

5. Cultura organizacional en el ámbito de productores del queso artesanal de Las Mesas, Guerrero



FLORIBERTA JIMÉNEZ NAVA*

JOSÉ LUIS SUSANO GARCÍA**

CITLALLI ARROYO ROSAS***

GABRIELA DEL CARMEN RIVERO SOLANO****

DOI: <https://doi.org/10.52501/CC.357.05>

Resumen

El queso artesanal producido en Las Mesas, Guerrero, es mucho más que una actividad económica, pues es considerada como una práctica profundamente arraigada a lo cultural y la transmisión de generación en generación. El presente estudio se adentra y analiza la cultura organizacional de los productores de queso, asimismo es de necesidad destacar la práctica de valores éticos que existe en el proceder de los trabajos, la cooperación y el respeto a las técnicas ancestrales; puesto que estos saberes permiten mantener los lazos en la comunidad sin alterar la calidad del producto. La presente investigación se centró en una metodología con un enfoque cualitativo y tipo descriptivo, para lo cual tomó como población a grupos focales, con el fin de identificar las percepciones y dinámicas internas. Entre los resultados se encontró que los productores comparten diversas creencias, normas y prácticas que son sostenibles; así mismo, mostraron la disposición de ade-

* Licenciada en Mercadotecnia. Maestrante en Dirección de Organizaciones de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. Correo electrónico: 19270010@uagro.mx

** Doctor en Administración y Gestión Empresarial. Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1048-1173>

*** Doctora en Administración Pública. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3826-5252>

**** Doctora en Administración Pública. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México.

cuarse en la innovación, la recepción de capacitaciones y entablar alianzas, sin perder su identidad cultural. Esta cultura organizacional representa un capital social clave para enfrentar desafíos económicos y tecnológicos, y constituye una base sólida para diseñar estrategias de desarrollo local sostenibles e inclusivas, alineadas con los valores de la comunidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Palabras clave: *cultura organizacional, producción, identidad, desarrollo.*

Introducción

El presente estudio de la cultura organizacional aplicado a los productores de queso artesanal de Las Mesas, Guerrero, es de suma importancia, pues este sector representa una parte importante del patrimonio cultural y económico de la región. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), en esta comunidad la producción agropecuaria, particularmente la elaboración de queso artesanal, constituye una fuente principal de ingreso para muchas familias. Más allá de su valor económico, esta actividad es una tradición transmitida de generación en generación, fortaleciendo los lazos familiares y comunitarios mediante saberes y prácticas ancestrales (Agudelo-López, Hernández-Juárez & Cruz-Ramos, 2021).

Espejel et al. (2018) manifiestan que la cultura organizacional es de gran impacto en las relaciones intrapersonales entre los productores, como también en la calidad del producto final y en las prácticas comerciales que son sostenibles dentro de su sector. Debido que la comprensión de las normas, valores, creencias y tradiciones que forman parte de esta cultura brinda una visión muy profunda sobre los retos y oportunidades que enfrentan los productores actualmente en la zona.

Los procesos de globalización y avances tecnológicos han transformado las maneras de producción y comercio, por lo que es necesario analizarlas como tradiciones culturales. Esta adaptación es significativa ante la creciente demanda de productos locales y artesanales, por lo que es importante ver cómo estos cambios modifican la autenticidad del producto artesanal del queso, lo que representa una oportunidad valiosa para

los productores de Las Mesas (Cervantes-Escoto, Islas-Moreno & Camacho-Vera, 2022).

La cultura organizacional es impactada por el contexto regional; donde elementos como la geografía, el clima, el acceso a mercados y las tradiciones culturales influyen en los métodos de producción y la dinámica comercial. Además, las áreas rurales o montañosas, las condiciones climáticas, también son un factor que afecta la disponibilidad de recursos, mientras que la cercanía o aislamiento respecto a grandes mercados modifica las estrategias de venta y competencia. Asimismo, las tradiciones de producción quesera también modifican la mentalidad y las prácticas de los artesanos presentes (Hall, 1990; Ovando-Flores et al., 2021).

En cuanto a las personas que están involucradas, los saberes que se dan de generación en generación, la capacitación y el compromiso con la calidad se fortalecen con un sentido de pertenencia y cultivan un ambiente laboral basado en la confianza y colaboración, donde la relación emocional con la materia prima, el equilibrio entre innovación y respeto por la tradición, así como el trabajo en colaboración son elementos que manifiestan el clima organizacional y las prácticas cotidianas (Ayakwah, Fiankor & Donkor, 2019; Gutiérrez & Cruz, 2021).

El presente estudio de investigación identifico áreas de mejora en cooperación, sostenibilidad ambiental y desarrollo económico, aspectos fundamentales para asegurar la posibilidad de la producción artesanal a largo plazo; donde se proponen herramientas tanto académicas como prácticas para el fortalecimiento de la producción, comercialización y preservación de la tradición, mejorando la competitividad en un mercado dinámico (Revista Venezolana de Gerencia, 2018).

Por otra parte, Tylor (1871) define la cultura como “ese complejo todo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”, definición que ayuda a comprender la profundidad cultural que impregna la organización de estos productores. Debido a ello, Hall (1990) muestra que la identidad cultural es un proceso de identificación con una tradición que manifiesta continuidad con el pasado, mostrando cómo los productores mantienen viva su herencia a través de sus prácticas.

Además, el clima organizacional, mencionado por Denison (1990) como “el entorno emocional y social que prevalece dentro de una organización”, se manifiesta en la cooperación, el respeto y la tradición presentes en estas comunidades. Esto es un clima clave para fortalecer la cohesión y el éxito colectivo en la producción artesanal (Schein, 2017). El estudio de cultura y clima organizacional en los productores de queso artesanal de Las Mesas muestra cómo tradición, identidad y colaboración se entrelazan para preservar prácticas centenarias y fortalecer el tejido social. La producción de queso va más allá de un proceso económico; es un símbolo de identidad colectiva y resistencia cultural.

Material y métodos

Enfoque de la investigación

Se pretende trabajar con el enfoque cualitativo, dado que se busca entender las prácticas, valores y tradiciones dentro de la cultura organizacional de los productores de queso artesanal, lo que permite explorar a profundidad las percepciones, creencias y comportamientos de los productores en un contexto específico.

Tipo de investigación

Descriptiva, ya que esta es útil para hacer un diagnóstico de la cultura organizacional en un contexto específico, como el de los productores de queso artesanal. Este tipo de investigación permitirá observar y describir las características de la misma (valores, tradiciones, formas de trabajo, etc.) sin intervenir directamente en el proceso.

Técnicas de recolección de datos

Se trabajará en grupos focales con la intención de organizar discusiones grupales con ciertos productores de queso, donde se puedan explorar temas clave relacionados, como las prácticas de trabajo, la importancia de las tradiciones y la colaboración entre los productores. Para así mismo identificar

y comprender las experiencias compartidas en un ambiente de interacción grupal y que a su vez nos permitirá obtener múltiples perspectivas y facilitar la participación entre los participantes, lo que permitirá una comprensión más completa.

Resultados

En la aplicación de nuestro grupo focal con los productores de queso artesanal de Las Mesas, Guerrero, se pudieron obtener hallazgos significativos en relación e idea que tienen sobre la ética laboral dentro de la comunidad. En la cual, de manera general, los participantes expresaron que la ética constituye un pilar fundamental en su actividad productiva, tanto a nivel individual como colectivo, mostrando así uno de los elementos clave en el éxito y sostenibilidad de su producción artesanal.

En las preguntas, los productores respondieron que existe un fuerte compromiso con los valores tradicionales que han guiado su labor desde generaciones anteriores. Destacando que los productores mencionan que la ética se manifiesta en la constancia, el esfuerzo al trabajo bien hecho y cumplir con los acuerdos establecidos entre los miembros que conforman la comunidad, en la cual esta idea tiene coincidencia con lo que plantea Gutiérrez y Cruz (2021), quienes sostienen que en contextos rurales la ética laboral suele estar estrechamente ligada a la tradición, la identidad local y las formas comunitarias de producción.

Los valores que se consideran más importantes a la hora de trabajar según los trabajadores son el respeto, la responsabilidad y la honestidad, pues estos valores no solo guían las relaciones internas en cada unidad productiva, sino que también son clave en las relaciones con otros productores, clientes y actores externos. Así mismo se reitera que dichos valores permiten fortalecer la confianza mutua, evitar conflictos y garantizar la calidad del producto. Espejel et al. (2018) señalan que los valores compartidos son la base de la cultura organizacional en microempresas rurales, ya que estructuran las relaciones internas y externas, promoviendo la cohesión y la cooperación entre los distintos actores.

También cuando se les preguntó si consideran que la ética de trabajo contribuye al éxito en la producción de queso artesanal, la mayoría de las

respuestas fue afirmativa, de igual manera los productores indicaron que su forma ética de trabajar les ha permitido posicionarse favorablemente en los mercados locales, donde la calidad del producto y la confianza en el productor son criterios clave. Schein (2017) menciona que la ética organizacional se convierte en un recurso intangible que, al interior de las organizaciones, facilita la coordinación, la continuidad y la aceptación social, elementos indispensables en sistemas productivos tradicionales.

Los participantes también mencionaron la existencia de principios éticos comunes que todos los productores siguen, como no alterar el proceso tradicional, respetar los acuerdos sobre precios y a su vez respetar los turnos de venta en temporadas especiales.

Se destacó que estos principios influyen positivamente tanto en la organización del trabajo como en la forma en que los productores se relacionan entre sí. Teniendo en cuenta que la ética, entonces, no es solo un conjunto de reglas, sino una forma de vida que ha permitido construir relaciones sólidas, garantizar la continuidad de la tradición quesera y ofrecer un producto que representa un orgullo para su comunidad.

Los productores coincidieron en que la transmisión de saberes es uno de los pilares que sostienen la tradición quesera en Las Mesas. Este conocimiento que se transmite principalmente por medio de la práctica directa entre generaciones: padres, abuelos e hijos participan juntos en las tareas de producción, facilitando el aprendizaje a través del ejemplo, donde se ratifica también la conversación oral como forma de enseñanza.

Además, manifestaron un gran interés en complementar esta práctica tradicional con talleres o capacitaciones técnicas, con el objetivo de dar mayor formalidad a su actividad y mejorar aspectos como el control de calidad, empaque, higiene o comercialización. En esta perspectiva, Espejel et al. (2018) señalan que las microempresas rurales muestran alta disposición para adoptar conocimientos que fortalezcan sus capacidades productivas sin renunciar a su identidad cultural.

La mayoría de los participantes expresó sentirse orgullosa de pertenecer a una comunidad dedicada a la elaboración artesanal del queso. Para ellos, este oficio representa no solo una fuente de ingreso, sino también una herencia cultural y un legado familiar que fortalece los vínculos entre sus generaciones. Este sentido de pertenencia se refleja en su compromiso colectivo, la ayuda

mutua y el orgullo por el producto que ofrecen. Empleando las palabras de Schein (2017), destaca que el sentido de pertenencia es uno de los elementos más potentes dentro de la cultura organizacional, ya que da cohesión al grupo y permite que los valores compartidos se mantengan a pesar de los cambios contextuales. En la población de Las Mesas, este sentimiento impulsa el deseo de preservar el modelo artesanal, pero también de proyectarlo hacia nuevos espacios, como la organización de ferias o festivales dentro de la región; esta idea surgió de forma espontánea antes y durante el grupo focal y que fue bien recibida por todos los participantes.

Los productores mencionaron que el uso de sus técnicas tradicionales es esencial para garantizar el sabor y la calidad distintiva de su queso. Esta misma se considera una marca de identidad y una ventaja competitiva frente a los productos industriales. No obstante, mostraron interés a incorporar innovaciones siempre que no alteren los elementos esenciales del proceso artesanal. Este equilibrio entre tradición e innovación lo abordan Cervantes-Escoto et al. (2022), quienes proponen que los productores artesanales exitosos son aquellos que innovan sin perder autenticidad.

Declaran algunos participantes que ciertas técnicas antiguas se han ido perdiendo, como es el uso de utensilios de madera o ciertas prácticas de curado, y manifiestan interés en rescatar esas prácticas mediante talleres o capacitaciones comunitarios.

Respecto a los cambios en el mercado, reconocieron que han tenido que adaptarse a nuevas exigencias, sin embargo, no se cuenta con tal formalidad para la demanda de empaques o etiquetas informativas que se piden. En lo general, consideraron que el cambio ha sido progresivo, pero valoraron la capacidad colectiva de adaptarse sin comprometer la identidad del producto.

También se identificó una pequeña necesidad de organización para enfrentar desafíos comunes, especialmente frente a la competencia y la estandarización de precios. En este sentido, mostraron interés en recibir asesoría para implementar estrategias comerciales en común.

Se identificó que el proceso artesanal conlleva limitaciones en cuanto a volumen de producción, pero por ello existen prácticas como el reparto de funciones, la programación de tiempos y el uso de utensilios adecuados que han ayudado a mejorar la productividad. Los participantes valoran la eficiencia no solo como rapidez, sino como la capacidad de cumplir con los

pedidos sin sacrificar la calidad, lo cual refuerza su posicionamiento como productores un tanto responsables.

Los productores destacan que ya emplean algunas prácticas ecológicas, como el uso de hojas vegetales para envolver su producto, evitando plásticos. Consideran que estas acciones son un elemento distintivo del queso artesanal, y afirman que los consumidores valoran esta acción. Algunos expresaron interés en capacitarse en prácticas ecológicas más estructuradas, incluyendo certificaciones que les ayuden a tener mayor acercamiento en mercados conscientes y sostenibles.

Se indica que el precio del queso se determina principalmente con base en los costos de leche producida y la comparación con productos similares del mercado. No obstante, varios productores reconocieron que podrían mejorar el precio de su producto si contaran con herramientas para calcular mejor sus costos y valor agregado. También se discutió que el precio puede afectar la percepción de calidad, ya que muchas veces los consumidores asocian el precio con el valor del producto, aun cuando se trate de un producto artesanal.

Actualmente, existen algunas alianzas informales entre productores, pero la mayoría expresó la necesidad de establecer vínculos formales con instituciones, ya sean gubernamentales, universidades o asociaciones comerciales. Las alianzas son vistas como una vía para profesionalizar su actividad, mejorar el acceso a materiales y maquinaria, y participar en eventos como expos o ferias para promocionar sus productos a nivel regional o estatal.

Expresan algunos productores que han iniciado pruebas con derivados como la crema o el yogur, y han tenido una favorable respuesta entre sus clientes. Consideran que diversificarse les permitirá mejorar su competitividad sin perder su esencia, y están interesados en explorar nuevas líneas de producto, como quesos de maduración especial y derivados ya mencionados con anterioridad. Están de acuerdo en que diversificar puede captar a nuevos consumidores y facilitar el acceso a diferentes canales de comercialización.

Conclusiones

La aplicación cualitativa llevada a cabo con los productores de queso artesanal en Las Mesas, Guerrero, reveló que la ética laboral, los principios comunes

y el sentido de comunidad son aspectos fundamentales de su cultura organizacional. Estos factores no solo refuerzan la unidad dentro del grupo, sino que también tienen un impacto favorable en la calidad del producto y en la disposición hacia la profesionalización y el desarrollo constante, manteniendo a la vez su identidad cultural. Este descubrimiento está en línea con lo mencionado por Gutiérrez y Cruz (2021) sobre la importancia de los valores comunitarios y la ética laboral en las organizaciones rurales tradicionales.

La participación de los productores para involucrarse en las distintas capacitaciones, formalización y actividades grupales, como la realización de una feria artesanal, demuestra un firme compromiso con el progreso comunitario y la sostenibilidad del sector, en la cual esto responde a los desafíos de la globalización y la creciente competencia, y alinea con la necesidad de equilibrar la autenticidad e innovación señalada por Cervantes-Escoto, Islas-Moreno y Camacho-Vera (2022).

Así mismo, el deseo por incorporar prácticas amigables, formar asociaciones estratégicas y diversificar la oferta de productos representa una oportunidad clave para fortalecer la sostenibilidad ambiental y la competitividad, alineándose con las tendencias actuales de consumo responsable destacadas por Ayakwah, Fiankor y Donkor (2019); que mencionan que al tener una sólida base organizativa, los valores profundos y la visión orientada al crecimiento generan un entorno favorable para llevar a cabo políticas públicas y proyectos de desarrollo rural que valoren el patrimonio cultural y económico del queso artesanal.

Los resultados destacan la importancia de implementar acciones integrales que refuercen la estructura interna y la comercialización de productos, haciendo hincapié en la formalización, sostenibilidad y difusión cultural, en la cual se muestra que estos elementos son fundamentales para la preservación del patrimonio intangible y el bienestar económico de la comunidad (Espejel, Díaz & Rojas, 2018).

Para culminar, los principios culturales que rigen los productores de Las Mesas están basados en valores firmes que realzan su unidad y dedicación hacia la calidad y la tradición. Esta conexión del apego cultural con una disposición positiva hacia el aprendizaje, la formalización y el trabajo cultivado sugiere un futuro alentador para este sector, en el cual la profesionalización y la innovación, en armonía con la identidad artesanal, son puntos esen-

ciales para afrontar los retos del mercado actual y garantizar la viabilidad a largo plazo.

Por lo visto, es importante diseñar y ejecutar iniciativas que refuercen estas áreas, utilizando los recursos internos y fomentando procesos que busquen la formalización, sostenibilidad e innovación, por ende, estas medidas contribuirán al desarrollo económico, y permitirán la conservación y valorización del patrimonio cultural que simboliza el queso artesanal en Las Mesas.

Referencias

- Agudelo-López, D., Hernández-Juárez, J. y Cruz-Ramos, R. (2021). Quesillo: A cultural and economic legacy in Oaxaca through the social and solidarity economy. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 5, 1496193. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsufs.2024.1496193/full>
- Ayakwah, A., Fiankor, D. D. D. y Donkor, E. (2019). The social fabric of cheese agroindustry: Cooperation and competition aspects. *Sustainability*, 11(10), 2921. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/10/2921>
- Cervantes-Escoto, F., Islas-Moreno, A. y Camacho-Vera, J. H. (2022). Innovación en queserías tradicionales mexicanas: Equilibrio entre autenticidad y mejora organizativa. *Estudios Sociales*, 30(56), 1-22. <https://doi.org/10.24836/es.v30i56.794>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- Espejel García, A., Díaz González, M. y Rojas Jiménez, L. (2018). Cultura organizacional y competitividad en microempresas rurales del sector agroalimentario en México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 42(22), 35-48.
- Gutiérrez, R. y Cruz, C. (2021). Ética del trabajo y valores comunitarios en organizaciones rurales tradicionales. *Revista Latinoamericana de Estudios Rurales*, 6(11), 45-63.
- Hall, S. (1990). Cultural identity and diaspora. En J. Rutherford (ed.). *Identity: Community, Culture, Difference* (pp. 222-237). Lawrence & Wishart.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). Censo Agropecuario 2020. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/agropecuario/2020/>
- Ovando-Flores, H., Thomé-Ortiz, H., Barragán-López, E. y Torres-Villa, R. (2021). Functional social organization to obtain the region of origin Cotija cheese collective brand. *Agro Productividad*, 14(8), 24-32. <https://revista-agroproductividad.org/index.php/agroproductividad/article/view/1958>
- Revista Venezolana de Gerencia. (2018). Factores estratégicos de la innovación y mercado en queserías artesanales de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 424-441. <https://www.redalyc.org/journal/290/29056115011/>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom*. John Murray.