

La estructura organizacional y los mecanismos de coordinación de la extensión rural de un grupo de productores indígenas de café orgánico en Chiapas, México.

Fernando Manzo Ramos, Yocellyn Vázquez Ibarra y Esperanza Molina Hernández.

Cita:

Fernando Manzo Ramos, Yocellyn Vázquez Ibarra y Esperanza Molina Hernández (2019). *La estructura organizacional y los mecanismos de coordinación de la extensión rural de un grupo de productores indígenas de café orgánico en Chiapas, México*. XXXII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. Asociación Latinoamericana de Sociología, Lima.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-030/427>



La estructura organizacional y los mecanismos de coordinación de la extensión rural de un grupo de productores indígenas de café orgánico en Chiapas, México.

Fernando Manzo Ramos
Yocellyn Vázquez Ibarra
Esperanza Molina Hernández

Resumen

A pesar de que nuevas entidades ya ofrecen asistencia técnica y capacitación en las áreas rurales, los estudios sobre procesos de institucionalización de la extensión se centran en entidades públicas o universidades. Se estudia el proceso de establecimiento de un programa de educación/capacitación para la renovación de cafetales infestados con Roya que la cooperativa indígena Comon Yaj Noptic S.S.S. (La Comon) ofreció a sus 150 socios. A partir de entrevistas abiertas a extensionistas y socios se estudiaron el proceso de institucionalización del programa de extensión, en particular la estructura organizacional y sus mecanismos de coordinación. Los resultados indican que en dos años de operación del programa se recuperó el 70% de la producción de café que se había perdido y que el 90% de los cafetales se renovó. La Comon presenta una estructura Burocrática Profesionalizada, que sustenta su operación en un Núcleo Operativo altamente eficiente y formado por productores capacitados como extensionistas. Las capacidades y conocimientos necesarios para convertir a un productor con experiencia en producción de café, en un extensionista capaz de facilitar un proceso educativo y de dirigir un Programa de Extensión, se logran por medio de un sofisticado mecanismo de Estandarización de Destrezas. Esto define una estructura descentralizada en su coordinación y toma de decisiones que se sustenta en altos niveles de Ajuste Mutuo entre los extensionistas. Se concluye que organizaciones indígenas de productores marginados de café orgánico pueden institucionalizar exitosamente programas de extensión sofisticados y exitosos, sin ayuda del Estado.

Palabras clave

Organización; Indígenas; Extensión; Roya; Ajuste mutuo; Burocracia profesional; Estandarización de destrezas; Estructura organizacional.

Introducción

Una de las formas de entender el funcionamiento efectivo de una organización, es a través del diseño de su estructura organizacional. La estructura de una organización es



la suma total de las formas en que su trabajo es dividido y coordinado en diferentes áreas. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de tareas que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima, esperando que cada persona asuma un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible y se alcancen los fines de la organización (Culebro, 199; Laurence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1989).

En el diseño de las organizaciones eficientes según Mintzberg (1989), la organización tiene dos procesos fundamentales. El primero es la división del trabajo en las diversas tareas donde se llevará a cabo el trabajo y a las que se denominan elementos estructurales (Ápice Estratégico, Línea Media, Staff de Apoyo y Núcleo Operativo). El segundo proceso se refiere a la coordinación de estas tareas para realizar el trabajo y lograr los fines de la organización, en donde los mecanismos elementales que coordinan el trabajo en las organizaciones son: Ajuste Mutuo, **SD**, Estandarización de Procesos de Trabajo, Estandarización de Productos del Trabajo y Estandarización de Destrezas de trabajadores.

Según Mintzberg (1989) el proceso de división de trabajo busca separar actividades para mejorar la eficiencia de la estructura, mientras que la coordinación pretende coordinar los esfuerzos de las distintas partes diferenciadas o elementos estructurales para garantizar de manera adecuada el cumplimiento del trabajo y los objetivos de la organización. De esta manera los mecanismos de coordinación constituyen un grupo de variables de diseño organizativo que contribuyen a integrar la estructura. Los mecanismos mediante los cuales se garantiza la coordinación del trabajo corresponden tanto a control y comunicación como a coordinación. Entre los propósitos fundamentales de la coordinación está conseguir que todos los miembros de un grupo adopten decisiones coherentes, es decir, homogenizar estructuras de comportamiento y conocimiento que conduzcan a un común acuerdo (García, 2009).

A medida en que las organizaciones asumen las labores de división de trabajo, pueden llegar a crear muchos campos de actividad funcional, lo que daría problemas de espacio, tiempo, inspección y uso de recursos; reflejándose en problemas de coordinación en el trabajo (García, 2013). Según Mintzberg (1989) la interacción que existe entre los elementos estructurales influye en la función y operación de cada elemento y, por lo tanto, el funcionamiento y desempeño organizacional. A mayor grado de complejidad organizacional, división del trabajo, aumento en los niveles jerárquicos y crecimiento de



la organización; mayor es la necesidad de integración o uso de mecanismos de coordinación (Hall, 1983; Laurence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1989; García, 2009, 2013). De aquí la importancia de que las organizaciones evalúen los mecanismos más apropiados que garanticen la coordinación del trabajo (Marín, 2012).

Para este análisis se utilizó el marco de análisis de Mintzberg (1989) de las estructuras organizacionales, centrándose en el proceso de coordinación del trabajo dentro de una organización de productores que implementa un Programa de Extensión muy eficiente y exitoso (Vázquez-Ibarra, 2019). Desde la perspectiva de Boone (1985) en donde los procesos de extensión incluyen todo un sistema de toma de decisiones. Por lo que se vuelve interesante analizar los mecanismos de coordinación que utiliza una organización de productores como medio para coordinar el trabajo de extensión y conseguir que todos los miembros adopten decisiones coherentes, es decir, homogenizar estructuras de comportamiento y conocimiento que conduzcan a relacionar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos, con objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito. Actualmente los programas de extensión son ejecutados por diferentes organizaciones. Según Swanson (2010), las organizaciones de la sociedad civil, las ONG y las organizaciones de agricultores asumen con mayor frecuencia algunas funciones y actividades de extensión. Sin embargo, aunque se reconoce la extensión por parte de las organizaciones de productores, no existe información concreta sobre sus procesos de extensión.

De esta forma, el objetivo de la presente investigación es analizar los mecanismos de coordinación en la estructura organizacional que utiliza una organización de productores de café para coordinar su trabajo, en relación a su Programa de Extensión, diseñado y ejecutado por los integrantes de la misma. Cuyo objetivo es generar conocimientos y habilidades necesarias en los socios para el establecimiento y manejo de parcelas de renovación. El Programa de Extensión está ligado a un Programa General de Renovación de Cafetales, cuyo propósito consiste en fomentar la productividad de La Comon, a través de la renovación de cafetales afectados por la infestación de roya anaranjada del cafeto (*Hemileia vastatrix*), en 2012.

Metodología

Se estudió el Programa de Extensión que la cooperativa de productores Comon Yaj Noptic S.S.S. (La Comon) implementa en su Programa de Renovación de Cafetales. La Comon está integrada por productores indígenas con actividades productivas



responsables con el medio ambiente; dedicada a la producción de café orgánico de alta calidad con fines de exportación, y con 27 años de trabajo. Sus oficinas están en la comunidad Nuevo Paraíso (en la región conocida como Zona de Amortiguamiento de la Biósfera de la Reserva del Triunfo) municipio de La Concordia, Chiapas, México desde donde organiza producción de café orgánico, en 391.06 ha manejadas por 147 pequeños productores, con un promedio de 2.6 ha de superficie de producción, distribuidas en las 15 comunidades donde viven los socios de La Comon.

La investigación se realiza a través de un enfoque cualitativo, mediante el método etnográfico, con alcance descriptivo-explicativo (Hernández et. al., 2014). La unidad de estudio son 15 integrantes de La Comon, compuesta por productores que participan como extensionistas, directivos y algunos productores beneficiarios del Programa de Extensión. Para seleccionar la unidad de estudio se utilizan muestras homogéneas y en cadena, definidas por el método de saturación de información (Hernández et. al., 2014). A finales de 2017 se aplicaron en campo y en las oficinas entrevistas semiestructuradas y observación no participante, tres cédulas semiestructuradas para directivos, extensionistas y socios productores de La Comon, aplicadas en campo y oficinas. El análisis de la información se realiza a través del análisis detallado de los datos con el proceso de generación de categorías o temas (Hernández et. al., 2014).

Resultados y Discusión

A continuación, se presenta un análisis general del funcionamiento de La Comon, seguido del análisis de los mecanismos de coordinación de la estructura organizacional, conforme a los elementos estructurales de la división del trabajo en las distintas tareas del Programa de Extensión, desde el enfoque estructural de Mintzberg (1989). Según la investigación realizada por Vázquez (2019), la configuración estructural de La Comon funciona como una Burocracia Profesional, de acuerdo con el modelo estructural de las organizaciones de Mintzberg (1989). Esta configuración estructural es común en universidades, hospitales generales, sistemas escolares, firmas de contadores públicos, agencias de trabajo social, firmas de producción artesanal, entre otras (Mintzberg 1989). Por lo regular, estas organizaciones ofrecen servicios, más que bienes tangibles y existen en entornos complejos (Daft, 2011).

Funcionamiento Organizacional

La Comon ha creado una estructura organizativa coordinada y eficiente, que se muestra flexible a la integración de nuevas actividades a sus funciones. Conforme ha ido

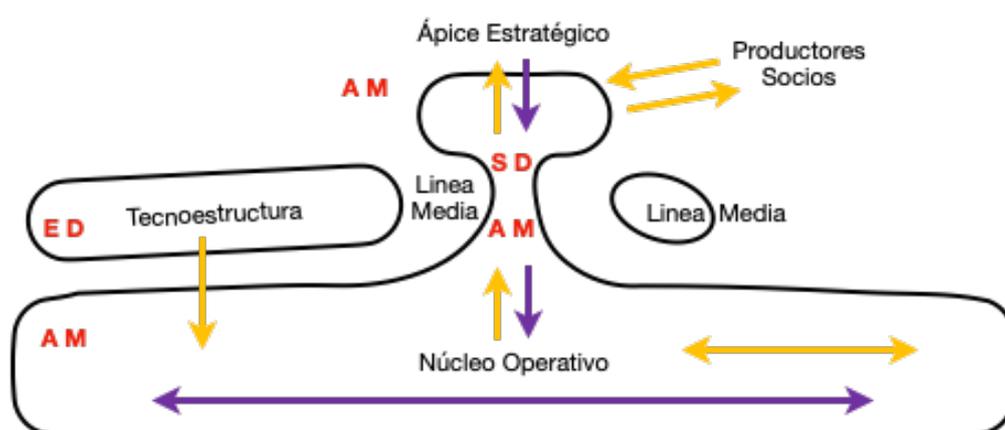


creciendo, su estructura se ha modificado de acuerdo a las necesidades y problemáticas que se presentan al desarrollar el trabajo. Con la integración de nuevas personas, cargos actividades, áreas y programas, logrado establecer una estructura organizativa funcional adecuada a la naturaleza de La Comon.

Actualmente el trabajo de La Comon está distribuido en tres programas: el programa general de Producción de Café Orgánico, el Programa de Renovación de Cafetales y el Programa de Extensión. Para entender el funcionamiento general de La Comon, se integraron los miembros que conforman su estructura organizacional, y se representaron como actores participantes en sus programas se clasificó la posición de las personas que participan en La Comon, de acuerdo a los cinco elementos estructurales generados de la división del trabajo que propone Mintzberg (1989) para el funcionamiento de una estructura organizacional: Ápice Estratégico (AE), Línea Media (LM), Tecnoestructura (Te), Apoyo (Ap) y Núcleo Operativo (NO). Se observó una rotación entre las posiciones de los actores, que provoca que algunos integrantes estén participando en diferentes elementos estructurales de un programa y en elementos de diferentes programas, al mismo tiempo. Con la existencia de un amplio flujo de participación de los mismos actores, dentro de las funciones de los elementos estructurales a diferentes niveles jerárquicos, se permite el manejo de todos los programas a través de una acción colectiva, que caracteriza su funcionamiento general. De esta manera, el Programa de Extensión está ligado al funcionamiento general de La Comon, ya que las mismas personas participan en los demás programas. Es decir, al agregar las actividades del Programa de Extensión no se agrega un área de trabajo nueva o diferente, solo se cambian de posición a algunos actores. La naturaleza de La Comon permite insertar sobre su estructura base nuevos programas estratégicos. Provocando que las actividades de los programas tengan características y funcionamiento similares; que se utilicen los mismos lineamientos, recursos y relaciones, y estén vinculadas a las funciones de la estructura general de La Comon. De esta forma se explica que los tres programas se manejen como uno solo, provocando que todos los actores estén involucrados y tengan información y conocimiento de los procesos y actividades organizacionales. Se puede decir que el Programa de Extensión no funciona como una entidad individual, más bien, está ligado a las demás actividades de La Comon. Cualquier cambio o decisión que se tome en el gran eje de Producción Orgánica, afecta o modifica al Programa de Renovación y el de Extensión.

Mecanismos de coordinación

Una organización divide su trabajo en cinco elementos estructurales, y a la par de esta diferenciación, se da la coordinación de las actividades que se propone alcanzar (Mintzberg, 1989; Marín, 2012 y García, 2013). En la Figura 1, se esquematizan los elementos estructurales en los que se divide el trabajo de La Comon, respecto a su Programa de Extensión, y los mecanismos de coordinación que utiliza como una forma de homogenizar las estructuras de comportamiento y conocimiento que permiten conseguir que todos los integrantes adopten decisiones coherentes que conduzcan a cumplir con el trabajo de La Comon.



Notas: Flujo de información para toma de decisiones →
Descentralización →

Códigos: (ED) Estandarización de Destrezas, (AM) Ajuste Mutuo. (SD) Supervisión Directa.
Figura 1. Mecanismos de coordinación y elementos estructurales de la estructura organizacional de la Comon Yaj Noptic S.S.S., Chiapas, México.

En los elementos estructurales, resalta la participación de los extensionistas en tres de los cinco elementos de la estructura organizacional, de acuerdo al Programa de Extensión. Convirtiéndolos en los operadores con responsabilidad de mayor número actividades y encargados de brindar el principal servicio del Programa de Extensión. Esto hace que el NO sea el elemento estructural más amplio y clave de la estructura organizativa, como se muestra en la Figura 1, concordando con Mintzberg (1989) quien menciona que el NO es la parte clave de la burocracia profesional, al separar sus variadas tareas operativas y designar las actividades particulares a profesionales, relativamente autónomos, debidamente capacitados y enseñados.

A continuación, se describen los principales mecanismos de coordinación que utiliza La Comon para coordinar su trabajo: Ajuste Mutuo (AM), Supervisión Directa (SD), y



Estandarización de Destrezas (ED); de acuerdo a las actividades del Programa de Extensión.

Ajuste Mutuo

Este mecanismo coordina el trabajo mediante el sencillo proceso de comunicación informal, colocando el control del trabajo en manos de quienes lo efectúan, en otras palabras, la gente que realiza el trabajo interactúa entre sí para coordinarse en redes de contacto informales (García 2009; Mintzberg 1989). Este mecanismo se presenta en dos niveles dentro de la estructura organizacional, el primero corresponde a la interacción entre los diferentes elementos estructurales del Programa de Extensión, y el segundo a la elevada interacción entre los integrantes del NO, de forma interna.

En el primer nivel se ejerce la coordinación mediante la comunicación informal a través de reuniones imprevistas e institucionalizadas. Las reuniones imprevistas se refieren a cuando la gente que se encuentra con otros y deciden tener una reunión (Mintzberg, 1989); este tipo de reuniones se presentan muy constantemente en La Comon, sobre todo entre los integrantes del AE, LM y NO. Las reuniones institucionalizadas, como parte de la estructura formal, son programadas de forma regular en donde se designan formalmente sus participantes (Mintzberg, 1989). En La Comon, éstas son denominadas: Asamblea de Delegados, Junta Comunitaria y Junta de Operadores; establecidas como una forma de distribuir información y tomar decisiones.

En ambos casos la coordinación se realiza incluyendo la comunicación informal, los integrantes interactúan entre sí para ponerse de acuerdo a través de la discusión de actividades, procesos, resultados y recursos, para toma de decisiones. Según Mintzberg (1989) esto sucede cuando es requerido un contacto extenso y bastante regular, por lo menos por un periodo de tiempo, entre los miembros de varias unidades para discutir asuntos comunes.

En el segundo nivel se encuentra la coordinación por el AM entre los integrantes del NO, a través de comunicación informal. Se basa en el flujo de información y conocimientos, manteniendo una relación afectuosa y alto nivel de apoyo entre pares para realizar el trabajo y resolver problemas.

“Ambos nos apoyamos, cualquier información que él necesita [coordinador del SIC], si le proporcionamos y ya el también a nosotros. Como todo el equipo extensionista ya nos



compartimos informaciones de campo, de talleres, ya nos comparten manuales o algo de preparados, si nos compartimos los archivos.” 2b

Las decisiones de qué y cómo hacer el trabajo en el NO se apoyan en un alto nivel de coordinación entre los mismos operadores, quienes acuerdan, consultan con compañeros,

aclaran dudas y resuelven problemas entre pares, a través de la coordinación por AM.

“Los técnicos con experiencia ayudaban a los demás con materiales o información, para que aclararan dudas y pudieran cumplir mejor su trabajo. Si hay la confianza para poder preguntarles dudas a los demás técnicos”. 2b

En La Comon, el nivel de coordinación a través de AM, sobrepasa la SD de otros integrantes de la parte superior de la estructura, para la coordinación de las actividades del NO. Esto concuerda con lo que comúnmente sucede en las burocracias profesionales, según Hall (1983) y Mintzberg (1989). Debido a que estas organizaciones contratan a especialistas debidamente capacitados y enseñados, y se tiene como base para realizar el trabajo la confianza, el reconocimiento profesional o el prestigio (Mintzberg 1989 y García 2009). Esta situación se presenta en La Comon por el alto nivel de confianza que se tiene en el trabajo de los operadores.

Según Mintzberg (1989) y García (2009) un elevado nivel de AM corresponde a organizaciones con alto nivel de colaboración entre sus integrantes, como en La Comon. En donde los profesionales están inclinados a entenderse cara a cara con sus compañeros y a desarrollar fuertes lazos de compañerismo, como lo menciona Hall (1983), debido a la necesidad que se tiene de socializar la información y el conocimiento para coordinar el trabajo colectivo.

Supervisión directa

Este mecanismo surge a medida que una organización sobrepasa su estado más simple, incluyendo a más persona en su estructura. Obligándose a requerir de una persona que logre la coordinación emitiendo instrucciones a otras personas, responsabilizándose de su trabajo y supervisando sus acciones (Mintzberg, 1989). Aun cuando es muy notable el alto nivel de coordinación por AM; también se implementa, en baja proporción, la SD, principalmente del AE a la LM y de esta última al NO. En La Comon, el AE se encarga de que todas las áreas organizacionales funcionen



correctamente, por lo cual solicitan mensualmente reportes de actividades de cada área, para obtener información y conocer las actividades que se están realizando. Esto se realiza principalmente a través de las reuniones institucionalizadas, en donde todas las áreas presentan un informe del trabajo realizado. Sin embargo, esta supervisión no exige un control directo sobre las actividades del NO; debido a que los integrantes del AE, especialmente el comité ejecutivo, tienen claro que su cargo cambia cada dos años y que el resto de los integrantes son constantes y tienen más tiempo y experiencia en sus puestos; por lo que confían en sus conocimientos y capacidades para tomar decisiones y realizar el trabajo.

“Yo me puedo asesorar con los mismos que estamos aquí, todos saben de todo, ya tienen más tiempo aquí. No puedo tomar una decisión que a ellos les corresponde decir si está bien o están mal” 1f

Los productores socios de La Comon cumplen un papel importante dentro de la función de SD, principalmente a través del AE, en donde se encuentran sus representantes (el comité de delegados) a través de los cuales exigen el cumplimiento de las actividades de La Comon (Figura 1). En el caso del Programa de Extensión, los productores exigen el cumplimiento del trabajo de los operadores, pues según lo establecido en el plan de renovación, necesitan de asistencia técnica, firmas de inspección y aprobación de actividades en las parcelas, para poder recibir los desembolsos del financiamiento del Programa de Renovación.

La LM tiene la función de coordinar y supervisar el trabajo del NO, para lo que necesitan tener información constante de lo que está sucediendo en campo. Los operadores tienen la obligación de entregar a la LM un plan de actividades y un reporte de actividades realizadas mensualmente. La LM se basa de estos reportes para monitorear las actividades, analizar la información, pasarla al AE y a su vez, basarse en ella para realizar un reporte general de actividades que será presentado en la asamblea de delegados mensualmente. Sin embargo, la LM no tiene la necesidad de ordenar a los integrantes del NO lo que tienen que hacer, les proporciona libertad porque confía en sus conocimientos y capacidades para realizar el trabajo. Además, existe un Plan Agronómico de Renovación, basado en el ciclo productivo del café, que sirve como guía para las actividades de renovación y, por ende, del Programa de Extensión.

“No, los extensionistas ya saben el trabajo que tienen que hacer, se basan también en el plan agronómico, que ellos ya conocen”. 2c



A medida en que se complica el trabajo, puede ser incluida la estandarización, de forma automática, a través de los estándares que predeterminan lo que las personas hacen, logrando la coordinación desde antes de comenzar el trabajo. (Mintzberg, 1989). La Estandarización de Procesos de Trabajo se refiere a la especificación o programación del contenido del trabajo directamente, se refiere al grado en el que las reglas y los procedimientos son diseñados y escritos (Hall, 1983; Mintzberg, 1989; Weber, 1993 y Culebro, 1998) y sirve para controlar y regular el comportamiento de los miembros de La Comon. La Estandarización de Producciones de Trabajo se refiere a la especificación de los resultados del trabajo (por ejemplo, las dimensiones del producto o el desempeño), pero dejando la elección del proceso al trabajador (Mintzberg, 1989). En La Comon, los productos y procesos del trabajo operativo son poco especificados, lo que refleja con el funcionamiento de una burocracia profesional, en donde según Mintzberg (1989) los mismos procesos del trabajo profesional son demasiado complejos para ser estandarizados y los productos del trabajo no pueden ser medidos fácilmente y así no se prestan a la estandarización a través de sistemas de planeamiento y control impuestos por analistas. Por ende, son difíciles de controlar para cualquiera que no sean los operadores mismos.

Estandarización de Destrezas

Cuando los productos o procesos no pueden ser estandarizados, se recurre a la coordinación a través de los trabajadores, estandarizando las destrezas y conocimientos para regularizar el comportamiento deseado de sus integrantes dentro del trabajo (Mintzberg, 1989). En las burocracias profesionales normalmente la mayor parte de la **ED** se realiza al momento de contratar al profesional, debidamente capacitado y enseñado (Mintzberg, 1989 y Weber, 2005). Así, los operadores ejercen un arrastre hacia el profesionalismo, definido por Daft (2011) como el nivel de educación formal y capacitación de los empleados.

Sin embargo, La Comon no contrata a profesionistas expertos, por normativa, van integrando a su trabajo a productores e hijos de productores de la misma, que no cuentan con estudios académicos a nivel profesional. De hecho, el mayor nivel académico entre la mayoría de ellos es la primaria terminada. De esta manera se asume que los conocimientos y destrezas que tienen para realizar su trabajo, no están dados por un proceso educativo formal como se presenta normalmente en las Burocracias profesionales.



La Comon utiliza un amplio esquema de ED que le permite formar conocimientos y destrezas para regularizar el comportamiento deseado en sus integrantes. Debido a esto, como se puede mostrar en la Figura 1, la Te se vuelve un elemento estructural más amplio que en las burocracias profesionales. A continuación, se explican los tres mecanismos de estandarización: Capacitación, Adoctrinamiento y Rotación de Tareas.

Capacitación. Se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo, como una forma de proveer a un profesionalista que ya sabe cómo hacer su trabajo, el conocimiento y comportamiento específico requeridos (Mintzberg, 1989). Sin embargo, en La Comon, este proceso se vuelve más extenso, al tratarse de productores e hijos de productores que se han formado progresivamente, enfrentándose al reto de cubrir deficiencias de conocimientos y destrezas, principalmente técnicas. Estas deficiencias han sido cubiertas por largos procesos de capacitación, en donde uno de los factores clave ha sido el interés de La Comon por promover el desarrollo de capacidades en sus integrantes.

La Comon ha utilizado las relaciones establecidas con otras instituciones para recibir diferentes capacitaciones a nivel técnico, organizativo, directivo y comercial. Todos los integrantes de la estructura organizacional han recibido diferentes cursos y capacitaciones para que sean capaces de cumplir con sus funciones; desde el encargado de vivero hasta el presidente. Los tipos de capacitaciones son acordes a las funciones organizacionales y a los conocimientos y destrezas necesarias en los integrantes. Por ejemplo, los temas recientes en los que se han capacitado son: diversificación productiva; renovación de cafetales; adaptación y mitigación de cambio climático; desarrollo de modelos de negocios; cultura financiera; actualización de normas orgánicas, entre otros. La Comon aprovecha la oferta de capacitación de varias organizaciones de la iniciativa privada y de la sociedad civil, entre ellas: Root capital, Ecualex, Certimex, Solidaridad, Ecosur, IICA, CONABIO, y la misma Comon Yaj Noptic; que fomentan la formación de conocimientos y destrezas para desarrollar la capacidad institucional. Permittedole a La Comon desarrollar una estructura altamente capacitada a través de una estrategia de redes. Elemento que se diferencia a lo reportado en la investigación de Ruiz (2006) en donde una deficiencia de las cooperativas que son dirigidas por sus socios está relacionada con el bajo nivel de formación, creando una mentalidad individualista y la tendencia al «no asociacionismo». Aquellos socios que tienen menor formación entienden que la cooperación, desde un principio, es problemática, cuanto más el crecimiento o la unión con otras empresas



cooperativas. Desde esta perspectiva, manifiestan su preferencia por trabajar en una dimensión menor.

Los integrantes del NO y la LM conforman un grupo de cuatro personas, que son los responsables del mayor número de funciones del Programa de Extensión, por esta razón son los integrantes sometidos a capacitaciones constantes, en diferentes áreas, principalmente de índole agrícola, ambiental y normativa, de acuerdo a la naturaleza de La Comon. Asisten a diferentes eventos como: cursos, talleres y giras de intercambio de experiencias, generalmente con una duración entre uno y cinco días. Principalmente de forma local y a otros municipios del estado; algunas veces llegan a ir a otros estados y eventualmente al extranjero, últimamente a Honduras y Guatemala. Los gastos de la asistencia a estos eventos, en ocasiones son cubiertos con recursos de la misma organización, otros por instituciones externas, y en ocasiones la misma persona decide cubrir con los gastos de su capacitación.

Un complemento del desarrollo de destrezas técnicas se genera por la socialización de la información y conocimiento entre compañeros. Las personas que se capacitan fuera de La Comon, regresan y transfieren la información al resto de los integrantes, tomando el papel de capacitadores como parte de las funciones de la **Te**. La información obtenida en estos cursos se analiza y se hace una réplica de los elementos o técnicas que sirven y pueden adecuarse a las características y capacidades de los socios y La Comon. De esta manera gran parte del trabajo que se realiza en el Programa de Extensión y las estrategias del **NO**, están basadas en parte como profesionales individuales dentro de la organización y por sus conocimientos y experiencias como productores; además de fuera de la organización, por las instituciones capacitadoras. Con la implementación de estrategias adaptadas a sus necesidades e intereses, como lo menciona Mintzberg (1989), como un proceso común en las burocracias profesionales.

En el programa de Producción Orgánica, se realiza un Curso anual de Actualización del Sistema de Información y Control, con la finalidad de formar y certificar a inspectores. En estos cursos se abordan temas referentes a normas orgánicas, procesos de inspección, tecnología móvil, control de calidad y cuestiones agrícolas. El administrador de la LM, algunos extensionistas del NO e inspectores con experiencia fungen como capacitadores. Estos cursos también son fuente importante de socialización de información y conocimiento entre los integrantes de La Comon. La capacidad de auto



impartirse cursos de certificación, hace evidente el alto nivel de conocimientos y destrezas que tienen los integrantes del programa.

Adoctrinamiento. A través de este mecanismo se obtienen las normas organizacionales, está basado en la socialización, proceso por el cual un nuevo miembro aprende el sistema de valores, normas y los esquemas de comportamiento requeridos por la sociedad, organización o grupo al que se está atendiendo (Mintzberg, 1989). En La Comon una parte del adoctrinamiento se realiza al permitir la participación exclusiva de productores e hijos de productores en sus cargos. Ocasionando que todos sean campesinos originarios de la misma zona, que saben de café, que comparten cultura y tienen costumbres y creencias muy similares.

Todos los integrantes de la estructura organizacional han ingresado por voluntad propia a participar en las actividades de La Comon. En el caso de los integrantes del NO y LM, la mayoría menciona haber iniciado a participar en las actividades, eventos, capacitaciones y reuniones organizacionales por interés propio, sin recibir ningún tipo de remuneración. Así fueron conociendo su naturaleza y funcionamiento, a partir del cual se generó el interés por la extensión. De forma práctica, empezaron acompañando las actividades de los demás integrantes para aprender de su trabajo, les enseñaban cómo comportarse y relacionarse con los productores; cómo hacer el trabajo técnico, monitorear y dejar recomendaciones a los productores, además de enseñarles rutas, ubicación de parcelas y domicilio de los productores. Todos los integrantes mencionan que les gusto el trabajo y decidieron seguir participando en actividades de capacitación en La Comon. Por lo tanto, podemos decir que el cargo que tienen y el trabajo que realizan dependen altamente de su interés, disponibilidad y preferencias o gusto por el trabajo.

“No me gustaría cambiarme a otro lugar, yo me apropio de las condiciones, en otro lado no podría, somos de la zona, estamos realizando las actividades que nos gustan, mi papa está dentro de la organización y la idea es crecer, si ahorita no tengo un buen sueldo, no veamos eso como una limitante porque al final de cuentas podemos recuperarnos, y la remuneración quizás más adelante puede mejorar” 2c

En todos los integrantes entrevistados pudo notarse el alto sentido de pertenecía a La Comon. Todos consideran que son parte de ella, al ser socios o tener a más familiares agremiados; por lo que comparten intereses similares.



“En mi caso, en lo personal es valorar lo que es la cooperativa, formo parte, mi familia forma parte, lo que queremos es un éxito de la cooperativa, no es únicamente de lo personal. Nos sentimos que somos el dueño, no es sacarle provecho si no hacer bien las cosas en la cooperativa” 2b

Este sentido de pertenencia ocasiona que todos tengan el mismo interés de que funcione bien La Comon, para beneficio de todos. Y se refleja en el compromiso que tienen con su trabajo, con los productores y con la función organizacional general.

“La organización, te apropia de tu organización, esa es una gran ventaja, que te sientes propio de tu organización, te pones la camiseta, cosa que en otras organizaciones, si eres externo te vale, recibes un sueldo y todo lo que pase te vale, aquí como que es diferente y la gente lo nota, todo el que viene de fuera lo nota y te dice sabes que, realmente me gusta esto” 2c

El compromiso que muestran todos los integrantes con el adecuado funcionamiento organizacional, reluce en el cumplimiento de su trabajo con un apoyo económico poco significativo, además del cumplimiento de sus actividades operativas, ligadas principalmente a la satisfacción de necesidades y la búsqueda del bienestar social de los productores.

“Esa es la meta, tratar de solventar las necesidades del productor, en este caso siempre les decimos bueno que se necesita, estamos viendo que se necesita y tratar de buscar la manera de como solventar eso, porque no les podemos decir les vamos a dar esto porque ya viene el proyecto, no, porque qué tal que no lo necesita” 1f.

Es importante resaltar la influencia que tiene el hecho de ser productor o hijo de productor sobre la orientación del trabajo con: el sentido de pertenencia y compromiso con su trabajo, La Comon y los productores; el amplio conocimiento del ambiente social, cultural, político y geográfico en el que se desenvuelve La Comon; y el alto nivel de conocimientos prácticos sobre el manejo del cultivo, además del conocimiento de las necesidades y problemáticas a las que se enfrentan los productores. Estos elementos orientan su trabajo al servicio y bienestar de los socios, más que a un negocio lucrativo.

“La verdad yo soy uno de los productores, si me voy con un productor, yo siento la misma necesidad de estar con el mismo problema, yo me pongo la misma camisa del productor, porque sé que realmente necesita en el campo” 2d



Rotación de Tareas. Según Mintzberg (1989) las organizaciones pueden reforzar los comportamientos de sus integrantes con una serie de dispositivos para el personal, como la rotación de tareas. Elemento que se presenta en La Comon en dos dimensiones: Rotación de Tareas a través del tiempo y Rotación de Tareas actualmente.

Rotación de *Tareas a través del tiempo*. La primera dimensión se analizó a través de la participación de los integrantes en los diferentes cargos formales que han ocupado desde su ingreso a La Comon, observando el alto nivel dinámico de rotación entre los integrantes y la rotación de tareas a través del tiempo implica que los integrantes que están actualmente en el AE, han pasado por un periodo de experiencia previa en diferentes cargos del mismo nivel y además, en cargos de nivel operativo. Este hecho permite la continuidad en términos de dirección y funcionamiento, que concuerda con Bataille-Chedotel y Huntzinger (2004) cuando mencionan que las competencias colectivas son el resultado de un aprendizaje organizativo: al ir escalando los peldaños de la escala jerárquica, el escalador aprende gradualmente, en contacto con otros empleados, cómo trabajar con ellos y cuál es el mecanismo de gestión de una cooperativa. Según Pelled et al. (1999) de este modo están más familiarizados con las posiciones de los demás y conocen las interacciones.

“Como soy productor, fui delegado, estuve en control de calidad, de catación, ya sé que necesita la gente. No es la primera vez que me habían elegido [como presidente]; pero por problemas personales no había aceptado”1f.

Rotación de *Tareas actualmente*. Además de participar en diferentes cargos formales a través del tiempo para obtener experiencia antes de obtener el puesto actual; algunos integrantes participan actualmente hasta en cuatro cargos formales al mismo tiempo. Lo que permite que los integrantes tengan conocimiento e información del manejo actual de diferentes cargos formales. También implica que las personas sean responsables directos de diferentes cargos, que conllevan a un alto nivel actividades, responsabilidad e inversión de tiempo.

En este análisis de la dimensión de rotación de tareas actualmente, podemos observar que el funcionamiento de los programas organizacionales se combina. La activa participación de los integrantes en diferentes cargos formales y la participación informal dentro de los programas y niveles estructurales, demuestra el manejo colectivo de todas las actividades concernientes a La Comon, asumiendo que existe un alto nivel de cooperación entre los integrantes que permite potenciar su funcionamiento. Según



García (2009:2013) la cooperación puede conducir al incremento de la coordinación entre individuos, grupos o empresas; pues además de incorporar esfuerzos distintos para alcanzar un objetivo común, en la cooperación se concentran y enfocan actividades coordinadas de esfuerzos y energía a fin de evitar la dispersión y de unir las tareas que inicialmente fueron divididas.

Se puede decir que el mecanismo de rotación de tareas, en sus dos dimensiones, ha permitido que los integrantes tengan experiencia, conocimiento e información necesaria para realiza su trabajo, facilitando los niveles de coordinación en sus diferentes actividades. Al crear personal altamente capacitado en el funcionamiento general de La Comon y con la capacidad de tomar decisiones a diferentes niveles, con criterios que permiten que las cosas avancen y La Comon vaya progresando. Sin la necesidad de prescindir de algún integrante en específico. Esto concuerda con Terrazas et al. (2006) sobre el efecto de favorecer la comunicación y el conocimiento mutuo en áreas de una mayor coordinación y la formación continuada a través de la rotación por distintos servicios de atención especializada entre médicos.

Como se puede observar, estos tres mecanismos de Estandarización (Capacitación, Adoctrinamiento y Rotación de tareas) utilizados para la ED, equivalen a la internalización de esquemas de comportamiento aceptados y estandarizados en los trabajadores de La Comon. A través de estos Mecanismos, los integrantes de la estructura organizacional han formado sus conocimientos para manejar sus cargos formales; sus destrezas y conocimientos técnicos en el manejo del cultivo de café; sus conocimientos y experiencia práctica como productores en el manejo del cultivo de café; su conocimiento de las necesidades y problemáticas de los productores y La Comon; su conocimiento del ambiente económico, político y social; su sentido de pertenencia a La Comon; sus costumbres y creencias similares al resto de los productores de La Comon; sus intereses similares entre los integrantes; su compromiso con el trabajo, los productores y los fines de La Comon, y sus conocimientos y experiencia en el funcionamiento general de La Comon (cargos, niveles estructurales y programas). La generación de estos elementos característicos en los integrantes, han permitido cumplir adecuadamente con el trabajo profesional de La Comon.

Para Daft (2011), el profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados, y se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en La Comon. La mayoría de los integrantes en



La Comon no han pasado por un proceso de educación formal para ocupar su cargo; pero han recibido largos procesos de capacitación informal, Además, según Mintzberg (1989), la capacitación profesional debe ser seguida generalmente de un aprendizaje en el cargo (experiencia particular) antes de que la persona sea considerada totalmente capacitada, elemento que se presenta en La Comon, con el sistema de rotación de tareas en sus dos dimensiones. Aunado a estos dos procesos, se suma el mecanismo de adoctrinamiento, como una forma de asegurar que la persona que ocupe un cargo, desarrolle los comportamientos necesarios para trabajar. De esta manera se explica cómo una organización de productores, se encarga de profesionalizar a sus integrantes y construye una estructura burocrática profesionalizada a través de un amplio mecanismo de ED.

Estos mecanismos de ED han permitido formar a productores e hijos de productores sin estudios académicos a nivel profesional; como un NO profesional altamente capacitado para realizar su trabajo, con la capacidad de tomar decisiones a diferentes niveles. Demostrando una de las marcas de buena calidad de la profesionalización: la capacidad y la disposición para tomar decisiones basándose para ello en un entrenamiento y experiencia profesional (Hall, 1983). De tal manera que mucha de la responsabilidad del Programa de Extensión puede recaer en ellos, sin ningún problema. Logrando que La Comon otorgue a sus operadores considerable control sobre su propio trabajo, confiando en las destrezas y conocimientos de sus profesionales, para funcionar y producir productos o servicios estándar; como se realiza en las burocracias profesionales (Hall, 1983; Mintzberg, 1989; Weber, 2005 y Daft, 2011).

De esta manera, La Comon maneja la mayor parte de la coordinación necesaria conforme al trabajo de los profesionales operadores, por ED y Conocimientos, como se hace en las burocracias profesionales según Mintzberg (1989). Esto coincide con la investigación de Terraza et al. (2006) en organizaciones sanitarias en donde se dispone de instrumentos alternativos basados en la estandarización de habilidades que pretenden mejorar el acceso al conocimiento especializado en la atención primaria. En donde las habilidades normalizadas de sus profesionales se ocupan de gran parte de la coordinación.

En estas organizaciones, la ED se vuelve el mecanismo coordinador más importante para formar esquemas de comportamiento aceptados y estandarizados en los trabajadores. Sin embargo, en las burocráticas profesionales, la Te no suele ser un



elemento estructural muy amplio; pues la ED en estas organizaciones se realiza al momento de hacer la contratación de los profesionales (Mintzberg, 1989 & Weber, 1993). Sin embargo, en la estructura organizacional de La Comon, la Te aparece más grande de lo normal en una burocracia profesional (Figura 1), pues al contrario de otras burocracias profesionales, La Comon se resuelve la deficiencia de conocimientos y destrezas en los operadores, haciéndose responsable de la formación de sus profesionales, a través de los tres mecanismos de Estandarización antes mencionados.

Con base a esta información, se deduce que La Comon utiliza los mecanismos de AM y ED para coordinar su trabajo, coincidiendo con lo reportado por Pucheu (2010) quien menciona que combinaciones en las que predominan el AM y la estandarización de habilidades, ocurre en el caso de empresas familiares o burocracias fordianas que deben evolucionar a burocracias profesionales. Estos mecanismos homogenizan estructuras de comportamiento y conocimiento en los integrantes, para que sean capaces de adoptar decisiones coherentes que permiten cumplir con las actividades de La Comon de forma adecuada, en cada uno de las estructuras, en términos de su dirección. Asumiendo que la dirección de La Comon, es una cuestión colectiva que involucra no solo a los integrantes del AE, sino también a las funciones de abajo.

Descentralización

A través del análisis de los mecanismos que utiliza La Comon para coordinar su trabajo, podemos deducir que la distribución del poder de decisión dentro de los elementos estructurales que conforman el Programa de Extensión de La Comon, está distribuida en varias personas y, por lo tanto, puede calificarse como una estructura descentralizada, según Mintzberg (1989) y Culebro (1998). Esto concuerda con la investigación realizada por Ruiz (2006) en cooperativas productoras de aceite de oliva en donde los socios son el elemento fundamental y con tienen activa participación en diferentes elementos estructurales (AE, LM y NO) en donde las organizaciones son gestionadas democráticamente por sus socios, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. En donde la estructura se caracteriza por ser descentralizada pues, aunque la autoridad formal para la toma de decisiones está, en última instancia, en manos de la base social, hay delegación en el resto de órganos. La autoridad y el control proceden de los niveles más altos y se va filtrando hacia la base de La Comon. También coincide con la investigación realizada por Terraza et al., (2006) en donde menciona que entornos como el sanitario, los profesionales



toman de forma descentralizada las decisiones relacionadas con la producción de servicios.

En cuanto al AE y la LM, puede deducirse que estos elementos estructurales brindan total libertad para que los operadores realicen su trabajo. Se presenta bajo nivel de SD, simplemente se centraliza información para saber que está sucediendo con el trabajo operativo y se corrobora que las actividades planeadas sean ejecutadas. A la LM no le interesa controlar directamente el trabajo de los operadores, por lo que no existe discrepancia entre estos dos elementos estructurales. No existen problemas por querer controlar el trabajo de los operadores como se presenta normalmente en las burocracias profesionales según Mintzberg (1989). Lo que contribuye a la amplia libertad del operador para programar su trabajo.

De esta manera, podemos deducir que, en esta estructura descentralizada, una gran cantidad de poder de decisión sobre el trabajo operativo del Programa de Extensión, reside en la base de la estructura, con los profesionales del NO, como según Mintzberg (1989) se presenta en las burocracias profesionales. Este nivel de confianza para la toma de decisiones, surge de la capacidad profesional que tienen los operadores para realizar su trabajo. La Comon depende del conocimiento especializado, coloca su poder de decisión en donde está el conocimiento, es decir con los expertos del NO, lo que le permite desarrollarse efectivamente, según Mintzberg (1989).

En La Comon, el NO es libre de hacer su trabajo, todos los operadores coinciden en tener amplia libertad para planear e implementar sus actividades a su consideración, pueden tomar decisiones libremente sobre las técnicas a utilizar, las actividades, el contenido y fechas de sus actividades. Lo que les ha permitido perfeccionar e innovar sus técnicas operativas, contribuyendo a mejorar los resultados del trabajo. Esto se ha permitido debido a que entre menor centralización se tenga en las burocracias profesionales, se proporciona mejor capacidad para controlar y operar eficazmente, según Mintzberg (1989).

De este modo el trabajo operativo del Programa de Extensión queda en manos de los operadores sin imposiciones o restricciones por parte del AE, la Te o la LM. Demostrando que en la medida en la que los gerentes y administradores otorgan a los operadores la libertad que necesitan, centralizando solo aquellos procesos indispensables; una burocracia se puede enfocarse en resultados y así ser muy eficiente, efectiva y equitativa. (Mintzberg, 1989).



Conclusiones

La configuración estructural de la Comon Yaj Noptic S.S.S. corresponde a una Burocracia Profesional. La Comon maneja la mayor parte de la coordinación necesaria conforme al trabajo del Programa de Extensión por AM y ED, como mecanismos para homogenizar estructuras de comportamiento y conocimiento en los integrantes, que permiten adoptar decisiones coherentes para el cumplimiento de las actividades del Programa de Extensión de forma exitosa. El alto nivel de AM entre las diferentes áreas de La Comon, y entre los operadores, permite distribuir información y conocimientos para la toma de decisiones, y corresponde con la necesidad de coordinarse debido al funcionamiento a través de una acción colectiva y participativa. La ED permite profesionalizar a sus integrantes a través un amplio proceso de capacitación informal, acompañado de un proceso de aprendizaje en el cargo (Rotación de Tareas) y un mecanismo de Adoctrinamiento; generando integrantes altamente capacitados y comprometidos con su trabajo, los socios y La Comon. Esto le ha permitido a los operadores de La Comon a cumplir adecuadamente con el trabajo profesional sin necesidad de un profesional externo que la dirija.

El mecanismo de ED ha permitido formar a socios e hijos de socios sin estudios académicos a nivel profesional; como operadores altamente capacitados y relativamente autónomos con: experiencias y conocimientos suficientes para realizar su trabajo; con valores, costumbres y creencias similares a las del público objetivo del Programa de Extensión; altamente capacitados en el funcionamiento general de La Comon, y con la capacidad de tomar decisiones a diferentes niveles. Logrando que La Comon otorgue a los operadores considerable control sobre su propio trabajo, confiando en las destrezas y conocimientos de sus profesionales para programar e implementar las actividades del Programa de Extensión.

El poder y responsabilidad en el proceso de toma de decisiones, dentro del funcionamiento del Programa de Extensión de La Comon, está distribuido en varias personas, por lo tanto, puede calificarse como una estructura descentralizada en donde el poder de decisión se centra principalmente en el los operadores profesionales. Logrando un equilibrio entre el nivel de descentralización y el nivel de control de las actividades del Programa de Extensión, proporcionando a los operadores la capacidad para controlar y operar eficazmente y supervisando lo necesario para asegurar el cumplimiento del trabajo.



Bibliografía

- Bataille-Chedotel, F. & Huntzinger, F. (2004). Directivos y gobierno de las cooperativas obreras de producción. Un estudio exploratorio sobre diez cooperativas francesas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 48, 79-98, abril.
- Boone, E. 1985. *Developing Programs in Adult Education*. NJ, EEUU: Prentice-Hall.
- Culebro, J. 1998. *Cambio Organizacional: Transformación y Diseño Estructural*. Centro de Investigación y Docencia Económica: Mexico. 66 p.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. Décima edición. Cengage Learning Editores: México, D.F. 650 p.
- García, A. 2009. Mecanismos de coordinación en empresas. *Revista Inventio*, (9): 33-40.
- García, A. (2013). *La importancia de los procesos y mecanismos de coordinación en la empresa: una aproximación a partir de la teoría de la organización*. España.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones, Estructura y Procesos*. 3a. Ed. Dossat, S. A., Plaza Santa Ana 9 - Madrid 12, España. 351 p.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6a. ed. México D.F.: McGraw-Hill.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly* (12): 1-47.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales* (28): 43-63.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. 2a. Ed. McGill University: Canada.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28. doi:10.2307/2667029
- Pucheu, A. 2010. Relaciones entre la estructura en el self y el modelo de mecanismos de coordinación organizacional de Mintzberg. *Psicoperspectivas*, 9 (1):158-180.
- Ruiz, C. 2006. Disfunciones en el gobierno de las sociedades cooperativas agrarias: el caso de las almazaras cooperativas. *GEZKI*, (2):73-103.
- Swanson, B. (2010). *Estudio mundial sobre buenas prácticas de la extensión y asesoramiento agropecuarios en el mundo*. Universidad de Illinois. FAO: Roma. 72p.
- Terraza Núñez, R., Vargas Lorenzo, I., & Vázquez Navarrete, M. L. (2006). La coordinación entre niveles asistenciales: una sistematización de sus instrumentos y medidas. *Gaceta Sanitaria*, 20, 485-495.



Vázquez-Ibarra, Y. (2019). La extensión implementada por productores de café orgánico en Chiapas, México. *Tesis de Maestra en Ciencias*. Colegio de Postgraduados: Montecillo, México.

Weber, M. (1993). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, FCE: México. 1245