

Comportamiento Organizacional de un Grupo de Productores de Chocolate de la Chinantla, Oaxaca, en el Contexto de Desarrollo Endógeno

Rosario Aide Hernández López¹

Gualdemar Delfino Felipe Reyes Cortés²

Resumen

Muchas personas en países en vías de desarrollo experimentan el resultado del proceso de globalización limitando sus economías locales y afectando sus estructuras ambientales y socioculturales. La aplicación del desarrollo endógeno en comunidades como la Chinantla Oaxaca, permite el aprovechamiento y fortalecimiento de los recursos locales, los cuales son fundamentales para el desarrollo sostenible. Dentro de los beneficios que brinda las prácticas agroforestales que se practican en el área de estudio, además de la protección del medio ambiente, es generar ingresos adicionales que contribuyen al bienestar de sus familias.

El comportamiento organizacional de las MIPyMES es otro factor importante por considerar en este estudio, en donde el factor humano y sus relaciones dentro de la organización son básicas para tener un buen ambiente laboral dentro de las empresas. El objetivo de este estudio es conocer el comportamiento organizacional de un grupo productor de chocolate en el contexto del desarrollo endógeno. El área de estudio se ubica en la comunidad de San Martín Soyolapam, Sierra Norte, Oaxaca, donde la mano de obra femenina es indispensable, ya que son quienes inician la cadena de suministro del cacao, ingrediente principal para la elaboración de chocolate.

La metodología es cualitativa de corte transversal y descriptivo, con recopilación de información a través de entrevistas semiestructuradas, observación participante y talleres participativos. Entre los principales resultados se observa que el cultivo de cacao agroforestal es un recurso local que además de contribuir a la conservación del suelo y medio ambiente, con la producción de chocolate también genera fuentes de empleo a la comunidad. Como conclusión se tiene que el comportamiento organizacional del grupo influye en la eficiencia y productividad de la organización.

Conceptos clave: Comportamiento organizacional, Microempresas, Desarrollo endógeno.

Introducción

El desarrollo endógeno empleando las palabras de Tapia (2008) quiere decir

“crecer desde adentro, se basa en la gestión de los propios recursos, estrategias, conocimientos, sabidurías e iniciativas en el proceso de desarrollo. La meta es el desarrollo basado sobre necesidades y capacidades locales, a fin de ampliar las

¹ Lic. En Contaduría. Alumna de la Maestría en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales del Instituto Politécnico Nacional CIIDIR Unidad Oaxaca. rhernandezl2102@alumno.ipn.mx

² Dr. En Educación, Instituto Politécnico Nacional-CIIDIR Unidad Oaxaca. wreyes@ipn.mx

opciones disponibles para la gente, sin idealizar sus visiones y prácticas locales”. (Tapia, 2008, p.19).

Por otro lado, el aporte que la micro, pequeña y mediana empresa (MIPyME) realiza a la economía de un país, como la generación de fuentes de trabajo y riquezas, como afirma Yáñez, Yáñez, y Morocho (2018) es

“muy reconocida y valorada, sin embargo, están expuestas a distintos obstáculos que les impide desenvolverse a tal grado que su crecimiento en un mercado cada vez es más cambiante y competitivo, se ven obligadas a diversificar y adaptarse a los cambios tanto del entorno como del consumidor. Además, se considera que las MIPyMES por su estructura poseen una desventaja frente a las grandes empresas en cuestión de los recursos disponibles y capacidades que poseen y determinan su competitividad”. (Yáñez., Yáñez „ y Morocho., 2018: s/p).

Así mismo, desde el punto de vista de estos autores, los recursos humanos son un elemento primordial para el crecimiento, y desarrollo de estrategias competitivas de las MIPyMES, por ello, es importante contar con un recurso humano óptimo, eficiente y comprometido que aporte significativamente con el cumplimiento de los objetivos y con el éxito de la organización. Por lo que estudiar a las personas dentro de la organización es muy imprescindible ya que de esto dependerá su desempeño y el ambiente laboral entre ellos.

Rojas (2020) argumenta que

“en las comunidades rurales dedicadas al cultivo de cacao, la mano de obra femenina es indispensable, ya que son quienes inician la cadena de suministro al cosechar las mazorcas, desgranar, fermentar, secar los granos de cacao para después convertirlos en chocolate, mientras que los hombres se encargan de las plantaciones, riego y cuidados del cultivo”. (Rojas, 2020: s/p).

Acerca de la producción de chocolate en la Chinantla, las mujeres participan en el sector productivo y en la gestión organizacional. El grupo se encuentra conformado en su mayoría por mujeres que desempeñan un papel clave en esta actividad económica. Este estudio tiene como objetivo conocer el comportamiento organizacional de un grupo de productores de chocolate en el contexto del desarrollo endógeno, que, de acuerdo con Franklin y Krieger, (2011) el comportamiento organizacional

“estudia las acciones que las personas tienen en el trabajo, con la finalidad de mejorar su desempeño y comprender mejor sus actitudes”. (Franklin y Krieger, 2011: s/p).

Contexto y descripción del grupo productor de chocolate

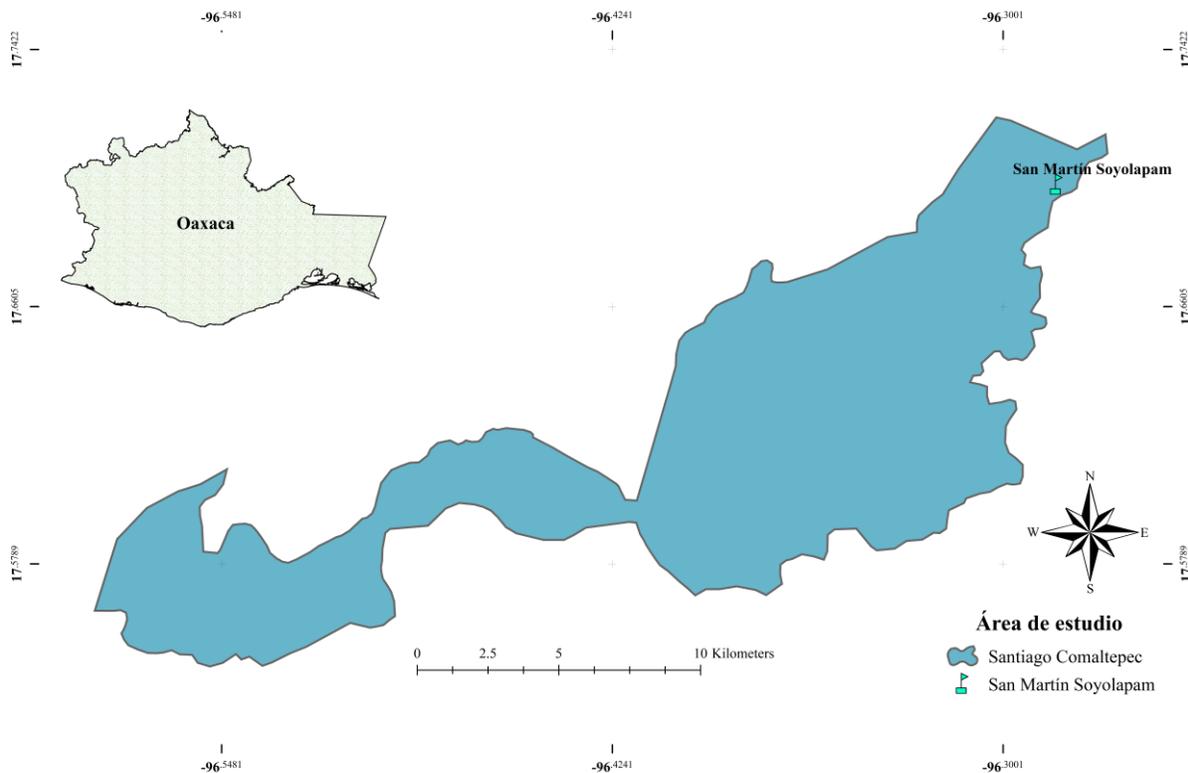
Teniendo en cuenta a Trejo (2004),

“San Martín Soyolapam es una comunidad indígena perteneciente al municipio de Santiago Comaltepec, ubicada en la Sierra Norte de Oaxaca, en las coordenadas

17°41'55" N y 96° 16' 58" O, con temperatura media anual de 24 y 28 °C, y precipitación anual de 800 a 1500 mm, con clima cálido subhúmedo" (Trejo, 2004: s/p).

La comunidad se localiza a 6 km de la desviación de Puerto Eligio; localidad ubicada en el kilómetro 63 de la carretera federal 175 Oaxaca-Tuxtepec.

Mapa 1. Mapa de Microlocalización de la Agencia de Policía de San Martín Soyolapam, Santiago Comaltepec, Sierra Norte, Oaxaca.



Fuente: Elaboración propia en ArcMap. Datum WGS84 14N

San Martín Soyolapam cuenta con 116 habitantes hablantes en su mayoría de la lengua chinanteca. El 47.41% (55) son mujeres y el 52.58% (61) hombres (S. López, Comunicación personal, marzo 2023).

“El grado de escolaridad promedio en la localidad fue de nivel básico en donde el género masculino resultó con más estudios y tan solo unas cuantas mujeres completaron su primaria. La población analfabeta es de 15.24%; las mujeres representan el 8.57% mientras que los hombres el 6.67% del total de la población en el 2020” (INEGI, 2020: s/p).

El municipio de Santiago Comaltepec donde se ubica esta agencia se considera con un “grado de marginación medio y con rezago social bajo” (IASPRS, 2022: s/p).

En San Martín Soyolapam, “la población mayor de 12 años ocupada laboralmente representa el 29.52% del total de la población. Del total de hombres, solo laboraba el 42.86% (24) y del total de mujeres solo 14.29% (7). La mayoría reconoce ser campesino y amas de casa y con pocas actividades en las que recibe una remuneración económica” (INEGI, 2020: s/p).

Esta comunidad se dedica principalmente a la ganadería que consiste en la crianza de animales como el ganado bovino para su aprovechamiento, animales de traspatio como las aves (gallos, gallinas, guajolotes, patos) y cerdos, así mismo, una de las actividades económicas con mayor participación de la mujer en la comunidad es la producción de cacao para la elaboración de chocolate ya sea para autoconsumo o para su venta. Actividad que, en los últimos 6 años, surgió como un proyecto liderado por mujeres que consiste en la producción y comercialización de cacao y chocolate agroforestal (Plan Municipal de Desarrollo 2011-2013), por lo tanto, forma parte de las actividades económicas de la comunidad desde el año 2017 hasta la fecha, permitiendo generar fuentes de empleo en localidad, así como ingresos económicos adicionales que contribuyen al bienestar de sus familias.

El grupo productor de chocolate surge en el 2017 a partir del proyecto: “Producción de cacao agroforestal en la Chinantla”. Esta iniciativa tiene como finalidad reforestar la selva chinanteca que debido a la ganadería está siendo deforestada. Estudios Rurales y Asesoría Campesina A.C ; en conjunto con los apoyos de la fundación ADO crean el primer grupo de mujeres que se dedican a la producción de cacao y chocolate en la comunidad de San Martín Soyolapam, además se encargan de impulsar al grupo dándoles seguimiento a través de talleres, asesorías que tengan que ver con la parte organizativa y mejoras del producto, así como el estableciendo vínculos en el mercado. Al respecto conviene decir que esta actividad en los últimos años ha adquirido importancia económica (Tierra Blanca, 2023: s/p).

Marco teórico

En este apartado, el desarrollo endógeno, como enfoque central de este estudio, y de acuerdo con Morales, Pérez, Riffo y Williner, (2020)

“abarca una visión holística que reconoce el potencial de los recursos locales, la preservación de la identidad cultural y el fortalecimiento de las capacidades internas como factores principales para el crecimiento sostenible de las comunidades rurales”. (Morales, Pérez, Riffo y Williner, 2020, p.45).

Además, se aborda el comportamiento organizacional como un elemento clave en la eficiencia y productividad de la microempresa de productores de chocolate, centrándose en la gestión de comunicaciones como una herramienta que permite alcanzar un ambiente laboral saludable.

Desarrollo endógeno

Para adentrarse al tema, Juárez (2013) argumenta que el desarrollo local

“parte de la hipótesis de que todo territorio tiene un conjunto de recursos materiales, ambientales, económicos, políticos y sociales que lo pueden revalorizar”. (Juárez, 2013, p. 19).

Por lo que, el desarrollo local se refiere al trabajo que impulsa el crecimiento económico, social y cultural de esa localidad en particular.

Por su parte, el desarrollo endógeno se centra en el uso de los recursos internos con los que cuenta una comunidad y no depender de agentes externos, a este tipo de crecimiento donde se aprovechan los recursos del mismo territorio es a lo que se le llama endógeno, este modelo busca movilizar factores y recursos para optimizar su uso y aprovechamiento con el objetivo de mejorar el bienestar y calidad de vida de los habitantes que forman parte del territorio, lo que lo hace un agente más de la transformación económica, social, cultural o ambiental.

En la opinión de Alonso (2006) el desarrollo endógeno es:

“aquella estrategia que persigue satisfacer las necesidades y demandas de una población local, a través de la participación de la comunidad en los procesos de desarrollo, sin restar importancia al mejoramiento de la posición del sistema productivo local en la división internacional o nacional del trabajo, logrando el bienestar económico social y cultural de la comunidad en su conjunto. Por lo que además de proponer el desarrollo productivo (agrario, industrial o de servicio) tendrá que potenciar las dimensiones sociales y culturales que inciden en el bienestar de la sociedad”. (Alonso 2006, p.119).

Desarrollo sostenible dentro del ámbito del desarrollo endógeno

Desde la posición de Brunet y Böcker, (2015)

“Partiendo de la hegemonía de la economía neoclásica nace una dispersión de estrategias sobre el desarrollo en donde era necesario vincular el desarrollo a la sostenibilidad y a la dimensión humana de la vida, conectando las prácticas cotidianas y al uso de los recursos y conocimientos locales y regionales como eje del desarrollo endógeno”. (Brunet y Böcker, 2015: s/p).

Siguiendo a estos autores y de tantas definiciones en debate sobre desarrollo sostenible se toma la definición que relaciona estos dos términos en cuanto a la necesidad de garantizar un flujo continuo de bienestar a largo plazo buscando un equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

En relación con lo anterior, Brunet y Böcker, (2015) comentan que

“en el campo del desarrollo territorial el desarrollo endógeno está enlazado en los procesos de globalización económica en donde hay una interrelación entre fuerzas

globales y condiciones locales produciendo resultados en términos de desarrollo”. (Brunet y Böcker, 2015: s/p).

Por lo tanto, el desarrollo endógeno puede ayudar a mantener y fortalecer las tradiciones culturales, y los recursos locales tal como lo dice Tapia (2008):

“Las culturas de los pueblos indígenas, sus conocimientos y lenguas son ricos y diversos, pero existe un valor importante que comparten todos: su relación de armonía con la tierra, con la Madre Tierra”. Tapia (2008, p.16).

Al respecto conviene decir que, el desarrollo endógeno trae consigo beneficios como la sostenibilidad, al enfocarse en los recursos locales existentes y así evitar una explotación excesiva de los recursos.

Comportamiento Organizacional

Chiavenato (2009) plantea que el concepto de comportamiento organizacional (CO), hace referencia al

“estudio de las personas y grupos que actúan en las organizaciones, su continua interacción e influencia entre ellos. Dentro de las principales características del CO es buscar que las personas se sientan satisfechas con su trabajo, así mismo elevar las normas de competitividad de los grupos para su éxito. También se enfoca en las contingencias, utiliza métodos científicos para formular hipótesis sobre la dinámica del comportamiento y comprobarlo empíricamente. Sin embargo, el objetivo básico del CO es ayudar a las personas y a las organizaciones a entenderse y comunicarse mejor”. (Chiavenato, 2009, p.8).

Teniendo en cuenta a Molina-Sabando, Briones-Véliz y Arteaga-Coello (2016), el comportamiento organizacional

“es un eje dinamizador de la eficiencia y eficacia de las empresas, en donde la clave del éxito para cualquier organización está en la actitud de las personas que participan en ella. Para el caso de pequeños grupos de trabajo el comportamiento organizacional es esencial, viene siendo una herramienta necesaria para mejorar la eficiencia, productividad y satisfacción de los miembros del equipo, así, una buena comunicación es el resultado de una adecuada gestión organizacional”. (Molina-Sabando, Briones-Véliz y Arteaga-Coello, 2016, p.500).

Gestión de las comunicaciones

Rodríguez-Candela, Fernández y Yacobi, (2013) explican que

“una buena comunicación es necesaria para garantizar que todos los integrantes de un grupo estén informados y actualizados sobre cada uno de los movimientos que vayan surgiendo en la organización. El objetivo de la comunicación es saber que se desea lograr con ella y que información se debe compartir con las partes involucradas, además de cómo se deben compartir estos mensajes. Cumplir con estos objetivos ayudará a guiar la estrategia de comunicación”. (Rodríguez-Candela, Fernández y Yacobi, 2013: s/p).

En la opinión de Follet (1996),

“la entrega de órdenes efectivas es una habilidad crítica para cualquier gerente o líder y que debe basarse en la cooperación y el diálogo en lugar de la imposición autoritaria”. Follet (1996: s/p)

Afirma que a nadie le gusta que lo manden y cuando alguien lo hace la persona siente que se le está faltando el respeto, se vuelve a la defensiva y actúa enojado o malhumorado y por consiguiente tendrá un mal comportamiento en la organización.

Metodología

Para abordar este estudio se empleó el método cualitativo, de corte transversal y descriptivo, la población objetivo se centró en un grupo productor de chocolate ubicados en San Martín Soyolapam. El método de recolección de datos fue a través de encuestas, y como técnica las entrevistas apoyadas de un cuestionario semiestructurado, con preguntas enfocadas en cómo se sienten trabajando en equipo, al tomar decisiones, y que tan satisfechas están realizando esta actividad económica, las respuestas quedaron clasificadas en una escala Likert de 5 puntos, donde 1 significa insatisfecho y 5 muy satisfecho.

También, a través de la observación participante, se pudo analizar el comportamiento de cada uno de los integrantes, además, de lo que está ocurriendo a su alrededor, y finalmente con los talleres participativos se tuvo conocimiento del proceso de elaboración de chocolate, así como de las necesidades y preocupaciones de la microempresa.

Resultados y Discusiones

En relación con la gestión de la comunicación, se encontró que cada integrante del grupo (Imagen 1), tiene muy claro las actividades a desarrollar en el proceso de elaboración de chocolate, y el día de la elaboración se reúnen todos para ir acomodando y tener todos los ingredientes, utensilios o herramientas a la mano y así lograr con éxito la producción, lo que significa que existe una buena comunicación y relación entre ellos.

Imagen 1. Integrantes del Grupo Productor de “Chocolate Soyolapam”



Fuente: ERA, 2020.

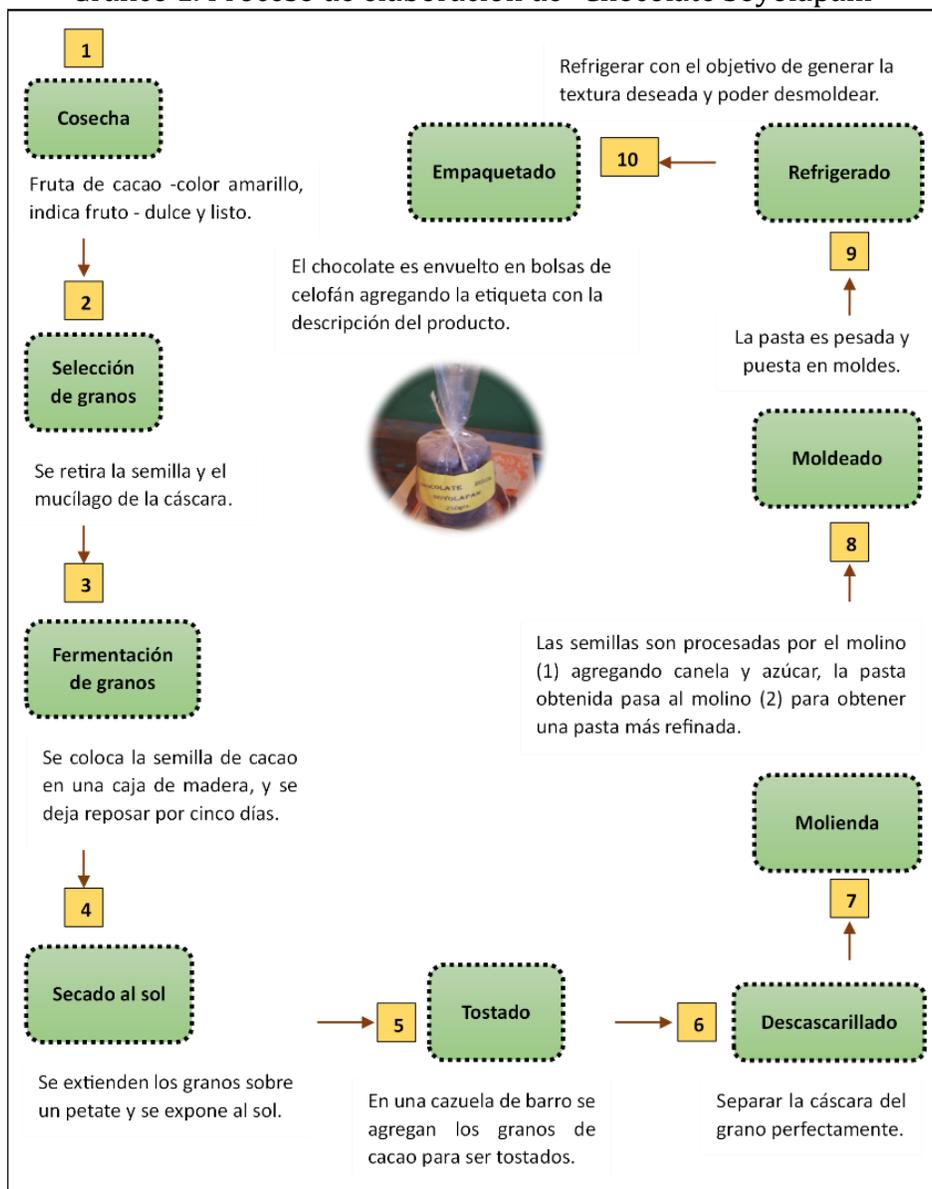
En cuanto al proceso productivo de elaboración, para el caso de “Chocolate Soyolapam” el proceso de elaboración abarca 10 etapas, la etapa uno es la cosecha, dos; selección de granos, tres; fermentación de los granos, cuatro; secado al sol, cinco; tostado, seis; descascarillado, siete; molienda, ocho; moldeado, nueve; refrigerado y diez; empaquetado y etiquetado (Gráfico 1), considerando que las primeras seis etapas son realizadas con anticipación de manera independiente por el proveedor o por cada uno de los miembros del grupo. Las otras cuatro etapas como la molienda estará a cargo por dos de sus integrantes; el moldeado por otros dos, el refrigerado una de las etapas que no requiere de tanta ayuda estará a cargo de una sola persona, y finalmente antes de ofrecer el producto y ponerlo a la venta entre todos colaboran para completar la última fase de empaquetado y etiquetado.

Siguiendo a Follet (1996)

“las personas responden mejor a las situaciones que a las órdenes de arriba hacia abajo”. Follet (1996: s/p).

En este grupo, aunque existe un responsable de administrar, coordinar y presidir las actividades a desarrollar, la gran mayoría toma la iniciativa de preguntar que se debe realizar y no son forzados a desempeñar alguna actividad que no deseen. Sin embargo, se sugiere que los integrantes reciban talleres de sensibilización en temas de compromiso y comprensión laboral para mejorar ciertas prácticas en beneficio del equipo en general.

Gráfico 1. Proceso de elaboración de “Chocolate Soyolapam”

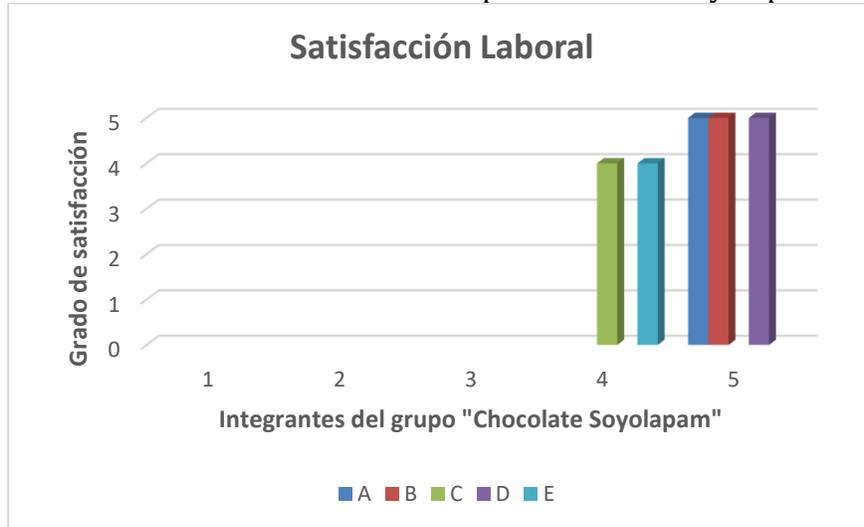


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al nivel de satisfacción laboral, se observó que los integrantes del grupo productor de chocolate se encuentran satisfechos elaborando chocolate, además de considerar este trabajo como una actividad complementaria, tanto que la gran mayoría considera esta ocupación como un pasatiempo. Tal como se observa en el gráfico 2; donde: 1=Insatisfecho, 2= Poco satisfecho, 3= Indeciso, 4= Satisfecho y 5 Muy Satisfecho.

La planificación de las actividades, las realizan por medio de reuniones en grupo, (imagen 2), donde toman las decisiones referentes a la programación de actividades para atender los pedidos de elaboración de chocolate, para compra de insumos y establecer quien será el representante del grupo en ferias, y exposiciones, para llevar a cabo la participación en la ciudad de Oaxaca o en lugares donde son invitados.

Gráfico 2. Satisfacción Laboral del Grupo “Chocolate Soyolapam” 2023



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada al grupo productor “Chocolate Soyolapam” Abril,2023.

Imagen 2. Reunión del grupo productor de “Chocolate Soyolapam”.



Fuente: Elaboración propia.

Los integrantes del grupo consideran que la importancia cultural y económica, de la producción de cacao agroforestal en San Martín Soyolapam es muy alta, pues constituye la principal materia prima para la elaboración de chocolate, actividad que es considerada como generadora de ingresos, empleo y bienestar de las familias en esta zona rural, y como explica Tapia (2008) es

“desarrollado por el esfuerzo de pequeños agricultores que gestionan sus propios recursos, así como la aplicación de sus conocimientos y sabidurías campesinas en el proceso de desarrollo, convirtiéndolo en un factor clave para el desarrollo sostenible”. (Tapia, 2008, p.19).

De ahí que el comportamiento organizacional en el contexto del desarrollo endógeno se encuentra vinculados dentro de la microempresa de chocolate ya que su aplicación es esencial para el éxito de la organización en eficiencia y productividad.

Con la finalidad de administrar mejor sus tiempos, organizarse mejor en cada una de sus actividades, entenderse y trabajar en un ambiente saludable, se realizó una revisión de métodos, técnicas y herramientas que permitan al grupo mejorar su eficiencia y productividad.

En la opinión de Castellano (2018)

“el método Kanban ayuda a aumentar la eficiencia de los procesos, se caracteriza por ser un sistema de señales que controla el proceso de reabastecimiento y empieza con el conocimiento de lo que el cliente demanda, hasta que se obtiene el producto final”. (Castellano, 2018: s/p)

En este estudio, el siguiente tablero Kanban muestra actividades que los productores de chocolate deben realizar en determinadas fechas, donde se puede apreciar que en las tarjetas (post-it) se registra información sobre el producto, nombre, cantidad, fecha de entrega entre otras actividades pendientes para que no se les vaya a olvidar.

Cuadro 1. Tablero Kanban “Chocolate Soyolapam”

"Chocolate Soyolapam"				
TABLERO KANBAN AGOSTO 2023				
MENSUAL				
PEDIDOS	CANTIDAD	PUNTOS DE VENTA	LOCALIZACIÓN	FECHA DE ENTREGA
Chocolate dulce	10 KG	Comedor "El Mirador" Hotel "Valle Real"	Comedor: Sobre carretera federa Oax-Tux Hotel: San Juan Bautista Valle Nacional	15/08/2023
Chocolate Semi-amargo	25 KG			
Chocolate amargo	60 KG	Mercado orgánico	El Pochote Xochimilco. Col. Reforma. Oaxaca	
SEMANAL				
ACTIVIDAD	FECHA	PENDIENTES		
Limpieza del taller	16/08/2023	Pago CFE		

Fuente: Elaboración propia con base en Castellano, 2018.

Otro aspecto que se analizó es el tiempo, la cual es esencial en toda organización, para el grupo de productores de chocolate, les permitirá ser más eficientes, aumentar su productividad y mejorar la calidad del trabajo. Algunos aspectos por considerar para la gestión del tiempo son:

- Establecer objetivos y prioridades: es importante que el grupo tenga claro que es lo que quiere hacer o cuáles son sus objetivos, y conforme a ello darle prioridad a las tareas que requieran de más atención. Esto les permitirá enfocarse en lo más importante y no perder tiempo en actividades que no son esenciales.

- Planificar y programar el trabajo: emplear herramientas como agendas, calendarios y listas de tareas que les permita organizar sus actividades y optimizar su tiempo.
- Asignar tiempos: establecer plazos para cada tarea podría ayudar a los productores de chocolate a trabajar de manera más eficiente, asegurándose de cumplir con lo que se hayan propuesto y evitar que se retrasen en sus actividades.
- Delegar tareas: la asignación de tareas ayuda a que las actividades no recaigan en una sola persona y que el grupo sea cada vez más eficiente.

En relación con el tiempo, una de las técnicas de planificación y organización del tiempo es la Matriz de Eisenhower que, según Rodríguez et al., (2013)

“permite categorizar las tareas según su importancia y urgencia”. (Rodríguez et al., 2013: s/p).

- 1) Importante y urgente: debe realizarse inmediatamente, como por ejemplo la producción de pedidos urgentes
- 2) Importante y no urgente: tareas que son relevantes para el grupo, pero que no requieren de atención inmediata como son el recibir capacitaciones, asistencia a talleres etc.
- 3) No importante pero urgente: son tareas que pueden ser urgentes pero que son necesarias para lograr el éxito del negocio, como es el caso de la búsqueda de otros canales de distribución.
- 4) No urgente ni importante: es el último en la lista de prioridades, en donde las cosas pueden esperar, uno de los ejemplos de esta categoría es darles mantenimiento a los equipos empleados para la producción de chocolate.



Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez et al., 2013.

Por otra parte, el capital humano de acuerdo con Yáñez., et al., (2018) es

“el elemento más importante que una organización posee y al mismo tiempo el más complicado de dominar y controlar por tener diferentes criterios y formas de pensamiento”. (Yáñez., et al., 2018: s/p).

Considerando lo anterior a este grupo se le sugiere lo siguiente:

- Selección y contratación de personal: el grupo productor de chocolate debe asegurarse de contar con un proceso de selección que permita atraer y retener a sus mejores integrantes y a través de las entrevistas conocer cuáles serían las limitantes de cada uno de ellos, disponibilidad de tiempo y sus metas.
- Formación y desarrollo: es importante que sus integrantes asistan a programas de capacitación, cursos de formación presenciales o en línea, con el objetivo de mejorar sus habilidades y conocimientos en diferentes áreas como el de producción, marketing, ventas, y en la conservación y aprovechamiento de sus recursos naturales, entre otras.
- Comunicación efectiva: que permita transmitir de manera clara y oportuna la información relevante para los que integran el grupo, como sus objetivos, políticas y procedimientos, cambios en la estrategia, entre otros.
- Retribución y beneficios: uno de los aspectos a considerar en este apartado son los incentivos por desempeño y la flexibilidad en sus horarios.

Un equipo de trabajo, capacitado, motivado y comprometido, puede mejorar la calidad de sus productos, aumentar su productividad, pero sobre todo aprovechar sus recursos de manera sustentable y sostenible por lo que “Chocolate Soyolapam” busca tener el personal adecuado y desarrollado para lograr sus objetivos y cumplir con las expectativas de sus clientes además de “crecer desde adentro”.

Conclusiones

En el estudio del comportamiento organizacional de la microempresa “Chocolate Soyolapam” se han identificado elementos clave que juegan un papel fundamental en el fomento del desarrollo endógeno y en el aprovechamiento de los activos territoriales que ayudan con el aumento de la eficiencia de los procesos de producción.

Los integrantes de la microempresa han mostrado una buena coordinación, comunicación efectiva y valores que les está permitiendo crecer. Su compromiso y trabajo ha permitido una gestión eficiente de los recursos locales, como lo es el cacao. Conviene decir que el recurso humano que integra este grupo genera conocimiento, habilidades, comportamientos y actitudes que cumplen una función muy importante dentro de la organización.

Por su parte, el uso responsable de los recursos naturales ha asegurado la actividad productiva y ha posicionado a la microempresa de productores de chocolate como un ejemplo de éxito en la región al realizar sus cultivos bajo sistemas agroforestales. En San

Martín Soyolapam, la producción de cacao ha sido practicado desde ya hace algunos años, sin embargo, las personas no le habían dado tanta importancia que hasta dejaron de producirlo. Actualmente, son las mujeres de esta comunidad quienes están retomando esta actividad con gran interés.

Con este estudio se observa que el papel proactivo que los actores sociales realizan en sus entornos permite el análisis del comportamiento organizacional sobre elementos que contribuyen a promover y/o mejorar las capacidades de los agentes para aprovechar los activos territoriales, aumentar la eficiencia de los procesos de producción y posicionar los sistemas productivos de base territorial como vías de desarrollo endógeno local-regional. Donde es de considerarse de suma importancia la implementación de mecanismos de innovación de las empresas, aun cuando se trate de zonas rurales hay mucho por hacer en beneficio de las poblaciones más marginadas y que requieren de estrategias para mejorar sus sistemas productivos para construir un mejor futuro.

Agradecimientos

Particular agradecimiento a los productores de chocolate de San Martín Soyolapam, Santiago Comaltepec, Sierra Norte, Oaxaca, por permitir el análisis de su actividad económica, así también al Instituto Politécnico Nacional quien a través de la Secretaría de Investigación y Posgrado otorgó el financiamiento para el proyecto SIP 20230178.

Referencias

- Alonso, A.**, (2006), "Desarrollo territorial y desarrollo endógeno." *Economía y Desarrollo*, Vol. 139, núm.1, pp.113-124. Disponible en : <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425541309005>. Consultado: 27 de Julio de 2023
- Brunet , Ignasi, y Böcker.** (2015). *Desarrollo sostenible, humano y endógeno. Estudios sociológicos*, 33(98), 311-335. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S244864422015000200311&lng=es&tlng=es. Consultado: 29 de julio de 2023
- Castellano, L.** (2019). *Kanban. Metodología para aumentar la eficiencia de los procesos. 3C Tecnología. Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 8(1), pp. 30-41. Disponible en: https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2019/03/ART.-2-TECNO-Ed.-29_Vol.-8_n%C2%BA-1-1.pdf. Consultado: 18 de julio de 2023
- Chiavenato, I.** (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill. Disponible en: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2873>. Consultado el 20 de julio de 2023.
- Follett, M. P.** (1996). The giving of orders. In Shafritz, J.M. & Ott, J.S. (Eds.). *Classics of organization theory* (pp.156-162). Disponible en: http://www.vicmont.org/sjuweb/Coursework%20Web/EDU%205571/PDF/Frames/Follett_HR.pdf. Consultado el 12 de julio de 2023.

- Franklin, F. E., & Krieger, M. J.** (2011). Comportamiento organizacional . México: Pearson Educación. Disponible en: <https://ozkarinconsultor.files.wordpress.com/2019/02/comportamientoorganizacional.pdf>. Consultado el 13 de julio de 2023.
- Informe Anual sobre la Situación de Pobreza y Rezago Social IASPRS.** (2022). Disponible en: <http://sisplade.oaxaca.gob.mx/sisplade/>. Consultado: 22 de julio de 2023
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía Oaxaca INEGI.** (2020). Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>. Consultado: 27 de junio de 2023
- Juárez, G.** (2013), "Revisión del concepto de desarrollo local desde una perspectiva territorial". Revista Líder, Vol.23, pp.9-28 Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4959019>. Consultado: 27 de julio de 2023)
- Molina-Sabando, L, Briones-Véliz, I, y Arteaga-Coello, H.** (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. Revista científica, dominio de las ciencias, Vol.2, núm.4, pp. 498-510. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802885>. Consultado: 23 de julio de 2023.
- Morales, R. Pérez, L. Riffo, y Williner, A.** "Desarrollo territorial sostenible y nuevas ciudadanías: consideraciones sobre políticas públicas para un mundo en transformación", Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/180), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46579-desarrollo-territorial-sostenible-nuevas-ciudadanias-consideraciones-politicas>. Consultado el 26 de julio de 2023.
- Plan Municipal de Desarrollo** (2011-2013). Santiago Comaltepec. Disponible en: https://www.finanzasoxaca.gob.mx/pdf/inversion_publica/pmds/08_10/458.pdf. Consultado: 27 de octubre de 2023
- Rodríguez-Candela, S, Fernández, I, y Romero, J.** (2013). La gestión integral de proyectos. 1-452. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=RQGgAQAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>. Consultado: 20 de julio de 2023
- Rojas, E.** (2020). Cacao Ecológico y los Sistemas de Producción Agroforestal. (Consultado: 20 de julio de 2023) Disponible en: <https://cakawa.com/cacao-ecologico-y-los-sistemas-de-produccion-agroforestal/>. Consultado: 20 de julio de 2023
- Tapia, P.** (2008). Aprendiendo el desarrollo endógeno : construyendo la diversidad bio-cultural. Bolivia. AGRUCO. Disponible en: http://biblioteca.clacso.edu.ar/Bolivia/agruco/20171003033916/pdf_544.pdf. Consultado el 02 de julio de 2023.
- Trejo I.** (2004). Clima. Página 67-85. En: A. J. García-Mendoza, M. J. Ordóñez y M.A. Briones-Salas (eds.), Biodiversidad de Oaxaca. Instituto de Biología, UNAM-Fondo Oaxaqueño para la Conservación de la Naturaleza-World Wildlife Fund, México.605

Tierra Blanca Mx (2023). Juana Zerete. Disponible en:
<https://www.tierrablanca.org/paginas/juana-zerete>

Yáñez, M. M, Yáñez, J. R, & Morocho, J. M. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 89-93. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200089. Consultado: 15 de julio de 2023

ANEXO

Imagen 3. Agencia de Policía San Martín Soyolapam



Fuente: Elaboración propia

Imagen 4. Elaboración de "Chocolate Soyolapam"



Fuente: Fuente: ERA, 2020.

Imagen 5. Chocolate dulce, amargo y semi-amargo.



Fuente: Elaboración propia.