



13

**Diversidad y Complejidad  
Organizacional en América Latina.  
Perspectivas de Análisis**

# Propuestas de Investigación. Una mirada a la forma de estudiar las organizaciones



SISTEMA DE  
**INNOVACIÓN**  
DEL ESTADO DE GUANAJUATO





**Diversidad y Complejidad  
Organizacional en América Latina.  
Perspectivas de Análisis**

---

**Propuestas de Investigación.  
Una mirada a la forma de estudiar las organizaciones**

**PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN.  
UNA MIRADA A LA FORMA DE ESTUDIAR LAS ORGANIZACIONES**

Primera edición, 2017

Colección:

**Diversidad y Complejidad  
Organizacional en América Latina**  
Perspectivas de Análisis

**Coordinación general:**

Domingo Herrera González, Guillermo Ramírez Martínez, Jorge Alberto Rosas Castro

**Coordinación de la obra:**

María Dolores Gil Montelongo	Zoily Mery Cruz Sánchez
Ayuzabet de la Rosa Alburquerque	Lorena Litai Ramos Luna
Jorge Alberto Rosas Castro	Francisco Javier Velázquez Sagahón
Carlos Juan Núñez Rodríguez	Arturo Hernández Magallón
Elvia Espinosa Infante	David Salvador Cruz Rodríguez
Martha Beatriz Santa Ana Escobar	María De Jesús Obeso
Esther Morales Franco	Ricardo Contreras Soto
Fabiola de Jesús Mapén Franco	

**GRUPO EDITORIAL HESS, S.A. DE C.V.**

Manuel Gutiérrez Nájera No. 91, Col. Obrera  
Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06800, Ciudad de México

**ISBN: 978-607-9011-57-4**

Instituciones responsables de edición:

**UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO**  
División de Ciencias Económico Administrativas

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD AZCAPOTZALCO**

**RED MEXICANA DE INVESTIGADORES EN ESTUDIOS  
ORGANIZACIONALES, A.C. (REMINEO)**

**Revisión de la obra:**

Gabriela Camacho Deonicio  
Adolfo Priego Cruz

**Diseño:**

Luis Javier Anguiano

El contenido, las opiniones y la originalidad de los artículos publicados en este libro son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de los coordinadores o editor.

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Editado en México

**Diversidad y Complejidad  
Organizacional en América Latina.  
Perspectivas de Análisis**

# Propuestas de Investigación.

## Una mirada a la forma de estudiar las organizaciones

### **Coordinación general:**

Domingo Herrera González, Guillermo Ramírez Martínez, Jorge Alberto Rosas Castro

### **Coordinación de la obra:**

María Dolores Gil Montelongo	Zoily Mery Cruz Sánchez
Ayuzabet de la Rosa Alburquerque	Lorena Litai Ramos Luna
Jorge Alberto Rosas Castro	Francisco Javier Velázquez Sagahón
Carlos Juan Núñez Rodríguez	Arturo Hernández Magallón
Elvia Espinosa Infante	David Salvador Cruz Rodríguez
Martha Beatriz Santa Ana Escobar	María De Jesús Obeso
Esther Morales Franco	Ricardo Contreras Soto
Fabiola de Jesús Mapén Franco	





# Comité editorial

## **Coordinación general:**

Domingo Herrera González

Guillermo Ramírez Martínez

Jorge Alberto Rosas Castro

## **Coordinación de la obra:**

María Dolores Gil Montelongo	Zoily Mery Cruz Sánchez
Ayuzabet de la Rosa Alburquerque	Lorena Litai Ramos Luna
Jorge Alberto Rosas Castro	Francisco Javier Velázquez Sagahón
Carlos Juan Núñez Rodríguez	Arturo Hernández Magallón
Elvia Espinosa Infante	David Salvador Cruz Rodríguez
Martha Beatriz Santa Ana Escobar	María De Jesús Obeso
Esther Morales Franco	Ricardo Contreras Soto
Fabiola de Jesús Mapén Franco	

## **Comité de dictaminación:**

Abril Acosta Ochoa	Armando Mayo Castro
Adolfo de Jesús Solís Muñiz	Arturo Hernández Magallón
Aída Alvarado Borrego	Aureola Quiñónez Salcido
Alba María del Carmen González Vega	Ayuzbaet de la Rosa Alburquerque
Alejandra Elizabeth Urbiola Solís	Beatriz Alicia Leyva Osuna
Alejandra López Salazar	Beatriz Ochoa Silva
Alejandro Espinosa Yáñez	Beatriz Pérez Sánchez
Álvaro Francisco Carballo Sánchez	Benito León Corona
Ana María Díaz Cerón	Carlos Alberto Jiménez Bandala
Anabela López Brabilla	Carlos Juan Núñez Rodríguez
Anahí Gallardo Velázquez	Carlos Rubín Montoro Sanjosé
Andrés Gutiérrez Márquez	Carmen Castrejón Mata
Ángel Eduardo Ramírez	Cecilia García Muñoz Aparicio
Angel Wilhelm Vázquez García	Cecilio Contreras Armenta
Angélica Buendía Espinosa	Celina López Mateo
Antonio Zarur Osorio	David Galicia Osuna
Aracely Celina Sánchez Albores	David Salvador Cruz Rodríguez
Ariadna Crisantema Martínez Hernández	Deneb Eli Magaña Medina
Armando Alatorre Patrón	Diana De Luna Martínez

Dina Ivonne Valdez Pineda	Lucia Cereceres Gutierrez
Dolores Guadalupe Álvarez Orozco	Luis Alejandro Gazca Herrera
Edith Georgina Surdez Pérez	Luis Alfredo Arguelles Ma
Eleazar Angulo López	Luis Alfredo Vega Osuna
Elizabeth Sotelo Campos	Luis David Pérez Castro
Elvia Espinosa Infante	Luis Enrique Manzano Peña
Esther Morales Franco	Luis Ernesto Vázquez Arellano
Eva Lozano Montero	Luis Manuel Juncos Quiane
Ezequiel Alpuche de la Cruz	Luis Segoviano Contreras
Felipe de Jesús Salvador Leal Medina	Magali Pérez Camacho
Felipe Gómez Rodríguez	Manuel Mávil Aguilera
Gabriela Hidalgo Quinto	Manuela Escobar Sierra
Gilberto López Orozco	Marcela Contreras Loera
Giovanna Mazzotti Pabello	María Anahí Gallardo Velázquez
Glaflira Vázquez Olarra	María Antonieta Monserrat Vera Muñoz
Graciela Lara Gómez	María Aracely Mendivil Portillo
Hilario Laguna Caballero	María de Jesús Obeso
Hugo Alberto Gijón Mitre	María de los Ángeles Cervantes Rosas
Hugo Armando Brito Rivera	Maria del Carmen Ancona Alcocer
Ignacio Arroyo Arroyo	Maria del Carmen Ancona Alcocer
Israel Cruz Badillo	María del Carmen Sandoval Caraveo
Jaime Leopoldo Ramírez Faúndez	María del Pilar Enríquez Gómez
Janet del Carmen Coronado Hernández	María del Socorro Castillo Castillo
Jannet Rodríguez Ruiz	María Dolores Gil Montelongo
Jenny Parada Camargo	María Fernanda Robles Montañó
Jesús Hurtado Maldonado	María Guadalupe Arredondo Hidalgo
Jesús Nereida Aceves Mejía	María Leticia Moreno Elizalde
Jesús Rodríguez Olaya	Maria lourdes López López
Johanan Zamilpa Paredes	María Luisa Andrea Concha Gutiérrez
Jorge Feregrino Feregrino	Maria Odette Lobato Calleros
Jose Alonzo Sahui Maldonado	Maricela López Galindo
José Felipe Ojeda Hidalgo	Marisol Borges Quiñones
José Félix García Rodríguez	Martha Angélica De La Rosa Hernández
José Gerardo Ignacio Gómez Romero	Martha Beatríz Santa Ana Escobar
Josefina Andrade Paco	Martina Flores Vizcarra
Juan Antonio Aguilar Rodríguez	Miguel Angel Durán Jacobo
Juan Morua Ramírez	Miguel Ángel Meléndez Guerrero
Julio César Contreras Manrique	Miguel Ángel Olivares Urbina
Julio César Valencia Martínez	Milagros Cano Flores
Julio Goicoechea Moreno	Mónica Isabel Mejía Rocha
Laura Elena Zárate Negrete	Nancy Fabiola Martínez Cervantes
Leny Michele Pinzón Lizarraga	Nidia López Lira
Lorena Hernández von Wobeser	Norma Aguilar Morales

Oscar Priego Hernández	Rosario Castro Córdova
Pablo Payró Campos	Rosiluz Ceballos Povedano
Patricia Carolina Barreto Bernal	Rubén Molina Sánchez
Patricia Rivera Acosta	Salvador Estrada Rodríguez
Perla Shiomara Del Caprio	Sandra Alejandra Carrillo Andrés
Pilar Barradas Miranda	Sergio Méndez Valencia
Rafael Espinosa Mosqueda	Silvia Elena Jasso Vizcarra
Rafaela Martínez Méndez	Silvia Ofelia Pérez Rueda
Raquel Muñoz Hernández	Suemí Luna Galindo
Raúl Andrés Tabarquino Muñoz	Susana García Jiménez
Raúl Manuel Arano Chávez	Teresa de Jesús Pérez Zurita
Reyna Esperanza Zea Gordillo	Tirso Suárez Nuñez
Ricardo Contreras Soto	Valentino Morales López
Roberto Rodríguez Venegas	Verónica Esperanza Ruiz Dominguez
Rocío Aguiar Sierra	Vicente Ángel Ramírez Barrera
Rodrigo Martínez Díaz	Víctor Hugo Robles Francia
Rosa Ela Gutiérrez Bonilla	Virginia López Nevárez
Rosalía Susana Lastra Barrios	Viridiana Ramírez Atilano

## Responsabilidad social organizacional y sustentabilidad: Caso manejo de la roya del café en Guerrero, México

Antonio Hernández-Pólito <sup>1</sup>  
Noemí Lezama Ruiz<sup>2</sup>

### Resumen

Este proyecto de investigación organizacional está orientado hacia la descripción y caracterización de la coherencia de las acciones del Esquema de Manejo de la Roya del Café (EMRC) con la responsabilidad social organizacional (RSO) y la sustentabilidad en el sector de la producción cafetalera del Estado de Guerrero. El método de investigación es mixto, centrado en el análisis cuantitativo y cualitativo para registrar elementos objetivos y subjetivos. El universo de estudio se constituye con los stakeholders, individuales y colectivos, del campo organizacional para la producción cafetalera. La muestra n=25 se ha diseñado a conveniencia de acuerdo con el propósito de la investigación. La estrategia principal para la colección de información es la encuesta. El análisis se centra en a) la evaluación del EMRC mediante una adaptación del Modelo SAFA (SAFA-FAO 2014, 2013); y en la descripción de las percepciones, experiencias y expectativas, de los stakeholders en los procesos de interacción con el EMRC. Dentro de los resultados principales se espera arribar a la a) identificación de brechas para la oportunidad de mejora de la percepción de RSO y Sustentabilidad en el sector de la producción cafetalera del Estado de Guerrero. b) expresión de las limitaciones o restricciones para evaluar la RSO y la Sustentabilidad en el campo organizacional del sector de la producción de café; y c) enunciado de contribuciones de esta investigación a la metodología del análisis organizacional y a la investigación en RSO y Sustentabilidad.

**Palabras clave:** análisis organizacional, producción cafetalera, stakeholders.

---

<sup>1</sup> (Responsable) [antherpol@yahoo.com.mx](mailto:antherpol@yahoo.com.mx) Profesores Investigadores, Cuerpo Académico *Procesos de Cambio y Comportamiento Organizacional*, Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación, Universidad Autónoma de Guerrero, México. Calle Pino s/n, Col. El Roble, Acapulco, Guerrero, México. (744) 487 6624, CP 39640

<sup>2</sup> [lezama.noemi@gmail.com](mailto:lezama.noemi@gmail.com) Profesores Investigadores, Cuerpo Académico *Procesos de Cambio y Comportamiento Organizacional*, Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación, Universidad Autónoma de Guerrero, México. Calle Pino s/n, Col. El Roble, Acapulco, Guerrero, México. (744) 487 6624, CP 39640

## Descripción del problema de investigación

A través del tiempo, los colectivos sociales han creado y establecido actividades, estructuras, papeles, atribuciones, y obligaciones a sus organizaciones y a sus miembros organizacionales. Es decir, siempre se ha establecido qué se va a hacer, quién lo va a hacer, cómo se va a hacer y qué es lo que no debe hacerse; estas formas de 'cómo serán hechas las cosas' son definiciones interpretadas, compartidas, y observadas, son las 'reglas del juego.' Estas prescripciones 'generalmente aceptadas' son instituidas, llegándose a lo que es la institución en el comportamiento social. La institución está presente en todos los aspectos de la vida social, desde la familia hasta el nivel de los organismos internacionales.

En este contexto institucional, las organizaciones tienen una razón de existir y un comportamiento que en gran medida corresponden a las expectativas del ambiente institucional. Las organizaciones están agrupadas consciente o inconscientemente en sectores, grupos o campos organizacionales. En estos campos las prescripciones orientan a las organizaciones en la creación, mantenimiento y configuración de sus formas y prácticas organizacionales. Sin embargo, en ese comportamiento organizacional encontramos tanto diversidad como homogeneidad dentro de y entre las organizaciones, por ende, se presentan diferencias en su producto organizacional en términos de resultados económicos, sociales y ambientales.

En México, existe una amplia gama de campos organizacionales, por ejemplo, en sectores de la educación, la cultura, las agencias del Estado, las profesiones,

entidades sindicales, partidos políticos, organizaciones religiosas, organizaciones productivas de servicios, de productos terminados y de producción de materias primas. En este último, encontramos a las organizaciones públicas y privadas cuya actividad se desarrolla en el sector de la producción cafetalera.

La producción de café (*Coffea arábica*) en nuestro país es de alta importancia económica, social y ambiental. Como actividad productiva emplea a más de 500 mil productores, con cultivo en alrededor de 690 mil hectáreas de 12 entidades federativas y 391 municipios; involucra exportaciones por 897 millones de dólares/año; además, vincula directa e indirectamente a 3 millones de personas y genera un valor en el mercado de alrededor de 20 mil millones de pesos por año. También, México es el principal productor mundial de café orgánico dedicando el 10 por ciento de la superficie cultivada (SAGARPA, 2016). El 80 por ciento de la producción se encuentra en zona marginales y el 66 por ciento de los productores pertenecen a algún grupo indígena. Es importante destacar que el 78 por ciento de los cafetales mexicanos se encuentran arriba de los 600 msnm (AMECAFE 2011).

Por su relevancia económica, el café figura en promedio como el primer producto agrícola de exportación y en las regiones productoras, es un elemento fundamental en las economías locales. Respecto a lo ambiental, el 99 por ciento de las plantaciones del país, se cultivan bajo sombra y si a ello agregamos, la alta proporción de cafetales de montaña y sistema tradicional, los beneficios de los cafetales en cuanto a captura de carbono y agua, conservación de suelos y de la biodiversidad, son muy significativos.

Cabe mencionarse que las exportaciones de café mexicano hacia el mercado mundial denotan un descenso en los últimos años y, de 2013 a la fecha ha cobrado especial relevancia una enfermedad: la Roya del Café, la cual es causada por un hongo (*Hemileia vastatrix*), el cual afecta directamente a las hojas del cafeto provocando la defoliación, es decir la pérdida total de hojas, lo que ocasiona pérdidas en la producción. El hongo se dispersa por diferentes medios, como el viento, la lluvia, los insectos y el hombre al momento de la cosecha.

Un gran número de asociaciones y cooperativas de caficultores, gobiernos locales y nacionales, técnicos, investigadores, programas y organismos internacionales han buscado respuestas rápidas frente a los impactos que trae consigo esta enfermedad directamente sobre las plantaciones, y sobre todo, en las consecuencias negativas que genera en la economía y seguridad alimentaria de un número significativo de familias, quienes ven en la producción y cosecha de café su principal fuente económica (FAO 2015).

La gestión organizacional de las enfermedades de los cultivos agrícolas tiene como meta la reducción de los daños en la producción. Por lo anterior, la participación de las organizaciones públicas y privadas del sector de la producción cafetalera conlleva implicaciones de responsabilidad social organizacional y de sustentabilidad. En este campo organizacional participa una diversidad de actores-productores, organizaciones, entidades gubernamentales, entidades no gubernamentales, entre otros, los cuales tienen diferentes roles, intereses, relaciones de interdependencia y expectativas; se constituyen en lo que

denominamos involucrados o stakeholders. Estos participantes están actualmente involucrados en diferentes niveles de interés con el manejo de la Roya del Café.

Esta investigación se enfoca en el caso del Estado de Guerrero, México, el cual ocupa el quinto lugar como productor a nivel nacional, con niveles de producción de café cereza del orden de 49 mil 559 toneladas. El rendimiento promedio estatal (4.3 Qq<sup>3</sup>./ha.) está por debajo de la media nacional (7.8 Qq./ha), debido al bajo nivel tecnológico de los productores. Se identifican a 106 organizaciones que agrupan a 10,686 productores, que operan con un nivel organizativo incipiente. Se cultiva café en cuatro regiones: Costa Grande, Costa Chica, Montaña y Centro; siendo las zonas de alta producción Costa Grande-municipios de Atoyac de Álvarez y Coyuca de Benítez- y región Baja de la Montaña-municipios de San Luis Acatlán, Iliatenco y Malinaltepec. A partir de 2012, se presentó un brote de roya muy agresivo y, la producción de café en Guerrero se redujo de 380 mil a 134 mil quintales (CECAFE 2015).

En seguimiento a la intensificación de los impactos negativos de la Roya en la producción cafetalera guerrerense se han estado implementando acciones según el esquema nacional de formas y prácticas organizacionales para el manejo de la enfermedad, al que denominamos aquí como *Esquema de Manejo de la Roya del Café (EMRC)*. Sin embargo, se denota que varios elementos de juicio e información para la toma de decisiones en la implementación de estas acciones,

---

<sup>3</sup> Qq representa al quintal, el cual contiene 100 libras, equivalente a 46 kg de café en grano.

son contradictorios e incrementan la incertidumbre sobre el futuro de la caficultura en Guerrero.

Al denotarse de manera general, algunas diferencias en la operación y en los resultados de las organizaciones participantes en el sector de la producción cafetalera, estamos suponiendo que existen diferencias en la interpretación y en el consenso en las prácticas y formas organizacionales. Al respecto, es pertinente destacar que del éxito o fracaso de este esquema dependen la Responsabilidad Social Organizacional (RSO) y la Sustentabilidad de las organizaciones involucradas en la producción de café.

El objetivo de la gestión de enfermedades de las plantas es reducir el daño económico causado por éstas. Tradicionalmente, a esta intervención se le ha llamado control de enfermedades de las plantas. Sin embargo, dados los valores sociales y ambientales actuales se considera que el término 'control' es demasiado rígido. El control se ha basado en medidas simples las cuales son frecuentemente ineficaces, por ejemplo, la aplicación de pesticidas, la fumigación del suelo o la quema, entre otras, y, asumiendo que los patógenos y plagas evolucionan y se tornan resistentes. Actualmente hay un cambio de actitud y, se perfilan enfoques más multifacéticos e integrales. Tal es el caso del manejo integrado de enfermedades (MIE) en donde la gestión organizacional de las enfermedades refleja una actitud proactiva y se apoya en procedimientos de previsión o modelado de enfermedades. Esto es, que cuando se menciona manejo de la enfermedad podría ser vista como gestión proactiva, mientras que el control de enfermedades se considera es una respuesta reactiva al problema.

Frecuentemente es difícil distinguir entre los dos conceptos, especialmente en la aplicación de medidas específicas (Maloy 2016). Para esta investigación, estamos identificando que hay una reacción ante el brote crítico de Roya del Café, se han generado orientaciones como 'como se harán las cosas,' ~~ante el problema~~, todo de acuerdo con las creencias, suposiciones, argumentos y puntos de vista de diferentes actores individuales y colectivos que interactúan en la producción cafetalera. En esta investigación, siguiendo las ideas de Maloy el enfoque de intervención organizacional debe ser proactivo. A este conjunto de prescripciones institucionalizadas le denominamos Esquema de Manejo de la Roya del Café (EMRC).

Estamos suponiendo que existen relaciones mucho más amplias en este campo organizacional, tanto en el nivel interorganizacional como en las propias dinámicas intraorganizacionales, es pertinente abordar su análisis con estas consideraciones. Nos planteamos ¿Existe coherencia de las acciones del Esquema de Manejo de la Roya del Café con la responsabilidad social organizacional y la sustentabilidad en el sector de la producción cafetalera del Estado de Guerrero?

### **Objetivo de investigación**

Identificar y describir si existe coherencia de las acciones del Esquema de Manejo de la Roya del Café con la responsabilidad social organizacional y la sustentabilidad en el sector de la producción cafetalera del Estado de Guerrero.

### **Objetivos específicos.**

-Evaluar el Esquema de Manejo de la Roya del Café mediante una adaptación del Modelo SAFA (SAFA-FAO 2014, 2013).

-Describir las percepciones, experiencias y expectativas, de los stakeholders en los procesos de interacción con el EMRC.

-Identificar brechas para la oportunidad de la mejora de la intervención organizacional y de la percepción de RSO y Sustentabilidad en el sector de la producción cafetalera del Estado de Guerrero.

### **Marco teórico**

#### **Responsabilidad social organizacional y sustentabilidad.**

La responsabilidad social organizacional es un concepto, un desafío para las organizaciones, un campo de práctica y un área de estudio académico. Las instituciones no pueden sobrevivir y desarrollarse sin la aceptación, aprobación y apoyo de la sociedad en donde operan. Esto es que actualmente en una sociedad más informada, las organizaciones muestran interés en buscar e intentar asegurar la aceptación pública, la aprobación y el apoyo social, es decir las organizaciones buscan la legitimidad social. La Responsabilidad Social conlleva las responsabilidades obligatorias, económicas, sociales, legales y éticas de la organización; es decir, la responsabilidad social organizacional implica las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado en el tiempo (Carroll, Lipartito, Post,

Werhane y Goodpaster 2012; Schwartz y Carroll 2008). Aunque la responsabilidad social organizacional (RSO) es un tema que inicialmente se asignó como un aspecto adicional a considerar para la gestión empresarial y, a través de los años se han generado diferentes opiniones, puntos de vista y conceptos en este rubro (Kitzmueller y Shimshack 2012; Ernult y Astha 2007; Porter y Kramer 2006; Carroll 1999; Bowen 1953). La RSO se declara, discute y se demanda para la mayoría de las organizaciones tanto privadas como públicas.

La responsabilidad social, es un enfoque que mejora la gestión empresarial y que conduce hacia la sustentabilidad de la misma (Blaga 2013). Al referirse a valor compartido de las organizaciones Porter y Kramer (2011) argumentan que las prácticas operativas y políticas que mejoran la competitividad de la empresa al mismo tiempo que se mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades en que opera. Con el valor compartido se identifican y expanden las conexiones entre los requerimientos de progreso económico y societal. Se reconoce entonces, que cada organización existe dentro de una red amplia de actores o grupos con interés o stakeholders con los que la organización interactúa positiva o negativamente, y con quienes tiene alguna responsabilidad (Carroll *et al* 2012).

En el contexto actual de la gestión de la responsabilidad organizacional, los decisores deben entender y medir los efectos de sus actividades en tres tipos de impacto: económico, ambiental y social. El crecimiento o supervivencia, de cualquier organización proveedora de productos y servicios depende de las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera,

apoyando la idea de que los aspectos clave de RSO son fundamentales para la sustentabilidad organizacional. La sustentabilidad puede ser un resultado de la RSO (Wales 2013; Carroll *et al* 2012).

En cuanto al término de sustentabilidad, éste fue inicialmente usado para enfatizar la necesidad de frenar el deterioro del ambiente y sus impactos negativos en la salud humana, en la armonía social y en el desarrollo económico. Asimismo, sustentabilidad se ha asociado como un resultado integrador de elementos sociales, económicos y ambientales o en otras palabras, el resultado final de la relación de la gente, con el planeta y con el beneficio económico (Mohrman y Worley 2010). La ONU (1989) aporta el concepto de sustentabilidad como la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer las necesidades de las generaciones del futuro.

A la fecha, aún hay opiniones diversas y opuestas con respecto a la sustentabilidad. Por un lado, están quienes impugnan a la opinión científica de que la actividad humana está contribuyendo a la ocurrencia del calentamiento global; y en esta posición niegan la responsabilidad de las organizaciones corporativas para remediar estos impactos negativos del calentamiento, la contaminación, emisiones y derrames tóxicos, y la injusticia social. Por el otro lado, se tienen a las empresas que están convencidas y comprometidas con la construcción de un mundo más sustentable (Mohrman y Shani 2011). En esta línea, asumimos el término de sustentabilidad organizacional.

La creación de valor es el fundamento de la orientación organizacional de la sustentabilidad. Esta creación de valor es lo que debe estar en todo lo que la organización hace y debería estar en la mente de sus decisores; es centrar esfuerzos en satisfacer las necesidades y demandas de los stakeholders clave. En efecto, las expectativas sociales actuales son que, crecientemente, las organizaciones actúen con enfoque de integración de las necesidades e intereses de colaboradores y socios, simultáneamente asumiendo las responsabilidades para sus proveedores, comunidades y los más amplios contextos en que operan (Chandler y Werther 2014).

La orientación y práctica de la sustentabilidad organizacional conlleva, por ejemplo, la reducción de emisiones de carbono en la industria, la disminución de las injusticias sociales, el fomento de la diversidad cultural, generación de rentabilidad por arriba de la media económica, estar en compromiso para ser socialmente responsables en todos los espacios de las actividades (Mohrman y Shani 2011; Mohrman y Worley 2010) productivas, y aplicar modelos de operación organizacional que aseguren la viabilidad económica a largo plazo, entre otros aspectos.

En el mundo actual, la sustentabilidad de las economías, las sociedades y organizaciones son integrales e interdependientes. Las actividades de la organización influyen en la salud de las sociedades y economías de la que forman parte. A su vez, la sustentabilidad de estas organizaciones depende de la salud de las sociedades y las economías a las que contribuyan. Estos son sistemas complejos formados por las relaciones de interdependencia entre los actores

inherentemente a todos los niveles, individuos, organizaciones, comunidades, gobiernos y reguladores; así como en el contexto más amplio, con las ecologías empresariales, como las cadenas de suministro, las ciudades, las regiones, y redes (Mohrman y Shani 2011). En el mundo actual altamente conectado, todas las fronteras son permeables, y se diseminan la contaminación, los virus, las recesiones, la escasez, entre otros aspectos. Es esta complejidad e interconectividad que hacen de la sustentabilidad un desafío importante y desalentador para las organizaciones (Maser 2013).

### **Responsabilidad social organizacional y sustentabilidad en la agricultura.**

La actividad económica humana está agotando los recursos del planeta y provocando dramáticos cambios en la atmósfera-cambios que podrían llegar a ser irreversibles en el futuro inmediato. Surgen pues presiones sociales para que se institucionalice la responsabilidad y sustentabilidad en la operación organizacional (Chandler y Werther 2014). La agricultura sustentable integra tres objetivos principales el cuidado del ambiente, la rentabilidad económica y, la equidad social y económica. La sustentabilidad se basa en el principio de que debemos satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (ASI-UCDavis 2016). Por lo tanto, la gestión de los recursos tanto naturales como humanos es de importancia primordial. La gestión de los recursos humanos incluye la consideración de las responsabilidades sociales tales como las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores, las necesidades de las comunidades rurales y, la salud y la seguridad del consumidor tanto en el presente como en el futuro. La gestión de la

tierra y de los recursos naturales implica mantener o mejorar esta base de recursos vitales para el largo plazo.

Se ha mencionado que, una diversidad de marcos conceptuales y de referencia sobre la sustentabilidad, ha sido desarrollada por universidades, sociedad civil, empresas, organizaciones sociales, entidades gubernamentales y organismos nacionales e internacionales; cuya identificación de modelos y estándares van de lo social y ambiental a la responsabilidad social empresarial y códigos de buenas prácticas con aplicación en unidades operativas o cadenas específicas de suministro. Con lo anterior, se tiene una expansión de herramientas y requerimientos para la sustentabilidad, lo cual representa una carga para las organizaciones, productores, comercializadores y frustra a los consumidores en el mercado. Adicionalmente, la implementación de un enfoque integrado para analizar todas las dimensiones de la sustentabilidad como un todo coherente en las organizaciones productivas o en las estrategias de desarrollo (SAFA-FAO 2014; 2013).

Una perspectiva de los sistemas es esencial para entender la sustentabilidad. El sistema está concebido en su sentido más amplio, desde la explotación individual, al ecosistema local, y a las comunidades afectadas por este sistema de producción tanto a nivel local como global. El énfasis en el sistema permite una visión más amplia y más completa de las consecuencias de las prácticas agrícolas tanto en las comunidades humanas como en el ambiente. Un enfoque de sistemas nos da las herramientas para explorar las interconexiones entre la agricultura y otros aspectos de nuestro ambiente (ASI-UCDavis 2016).

Hacer la transición a la agricultura sustentable es un proceso; es importante señalar que para llegar a la meta de la agricultura sustentable es responsabilidad de todos los participantes en el sistema, incluidos los agricultores, trabajadores, responsables de políticas, investigadores, minoristas y consumidores. Cada grupo tiene su propio papel que desempeñar, su propia contribución única que hacer para fortalecer la comunidad de la agricultura sustentable. Las prácticas de producción sustentable implican una variedad de enfoques. Por ejemplo, las estrategias específicas deben tomar en cuenta la topografía, las características del suelo, el clima, las plagas, la disponibilidad local de insumos y los objetivos del agricultor individual (ASI-UCDavis 2016). Asimismo, entre algunas acciones específicas a realizar son Elección de especies y variedades que se adaptan bien al sitio y las condiciones de la finca; La diversificación de cultivos y prácticas culturales para mejorar la estabilidad biológica y económica de la unidad productiva; gestión del suelo para mejorar y proteger su calidad entre otras.

Como se denota, en efecto hay interpretaciones múltiples sobre la sustentabilidad y su implicación con la RSO, según las diferentes disciplinas, valores y consideraciones políticas. Al respecto, la FAO ha establecido una referencia internacional para la evaluación de las compensaciones y las sinergias entre las dimensiones de la sustentabilidad; la cual ha sido modelada para que las organizaciones-ya sean estas empresas o productores de pequeña escala, involucrados en la producción, transformación, distribución y comercialización de productos agrícolas-tengan una comprensión clara de los elementos constitutivos de la sustentabilidad; y en cómo pueden abordarse las debilidades, las fortalezas y

el desarrollo. La referencia en mención es el Modelo SAFA (Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems, SAFA-FAO 2014, 2013). Este modelo, denominado protocolo de sustentabilidad se constituye con cuatro dimensiones-buena gobernanza, integridad ambiental, resiliencia económica y bienestar social. Entre sus componentes encontramos la ética organizacional, rendición de cuentas, gestión integral (gobernanza); atmósfera, agua, tierra, biodiversidad, energía (ambiente); inversión, vulnerabilidad, calidad del producto, economía local (resiliencia); medios de vida dignos, prácticas de comercio justo, derechos laborales, equidad, seguridad y salud humana, y diversidad cultural (bienestar social).

### **Operacionalización de las variables de estudio.**

Encontramos que la RSO integra dentro de sus diversas conceptualizaciones a tres temas clave: la creación de valor, el equilibrio y la rendición de cuentas (Swartz y Carroll 2008). Así, una vez revisadas las principales ideas, conceptos y teorías referentes a la responsabilidad social organizacional y la sustentabilidad, identificamos indicadores que pueden hacer factible su estudio y posibilitar la respuesta a nuestra pregunta y objetivo de investigación. Para tal efecto, seleccionamos a 28 indicadores<sup>4</sup> de las cuatro dimensiones del Modelo SAFA (Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems, SAFA-FAO 2014,

---

<sup>4</sup> El Modelo SAFA contiene 118 indicadores derivados de 21 temas y 58 sub temas y, tiene aplicación para diferentes tamaños de agroempresas y para diferentes partes de la cadena de valor. En esta investigación el objeto de estudio es el sector de la producción cafetalera en Guerrero, México, como campo organizacional en donde participan e interaccionan diversos actores individuales y colectivos.

2013): gobernanza, integridad ambiental, resiliencia y bienestar social (**Tabla 1**), bajo la consideración de que dicha referencia internacional integra elementos de RSO y Sustentabilidad, con pertinencia para su monitoreo en el Esquema de Manejo de la Roya del Café, que se ubica en los segmentos inherentes con la producción dentro de la cadena de valor del café.

**Tabla 1**

*Operacionalización de responsabilidad social organizacional y sustentabilidad para el Esquema de Manejo de la Roya del Café.*

Dimensión	Indicadores
Gobernanza	Responsabilidad
	Transparencia
	Compromiso de stakeholders
	Participación efectiva
	Solución de conflictos
	Remedio, restauración y prevención
Integridad ambiental	Plan de Gestión de la sustentabilidad
	Prácticas de conservación de especies
	Diversidad de la producción
	Varietades y razas localmente adaptadas
	Conservación in situ de la agrobiodiversidad
	Balance de nutrientes
Resiliencia	Prácticas de uso de materiales
	Prácticas de ahorro de energía
	Rentabilidad de largo plazo
	Ingreso neto
	Costo de producción
	Diversificación productiva
Bienestar social	Estabilidad de relaciones con proveedores
	Calidad de la producción
	Sistema de trazabilidad
	Desarrollo de capacidades
	Acceso justo a medios de producción
	Libertad de asociación y derecho a la negociación
	Equidad de género
	Apoyo a grupos vulnerables
Salud pública	
Soberanía alimentaria	

Fuente: Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems, FAO 2013.

### Metodología

Esta investigación es descriptiva y transversal. Se está diseñando como estudio con enfoque mixto, en forma de triangulación metodológica, en donde se hará uso combinado y complementario de enfoques y estrategias de tipo cuantitativo y cualitativo para la recolección y análisis de la información (Bernard

2013). El diseño de esta investigación es integrado, esto es que se orienta hacia la colección y análisis de información de campo, integrando hallazgos e inferencias, mediante la aplicación de los métodos cualitativos y cuantitativos. Se colecta información cualitativa complementaria a través de entrevistas como parte del estudio cuantitativo (Punch 2014) centrado en la evaluación del EMRC. El universo de estudio está constituido por los stakeholders, es decir, por todos los actores organizacionales que participan, interactúan y se involucran en el EMRC, en el sector de la producción cafetalera del Estado de Guerrero. En cuanto a la muestra, se utilizará una muestra no probabilística, a conveniencia de acuerdo con el propósito de la investigación. Inicialmente, se plantea una muestra de tamaño  $n=25$ , esto es, encuestar a 5 productores individuales, 10 representantes de organizaciones de productores, 5 representantes de dependencias gubernamentales y 5 profesionales de asistencia técnica. Buscamos eventos e incidentes indicadores del fenómeno organizacional que se configura con el Esquema de Manejo de la Roya del Café en Guerrero, no contar personas o sitios *per se*. Cada observación, entrevista o documento puede referirse a múltiples ejemplos de estos eventos. No se intenta generalizar sino especificar las condiciones bajo las cuales el fenómeno del EMRC existe, sus acciones/interacciones, así como los resultados o consecuencias asociadas con el mismo (Corbin y Strauss 2014). En la colección de información la estrategia principal será la encuesta con preguntas de respuesta cerrada (cuestionario) y preguntas de respuesta abierta (guion de entrevista). Se hará evaluación de la RSO y sustentabilidad del Esquema de Manejo de la Roya del Café mediante la

adaptación del Modelo SAFA (SAFA-FAO 2014, 2013). Con respecto al análisis de la información se procederá a codificar y registrar las respuestas de respuesta cerrada en hojas de cálculo Excel, alternando el análisis con SPSS para sintetizar los resultados principales (Cooper y Schindler 2013). La información obtenida de las preguntas de respuesta abierta será objeto de análisis de contenido para identificar diferencias y similitudes con respecto a percepciones, expectativas y experiencias de los entrevistados como actores individuales y colectivos en el campo organizacional del Manejo de la Roya del Café. Enseguida se hará la interpretación de los resultados frente a la pregunta y objetivo de investigación. El trayecto temporal de ejecución de la investigación (**Tabla 2**) es de noviembre de 2016 a diciembre de 2017.

**Tabla 2**  
*Cronograma de actividades 2016-2017*

Mes	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Diseño														
Colección datos														
Análisis datos														
Reporte														

**Resultados esperados**

De acuerdo con los hallazgos principales de nuestro análisis organizacional del Esquema de Manejo de la Roya del Café con referencia a su nivel de coherencia de sus acciones, formas y prácticas con la responsabilidad social organizacional y sustentabilidad, esperamos arribar a lo que a continuación se desglosa:

Un despliegue gráfico de las calificaciones de los resultados de acuerdo con el Modelo SAFA para visualizar orientaciones hacia la mejora de la intervención organizacional.

Identificación de brechas para la oportunidad de mejorar de la percepción de RSO y Sustentabilidad en el sector de la producción cafetalera del Estado de Guerrero.

Expresión de las limitaciones o restricciones para evaluar la RSO y la Sustentabilidad en el campo organizacional del sector de la producción de café.

Enunciado de contribuciones de esta investigación a la metodología del análisis organizacional y a la investigación en RSO y Sustentabilidad.

Reporte ejecutivo para la divulgación y comunicación de los resultados para los tomadores de decisiones que participan en la producción cafetalera del Estado de Guerrero, México.

## Referencias

AMECAFE. (2011). *Plan de innovación de la caficultura en el Estado de Guerrero*,

Asociación Mexicana de la Cadena Productiva del Café (AMECAFE).

Acceso:

<http://amecafe.org.mx/downloads/PLAN%20DE%20INNOVACION%20GUERRERO.pdf> 05/07/2016, 1:22 p.m.

ASI-UCDavis. (2016). What is sustainable agriculture? , *Agricultural Sustainability*

*Institute (ASI), Sustainable Agriculture Research and Education Program*,

University of California, Davis. Acceso:

<http://asi.ucdavis.edu/programs/sarep/about/what-is-sustainable-agriculture>,  
08/06/2016, 7:12 p.m.

Bernard, H. Russell. (2013). *Social Research Methods: qualitative and quantitative approaches*, Sage.

Blaga, S. (2013). Rethinking business sustainability, en *Review of Economic Studies and Research*, 6 (1), pp. 5-21.

Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Brothers

Carroll, Archie (1999). Corporate social responsibility. Evolution of definitional construct, en *Business & Society*, 38(3):268-295.

Carroll, A. B., K. J. Lipartito, J. E. Post, P. H. Werhane y K. E. Goodpaster. (2012). *Corporate Responsibility: the american experience*, 1st Ed, Cambridge University Press.

- CECAFE-Guerrero. (2015). El café en Guerrero, *entrevista*, Atoyac de Alvarez, Gro., 23/01/2015.
- Chandler, D. y W. B. Werther. (2014). *Strategic Corporate Social Responsibility: stakeholders, globalization and Sustainable Value Creation*, 3rd. Ed, Sage.
- Copper, D.R. y P. S. Schindler. (2013). *Business Research Methods*, 12th Ed, McGraw Hill Education.
- Corbin, J. y A. Strauss. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory Research*, 4th Ed, Sage.
- Ernult J. y A. Ashta (2007). Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes. *Cahiers du CEREN 21*, Groupe ESC, Dijon Bourgogne.
- FAO (2015). Manejo Agroecológico de la Roca del Café, en *Memorias del Seminario Científico Internacional*, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Panamá, 2015.
- Kitzmueller, M. y J. Shimshack. (2012). Economic perspectives on corporate social responsibility. World Bank Group y Tulane University, En *Journal of Economic Literature*, Vol. 50, No. 1: 51-84.
- Maloy, O. C. (2016). Plant disease Management, Topics in Plants Pathology, *The American Phytopathological Society*. Acceso: <http://www.apsnet.org/edcenter/intropp/topics/Pages/PlantDiseaseManagement.aspx> , 16/06/2016, 9:22 a. m.
- Maser, C. (2013). *Decision Making for a Sustainable Environment: a systematic approach*, CRC Press.

- Mohrman, S. A. y A. B. Shani. (2011). Organizing for Sustainable Effectiveness: Taking Stock and Moving Forward, en Mohrman, S. A. y A. B. Shani (eds). *Organizing for Sustainability*, Londres: Emerald Press.
- Mohrman, S. A., y Worley, C. G. (2010). The organizational sustainability journey: Introduction to the special issue. En *Organizational Dynamics*, 39(4), 289-294.
- ONU. (1989). Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, *Programa 21*, Naciones Unidas, diciembre 22 de 1989.
- Porter, M. y M. Kramer. (2006). Strategy and Society: the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. En *Harvard Business Review*, Diciembre, 84, No. 12, 2006: 78-92.
- Porter, M. E. y M. R. Kramer. (2011). La creación de valor compartido. En *Harvard Business Review*, América Latina, Reimpr, enero-febrero, 2011.
- Punch, K. M. (2014). *Introduction to Social Research: quantitative and qualitative approaches*, 3rd Edition, Sage.
- SAFA-FAO. (2013). The Sustainability Assessment of Food and Agriculture systems (SAFA) Practitioners and Partners' Workshop, Summary Report, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Roma, marzo 18-19, 2013.
- SAFA-FAO. (2014). Sustainability Assessment of Food And Agriculture Systems (SAFA) Ver 3.0, Guidelines, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Roma 2014.

SAGARPA. (2016). Impactos del café, Acceso: <http://www.sagarpa.gob.mx/agricultura/Documents/Cultivos%20Agroindustriales/Impactos%20Café.pdf> , 04/05/2016, 11:23 a. m.

Schwartz, M. and Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complimentary frameworks: the search for a common core in the business and society field. En *Business and Society*, 47, pp. 148–186

Wales, S. (2013). Organizational sustainability: what is it? And why does it matter?, en *Review of Enterprise and Management Studies*, Vol. 1, No.1, November 2013: 38-49.