



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



**XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)**  
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**Valoración del desempeño de las organizaciones de productores en México: una perspectiva desde el Valor Agregado**

Mesa Temática: enfoques metodológicos para el análisis organizacional

Modalidad de la ponencia: investigación en proceso

Anabel Martínez López<sup>1</sup>

0000-0001-6242-5424

Mexicana

[anabel.martinez@ciestaam.edu.mx](mailto:anabel.martinez@ciestaam.edu.mx)

Manrrubio Muñoz Rodríguez

0000-0003-3740-6584

Mexicana

[Manrrubio2050@gmail.com](mailto:Manrrubio2050@gmail.com)

Vinicio Horacio Santoyo Cortés

0000-0003-0400-1724

Mexicana

[hsantoyo@ciestaam.edu.mx](mailto:hsantoyo@ciestaam.edu.mx)

Universidad Autónoma Chapingo

Km 38.5, carretera México-Texcoco. 56230. Chapingo, Estado de México, México

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

---

<sup>1</sup> Autor responsable de la comunicación

## **Valoración del desempeño de las organizaciones de productores en México: una perspectiva desde el Valor Agregado**

### **Resumen**

Los estudios sobre evaluación del desempeño incluían en un inicio únicamente indicadores de rentabilidad económica, pero a medida que han avanzado las investigaciones se han ido añadiendo otros indicadores, abarcando así, tanto indicadores financieros como no financieros. Sin embargo, los estudios disponibles en México sobre evaluaciones de desempeño de las organizaciones económicas en el medio rural solo ofrecen un balance general del estado financiero de estas, más no reflejan el beneficio económico que recibe el socio por permanecer organizado; así el objetivo de esta investigación fue incorporar una nueva perspectiva de valoración del desempeño en las organizaciones de productores que refleje el valor entregado a los socios. El universo de estudio fue un grupo de organizaciones de productores agropecuarios en Guanajuato, México. La metodología consistió en una revisión de literatura, aplicación de encuestas para el análisis de las características descriptivas de las organizaciones y una propuesta de valoración del desempeño organizacional con el enfoque de ofrecer valor agregado a los socios. Los resultados arrojaron que a través de una propuesta de valoración del desempeño que contemple las principales necesidades comerciales de los socios es posible visibilizar el beneficio económico que reciben por estar organizados.

**Palabras clave:** organización económica, beneficio del socio, productores agropecuarios

## Introducción

Las organizaciones económicas de productores en el medio rural pueden hacer una contribución a la reducción de la pobreza y a la mejora de las estructuras económicas, pero para eso, deben cumplir con algunas condiciones importantes. Abordar el tema del desempeño organizacional es sin duda una tarea compleja debido a los debates originados en torno a su definición. Por una parte, se tiene el desempeño organizacional definido por Daft (2000), como la capacidad que tiene la organización para alcanzar sus objetivos mediante el uso de los recursos de una manera eficiente y eficaz. La efectividad y la eficiencia en una época constituían los conceptos estándares utilizados para determinar el desempeño organizacional. Sin embargo, desde los años setenta han surgido otras numerosas variables relacionadas con el desempeño organizacional, Pérez et al. (2016) proponen la satisfacción de los socios como el mejor indicador subjetivo para medir el éxito de una organización. Actualmente hay muchas ideas emergentes en circulación y está claro que el tipo de desempeño organizacional al que se haga referencia diferirá en función de los diferentes interesados directos.

En México existen entre 5.3 y 5.4 millones de Unidades Económicas Rurales (UER), de las cuales, el 78.52% cuentan con problemas de capitalización y son generalmente Unidades de Producción (UP) Agropecuaria (FAO, 2012). Este porcentaje corresponde al territorio ocupado, principalmente, por ejidatarios y comuneros. De las 4.1 millones de UP (78.52%) con actividad agropecuaria, solamente el 2.4 % están integradas a grupos u organizaciones para gestionar colectivamente servicios como crédito, ahorro, seguro, asesoría técnica, comercialización, compra de insumos y transformación (INEGI, 2007).

El sector particular de los granos no es la excepción, la más reciente Encuesta Nacional Agropecuaria en el 2019, reportó que el 53.1% de las UP con maíz, trigo, frijol, arroz y sorgo, comercializan a través de intermediarios, 25.1% directamente con el consumidor, y únicamente el 8.4% de las UP obtuvieron algún crédito o préstamo; y la principal problemática reportada por los productores fue, el alto costo de insumos y servicios (INEGI, 2019).

Ante este escenario, surge la necesidad de estudiar a las organizaciones económicas rurales desde un enfoque que contemple el valor agregado a los socios, iniciando con redefinir el concepto de negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización; transformar a la misión en objetivos específicos de resultado; elaborar una estrategia que logre el resultado planeado; poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz, y evaluar de alguna manera los resultados. Al respecto, Mazzarol (2009), destaca la escasez de trabajos publicados que aborden el tema de las organizaciones económicas en el sector agroalimentario desde este enfoque. Y en México, los estudios sobre el desempeño de las organizaciones económicas rurales desde esta perspectiva, son aún más escasos. Se han abordado únicamente desde la academia desde un punto de vista filosófico y sociológico. Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo de esta investigación es incorporar una nueva perspectiva de valoración del desempeño en las organizaciones de productores que refleje el valor entregado a los socios.

## Metodología

La investigación se está realizando con productores agropecuarios en el estado de Guanajuato México, por lo que se considero su perfil para elaborar el marco en la valoración del desempeño.

Se aplicaron encuestas semiestructuradas para obtener información de su actividad comercial y realizar el análisis descriptivo, los datos obtenidos corresponden al cultivo de maíz blanco y amarillo del ciclo primavera-verano 2020. La información se editó y validó en una mascarilla de captura en el programa Excel y con el uso de estadística descriptiva se realizó un cuadro del perfil de las organizaciones y las gráficas representativas.

Tomando en cuenta la revisión de literatura se consideraron los tres resultados de actividad empresarial de las organizaciones de productores para elaborar la propuesta de valoración de desempeño, la cual fue denominada Valor Agregado por la Organización (VAO) y la propuesta de cálculo es mediante la suma de tres indicadores seleccionados, los cuales se mencionan a continuación:

Ahorros por compras consolidadas de insumos: representa el ahorro por tonelada de maíz logrado por la organización por identificar, negociar en volumen, administrar y asumir la logística de almacenar y hacer llegar los insumos a sus socios. Para su cálculo se propone considerar el precio de los insumos al que compran los socios individualmente en los mercados locales en relación con el precio de los insumos comprados por volumen a través de la organización; la diferencia será el margen de ahorro total alcanzado, el cual se divide entre las toneladas de grano comercializadas, dando como resultado el ahorro por tonelada de grano equivalente.

Diferencial del precio pagado al productor por ventas consolidadas de granos: se refiere al diferencial del precio pagado al productor a través de la organización en relación con un precio garantía establecido por la empresa paraestatal SEGALMEX, para el año 2020, que fue de \$4,150/tonelada.

Utilidad de la organización del proceso comercial: Este valor se obtendrá al restar de los ingresos por concepto de ventas de granos los costos totales, los cuales incluyen el precio pagado al productor, gastos de energía, salarios, fletes, y depreciaciones de activos, dividido entre el volumen total de maíz comercializado en común, lo que dará como resultado el margen de utilidad promedio por tonelada de maíz comercializada en común. Esta utilidad no necesariamente se transfiere en su totalidad al socio, pero beneficia a todos los socios, tanto capitalistas como comerciales, porque se emplea para operar como organización y se invierte en mejoras para la ejecución del proceso comercial y en la capitalización de la organización.

## **Resultados preliminares**

### **Las dimensiones del desempeño organizacional: hacia una propuesta de evaluación**

A manera de breviarío histórico, en los primeros años del siglo, los teóricos de la administración se concentraron en aumentar las ganancias financieras (Taylor, 1947). Los gerentes tenían como propósito producir más con menos dinero, aumentando de este modo el lucro. A partir de los años cuarenta, empezaron a surgir conceptos más abstractos y genéricos del desempeño en los tratados sobre desempeño organizacional (Likert,

1957). Gradualmente, los conceptos de efectividad, eficiencia y moral del empleado, ganaron terreno en los escritos sobre administración, y para los años sesenta ya se consideraban componentes importantes del desempeño (Campbell, 1970). Los gerentes entendían que una organización tenía un buen desempeño si lograba sus metas previstas (efectividad) y utilizaba relativamente pocos recursos al hacerlo (eficiencia). Como consecuencia, el lucro pasó a ser tan solo uno de varios indicadores de desempeño.

Rensis Likert (1957) fue pionero en hacer uso de las encuestas para hacer diagnósticos de las organizaciones. Este autor supone que las prácticas de gestión participativa, como liderazgo, comunicación y toma de decisiones, llevan a niveles más elevados de desempeño organizacional. Posteriormente, durante los años cincuenta y sesenta se continuaba con la búsqueda de una variable significativa que ayudara al diagnóstico del funcionamiento de las organizaciones, lo cual llevó también al análisis de la estructura organizacional. Simultáneamente, se creía que la forma más eficiente de organización era la burocracia (Weber, 1947), bajo el supuesto de que entre más burocrática fuera la organización mejor sería su desempeño y su eficiencia.

Hasta ese momento, las evaluaciones del desempeño organizacional se habían concentrado principalmente en el trabajo, las personas y sus procesos, y la estructura organizacional. No obstante, para comienzos de los años setenta, las organizaciones del sector público, así como las organizaciones con y sin fines de lucro, comenzaron a explorar nuevas maneras de comprender su desempeño. Como resultado, se adaptaron enfoques más variados, por lo que la evaluación del desempeño organizacional se volvió cada vez más compleja y holística tratando de integrar la mayor cantidad de aspectos posibles.

En esta búsqueda, los científicos sociales comenzaron a explorar los diferentes factores humanos e interpersonales que podrían influir en el desempeño organizacional, como la resolución de problemas, el trabajo en equipo, la moral, la comunicación, la innovación y la adaptación (Levinson, 1972).

A finales de los setenta y comienzos de los años ochenta se abrió paso a otros enfoques. Al explorar aspectos organizacionales diferentes de la efectividad y la eficiencia, los profesionales comenzaron a reconocer la importancia de los interesados directos, clientes, miembros del personal y proveedores, en la ecuación del desempeño (Peters y Waterman, 1982; Walton, 1986). Para los años noventa, en los sectores gubernamental, privado y sin fines de lucro, las maneras de describir el desempeño organizacional y los factores asociados con él eran más integrales (Harrison, 1987; Osborne y Gaebler, 1992; Scott y Meyer, 1994).

En este periodo, Gupta y Govindarajan (1984) contemplaron la efectividad de una organización a través de doce dimensiones del desempeño: ratio de crecimiento de las ventas, cuota de mercado, beneficios operativos, ratio de beneficios entre ventas, *cash flow* operativo, retorno de la inversión, desarrollo de nuevos productos, desarrollo del mercado, actividades de I+D, programas de reducción de costes, desarrollo del personal y asuntos políticos/públicos. Homburg et al. (1999) desarrollaron una escala de tres *ítems* para medir la efectividad que engloba la satisfacción de los socios, el aseguramiento de la cuota de mercado deseada y la atracción de nuevos clientes.

La aparición de organizaciones, definidas como grupos estructurados y orientados a fines productivos, se remonta a los orígenes mismos de la civilización; y la evolución y



mejora de su desempeño constituye un factor vital para el progreso o atraso de las sociedades e individuos en la creación de conocimiento y tecnologías que determinan su calidad de vida, bienestar, prosperidad e ingreso (Bernardez, 2007).

El concepto de desempeño organizacional es abordado desde distintas perspectivas, dado que posee múltiples componentes o dimensiones que lo integran; los estudiosos del tema resaltan la importancia de abordar la medición de aspectos financieros y no financieros a fin de obtener una valoración integral del funcionamiento de las organizaciones. Uno de los principales problemas de la medición del desempeño organizacional es la elección de los criterios más apropiados para su evaluación, especialmente cuando lo que se debe medir sigue cambiando. Por tanto, es menester escudriñar en la literatura para identificar los indicadores más robustos en la evaluación del desempeño.

Desde la perspectiva del pensamiento económico neoclásico e incluso del pensamiento estratégico racional, la forma tradicional de medir el desempeño ha sido a través de los resultados económico-financieros (David, 2008). Considerando sólo a los autores relacionados con la planificación estratégica, como Hill y Jones (2011) o David (2008), el desempeño es visto como una consecuencia de la ventaja competitiva de una organización y se relaciona con la creación de valor. Sin embargo, existe un cambio de paradigma con relación a la teoría económica de la empresa que tradicionalmente ha argumentado que la única responsabilidad de esta es obtener ganancias (Friedman, 2007).

Debido a que la medición tradicional del desempeño hacía hincapié sólo en el aspecto económico, se promovía una visión parcial que dejaba fuera las necesidades de la sociedad y del ambiente que las organizaciones deben satisfacer. El aspecto ambiental es

importante si se quiere incorporar la noción de sustentabilidad en el ámbito de las organizaciones. Por tanto, se ha venido desarrollando una concepción más amplia del desempeño vinculada a los resultados de la empresa relacionados con todos sus grupos de interés. Esta línea de pensamiento surge a partir de las teorías del *management* (Drucker, Porter, Mintzberg, Norton y Kaplan), del comportamiento (Maslow, Herzberg, Likert, Douglas y McGregor, Barnard, Simon) y de los *stakeholders* la cual es una teoría de administración organizativa y empresarial que enfatiza la moral y los valores en las gestiones de una organización (Freeman) que plantearon que el beneficio económico no podía ser el objetivo único de una organización. Algunas obras que abordan estas teorías son *Managing the Non-Profit Organization* (1990); *La estructuración de las organizaciones* (1979) y *Diseño de las organizaciones efectivas* (2000); *Balanced Scorecard*, *Strategy Maps* y *The Strategy-Focused Organization* en lo que se refiere al *management*; *Eupsychian Management: A Journal* (1965); *¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?* (1968) que incluye la teoría de los dos factores de Herzberg; *El lado humano de las organizaciones* (1960) de McGregor; *comportamiento administrativo* (1947) de Herbert Simon; y *Strategic Management: a Stakeholder Approach* de Freeman.

Como resultado, el desempeño comienza a integrar algo más que el aspecto económico y se refiere a la combinación de una gran cantidad de variables relacionadas con costos, liderazgo, poder, gobierno, ética, demanda, competidores, adaptabilidad y otras, que arrojan un resultado medido y evaluado. La importancia de esta evaluación del desempeño organizacional radica básicamente en la oportunidad de mejora que brinda a los tomadores de decisiones al determinar si las acciones implementadas están generando los resultados deseados (Lusthaus et al., 2002).

Al irse añadiendo otras variables, el desempeño organizacional se vuelve un constructo que también contempla aspectos no financieros o intangibles relacionados con el crecimiento empresarial, la satisfacción del cliente, la gestión de los procesos operativos y la actuación de mercado. Fuentes y Hurtado (2002) comparten esta posición al señalar que el desempeño organizacional es una combinación de factores objetivos, medibles a través de indicadores financieros, así como factores subjetivos, evaluados mediante la calidad del producto, la efectividad del marketing, el valor añadido, la satisfacción del cliente y otras medidas de eficiencia organizacional.

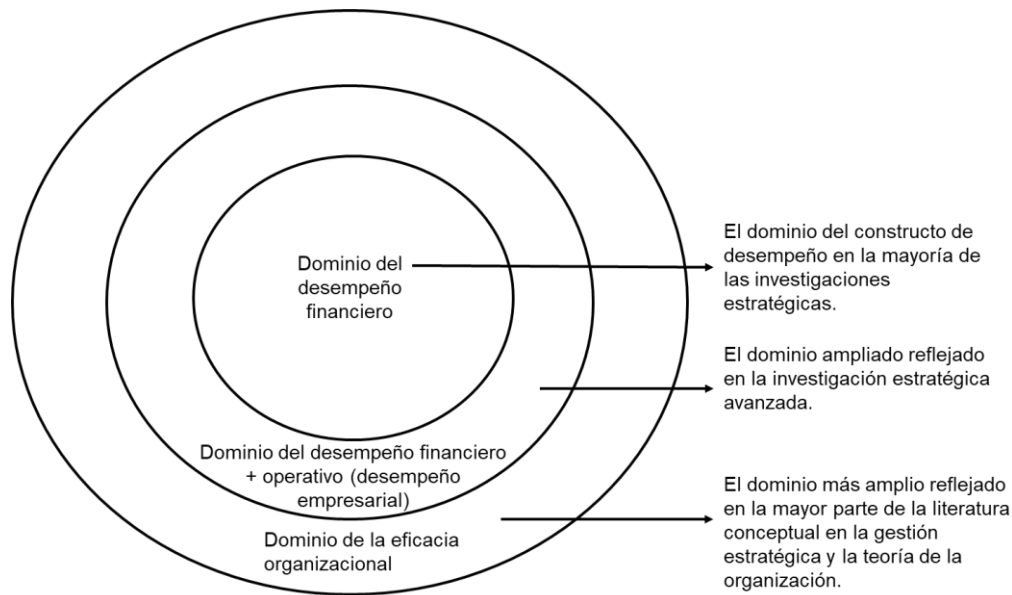
Este nuevo enfoque está muy alineado con las organizaciones que adoptan los valores y principios cooperativos, puesto que dentro de sus objetivos principales está no sólo el maximizar los beneficios de sus integrantes, si no el de sus familias y el de las comunidades en las que trabajan. A través de la prestación de una serie de servicios cuya finalidad va más allá de optimizar la rentabilidad de sus aportaciones, como el reparto equitativo de beneficios, igualdad de condiciones en derechos y obligaciones, toma de decisiones democrática, acceso igualitario a la información, entre otros, (ACNUR, 2017); por ello, la medición del desempeño para este tipo de organizaciones contempla, además de los indicadores económico-financieros, otros indicadores de carácter más subjetivo.

Por otro lado, Venkatraman y Ramanujam (1986) proponen una forma de delimitar el concepto de desempeño; por una parte se tiene la concepción más limitada del desempeño que es la que se basa en el uso de indicadores de resultados financieros o desempeño financiero que responde a los objetivos económicos de la empresa. Un concepto más amplio considera (junto a los indicadores financieros) el desempeño operativo. El desempeño operativo se calcula mediante indicadores no financieros, de acuerdo con la

Clasificación de Indicadores de Gestión del Balanced Scorecard, frecuentemente se reconocen también como indicadores estratégicos y estos pueden incluir: la cuota de mercado, el índice de satisfacción del cliente, el margen de rentabilidad y los ingresos; los estrictamente operativos pueden ser: cantidad de tiempo para cargar un pedido, tasa de productos sin defectos o porcentaje de procesos optimizados. Se debe tener en cuenta que cualquiera de estos indicadores puede convertirse en estratégico si la empresa lo identifica como un factor crítico de generación de valor. Por último, el concepto más amplio de desempeño es el de efectividad organizacional, el cual engloba al desempeño financiero, el operativo y los objetivos de distintos grupos de interés. Este último aspecto tiene su base en la idea de que la organización está formada por un conjunto de personas o entidades con diferentes objetivos que pueden entrar en conflicto y mide, por tanto, aspectos relacionados con la satisfacción de sus miembros. Diferentes autores como Price (1968) en su obra *Organizational effectiveness: An inventory of propositions*; Lawless (1972) en su obra *effective management: Social psychological approach*; Campbell (1977) en su obra: *On the nature of organizational effectiveness*; y Motiwalla y Fairfield-Sonn (1998) en *Measuring the impact of expert systems* han asimilado el desempeño a la idea de efectividad, es decir, el grado en el cual los objetivos de la organización han sido alcanzados, lo que es congruente con la de efectividad organizacional de Venkatraman y Ramanujam (1986).

La Figura 1 muestra que el desempeño o rendimiento empresarial, que refleja la perspectiva de la gestión estratégica, es solo un subconjunto del concepto general de eficacia organizativa.

**Figura 1.** Delimitación del dominio de desempeño empresarial



Fuente: Venkatraman y Ramanujam, (1986)

Lusthaus et al. (2002) elaboraron un marco para evaluar el desempeño de las organizaciones, en donde cada una debe tratar de cumplir sus metas con una utilización aceptable de recursos mientras asegura la sostenibilidad a largo plazo. "Buen desempeño" significa que el trabajo se realiza en forma efectiva y eficiente y mantiene su relevancia para los interesados directos. Una definición más amplia dice que una organización productiva tiene buen desempeño y es exitosa cuando el interés colectivo predomina sobre el individual, cuenta con capacidad de generar ingresos económicos, mantiene la cohesión social, genera empleos locales y alcanza niveles de eficiencia y productividad que impactan el bienestar del socio y de su comunidad, al mismo tiempo que desarrollan y fortalecen a la propia organización (Castañeda et al., 2012).

De esta manera, el marco más completo para la comprensión del desempeño abarca de forma esquemática los siguientes campos: efectividad (cumplimiento de la misión); y efi-

ciencia y relevancia permanente (hasta qué punto la organización se adapta a las condiciones cambiantes de su entorno). Supone también que ciertas fuerzas del contexto impulsan el desempeño: capacidad organizacional, fuerzas del ámbito externo y motivación interna (Figura 2).

**Figura 2.** Representación esquemática del marco define el desempeño organizacional



La **capacidad organizacional** se define como la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. En este mismo campo, la estructura juega un papel fundamental, ya que identifica los vínculos entre la forma en que se rige una organización y su misión, así como las funciones que desempeñan los recursos humanos y las finanzas en las actividades cotidianas de la organización.

La **motivación organizacional** constituye la personalidad subyacente de la organización; es lo que impulsa a sus miembros a actuar. Incluye varias dimensiones, una de ellas la evolución y la historia de la organización, es decir, cómo y porqué se inició la organización, de forma análoga explora la misión, los valores y la visión de la organización con el fin de comprender las fuerzas motrices que la impulsan; la cultura que opera dentro de una organización y los incentivos que ofrece contribuyen a la motivación organizacional. El conjunto de estos factores interviene en el desempeño y en la calidad del trabajo.

Respecto del **entorno externo**, las organizaciones son sistemas abiertos y el entorno en el que operan es determinante para sobrevivir y tener un buen desempeño. El entorno es el factor clave que determina el nivel de recursos disponibles y la facilidad con la cual una organización puede llevar a cabo sus actividades. Por ejemplo, las políticas macroeconómicas desacertadas llevan a tasas elevadas de interés, monedas fluctuantes y un conjunto de condiciones que entorpecen el buen desempeño de algunas organizaciones. Las características y la calidad del entorno, como infraestructura deficiente en caminos, electricidad y líneas telefónicas también pueden obstaculizar el desempeño. Por lo tanto, al evaluar una organización, debe prestarse atención a las condiciones económicas, políticas, socioculturales, ambientales, demográficas y tecnológicas (Lusthaus et al., 2002).

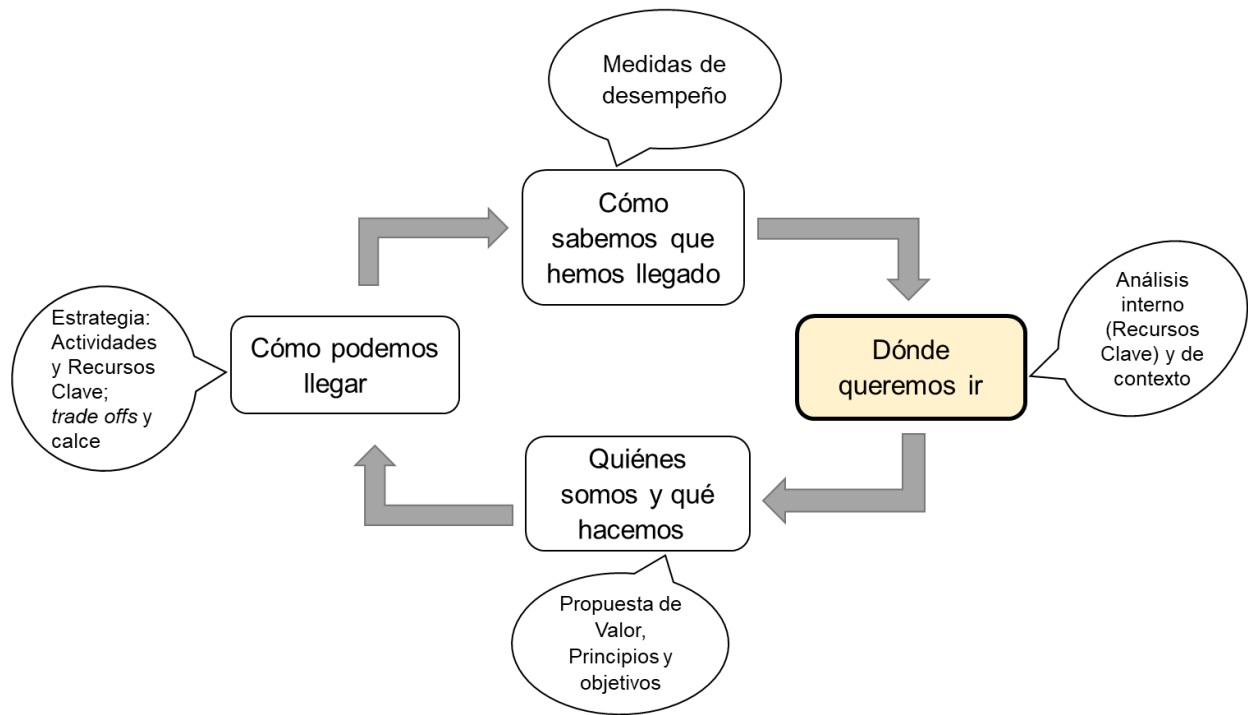
Si bien anteriormente la efectividad y la eficiencia constituían los estándares utilizados para determinar el desempeño organizacional, desde los años setenta han surgido otras variables como la moral, la innovación, el recambio de personal, la adaptabilidad y la orientación al cambio. Hay nuevas ideas en circulación y muchas apuntan a asegurar que la organización sobreviva en el tiempo, y esto es lo que se denomina "la relevancia

permanente para los interesados directos". Según el marco de Lusthaus et al. (2002), una organización tiene un buen desempeño cuando se equilibra efectividad, eficiencia y relevancia, a la vez que se mantiene su viabilidad financiera. A pesar de que el aspecto lucrativo ha sido un elemento válido e importante del buen desempeño, las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro no definen su desempeño claramente bajo este concepto.

Bonnefoy y Armijo (2005) en su manual de indicadores de desempeño en el sector público publicado por la CEPAL, refieren que la medición del desempeño representa la posibilidad de pronunciarse sobre los resultados, lo que se logró; por ende, asume la existencia de objetivos, lo que se esperaba lograr, los cuales deben ser establecidos en términos de metas concretas posibles y susceptibles de ser medidas a través de indicadores (Bonnefoy, 2006). La evaluación del desempeño es parte de un proceso amplio de planificación, que implica preguntarse dónde queremos ir, quienes somos y que hacemos, cómo podemos llegar y finalmente buscar mecanismos para saber si hemos llegado al objetivo (Figura 1).

**Figura 1.** Proceso de evaluación del desempeño organizacional





Fuente: adaptado de Bonnefoy y Armijo (2005); Collins y Porras (1994); Porter (2011); Osterwalder et al (2015); ACI (2020); Rabobank (2012)

Por otro lado, cuando se trata de organizaciones con objetivos sociales además de los financieros, como las organizaciones de base cooperativa mencionadas por Arcas Lario et al. (2019), entran en juego otras variables a ser medidas. En su estudio sobre las organizaciones agroalimentarias dentro de un sistema de mercado, el desempeño se evalúa a través de la supervivencia de la empresa que depende de un crecimiento estable de los ingresos, acompañado de un beneficio suficiente para remunerar a todos los agentes que intervienen en el proceso de generación de valor añadido y el mantenimiento de una adecuada estructura de endeudamiento que mantenga su equilibrio financiero, esto constituye un diagnóstico financiero que realizado periódicamente permite conocer el grado de cumplimiento de sus objetivos. Este

diagnóstico considera la incidencia del tamaño, la edad, el sector de actividad y el tipo de organización (Arcas Lario et al., 2019).

La importancia de las organizaciones que tienen como base el cooperativismo está ampliamente reconocida por instituciones como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Comité Económico y Social Europeo (CESE), y se erige como una alternativa competitiva y eficiente, que promueve el empleo, la seguridad alimentaria, la participación y la responsabilidad social. Su protagonismo propicia el interés por estudiar su desempeño y la situación competitiva de estas organizaciones, ya que en la medida en que estas sean más eficientes, podrán sobrevivir en un entorno cada vez más cambiante, y seguirán contribuyendo a la mejora de la competitividad del sector agroalimentario.

A diferencia de las empresas mercantiles, entre los objetivos de las empresas de base cooperativa destaca el maximizar los beneficios de sus socios, lo cual tiene estrecha relación con la *Teoría de motivación e higiene* de Frederick Herzberg que dice que los factores de motivación como: logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad y promoción, ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, y los factores de higiene inadecuados causan insatisfacción, como sueldos y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los demás integrantes de la organización, ambiente físico, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación, estos factores de higiene afectan directamente las actitudes laborales, por lo tanto cuando mejoran en el corto plazo resulta en la eliminación de insatisfacciones (Herzberg, 1954). Por lo anterior, resulta imprescindible incorporar otras variables, además de las ya mencionadas en la revisión, para la medición del desempeño de las organizaciones de productores agrícolas

y pecuarios, como la satisfacción de los socios en términos de seguridad en el proceso de comercialización, consolidación de las organizaciones a través de los años, ambiente físico adecuado para el proceso comercial en término de instalaciones e infraestructura, etc. Tomando en cuenta estas variables Arcas Lario et al., (2019) consideraron factores de caracterización como el tamaño, la antigüedad, el sector de actividad y el tipo de cooperativa en el contexto de organizaciones agroalimentarias españolas y concluyen además que las ventas, la cuota de mercado y la rentabilidad, han sido los indicadores más empleados en la evaluación del desempeño.

Las empresas cooperativas solo pueden ser exitosas, viables y sostenibles si son o fueron creadas para llenar vacíos en el mercado o para corregir fallas de mercado para grupos que desean mejorar su propia situación de manera conjunta. Las aportaciones de Rabobank (2012) sobre las empresas cooperativas complementan de manera importante las variables a tomar en cuenta en la evaluación del desempeño organizacional, considerando tres principios comerciales evidentemente diferentes de las formas organizativas empresariales existentes en los mercados: el primero es el principio de *servicio al costo*: la organización debe procesar y comercializar los productos de sus miembros, suministrar insumos y servicios necesarios a precio de costo, lo cual permitirá obtener ahorros por compras de insumos y utilidades por venta del producto. Este principio de precio de costo incluye una política de pérdida cero, sin embargo, no significa una política de superávit cero. El segundo es el *principio de proporcionalidad*, referido a que la organización asignará los ingresos y los costos de sus transacciones, así como los derechos y deberes a sus socios de acuerdo con el principio económico de proporcionalidad. Y por

último, el *principio de autofinanciamiento*: los miembros deben proporcionar a la cooperativa capital de riesgo a través de las cuotas de los miembros o las ganancias retenidas, y hacer que la cooperativa sea elegible para préstamos de bancos u otros prestamistas institucionales para su negocio principal. La cooperativa debe obtener ganancias para generar reservas suficientes para la solvencia, la continuidad y el crecimiento de la empresa cooperativa. Este excedente empresarial es una ganancia de apropiación, que es principalmente diferente del beneficio independiente de la empresa con fines de lucro destinada a ser distribuido a los inversores (accionistas) como su retorno de la inversión. La cooperativa debe evitar atraer capital con riesgo de inversores externos, porque esto eventualmente podría crear un conflicto con los intereses de los miembros (Rabobank, 2012).

Bachke (2019) identificó que la pertenencia a una organización de agricultores tiene un impacto causal positivo sobre el excedente comercializado y el valor de la producción agrícola, este resultado también es válido para el ingreso total del hogar; el impacto en el valor de la producción agrícola y los ingresos totales representan un aumento significativo de la producción y de los ingresos de los pequeños agricultores; el impacto sobre el excedente comercializado para los pequeños agricultores, cuyos ingresos agrícolas son su principal fuente de efectivo, es aún mayor. Estos resultados muestran claramente que las organizaciones de pequeños productores mejoran el bienestar de sus socios. El principal impulsor de estos resultados es un mayor uso de insumos, lo que aumenta la producción y permite al agricultor comercializar más, y eventualmente mejorar el canal de comercialización con costos de transacción reducidos. Por lo tanto, las organizaciones

de agricultores ayudan a reducir las fallas del mercado, al menos en el mercado de insumos y probablemente también en el mercado de productos. En conclusión, la pertenencia a una organización mejora el bienestar de los pequeños agricultores.

Existen además otras implicaciones en el comportamiento del desempeño organizacional, de acuerdo con la teoría de los implicados (*stakeholders*) la empresa tiene responsabilidades hacia todos los grupos que constituyen la empresa, entre ellos empleados, los accionistas, los clientes y consumidores, los proveedores y la comunidad local y actuar de modo responsable con todos estos grupos implicados conduce a mejores resultados a largo plazo para todos y se puede crear valor porque los implicados pueden satisfacer conjuntamente sus necesidades y deseos por medio de acuerdos voluntarios siempre y cuando exista algún tipo de equidad (Carné, 2007). Se debe así, dirigir y gobernar la empresa a favor de todos los grupos implicados para asegurar su continuidad en el tiempo.

Dada la amplitud de variables que se han empleado y sugerido en la medición del desempeño organizacional, se debe resaltar que la elegibilidad del criterio a tomar en cuenta va a depender de la disponibilidad de información, el tipo de organización y giro principal, así como del contexto en el que se realiza el estudio.

### **Características descriptivas de las organizaciones**

Las organizaciones de estudio se describen como grupos de productores asociados legalmente mediante un acta constitutiva, de giro agropecuario, dedicados principalmente a cultivar maíz blanco y amarillo, trigo suave y cristalino, y en menor medida sorgo, cebada y avena; a la cría de ganado para autoconsumo y a la comercialización de agro

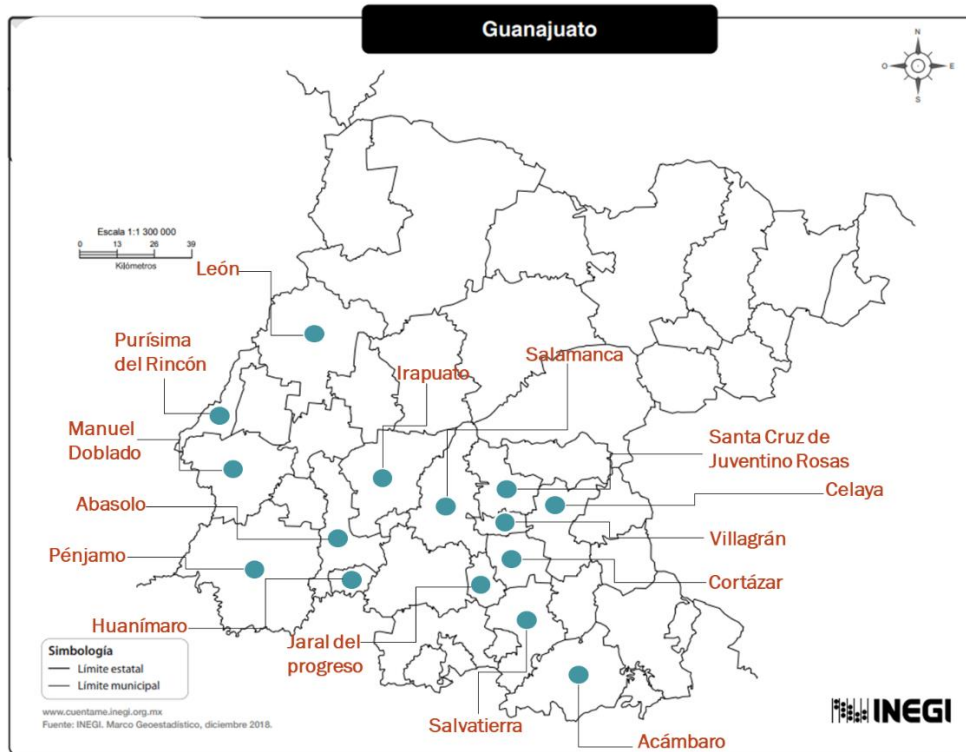
insumos. Se considera socio capitalista a la persona que aporta su capital a una empresa o sociedad mercantil. Los socios capitalistas se consideran como fundadores que contribuyeron con el capital social inicial y que figuran en el acta constitutiva. Un socio comercial es aquella persona que utiliza los servicios de la organización para la comercialización del grano. En las organizaciones de estudio sucede que eventualmente va aumentando el número de socios comerciales por invitación y posteriormente se plasman en el acta de asamblea cuando es requerido.

El panorama general abarca la siembra de 602.8 hectáreas en promedio con cultivos de ciclo primavera-verano y otoño-invierno, el régimen de humedad es de riego y la fuente del agua es de un distrito de riego y de pozos profundos. Más de la mitad de las organizaciones cuenta con infraestructura de almacenamiento, ya sean silos, bodegas o ambas, y adicionalmente cuentan con algunas piezas de maquinaria como bascula camionera, elevador y transportador de grano. Por otra parte, cuentan también con otras instalaciones como oficinas y laboratorio de análisis de granos. La expectativa de los socios en el mediano plazo es contar con un centro de acopio para poder aumentar el volumen a comercializar, almacenar y vender cuando los precios del mercado sean elevados, lo que les permitirá obtener mejores utilidades.

### **Localización**

Las organizaciones de estudio están distribuidas en 15 municipios del estado de Guanajuato que abarcan principalmente la región centro del Bajío y la región Sur de Valles, en estas regiones se encuentran importantes superficies sembradas con granos básicos (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**Figura 2).

**Figura 2.** Localización de los municipios de estudio



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, 2018

### Tamaño de las organizaciones

Desde un punto de vista descriptivo (Tabla 1), el promedio de socios tomando en cuenta el total de organizaciones es de 126, se observa un promedio mayor de socios comerciales que capitalistas.

**Tabla1**

Estadísticos descriptivos de las organizaciones

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
<b>Núm. socios capitalistas</b>	27	3	123	32.78	35.333
<b>Núm. socios comerciales</b>	27	0	712	93.67	162.440

<b>Total de socios</b>	27	7	820	126.44	177.396
<b>Edad</b>	27	2	29	10.2	

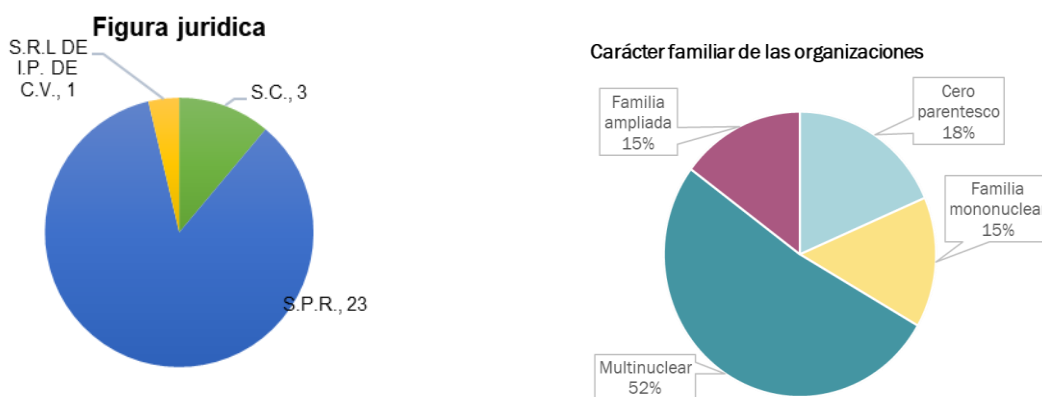
Fuente: elaboración propia con datos de campo 2020

Con referencia a la antigüedad de las organizaciones, la más joven tiene 2 años y la más antigua tiene 29 años en operación, más del 50% de las organizaciones está por debajo de la media general que es de 10.2 años, esto quiere decir que las organizaciones son relativamente de reciente formación.

### Tipo de figura jurídica y carácter familiar

85% de las organizaciones son del tipo Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada de Capital Variable y una mínima parte Sociedad Civil. En cuanto al carácter familiar, más de la mitad de las organizaciones de estudio son de tipo multinuclear (formada por diferentes núcleos familiares) (Figura 3).

**Figura 3.** Tipo de figura jurídica y carácter familiar de las organizaciones



Fuente: elaboración propia con datos de las encuestas, 2020

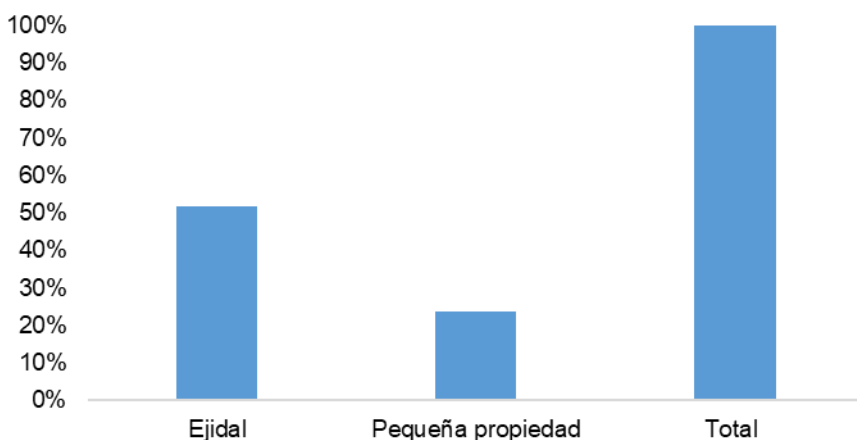


### Régimen de propiedad de la tierra y tipo de cultivo establecido

Del total de tierras que siembran los socios productores, 75% son tierras propias y 25% son tierras rentadas en las cuales se agrupan las aparcerías.

Referente a la modalidad de tenencia de la tierra y tratos agrarios, los terrenos de siembra que son propios de los socios de las organizaciones estudiadas se dividen en ejidal (incluye tierras comunales) y pequeña propiedad. Del 100% de las tierras, predomina el régimen ejidal y comunal sobre la pequeña propiedad (Figura 4).

**Figura 4.** Tenencia de la tierra

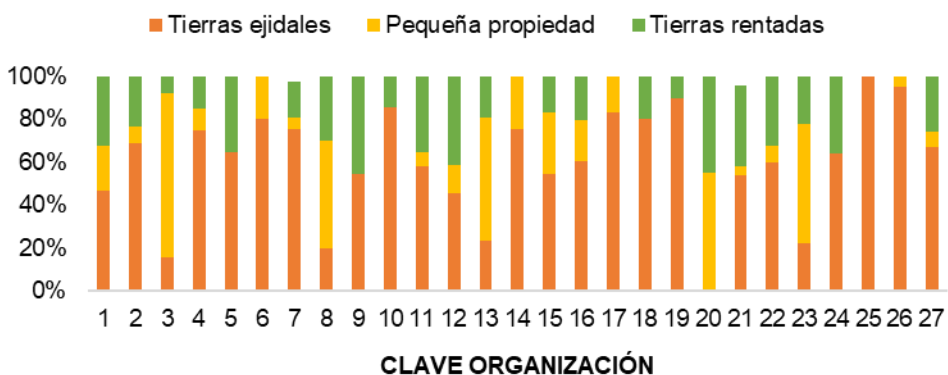


Fuente: elaboración propia con datos de las encuestas, 2020

Lo anterior se refiere únicamente a tierras propias, pero los socios productores siembran además tierras que rentan. El 81.5% de las organizaciones trabaja tierras propias además de rentadas, y sólo un 18.5% trabaja únicamente tierras propias (ejidal, comunal, pequeña propiedad).

En la Figura 5 se puede apreciar que predominan las tierras ejidales en cada organización seguido de la pequeña propiedad y una mínima parte son tierras rentadas.

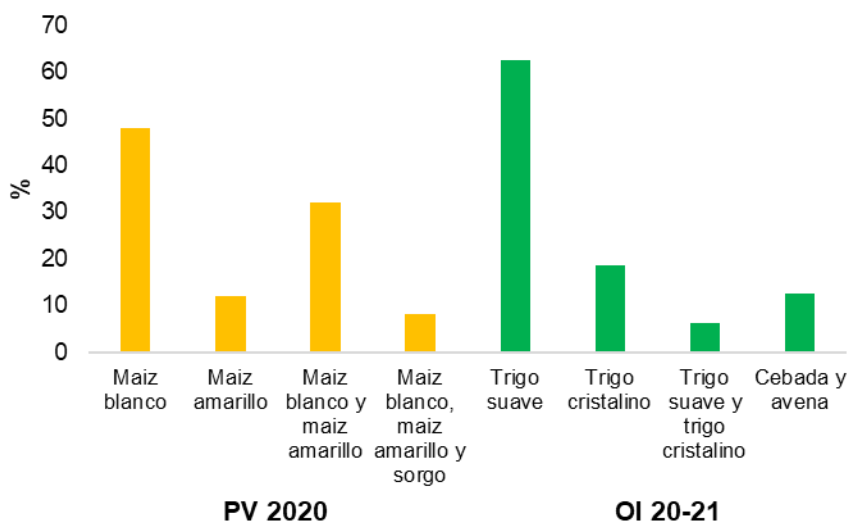
**Figura 5.** Distribución de tierras propias y rentadas



Fuente: elaboración propia con datos de las encuestas, 2020

Respecto al tipo de cultivo establecido en el ciclo PV 2020 y OI 20-21, el 93% sembró en el primer ciclo y 60% en el segundo, además, 60% sembró en ambos ciclos, los tipos de cultivo y proporciones se muestran en la Figura 6.

**Figura 6.** Cultivos establecidos en los ciclos PV 2020 y OI 20-21



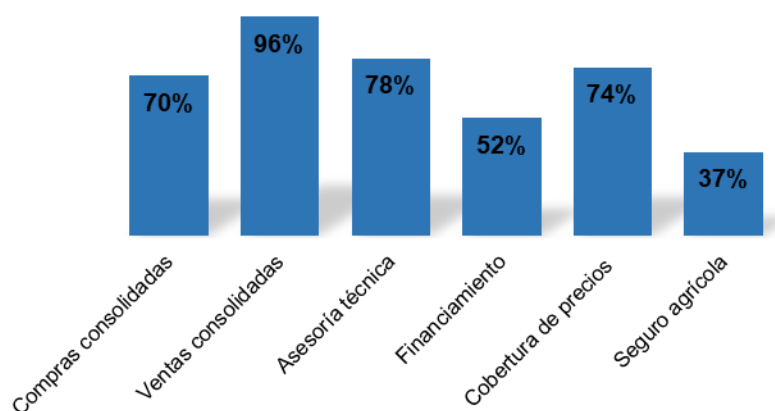
Fuente: elaboración propia con datos de las encuestas, 2020

## Mezcla de servicios

En el contexto de la comercialización de granos en los municipios en donde están presentes las organizaciones, y tomando en cuenta los servicios ofrecidos por FIRA a las organizaciones de productores, en la variable mezcla de servicios se agruparon los seis principales, que son compras consolidadas de insumos, ventas consolidadas de granos a través de la organización, asesoría técnica, financiamiento, cobertura de precios y seguro agrícola.

La información obtenida de las encuestas arroja que únicamente el 22% de las organizaciones estudiadas ofrece los 6 servicios a sus socios y 11% no ofrece ningún servicio. Mientras que en las demás, los servicios ofrecidos son predominantemente ventas consolidadas y asesoría técnica (Figura 7).

**Figura 7.** Servicios que ofrece la organización a sus socios



Fuente: elaboración propia con datos de las encuestas, 2020

### **Estabilidad del Consejo de Administración**

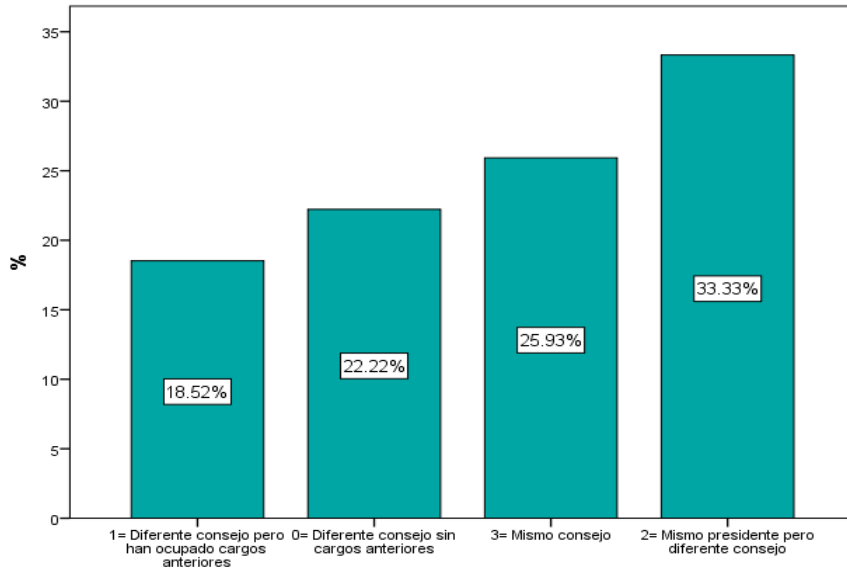
Los estudios sobre Gobierno Corporativo afirman que el buen gobierno de las empresas es la base para el funcionamiento de los mercados, ya que favorece la credibilidad, la estabilidad y contribuye a impulsar el crecimiento y la generación de riqueza. La aplicación de un código de buen gobierno es la garantía para el crecimiento sostenible de la empresa en el medio y largo plazo, ya que ayuda a restablecer la confianza entre los socios, aumenta el acceso al crédito, atrae el talento y fomenta la imagen de marca. En otras palabras, los avances en gobierno corporativo hacen a las empresas más atractivas como negocio, más sostenible económicamente y, por lo tanto, más competitivas (Poyatos, 2009).

En ese sentido, la mejor manera de asegurar el éxito y el crecimiento continuado estará en la progresiva profesionalización tanto de la gestión operativa como del gobierno corporativo.

La ley agraria que regula las Sociedades Rurales dice que los integrantes del Consejo de Administración deben estar en el cargo tres años y cambiar (Ley Agraria, 1992), esto aumenta la dificultad de construir organizaciones competitivas agrarias a causa de la desestabilidad en el Consejo. Los resultados de la encuesta muestran que la mayor parte de las organizaciones (33.3%) han tenido el mismo presidente, pero el resto de los integrantes del Consejo ha cambiado (Figura 8). Con el cálculo del VAO se podrá confirmar si la estabilidad del Consejo de Administración tiene algún efecto positivo o negativo en la generación de beneficios para los socios.

**Figura 8.** Estabilidad del Consejo de Administración

## Valoración del desempeño



Fuente: elaboración propia con datos de las encuestas, 2020

### Valor agregado como indicador de desempeño

El siguiente paso será aplicar al grupo de productores que conforma el universo de estudio, la ecuación que se propone para valorar el desempeño organizacional que consiste en sumar, el ahorro por compras consolidadas de insumos, el diferencial de precio por ventas consolidadas de granos y utilidad de organización por servicios de comercialización; se tiene la hipótesis de que el monto resultante reflejará el beneficio económico que reciben los socios por estar organizados, dicho de otra manera, es la cantidad que están dejando de ganar los productores que operan de manera independiente en sus procesos comerciales.

## **Conclusiones**

Dado que no existen suficientes estudios que muestren los beneficios obtenidos por los socios de manera individual, sino que más bien, reflejan los estados financieros generales al momento de hacer evaluaciones de desempeño, esta propuesta es una herramienta fundamental para fortalecer la organización de los productores en el medio rural.

Como se mencionó en el texto, se han aplicado algunas metodologías en algunas latitudes que demuestran que, la comercialización de los productos agropecuarios a través de la organización aumenta el ingreso y la producción de las unidades de producción agropecuarias, con la aplicación de esta propuesta se pretende reforzar este argumento y poner a disposición una herramienta de valoración del desempeño a aplicar en las organizaciones económicas en el medio rural que muestre cual es el valor agregado que ofrecen las organizaciones si los productores realizan sus actividades comerciales a través de ellas.

## Lista de referencias

- ACI. (2020). *Alianza Cooperativa Internacional. Datos y Cifras*.  
<https://www.ica.coop/es/cooperativas/datos-y-cifras#base-de-datos-sobre-cooperativas>
- Ampaire, E. L., Machethe, C. L., & Birachi, E. (2013). The role of rural producer organizations in enhancing market participation of smallholder farmers in Uganda: enabling and disabling factors. *African Journal of Agricultural Research*, 8(11), 963–970.
- Arcas Lario, N., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Navarro, J. (2019). *Diagnóstico económico-financiero de las cooperativas agroalimentarias en España (2015-2017)*. Cajamar. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Bachke, M. E. (2019). Do farmers' organizations enhance the welfare of smallholders? Findings from the Mozambican national agricultural survey. *Food Policy*, 89, 2–14.
- Bernardez, M. L. (2007). *Desempeño Organizacional: Mejora, Creación e incubación de nuevas organizaciones*.
- Bonnefoy, J. C. (2006). *Indicadores de desempeño en el sector público*. CEPAL.
- Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES.
- Campbell, J. P. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Carné, D. M. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las

principales teorías. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, 65, 50–67.

Castañeda, Guido, & Medina. (2012). *Cooperativas pesqueras exitosas en Sinaloa. Lecciones para aprender y compartir* (C. C. y C. A.C. (ed.)). Universidad Autónoma de Sinaloa y CONAPESCA.

Chagwiza, C., Muradian, R., & Ruben, R. (2016). Cooperative membership and dairy performance among smallholders in Ethiopia. *Food Policy*, 59, 165–173. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2016.01.008>

Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperCollins.

David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoprim). Pearson Education.

Fischer, E., & Qaim, M. (2012). Linking Smallholders to Markets: Determinants and Impacts of Farmer Collective Action in Kenya. *World Development*, 40(6), 1255–1268. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.11.018>

Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173–178).

Fuentes, M., & Hurtado, N. (2002). Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la gestión de la calidad total. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 8(2), 87–102.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation.



*Academy of Management Journal*, 27(1), 25–41.

Herzberg, F. (1954). La teoría de la motivación-higiene. *Teoría de La Organización*, 71–91.

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (Novena ed.). CENGAGE Learning.

Homburg, C., Krohmer, H., & Workman, J. P. (1999). Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 20(4), 339–357.

Levinson, H. (1972). *Organizational Diagnostics*. MA: Harvard University Press.

Likert, R. (1957). *Some Applications of Behavioral Research*. Paris: UNESCO.

Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Montalván, G. (2002). *Evaluación organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.

Ma, W., & Abdulai, A. (2016). Does cooperative membership improve household welfare? Evidence from apple farmers in China. *Food Policy*, 58, 94–102.  
<https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2015.12.002>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. DEUSTO.

Penrose-Buckley, C. (2007). *Organizaciones de productores Guía para el desarrollo de empresas rurales colectivas* (1ra ed.). Intermón Oxfam.

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11), 100–117.

Rabobank. (2012). *Cooperatives and Rural Financial Development: great opportunities and surmountable difficulties.*

Rodríguez-Hernández, O., Santoyo-Cortés, V. H., Muñoz-Rodríguez, M., & Rodríguez-Padrón, B. (2017). La posición competitiva de las organizaciones cafetaleras en Huatusco, Veracruz. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 15, 2965. <https://doi.org/10.29312/remexca.v0i15.419>

Rondot, P., & Collion, M.-H. (2001). *Organizaciones de productores agrícolas. Su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza.* Federación Internacional de Productores Agrícolas y Banco Mundial.

Sinyolo, S., & Mudhara, M. (2018). Collective action and rural poverty reduction: Empirical evidence from KwaZulu-Natal, South Africa. *Agrekon*, 57(1), 78–90. <https://doi.org/10.1080/03031853.2018.1451349>

SMATTCOM. (2020). *Comercio Inteligente para el Agro.* Histórico de Precios de Cotizaciones de Productores y Mayoristas de Maíz Blanco.

Taylor, F. W. (1947). *Organizational Assessment A framework for improving performance.*

Tolno, E., Kobayashi, H., Ichizen, M., Esham, M., & Balde, B. S. (2015). Economic Analysis of the Role of Farmer Organizations in Enhancing Smallholder Potato Farmers' Income in Middle Guinea. *Journal of Agricultural Science*, 7(3). <https://doi.org/10.5539/jas.v7n3p123>

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in

Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.

Verhofstadt, E., & Maertens, M. (2015). Can Agricultural Cooperatives Reduce Poverty? Heterogeneous Impact of Cooperative Membership on Farmers' Welfare in Rwanda. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 37(1), 86–106.  
<https://doi.org/10.1093/aep/ppy021>