramo de la horticultura y con alto desarrollo organizacional.

Los objetivos generales de la empresa Agrícola San Isidro pueden ser identificados en la declaración de su MISIÓN, la cual orienta los esfuerzos de esta organización y que ha sido planteada de la siguiente manera:

Producir berenjena con la más alta calidad y eficiencia, sólo así cumpliremos el compromiso de bienestar con los trabajadores y nuestra comunidad, para encontrar la integración personal, profesional y honradez en nuestro equipo de trabajo.

Estructura. La estructura organizacional de ASI muestra la presencia de varios departamentos donde son agrupadas las actividades sustantivas de esta organización. Como responsables de estas unidades se encontró que todos los jefes de departamento y de área son egresados universitarios, siendo esta una de las estrategias implementadas por la gestión de los directivos de la empresa por alcanzar

mayor racionalidad y eficiencia en el desarrollo de sus actividades. De esta manera, para el desarrollo de las actividades de coordinación de labores del campo, del área de producción, de comercialización, administrativa y social, ha incorporado a profesionistas con grado universitario, como ingenieros agrónomos, entomólogos, topógrafos, contadores públicos, economistas, trabajadores sociales, médicos cirujanos, odontólogos, licenciados en enfermería, educadoras, maestros normalistas, psicólogos y entrenadores deportivos, entre otros. Además, ha incorporado personal con carreras técnicas, como secretaria ejecutiva, técnico contable, auxiliar contable y capturista de datos, para que desarrolle las tareas operativas propias de la empresa. Por otra parte, está el personal que desarrolla las actividades del campo llamados *jornaleros*, que son traídos de Zacatecas, Oaxaca, Nayarit, Durango y de los Altos de Sinaloa.

Todo este *collage* hace que el desarrollo de las funciones de gestión y específicamente para el líder pareciera ser muy interesante, pero la realidad muestra que son un verdadero desafío para los ejecutivos de esta empresa.

Prácticas de gestión

En esta parte presentamos, derivadas de las estrategias diseñadas en ASI, las prácticas de gestión que logramos identificar y que son impulsadas desde la dirección general, buscando generar un clima de trabajo para mejorar el desempeño organizacional para alcanzar los objetivos de la empresa y de sus empleados. Con esta visión, nos dimos a la tarea de indagar la forma en que se relaciona el líder de Agrícola San Isidro con sus subordinados, encontrando lo siguiente.

Liderazgo en Agrícola San Isidro

Asumiendo que el líder de la empresa es el responsable de verificar que las prácticas de gestión de la organización sean aplicadas de acuerdo con las estrategias diseñadas para la búsqueda de los objetivos planteados, consideramos pertinente indagar sobre las principales características que identifican al líder de la empresa Agrícola San Isidro.

La más alta posición en la estructura organizacional de esta empresa es el director general, cuya formación profesional muestra que es egresado de la Licenciatura en Ingeniería Agrícola por la Universidad Autónoma de Sinaloa, teniendo más de veinticinco años ejerciendo la profesión, la cual ha venido fortaleciendo con cursos y talleres de capacitación, que van desde el conocimiento permanente de las nuevas teorías de la gestión organizacional, innovaciones, tecnologías utilizadas en las actividades productivas, administrativas, comerciales, de comunicación, liderazgo, desarrollo de recursos humanos, sanidad ambiental, calidad, inocuidad, integración del personal, manejo del estrés, entre otras no menos importantes. Países

como Israel, Holanda, España, Estados Unidos y México, son algunos de los más importantes destinos donde ha tomado esos cursos.

En su trayectoria profesional ha tenido la oportunidad de ocupar puestos de alto rango en organismos del ramo de la agricultura estatales. Entre los más importantes destaca su desempeño como presidente de la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa (CAADES). También fue presidente de la Asociación de Agricultores del Río Culiacán (AARC), logrando un desempeño destacado en su periodo de gestión al frente de estos organismos, recibiendo por ello reconocimientos de las empresas y organizaciones afiliadas, así como de los gobiernos estatal y federal.

En este estudio, asumimos que el estilo de liderazgo se establece por la manera en que el líder utiliza sus recursos para lograr influir en el comportamiento de los seguidores o subordinados, tratando de alcanzar objetivos previamente determinados, y que el enfoque general utilizado para identificar a los líderes en situaciones humanas son los términos autocrático, democrático y anárquico.

Bajo esta visión, encontramos que el líder de esta organización utiliza sus habilidades técnicas, humanas y de conceptualización⁴ para lograr el comportamiento deseado de los subordinados para alcanzar objetivos fijados por la organización. Para ello, comparte su autoridad con los principales ejecutivos de la empresa, aunque todos los actores de esta organización reconocen en él la máxima autoridad.

La forma de tomar decisiones impuesta por la alta dirección para todos los niveles se caracteriza por ser participativa; es decir, la elección de las opciones surge de las opiniones y sugerencias del grupo de individuos que están participando en el análisis y solución de determinado problema. Los ejecutivos y empleados son alentados constantemente a expresar sus ideas en beneficio del grupo y de la organización. En este sentido, un directivo de Agrícola San Isidro manifestó:

... cuando es inicio de temporada se hace un programa de producción con todos, incluyendo al director general, y lo llevamos al campo, lo aplicamos y las decisiones las tomamos entre todos, hacemos reuniones diarias y si hay decisiones que hay que tomar para otro día las tomamos ahí mismo, y si son decisiones propias del departamento, participa todo el equipo.

Un aspecto que identificamos en las declaraciones de los directivos entrevistados es el gran apoyo que han recibido de su director general, así como la actitud de buscar la superación inmediata a través del mejoramiento no sólo de la empresa, sino también de las personas que prestan sus servicios en ella. Es pertinente

⁴ La habilidad técnica se refiere al conocimiento y capacidad de una persona para desempeñar su labor eficientemente en los niveles operativo y profesional. La habilidad humana contempla la posibilidad de trabajar eficazmente con las personas y generar trabajo en equipo. Por su parte, la habilidad de conceptualización radica en la capacidad para establecer marcos de referencias.

mencionar que tanto los directivos como empleados opinan que ellos no están limitados a hacer únicamente las tareas que le son inherentes al puesto, sino que están siempre en la mejor disposición de ayudar al compañero que lo necesite, generando de esta manera un clima organizacional agradable.

Tomando en consideración las opiniones de ejecutivos y empleados de Agrícola San Isidro, algunos de los rasgos que describen la personalidad del director general de esta organización son carismático, inteligente, honesto, trabajador, don de gente, alto nivel de impulso personal, amplio conocimiento del quehacer de la empresa, de los mercados donde participa, es creativo, original, hiperactivo, seguro de sí mismo, muestra deseos y satisfacción por dirigir la empresa, facilita el trabajo de los empleados, se preocupa por las necesidades de sus subordinados y apoya el desarrollo de sus empleados.

De acuerdo con los razonamientos expuestos en párrafos anteriores y a las declaraciones del personal entrevistado, el estilo de liderazgo con el cual podemos identificar al director general de Agrícola San Isidro, reúne todas las características y particularidades del líder participativo o democrático.

Por otra parte, los directivos y empleados entrevistados afirman que la relación que lleva con los trabajadores de la empresa es ejemplar. Al respecto, un directivo expresó: «Eduardo⁵ acostumbra estar con nosotros todos los días en el comedor de la empresa»; afirmó que en estas reuniones se habla de todo, asuntos de la empresa, problemas del personal y hasta bromas. «Esta convivencia nos permite conocernos mejor y permite establecer relaciones de amistad entre todos nosotros», apuntó.

Señala también que el «ingeniero» hace recorridos periódicos a las diversas áreas de producción de la empresa, acercándose y platicando con los ejecutivos, jefes de cuadrilla y eventualmente hasta con los jornaleros, preguntándoles aspectos relacionados con su tarea y su familia, entre otras cosas, lo cual hace provocar en los trabajadores un sentimiento de simpatía, gratitud, lealtad hacia la empresa y específicamente hacia el director general. «Él siempre está pendiente de todo y de todos, eso nos hace sentirnos a gusto», expresó.

Una actividad donde participan con regularidad directivos, empleados y trabajadores del campo, son los festivales culturales organizados por la dirección general con el objeto de fomentar la convivencia entre sus miembros. Lo declarado por este directivo puede ser constatado en la figura siguiente.

⁵ Eduardo es el nombre del director general de ASI. Otra parte del personal lo llaman «el ingeniero».

FIGURA 1
Eventos culturales de Agrícola San Isidro



Fuente: composición fotográfica elaborada con material proporcionado por Agrícola San Isidro.

Al respecto, el directivo responsable del área social comentó:

La programación de festivales culturales es una labor que desarrollamos con mucho gusto dentro de la Agrícola. Se organizan festivales artísticos a los trabajadores y los más importantes son los que hacemos en Navidad, fiestas patrias, Día del Niño y Clausura de Temporada, en el cual todos los departamentos participan con alguna actividad, algún bailable, declamación, obra de teatro y se presentan exposiciones de los trabajos artesanales que realizan los niños.

Como se puede observar en estas imágenes, las ceremonias, ritos y en sí los aspectos culturales juegan un papel importante para lograr el entendimiento entre los actores sociales de esta empresa.

Toma de decisiones y racionalidad

Encontramos en las opiniones de los directivos de ASI estar tratando de disminuir la incertidumbre al implementar en Agrícola San Isidro tomar las decisiones de manera colegiada, buscando de esta forma resolver mayores problemas, aceptando que la calidad de la elección se aumenta con el grado de miembros del equipo⁶ y que da satisfacción a los participantes, logrando de ellos mayor integración a la organización, dando paso de esta manera a la racionalidad de grupo. Los modelos con mayor frecuencia utilizados en esta empresa son el incrementalismo, costo-volumen-utilidad y el análisis financiero.

En el caso de las formas, modelos y herramientas que son aplicados en el proceso de toma de decisiones, directivos entrevistados se manifestaron satisfechos con los resultados obtenidos con base en las formas utilizadas.

Apoyo brindado a sus trabajadores

Otro aspecto revelador de las prácticas de gestión implementadas en esta organización es el establecimiento de compromisos orientados a proporcionar bienestar a los trabajadores y a la comunidad. Uno de los reconocimientos más recurrentes que ha obtenido Agrícola San Isidro y que le ha generado altas satisfacciones es el albergue que ofrece a sus trabajadores del campo, considerado por expertos como uno de los más equipados, con todos los servicios de vivienda a que puede aspirar un trabajador de campo. Servicios de vivienda, servicios médicos, educación para niños menores de catorce años, tortillería, abarrote, agua purificada, sanitarios especiales, guardería infantil, lavaderos automatizados, áreas de recreación,

⁶ Al respecto, Simon (1982) habla en su obra sobre la racionalidad limitada en el tomador de decisiones, lo cual hace difícil esta función en los directivos de una organización.

transporte, servicios sanitarios y comedores móviles en la labor y excelente remuneración, entre otras cosas.

Desarrollo de personal

Buscar el desarrollo del personal es otra de las estrategias aplicada en esta organización. Para lograr estas aspiraciones, el director general emplea diversas formas que van desde nuevos estilos de liderazgo, cursos de capacitación, reuniones de sensibilidad, juntas de trabajo y otras actividades, donde destaca la fortaleza de su liderazgo. En ese tenor, un directivo declaró lo siguiente:

La estrategia utilizada para implantar una tecnología en esta empresa es la de capacitar a todos los trabajadores, desde el último cortador, el último obrero de nivel más bajo, hasta Eduardo [director general de ASI]. Los capacitamos en calidad total, en actitud, en estímulo hacia el trabajo, en amor al trabajo, a la limpieza, a la apariencia, a todo, para tratar de hacer mejor nuestro trabajo, al equipo que nosotros ya tenemos en otro nivel. También entramos a programas de baños en la labor para conocer cómo usarlos, programas de capacitación para conocer cómo cuidar los comedores que tenemos en la labor, los empaques, los equipos de riego; todos nos metimos en esa dinámica. (Entrevista con directivo de ASI 1).

Se puede observar en las declaraciones de los entrevistados la visión y convicción de las personas que dirigen la empresa, en cuanto a la importancia que representa el hecho de capacitar y actualizar al personal, ya que se advierte en las diferentes áreas los cursos de capacitación impartidos. De esta manera, son preparados para enfrentar los problemas de la vida cotidiana en la organización. Cabe mencionar que como resultado de los cursos de capacitación recibidos por los empleados de ASI hay en esta empresa un ambiente de trabajo excelente; la actitud de los empleados es muy proclive hacia la colaboración y la eficiencia, las relaciones entre directivos y empleados es muy agradable, se ha eficientado en general el trabajo y se ha incrementado la productividad; los empleados manifiestan orgullo de pertenecer a la empresa, satisfacción y seguridad en el empleo. Además, se aprecia en la actitud de los empleados y de los directivos, los cuales interactúan a diario, que las relaciones entre ellos y con las personas que los visitan son inmejorables, recordando las palabras de uno de los empleados entrevistado, quien asegura que en Agrícola San Isidro no sólo se puede encontrar calidad, sino también calidez.

Tratamiento del conflicto

El tratamiento del conflicto es uno de los aspectos centrales en el buen desempeño del líder exitoso. No se puede concebir un liderazgo exitoso si tiene dificultades

para solucionar sus problemas. Así, un líder será reconocido y aceptado por sus empleados en la medida en que resuelva los diversos conflictos individuales o grupales que pudieran presentarse en una organización. En las evidencias encontradas en relación con el tratamiento del conflicto en Agrícola San Isidro, podemos mencionar los siguientes hallazgos.

La primera manifestación de conflicto identificada tiene que ver con la actitud primaria del empleado cuando la empresa informa la *introducción de una nueva tecnología*. El trabajador reacciona molesto y colérico, ante el inminente peligro que significa para su permanencia en el empleo la introducción de una nueva tecnología. El tratamiento para la solución de este tipo de conflictos consiste en lo siguiente: el directivo bajo el cual están los implicados habla directamente con él o ellos, explicándoles las razones desde el punto de vista de la organización de la adquisición e implantación de la nueva tecnología, tratando de hacer conciencia de que, de no aplicarla, la empresa corre el riesgo de perder competitividad y desaparecer del mercado; «entonces todos perderíamos nuestro trabajo».

Cultura corporativa

La *modificación en sus costumbres y hábitos* de los jornaleros es otro de los conflictos a nivel de campo que se presentan de manera frecuente y repetida. Los aspectos más sentidos tienen que ver con la resistencia al uso de sanitarios móviles en la labor. Las regulaciones nacionales e internacionales en cuestión de sanidad establecen la obligatoriedad de proporcionar sanitarios a los trabajadores del campo. Es decir, deben contar con servicios sanitarios cerca de donde desarrollan de sus actividades para evitar que defequen al aire libre entre los sembradíos afectando la sanidad de la fruta.

El responsable del área de producción dijo en relación con el conflicto:

Los conflictos se daban a nivel de campo, por la educación que traen, su cultura y todo eso, pero a raíz de que nosotros socialmente mejoramos todo el ambiente de ellos, esto cambió rotundamente. Si el problema es en el campo, se habla con ellos directamente para que arreglen el problema; si es en la vivienda, la trabajadora social trata de resolver el problema; cuando ya es una bronca mayor, ya sea de drogadicción, ataque sexual u otro tipo, pues ya entra la doctora, la psicóloga, la trabajadora social y yo, si se puede arreglar aquí; si no se arregla, se pide el apoyo de las autoridades para que tomen cartas en el asunto...

La implementación de talleres o pláticas de sensibilidad es otra de las actividades desarrolladas por la empresa, donde participan todos los empleados de los diferentes departamentos de Agrícola San Isidro, mediante las cuales han intentado cambiar los hábitos y costumbres de directivos, empleados y trabajadores del campo,

en el sentido de modificar sus prácticas, haciéndoles ver los beneficios que se obtienen con estos cambios, logrando así mejor desempeño, calidad en su trabajo, salud y mejor calidad de vida para él y su familia, educación y sanidad para el producto.

REFLEXIONES FINALES

La relación entre las estrategias y las prácticas de gestión implementadas en Agrícola San Isidro muestran interés y alto enfoque en la búsqueda del desarrollo de la empresa. La obtención de los objetivos organizacionales, la satisfacción de las necesidades y el bienestar de los empleados, así como la creación y sostenimiento de un clima de trabajo agradable hablan de la calidad de las actividades de gestión desarrolladas en esta organización.

La actitud del líder está enfocada al diseño de estrategias que habrán de implementar sus empleados. Fija las expectativas, transmitiendo seguridad en sus capacidades para alcanzar las metas establecidas, modelando el comportamiento deseado de los trabajadores y haciéndolo sentir importante para el logro de las metas de la organización, a través de su participación con sugerencias y aportaciones para la elección de alternativas de solución a la problemática que enfrentan.

Se encontraron elementos que evidencian una combinación de prácticas de liderazgo transaccional y transformacional. En esta visión, el director general guía y motiva a sus empleados en la dirección de las metas al presentar y explicar los roles y requerimientos de la tarea, las expectativas que tienen y los beneficios para satisfacer los intereses de los empleados, convirtiéndose de esta manera en un proceso de intercambio en el cual la dirección general proporciona recompensas a cambios de los logros de los subordinados.

Podemos decir que la base de la gestión aplicada en Agrícola San Isidro radica en el conocimiento profundo del quehacer de la organización planteado cuidadosamente en su misión, la fijación de metas, prioridades y normas que rigen la conducta del personal, el conocimiento de las necesidades de su personal, el apoyo necesario para que desarrollen con eficiencia sus tareas, la búsqueda del bienestar y desarrollo de sus subordinados, la racionalidad en la toma de decisiones y las formas implementadas de tratamiento del conflicto.

La experiencia que nos deja la presente investigación nos revela que la estrategia y la gestión organizacional son temas con un alto significado para el conocimiento de las particularidades y especificidades de las organizaciones locales. Por ello, se considera que los hallazgos presentados en este documento son ilustrativos de las estrategias aplicadas orientadas al cambio en este tipo de empresas, las cuales podrían ser consideradas para el análisis y diseño de estrategias por organizaciones que se encuentren en proceso o necesidades de desarrollo, atendiendo sus particularidades y entorno. Además, los hallazgos generan ideas y la posibilidad de estudiar

líneas específicas de investigación que bien pueden ser en aspectos relacionados con liderazgo, toma de decisiones, cultura corporativa, comportamiento organizacional, gestión de la calidad, modernización y estrategias de desarrollo, etcétera. Por otra parte, debemos destacar la experiencia enriquecedora del trabajo colegiado en la investigación con la aportación de ideas, formas, enfoques metodológicos y discusión de perspectivas utilizados en el proceso mismo del estudio.

Para concluir, podemos señalar que el estudio de la estrategia y gestión organizacional en la empresa hortícola sinaloense permitió alcanzar los objetivos trazados y dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

REFERENCIAS

- ACKOFF, Russell L. (1999). *Recreación de las corporaciones*. México : Oxford.
- AKTOUF, Omar (1989). *Le management entre tradition et renouvellementm*. Quebec, Canadá : Gaëtan Morin.
- ARATA ANDREANI, Adolfo, y Luciano Furlaneto (2001). *Organización liviana*. Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- BARBA ÁLVAREZ, Antonio (2001). «Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de Pruebas de Equipos y Materiales». Tesis inédita presentada para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- BENFARI, Robert (1997). *Cómo cambiar su estilo de gestión*. Argentina: Paidós.
- BERNE, E. (1988). *The structure and dynamics of organizations and groups*. New York: Ballantine Books. Primera edición de 1963.
- BORBOA QUINTERO, M. del Socorro, Marco Antonio Rodríguez Peñuelas, Oswaldo del Castillo Carranza y Lucía Cereceres Gutiérrez (2005). *Liderazgo para el desarrollo de la empresa sinaloense*. Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- CASADO, Luis (1999). *Organizaciones triunfadoras*. España: Gestión 2000.
- CASTILLO CARRANZA, Oswaldo del (2003). «Modelos de cultura organizacional reapropiados: el caso de Coppel, SA de CV». Tesis inédita presentada para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Culiacán, Sinaloa, México.
- CERECERES GUTIÉRREZ, Lucía (2003). «Estrategias organizacionales: enfoques y perspectivas». En Marco Antonio Rodríguez Peñuelas (coord.), *Estudios organizacionales en el umbral del milenio*. Culiacán, Sinaloa, México: Universidad de Occidente, 107-126.
- DAFT, L. Richard (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Internacional Thomson Editores.
- DAVIS, Keith, y John W. Newstrom (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. 10a. edición. México: McGraw-Hill.
- DRUCKER, Peter (1993). *Gerencia para el futuro*. Quinta reimpresión. Colombia: Norma.
- FRENCH, Wendell L., y Cecil H. Bell Jr. (1996). *Desarrollo organizacional*. Quinta edición. México: Prentice Hall.
- HALL, Richard (1980). *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid: Prentice Hall Internacional.

- HODGE, B. J., W.P. Anthony y L.M. Gales (1999). *Teoría de la organización*. España: Prentice Hall.
- HUGHES, Richard L., Robert C. Ginnet, Gordon J. Curphy (1999). *Leadership. Enchanging the lessons of experience*. McGraw-Hill.
- KAST, Fremont E. y James E. Rosenzweig (1998). *Administración en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- MINTZBERG, Henry, James Brian Quinn y John Voyer (1997). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- NADLER, David A. y Michael L. Tushman (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford.
- OHMAE, Kenichi (1987). *The mind of the strategist: the art of japanese business*. USA: McGraw-Hill.
- RODRÍGUEZ PEÑUELAS, Marco Antonio (2004a). *Modernización organizacional en la empresa agrícola mexicana*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- RODRÍGUEZ PEÑUELAS, Marco Antonio (2004b). «Racionalidad y toma de decisiones en las organizaciones». En Luis Montañó Hirose (coord.), *Los estudios organizacionales en México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad de Occidente, Porrúa, LIX legislatura de Cámara de Diputados, 117-140.
- RODRÍGUEZ M., Darío (2006). *Gestión organizacional*. México: Alfaomega.
- SIMON, A. Herbert (1982). *El comportamiento administrativo*. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa. 4ª edición. Buenos Aires, Argentina: Aguilar.
- TAYLOR, S.J. y R. Bogdan (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paidós.