



Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 460-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898475
 RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: XII Número: 1 Artículo no.:50 Período: 1 de septiembre al 31 de diciembre del 2024

TÍTULO: Cultura organizacional de productoras de cacao y chocolate en Comalcalco, Tabasco, México.

AUTORES:

1. Dr. Vinicio Calderón Bolaina.
2. Dra. Aurora Ramírez Meneses.
3. Dra. Rosa del Carmen Sánchez Trinidad.
4. Dra. Ana Ruth Ulloa Pimienta.

RESUMEN: Se conocieron los factores influyentes en la cultura organizacional de productoras de cacao y chocolate en Comalcalco, Tabasco, cómo operan comunicativamente para mantener su sistema, siendo observado, a partir de la Teoría de Luhmann. El análisis de entrevistas a personas claves de la organización “La Campesina”, dedicada a la agregación de valor del cacao indicó que ésta se ha organizado en función del parentesco, en su operar. Las decisiones autorreferentes se diferencian estructuralmente entre aquellos acoplamientos estructurales que provienen del personal que trabaja en la organización y los sistemas sociales económico, político y familiar. En su heterorreferencia, se distingue un reconocimiento que es diferenciado, no solo a nivel del estado y en el país, sino también, a nivel internacional.

PALABRAS CLAVES: observación de segundo orden, teoría de sistemas sociales, empoderamiento.

TITLE: Organizational culture of cocoa and chocolate producers in Comalcalco, Tabasco, Mexico.

AUTHORS:

1. PhD. Vinicio Calderón Bolaina.
2. PhD. Aurora Ramírez Meneses.
3. PhD. Rosa del Carmen Sánchez Trinidad.
4. PhD. Ana Ruth Ulloa Pimienta.

ABSTRACT: The influential factors in the organizational culture of cocoa and chocolate producers in Comalcalco Tabasco were known, how they operate communicatively to maintain their system, being observed, from the Luhmann theory. The analysis of interviews with key people in the organization “La Campesina”, dedicated to adding value to cocoa, indicated that it has been organized based on kinship in its operations. Self-referential decisions are structurally differentiated between those structural couplings that come from the personnel who work in the organization and the social, economic, political and family systems. In its hetero-reference, a recognition is distinguished that is differentiated, not only at the state and country level, but also at the international level.

KEY WORDS: second-order observation, social systems theory, empowerment.

INTRODUCCIÓN.

El último informe de salida que proporciona el Economic Complexity Observatory (OEC) reveló, que el comercio del chocolate desde el año 2021 al 2022 se estimó en \$33.6 mil millones de dólares; así mismo, durante el mismo periodo 2021 y 2022, las exportaciones de chocolate crecieron de un 32.7 a un 33.6 mil millones de dólares en el mundo, lo que podría indicar una recuperación económica luego de la pandemia del COVID-19, donde se observó que entre el periodo del 2019 al 2021 hubo una disminución de -1.67%.

El comercio del chocolate representó para el periodo del 2021 al 2022 un crecimiento del 2.69% del comercio mundial total (OEC, 2022). En lo que respecta a México, el valor de las exportaciones se ubicó

en unos 705 millones de dólares; no obstante, las empresas transnacionales son las que ocupan el mayor rango de acción por encima de las pequeñas (Pérez, 2016).

Las pequeñas organizaciones chocolateras artesanales que trabajan en la transformación del cacao, lo realizan a pequeña escala, con insumos autóctonos o bien con tecnología adaptada en la mayor parte de los casos en los procesos de elaboración del chocolate (Córdova et. al., 2019), o bien improvisados. Lo antes mencionado ha sido motivo de programas de apoyos políticos a la industria artesanal del chocolate (Instituto Nacional de la Economía Social [INAES], 2016), que ha impulsado el surgimiento de pequeñas cooperativas, con enfoque artesanal que transforman, agregan valor al cacao, y comienzan a ganar espacios, empoderándose como lo argumenta (Martínez y Martínez, 2020).

Por lo anterior, es de señalar, la presencia de pequeñas organizaciones de productores, cooperativas de cacao, quienes han trascendido después de ser productores a acopiadores y venta de su producto, sin que esto último se entienda como una evolución, dándole agregación de valor al cacao, no sólo por el valor monetario que esto significa, que ha sido estimado en un 80.1% superior al producido de forma industrial (Córdova et al., 2019), sino que una observación a los sistemas de organización permite distinguir un valor de arraigo familiar en las labores vinculadas a la cultura (Martínez Y MARTÍNEZ, 2020).

Dentro de estas pequeñas organizaciones dedicadas a la agregación del valor del cacao, se diferencia una memoria social derivada de estructuras propias de aprendizaje; es decir, traen al presente los recuerdos del pasado, para establecer de estos presupuestos nuevas expectativas (Ramírez et al., 2019); así pues, las decisiones de quienes les han dado un valor agregado al cacao, los ha colocado ya en un tipo de productores y/o productoras en transición, ya que existe la disposición al cambio e innovación al utilizar el conocimiento transferido (Martínez y Martínez, 2020; Córdova et al., 2019).

Es así, que el presente trabajo de investigación buscó estudiar a una organización de origen familiar dedicada a la agregación de valor del cacao, elaboración de chocolates en el estado de Tabasco denominada “La Campesina”, la cual ha venido adquiriendo reconocimiento, pero ¿Cómo se organizan,

operan internamente y se vinculan con su entorno? o ¿Cuáles son los factores que influyen en la cultura organizacional? Por lo tanto, la siguiente investigación tuvo como objetivo conocer la cultura organizacional de productoras de cacao y chocolate en Comalcalco Tabasco, y cómo operan comunicativamente para mantener su sistema de organización.

De esa forma, el supuesto que subyace al objetivo planteado es que la organización presenta factores autorreferenciales y heterorreferenciales que influyen en la cultura organizacional de productoras de cacao y chocolate en Comalcalco, Tabasco. La intención fue identificar la red de decisiones autorreferentes, la comunicación interna de la organización y la heterorreferencia, cuyas decisiones están determinadas por la red de comunicación externa que es distinguida por la organización en su autorreferencia.

Por lo demás, el siguiente documento está estructurado, primeramente, por un marco teórico conceptual a través del cual, se buscó ubicar el estudio de la organización agrícola con base en la teoría general de los sistemas sociales, cuyo planteamiento pone énfasis en las operaciones autorreflexivas como forma de superación de problemas por una organización de factores autorreferenciales y heterorreferenciales que irritan al sistema de comunicación; posteriormente, se construyó un marco metodológico acoplado a la teoría; seguidamente, se presentan los resultados y discusión más relevantes, así como aquellos en torno a la teoría, y finalmente, las conclusiones del trabajo.

DESARROLLO.

Marco teórico conceptual.

Sobre la observación de cómo se organiza una cooperativa de productoras de chocolate artesanal está en función de las decisiones que ésta toma y las decisiones son referentes a la comunicación generada en el sistema. Las organizaciones, por lo tanto, son manejadas normalmente por decisiones; sin embargo, el productor es quien decide cómo organizarse al observar problemas en un sistema agrícola, queriendo remediar y verse beneficiado al asociarse (Ramírez et al., 2019); es por eso, que ciertos productores se

ven abiertos a recibir asistencia técnica e implementar nuevas tecnologías (De La Cruz et al., 2015), logrando obtener sus beneficios o la espera de ellos. Así también, trabajar las tierras uno mismo es una buena alternativa, aunque es importante acoplarse y estar unidos para obtener mayores resultados.

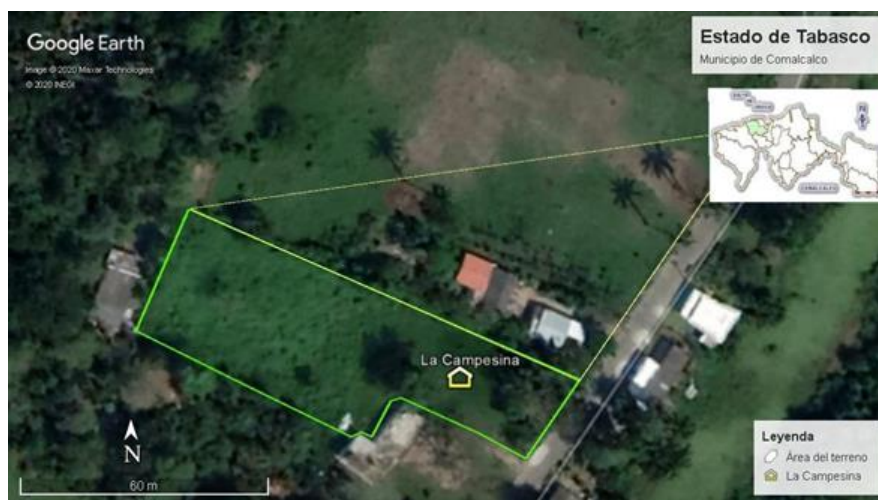
Ramírez et al. (2019) desarrollaron un modelo teórico con base en la teoría Luhmann, la cual describe que todo proceso organizacional debería ser autorreflexivo, teniendo como base la autoobservación de las decisiones que sean tomadas; de tal forma, que este proceso conlleve a superar situaciones que irritan al sistema, promoviendo así, nuevas estructuras. Es mediante la observación de segundo orden, que se busca diferenciar la comunicación, su reproducción como sistema operativamente clausurado (Rodríguez, 2017), que emerge mediante un continuo reflexionar en los sistemas de organización (Ramírez et al., 2019; Arnold, 2008).

Materiales y métodos.

La metodología utilizada para realizar el estudio se basó en la observación de segundo orden, como el trabajo desarrollado por Urquiza et al. (2017) y con base en la teoría de los sistemas sociales que Niklas Luhmann permitió conocer a la organización como un sistema de comunicación.

Área de estudio.

Figura 1. Ubicación geográfica de la organización “La Campesina”.



Nota: La investigación se realizó en la organización La Campesina (LC) que se encuentra ubicada en la Colonia Betania, Carretera Belisario Domínguez, código postal 86640 Tecolutilla, Comalcalco, Tabasco.

El proceso metodológico se desarrolló a partir de tres fases, las cuales se presentan a continuación:

Fase 1, establecimiento de la investigación y desarrollo de entrevistas.

Durante la primera fase, se estableció contacto con los principales actores de la organización de productoras de cacao y chocolate artesanal cooperativa LC.

Entrevista.

Se realizaron entrevistas a profundidad con base en la hipótesis planteada teniendo en cuenta a personas con más experiencia que conforman la organización; con ello, se buscó distinguir la estructura e integración de la cooperativa, función que desempeña cada integrante, así como la forma de organizarse para realizar las actividades. Cada entrevista fue video-grabada y almacenada para su transcripción y posterior análisis según lo descrito por Valles (1999).

Muestreo.

La muestra fue seleccionada de forma intencional y a través de la técnica observación participante, buscando a los principales actores de la organización (Valles, 1999), se realizaron 10 entrevistas a profundidad, considerando la información más sobresaliente.

Fase 2. Operacionalización.

Se observaron las decisiones y actuar del sistema de organización, a través de la autorreferencia sobre las decisiones tomadas.

Autorreferencia.

Para el análisis, se buscó observar el orden en que se realiza el trabajo en la organización y cómo este se divide, así como qué otros aspectos influyen. Las decisiones, dentro de una organización, son las que llevan a realizar actividades de manera colectiva, y a partir de metas y objetivos, los cuales se cumplen

o no, a través del trabajo; sin embargo, para poder desempeñarse dentro de una organización, se tienen que aceptar las reglas que se establecen dentro de ella.

La autorreferencia está ligada al sistema social, y en este caso, la organización está integrada por un grupo de personas, pero no por ello significa que la organización reproduzca personas, en todo caso, produce un tipo de comunicación selectiva en función de las expectativas internas, relacionadas con las estructuras de comunicación propias de la organización (Arnold, 2008), mediante las cuales generan una cultura organizacional.

Tabla 1. Operacionalización realizada para el indicador cultura organizacional, autorreferencia.

Categoría (Familia de códigos)	Subcategoría (Códigos)		Unidad de Análisis (citas)
Autorreferencia (Decisiones)	Objetivos propuestos	Cumplidos: Sí/No	Tematizaciones
	Metas propuestas	Cumplidas: Sí/No	
	Requisitos como mecanismos de inclusión	Cumplidos: Sí/No	
	Reglas establecidas	Cumplidas: Sí/No	
	División de trabajo Obligaciones	Red de roles Sí/No	
	Derechos obtenidos		
	Mecanismos de reflexividad		
	Confianza		

Nota: En esta tabla se observan códigos que destacan dentro de la autorreferencia. Los códigos que permitieron realizar el análisis, e identificar si cada uno de ellos son cumplidos en la organización o no, y si las tomas de decisiones y división de trabajo les ha permitido lograr cada una de las metas propuestas para seguir creciendo como organización.

Heteroreferencia.***La heterorreferencia de la organización.***

Es lo externo, donde se toman decisiones relevantes, acoplamiento de interés para la organización que permiten la realización del trabajo de manera adecuada. Los sistemas sociales más importantes para la organización son el sistema económico, político y familiar, que permite el reconocimiento de la organización en la obtención de posibles apoyos para crecer, o bien, también pudieran presentar dificultades. El acoplamiento en una organización es la forma en la cual se organiza esta, para desempeñar dichas actividades que están planteadas y cómo se estructuran. El papel que cada uno tiene asignado para llevar a cabo las actividades de la organización al estar vinculados con otros sistemas sociales fuera de la organización, con lo económico, político y familiar.

Tabla 2. Operacionalización realizada para el indicador cultura organizacional, heterorreferencia.

Categoría (Familia de códigos)	Subcategoría (Códigos)		Unidad de Análisis (citas)
Heterorreferencia (Decisiones tomadas, acoplamiento estructural)	Sistema económico	Motivación medios/ fin económico 1. Dinero 2. Otros	Tematizaciones
	Sistema político	Motivación medios/ fin poder 1. Obtención de insumos 2. Reconocimiento 3. Abertura hacia mercados 4. Otros	
	Sistema familiar	Motivación medios/ fin familia 1. Amor, conservación de tradiciones 2. Calidad de vida 3. Otros	

Nota: En esta tabla se observan los códigos dentro de la heterorreferencia, estos códigos permiten realizar el análisis, donde se destaca el sistema económico, político y familiar, cada uno de ellos con algunos subcódigos, permitiendo analizar acoplamiento a través de las decisiones que se toman como organización.

Fase 3. Análisis de la información.

La información se analizó según los aportes expuestos por Urquiza (2013), para lo cual se usó la plataforma asistida Atlas ti versión 8 (Friese, 2017).

Con la transcripción de las entrevistas, se procedió a realizar un análisis de contenido, fragmentando y segmentando la información obtenida en campo, con base en las categorías: familias de códigos y subcategorías de códigos desarrolladas en función de la teoría.

Resultados y discusión.**Organización de productoras de chocolate “La Campesina”.**

En el año 2013 da inicio esta organización al lograr su consolidación como cooperativa, luego de realizar su registro oficial en ese mismo año, cumpliendo así, uno de los principales objetivos de la organización.

En el mes de abril del mismo año se nombra al personal y designan los cargos correspondientes, siendo éste el reporte de inicio como cooperativa La Campesina (LC) designando una red de roles y división del trabajo. “Yo como ‘Campesina’ ya aquí empezamos, apenas en abril” [3:87 Presidenta (PR)].

Se observó el apoyo como cooperativa hacia los productores (familiares, vecinos, amigos y conocidos cercanos) e impulsando el trabajo de éstos; en este sentido, la PR tiene un trato con cada productor, quienes le entregan granos de cacao a la cooperativa bajo las reglas establecidas, y ellos a cambio, reciben en garantía un mejor precio en la venta del beneficio, quedando reflejado el apoyo hacia los mismos, cumpliéndose uno más de los objetivos y metas propuestos por la organización, de incluir a las familias de los miembros de la organización; por lo tanto, la confianza se distingue al tener segura una compra a mejor precio del cacao, beneficiándose las dos partes, poniendo en claro a la vez, que los mecanismos de inclusión de compra/transformación están como medios/fines y motivos/expectativas autorreferenciales.

“La cooperativa, entonces a mí me interesa, porque por ejemplo, si yo ayudo a los productores, ellos se van a comprometer más conmigo y voy a (...), estoy esperando, pero en la medida en que se den las cosas, yo necesito apoyarlos ahí para desarrollarlos” [3:2 PR].

La organización es reconocida a través de una marca registrada, que se integró por cuatro cooperativas, llamada “Embajadoras del Cacao” (EC); sin embargo, la organización desarrolló su propia etiqueta que la cooperativa ha utilizado para los productos que elaboran, llevando el nombre de LC, distinguiéndose así los productos que comercializan como organización (cooperativa LC), iniciativa generada a partir de los mecanismos de reflexividad que tienen que ver con la inclusión, beneficios y redes de mercadeo, redes generadas a partir de la marca EC, oportunidad que vieron de sobresalir y ser reconocidas también a nivel regional, nacional e internacional, lo que lleva implícito, la división del trabajo, obligaciones y derechos obtenidos como organización LC, conectados con la marca EC.

Estructuración de la organización.

Una observación general sobre el inicio y conformación de la organización revela cohesión e integración en la organización, que en lo particular responde en un inicio a la creación de la misma, a la falta de oportunidades de trabajo, falta de ingresos, y por otra parte, la posibilidad de mejorar en lo personal, al ocuparse en otras actividades no relacionadas con las domésticas, en general una de las principales metas fue la superación personal y familiar. *Ella me hizo una invitación para asociarme en la cooperativa LC, como estaba desempleada. Ella me dijo que iba a ver trabajo, gracias a Dios bajo su proyecto y ahí estamos” [1:70 Tesorera (T)].*

De esta forma, la cooperativa fue estructurada a través de la integración de siete mujeres que deseaban participar en el proyecto con la intención de consolidarse como una cooperativa. La integración se desarrolló en torno a personas cercanas a la PR, principalmente familiares, quienes durante mucho tiempo se habían dedicado al cultivo de cacao, por conducto de la PR, quien realizó la invitación, surgiendo así, el interés de organizarse.

Se observó que las integrantes de la organización tienen un parentesco familiar, así también, se distinguió una voluntad desinhibida en los miembros. Lo anterior supone, una confirmación desarrollada por Cadenas (2015), quien argumenta que el parentesco como código en la familia podría tener mayores alcances en el estudio de sistemas de organización a través de la teoría de Luhmann.

La condición de ser miembros de la organización o parte de la estructura, trabajadores fijos o trabajadores temporales, está marcada por la inclusión de parentesco, el ser mujer, familiar o hijos de la PR, igualmente la división del trabajo y los roles adquiridos en su conjunto están establecidos bajo esas reglas establecidas de habilidades y de formación académica, dentro de las cuales se observan ciertas exigencias de obligaciones y demandas por parte de la PR hacia los miembros de la organización, así también, de los trabajadores fijos y temporales.

Se observa un control incipiente en torno a las decisiones que se toman, toda vez que la PR podría estar definiendo ciertas actividades sin consenso sobre la organización; sin embargo, se hace notar la confianza y respeto por esas tomas de decisiones para seguir permaneciendo y figurando como sistema en el entorno. Así también, se distinguen patrones generalizados de individualismo ante la necesidad de presencia de jefaturas en la organización como lo argumenta en sus hallazgos (Arnold, 2003b); no obstante, la confianza es la base fundamental para poder sobresalir como organización, por lo que mientras continúe ese mecanismo generalizado podrían permanecer y evolucionar hacia otros campos, quedando bajo una misma cultura organizacional o evolucionar hacia otra.

Elementos de orden autorreferencial que influyen en la cultura organizacional.

Para conocer la cultura organizacional, se observaron varios aspectos del manejo interno de la organización, lo que se decide dentro de la misma y lo que se tematiza. Para la autorreferencia, se llevó a cabo un análisis de la comunicación, que se produce y reproduce internamente, lo que le da autonomía al sistema; así pues, se identificaron puntos importantes que se han destacado en ella, siendo estos: la confianza, que es una parte fundamental para seguir progresando; así mismo, los derechos obtenidos,

que durante su consolidación se han venido desarrollando; la división de trabajo, que de esa forma siempre se organizan para desempeñar las labores, y que se ha conseguido gracias a la capacitación y dedicación del personal de trabajo.

Aunque también se han presentado problemas, decisiones tomadas que han quedado marcadas en el sistema de organización y que para prevenirlas se utilizan nuevas alternativas de manejo como mecanismos de reflexividad; por ejemplo, para el proceso del tostado que define el sabor del chocolate, se ha requerido del apoyo entre miembros más capacitados para desarrollar esta actividad.

“La PR maneja mucho el fuego medio o alto, entonces yo no lo puedo poner alto y darle treinta y cinco minutos porque se puede quemar. A mí me da miedo que se queme un cacao y luego, yo sé del costo ahorita, y no voy arriesgar ¡no manches! Entonces yo lo que hago mejor, que le doy treinta y cinco minutos y a fuego medio, entonces ya haz de cuenta, ahí más o menos calculo; porque el tostado acá así lo aprendí en casa. En el comal es otro rollo, entonces ahí “me baso yo” [2:33 Trabajadora Fija (TF)].

“Por cuestiones de estudio, de este y del otro, no está aquí, aún no lo tenemos aquí al cien por ciento. Mi sobrino. Él sí sabe, de hecho, ahorita él me está enseñando. Estamos manejando el temperado” [2:36 TF].

En este sentido, las experiencias ante problemas, les ha permitido seguir avanzando, buscando con ello la diversificación de la producción.

“Polvillo, los frappés, todo lo que sea chocolate en tablilla, los chocolates que vienen con especias, las barras” [1:38 Tesorera (T)]

“Entonces, ella anda ocupada porque la jala de aquí para allá. Y así, y ya me dice, no pues, necesito, no sé, cien bolsas de cada uno, de polvillo, cien bolsas de avena. Este, no sé, necesito cien chocolates de tablilla. Ya sea veinte de cacahuete, de nuez, de canela, lo que ella diga, en diferentes porciones. No sé, de treinta gramos, de ochenta, entonces a la cantidad que ella nos pida nosotras la trabajamos” [2:22 TF]

Así pues, los mecanismos de reflexividad han permitido continuar, al crear nuevas expectativas, metas y objetivos a cumplir, así también, es a través de las decisiones tomadas que se han reorganizado para cumplir con las responsabilidades adquiridas con los diferentes sistemas sociales como son el económico, el mercado, político, familiar y todos con los que de alguna manera se vincula la organización LC; sin embargo, hay que mencionar, que es a través de las decisiones tomadas internamente, que la organización ha puesto requisitos como mecanismo de inclusión para su personal, ya que la división del trabajo, ha sido primordial para el crecimiento de LC durante esta fase inicial, donde todos los miembros se destacan por realizar su trabajo con responsabilidad y amor a lo que hacen. También, las capacitaciones y el deslindar responsabilidades ha generado que tengan cierto dominio en las actividades que efectúan en el manejo y producción del chocolate.

Elementos heteroreferenciales que influyen en la cultura organizacional.

El análisis de la heteroreferencia del sistema de la organización LC comprendió lo económico, político y familiar, cuyo análisis estuvo basado en las subcategorías de códigos generados *exprefeso*, sistema económico-dinero, sistema económico-mercado, sistema político-poder-obtención de insumos, sistema político-otros, sistema político-reconocimiento y apertura de otros mercados, sistema familia-amor, sistema familia-calidad de vida, y sistema familia-otros.

Los mercados que hoy en día tiene LC, le ha permitido tener mejores ingresos para seguir realizando proyectos que se han planteado, gracias a las gestiones de contactos y amistades de la PR se han logrado, entrando así, a nuevos mercados obteniendo mejores insumos para seguir con el proyecto de LC, a los cuales se suman algunos apoyos políticos como los apoyos recibidos por el Instituto Nacional de la Economía Social [INAES], que permitieron la construcción de infraestructura y equipos para la elaboración del chocolate.

La LC se ha distinguido como una estructura familiar y tradicional, y gracias a ello, se ha posicionado. El amor a la organización, a la cultura y a la familia, los ha llevado a seguir desempeñando sus

habilidades en la producción de chocolate, obteniendo así, la oportunidad de participar en ferias de chocolate, que les ha permitido alcanzar una mayor promoción y posicionamiento de sus productos en nuevos mercados, fuera del estado.

El ingreso económico que han logrado obtener, les ha permitido seguir invirtiendo para realizar innovación en productos que son enviados y comercializados en otros mercados.

Los apoyos que han logrado obtener siempre han sido invertidos para adquirir nuevos equipos e ir mejorando la cooperativa; de esta manera, se logró identificar cómo funciona ésta organización, así como, lo importante que es el turismo de otros lugares del estado e internacionales.

“Últimamente ha estado bajando bastante personal de Autobuses de Oriente [ADO]. El ADO tiene alianza con la PR donde bajan una cantidad de 33 personas. Y nada más le hablan, mañana llega cierta cantidad de gente y le dan un porcentaje a PR. Y ya así están trabajando con la PR” [2:45 TF].

Por otro lado, la relación que guarda la LC con otras empresas se suma a una red cada vez más compleja y diversa en el estado de Tabasco y a nivel internacional dedicada a la agregación de valor del cacao, lo que les garantiza según las tematizaciones de los miembros, poder obtener un empleo estable y una mejor calidad de vida.

La cooperativa se distingue por participar en algunos festivales de chocolate y ser reconocida por turistas de otros lugares del estado, así como a nivel nacional, por el gusto al chocolate y subproductos que se derivan del cacao que se elaboran en la LC.

CONCLUSIONES.

Los resultados obtenidos comprobaron que la hipótesis es aceptada, ya que los códigos manejados a través de la teoría de Luhmann permitieron distinguir que LC ha manejado desde su inicio una forma de organizarse en función del parentesco y que en su operar es la toma de decisiones autorreferentes que permiten establecer límites estructurales en la comunicación con su heteroreferencia.

La división del trabajo y la responsabilidad con la que se desempeñan los miembros de la organización permite crear una cultura reflexiva sobre lo que se hace bien y lo que no, estando en posibilidad de realizar cambios en las estrategias si éstas fueran necesarias o bien continuar con las mismas, siempre buscando incursionar en nuevos proyectos.

Las decisiones tomadas en relación a los acoplamientos estructurales (heterorreferencia del sistema), que existe entre el personal que trabaja en la organización y los sistemas económico, político y familiar, les ha permitido crecer, y por ende, alcanzar reconocimiento no solo a nivel estado y en el país, sino también, en otros países, factores heterorreferentes que comienzan a influir en la cultura organizacional. Lo anterior les abre a nuevas posibilidades hacia otros mercados de productos de chocolate y cacao gracias a la buena relación que se ha dado con otros sistemas sociales tanto en lo político, económico, de mercado, y demás sistemas de organización (empresas).

Para concluir, queda claro, que la reestructuración de un sistema de organización como LC requerirá de mayor flexibilidad ante posibles cambios internos en el futuro y a la incapacidad de visibilizar por sí misma, toda vez, que la no generalización en la comunicación supone intransparencia. Sobre ello, Arnold (2003a) menciona sobre las dificultades a considerar en torno a las formas de accionar de la organización, ya que quienes “deben decidir su cambio son también productos de aquéllas, y desde allí, ven y seleccionan sus posibilidades” (p. 115).

Agradecimientos.

A la cooperativa “La Campesina”, que a través de su presidenta permitió el acceso a la organización y facilitaron el desarrollo de la investigación. Al centro de cómputo de la Universidad Popular de la Chontalpa por facilitar el espacio. A los Ingenieros María Guadalupe Rodríguez Martínez y Félix Sánchez Landero por la captura y el procesamiento de las entrevistas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Pérez, A. P. (2016). Cadenas de mercancías agrícolas y desarrollo sustentable. Una revisión de cadenas locales de productos tradicionales mexicanos. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (70), 196-227. <https://ojs.icap.ac.cr/index.php/RCAP/article/view/51>
2. Arnold, C. M. (2008). Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoiéticos. *Cinta de moebio*, 32, 90-108. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-554X2008000200002&script=sci_arttext
3. Arnold, C. M. (2003b). Fundamentos del constructivismo sociopoiético. *Cinta de Moebio: Revista Electrónica de Epistemología de Ciencias Sociales*, (18), 1-8. <https://www.redalyc.org/pdf/3112/311224771002.pdf>
4. Cadenas, H. (2015). La familia como sistema social: Conyugalidad y parentalidad. *Revista Mad. Revista del Magíster en Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad*, (33), 29-41. <https://www.redalyc.org/pdf/3112/311241654004.pdf>
5. Córdova, A. V., Pérez, F. J., Chávez, G. E. C. G., Becerril, H. H., Contreras, J. C. M., De La Cruz, C. R., ... & Córdova. L. C. E. (2019). Valor comercial del chocolate casero. *Agro Productividad*, 12(7). <https://mail.revista-agroproductividad.org/index.php/agroproductividad/article/view/1439>
6. De La Cruz, L. E., Córdova, A. V., García, L. E., Bucio, G. A., & Jaramillo, V. J. L. (2015). Manejo agronómico y caracterización socioeconómica del cacao en Comalcalco, Tabasco. *Foresta veracruzana*, 17(1), 33-40. <https://www.redalyc.org/journal/497/49742125005/html/>
7. Friese, S. (2017). ATLAS.ti 8 Windows Guía Rápida [Versión del documento: 171.20191006. Actualizado para la versión del programa: 8.4]. http://downloads.atlasti.com/docs/quicktour/QuickTour_a8_win_es.pdf
8. Instituto Nacional de la Economía Social [INAES]. (2016). Productores de cacao en Tabasco

reciben recursos del INAES. gob.mx. <http://www.gob.mx/inaes/prensa/productores-de-cacao-en-tabasco-reciben-recursos-del-inaes?tab=>

9. Martínez, S. L. E., & Martínez, S. C. (2020). Innovación social en organizaciones cacaoteras en Tabasco, México. Aproximaciones desde la gobernanza territorial y la participación femenina en la agricultura. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 30(55), 29. <https://doi.org/10.24836/es.v30i55.939>
10. Ramírez, M, A., Martínez, D. J. P., López, R. G., Arvizu, B. E., García, L E., & Córdova, A. V. (2019). Factores influyentes en la formación y permanencia de organizaciones agrícolas: Una perspectiva Luhmanniana. *Acta Universitaria*, 29, 1-15. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2131>
11. Rodríguez, M. R. (2017). El Sistema Social Organización: Una Propuesta De Análisis Teórico Social. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 12 (24), 78-99. <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211053791005.pdf>
12. Observatorio de complejidad económica [OEC] (2022). Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao. Observatorio de complejidad económica. <https://oec.world/es/profile/hs/chocolate#net-trade>
13. Urquiza, A., Billi, M., & Leal, T. (2017). Aplicar una distinción. Un programa sistémico-constructivista para la investigación social cualitativa. *Revista Mad. Revista del Magíster en Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad*, 37, 21-53. <https://www.redalyc.org/pdf/3112/311252754002.pdf>
14. Urquiza, G. A. [ATLAS.ti - Qualitative Data Analysis]. (18 de septiembre de 2013). Investigación sistémico-constructivista con ATLAS.ti. [VIDEO]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=BjVAhi3RLnQ>
15. Valles, M. S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Síntesis Editorial Madrid.
16. Arnold, C. M. (2003a). Cambio en la cultura organizacional en una corporación

<https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/405>

DATOS DE LOS AUTORES.

1. Vinicio Calderón Bolaina. Doctor en Agroecosistemas Tropicales. Profesor en el Departamento de Ingeniería, Ingeniería en Innovación Agrícola Sustentable en el Tecnológico Nacional de México. Campus Huimanguillo, Tabasco, México. Correo electrónico. vinicio.cb@huimanguillo.tecnm.mx
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9860-8908>

2. Aurora Ramírez Meneses. Doctora en Agroecosistemas Tropicales. Profesora en la División de Ciencias Básicas e Ingeniería de la Universidad Popular de la Chontalpa (UPCH), Cárdenas, Tabasco, México. Autor de correspondencia: Correo electrónico. aurora.ramirez@upch.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8747-2622>

3. Rosa del Carmen Sánchez Trinidad. Doctora en Administración. Profesora Investigador en la Universidad Popular de la Chontalpa (UPCH), Cárdenas, Tabasco, México. Correo electrónico: rosa.sanchez@upch.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6614-0685>

4. Ana Ruth Ulloa Pimienta. Doctora en Administración. Docente adscrita a la División de Estudios de Ingeniería en Gestión Empresarial, México. Tecnológico Nacional de México/ITS de Villa la Venta, Huimanguillo, Tabasco, México. Correo electrónico: anar.up@laventa.tecnm.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1375-4736>

RECIBIDO: 4 de mayo del 2024.

APROBADO: 31 de mayo del 2024.