



Innovar

ISSN: 0121-5051

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

Rendón-Cobián, Marcela Victoria

La responsabilidad social tácita. El caso de una hacienda y una cooperativa en el sureste de México\*

Innovar, vol. 29, núm. 72, 2019, Abril-Junio, pp. 103-116

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia.

DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n72.77937>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81859539008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UNEN  redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# La responsabilidad social tácita. El caso de una hacienda y una cooperativa en el sureste de México\*

Marcela Victoria Rendón-Cobián

Ph. D. en Estudios Organizacionales

Profesora titular C de tiempo completo e indeterminado, Universidad Autónoma Metropolitana.

Ciudad de México, México

Área de Investigación Organización y Sociedad

marcela\_uami@hotmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-1828-9039>

TACIT SOCIAL RESPONSIBILITY. THE CASE OF A FARM AND A COOPERATIVE IN SOUTHEASTERN MEXICO

**ABSTRACT:** This work seeks to characterize tacit social responsibility of organizations and highlight the relevance of informal networks for its emergence. This type of responsibility does not follow a formal scheme, is typical of small, traditional and family organizations, and is characterized by incorporating emotional, cultural, and ethical aspects. Our analytical proposal is exemplified through the qualitative study of two organizations within the cocoa industry in southeastern Mexico. This work also includes a brief reflection on the potential of case studies as methodological strategies for the study of organizations.

**KEYWORDS:** Social capital, traditional organizations, informal networks, social responsibility.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL TÁCITA. O CASO DE UMA FAZENDA E UMA COOPERATIVA NO SUDESTE DO MÉXICO.

**RESUMO:** O objetivo do trabalho é caracterizar a responsabilidade social tácita das organizações e destacar a relevância das redes informais em sua formação. Esse tipo de responsabilidade é próprio das organizações pequenas, tradicionais e familiares, e caracteriza-se por incorporar nela aspectos afetivos, culturais e éticos, bem como não apresentar um programa formal. Ilustra-se a proposta analítica mediante o estudo qualitativo de duas organizações dedicadas à indústria do cacau no sudeste mexicano. O trabalho inclui uma breve reflexão sobre o potencial da generalização dos estudos de caso como estratégia metodológica para o estudo das organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** capital social, organizações tradicionais, redes informais, responsabilidade social.

RESPONSABILITÉ SOCIALE IMPLICITE. LE CAS D'UNE EXPLOITATION AGRICOLE ET D'UNE COOPÉRATIVE DANS LE SUD-EST DU MEXIQUE

**RÉSUMÉ :** L'objectif de ce travail est de caractériser la responsabilité sociale implicite des organisations et de souligner la pertinence des réseaux informels dans leur conformation. Ce type de responsabilité est plus typique des petites organisations traditionnelles et familiales, et se caractérise par l'incorporation d'aspects émotionnels, culturels et éthiques, ainsi que par le fait qu'il ne présente pas de programme officiel. La proposition analytique est illustrée par l'étude qualitative de deux organisations du domaine de l'industrie du cacao dans le sud-est du Mexique. Le travail comprend une brève réflexion sur le potentiel de la généralisation des études de cas en tant que stratégie méthodologique pour l'étude des organisations.

**MOTS-CLÉ :** capital social, organisations traditionnelles, réseaux informels, responsabilité sociale.

**CITACIÓN:** Rendón-Cobián, M. (2019). La responsabilidad social tácita. El caso de una hacienda y una cooperativa en el sureste de México. *Innovar*, 29(72), 103-116. doi: 10.15446/innovar.v29n72.77937.

**ENLACE DOI:** <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n72.77937>

**CLASIFICACIÓN JEL:** O54, D85, D91

**RECIBIDO:** julio 2017. **APROBADO:** abril 2018.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Dra. Marcela Victoria Rendón Cobián. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, Departamento de Economía. Av. San Rafael Atlixo No 186, Iztapalapa, CP 09340. Ciudad de México, México.

**RESUMEN:** El objetivo del trabajo es caracterizar la responsabilidad social tácita de las organizaciones y destacar la relevancia de las redes informales en su conformación. Dicho tipo de responsabilidad es propio de las organizaciones pequeñas, tradicionales y familiares, y se caracteriza por incorporar en ella aspectos afectivos, culturales y éticos, así como su falta de concreción en un documento formal. Se ilustra la propuesta analítica mediante el estudio cualitativo de dos organizaciones dedicadas a la industria del cacao en el sureste mexicano. Para tal efecto, se realizó un conjunto de entrevistas semiestructuradas, apoyándose además en observación participante y análisis documental. El principal hallazgo consiste en el descubrimiento de una modalidad de responsabilidad social de las organizaciones que no se presenta como una propuesta elaborada racionalmente sino como la expresión tácita de la búsqueda de una identidad social digna, respetuosa tanto del pasado y el futuro como de la cultura y la naturaleza. El trabajo abre una vía de debate sobre la importancia de recuperar valores culturales en la conformación de programas formales de responsabilidad social e incluye además una breve reflexión sobre el potencial de la generalización de los estudios de caso como estrategia metodológica para el estudio de las organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** capital social, organizaciones tradicionales, redes informales, responsabilidad social.

## Introducción

Los estudios actuales sobre responsabilidad social de las organizaciones han concentrado sus esfuerzos en describir y evaluar programas formales, principalmente de grandes corporaciones<sup>1</sup>. Esta perspectiva, de naturaleza

\* El artículo se deriva del proyecto de investigación denominado "Tradición y modernidad en organizaciones mexicanas", inscrito en la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. El proyecto ha sido financiado por la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

<sup>1</sup> Es importante señalar que los primeros programas de responsabilidad social corporativa fueron propuestos por la Organización de las Naciones Unidas en 1999. Dichos programas tienen como objetivo controlar el comportamiento de las grandes empresas transnacionales en cuatro rubros principales: 1) el respeto a los derechos humanos, 2) el respeto a los derechos laborales, 3) el cuidado del medio ambiente y 4) la lucha contra la corrupción. Si bien esta iniciativa, denominada "Pacto Mundial", incorpora en la actualidad a las grandes empresas (35% del total), también recibe a un número importante de pequeñas y medianas empresas (41%), y organizaciones de naturaleza diversa (24%), como gobiernos locales, organizaciones no gubernamentales y universidades, entre otros (United Nations, 2017; Rendón, 2018).

prescriptiva, asume que los actores poseen una alta racionalidad, que orienta su toma de decisiones; además, desde ella, se admite que toda realidad es susceptible de transformarse y que, por muy complicada que sea, es posible encontrar soluciones, al menos parciales, satisfactorias y temporales, para desbrozar el camino del desarrollo. Esta posición resulta limitada al no contemplar otros ámbitos de la acción social, comúnmente señalados como informales. Estos no resultan visibles y requieren, por lo tanto, de un esfuerzo de investigación para integrarlos y acceder así a una explicación más comprensiva. Los comportamientos informales son de naturaleza distinta a los formales, ya que están inscritos en marcos culturales, afectivos y éticos particulares, formando una red social con un tejido de significados muy imbricado, no observable a simple vista.

Si bien este planteamiento teórico resulta en términos generales parcialmente válido, tanto para las grandes empresas globales como para las pequeñas organizaciones familiares en contextos rurales, hay que considerar que los diversos tipos de organización presentan particularidades que las diferencian unas de otras, tanto en su funcionamiento formal como en su propia dinámica sociocultural, influyendo en el tipo de redes que conforman y, por lo tanto, en la manera de asumir su responsabilidad ante la sociedad. Es así como diversas expresiones concretas de la responsabilidad social se encuentran en un plano tácito, combinadas con argumentos de racionalidad formal. De esta manera, se propone desarrollar la idea de que la responsabilidad social de las organizaciones se encuentra en forma tácita en las redes sociales, sobre todo en su dimensión informal.

El objetivo del trabajo es analizar algunas expresiones de la responsabilidad tácita de las organizaciones en una red social, destacando sus relaciones informales. Para tal efecto, se estudian una cooperativa y una hacienda productoras de cacao y chocolate; la primera se caracteriza por ser una cooperativa de mujeres que se ubica en un contexto rural que utiliza técnicas tradicionales, mientras que la segunda se localiza en un contexto semirural, con tintes urbanos. Ambas se encuentran localizadas en la región sureste de México, en el Estado de Tabasco. Cada una de ellas presenta particularidades en lo que concierne a su origen, tamaño, monto de capital y contexto, entre otros; sin embargo, ambas coinciden en un objetivo: el rescate del cacao, como orientación de la acción social y reforzamiento identitario, que constituye el lema que da sentido al vínculo entre ambas organizaciones y a sus acciones de responsabilidad social. El estudio de cada una de estas organizaciones y de sus vínculos informales constituyen el núcleo de nuestro trabajo de campo.

En un primer apartado, expondremos los principales elementos teóricos de nuestra propuesta, destacando el concepto de red social y su necesaria composición heteróclita e imbricada de aspectos formales e informales. En el segundo apartado, se presentan los principales lineamientos de la propuesta metodológica y los resultados más destacados del trabajo de campo. Se puntualiza la importancia del estudio de caso y se cuestiona la crítica que la confina a una experiencia única sin posibilidades de realizar aportaciones teóricas. Con ello, se busca en el apunte final del trabajo, aportar elementos de debate que permitan generar una discusión más amplia sobre las estrategias teórico-metodológicas para lograr una mejor comprensión de la realidad organizacional en América Latina, así como la posibilidad de pensar los programas formales de responsabilidad social corporativa como fuertemente vinculados a redes informales que propugnan por recuperar el sentido colectivo de la acción.

### Abordaje teórico

El estudio de las organizaciones ha presentado a lo largo de los años diversas posibilidades analíticas. Nuestro análisis se inscribe en la perspectiva de los Estudios Organizacionales (Clegg, 1990; Clegg, Hardy, & Nord, 2006; Montaña, 2014). En este apartado, proponemos seguir una línea histórica en nuestra exposición, partiendo de los primeros estudios que descubren el lado informal de las organizaciones en la década de los veinte del siglo pasado, para abordar posteriormente, a partir de la década de los cincuenta, el ámbito formal burocrático. Los análisis que relacionan la organización con su entorno, propios de la década de los años sesenta, marcaron un hito en el desarrollo del análisis organizacional. El análisis estructural se convierte, desde entonces, en uno de los paradigmas fundamentales en el estudio de las organizaciones, privilegiando los aspectos formales (Mintzberg, 1979).

El estudio de las redes organizacionales se deriva directamente de esta perspectiva estructural, en el que el entorno está conformado por otras organizaciones y actores sociales. Por otro lado, el examen de las redes informales no proviene, de hecho, del análisis de las organizaciones en sí, sino de fenómenos sociales más amplios que las circundan y proporcionan sentido al comportamiento organizacional. En efecto, la antropología y la sociología han realizado aportaciones sustantivas (Lomnitz, 1990), que retomaremos en nuestro análisis. Así, la organización no puede ser explicada de manera autárquica, sino siempre en contextos culturales y socioeconómicos precisos, en los que los elementos subjetivos son incorporados como un elemento explicativo central.



Una de las primeras investigaciones que dan cuenta de la dinámica social de las organizaciones es, sin duda, la realizada en la empresa Western Electric, que se basó en la observación cuidadosa de un solo caso que se extendió a lo largo de varios años, y que consistió en la aplicación controlada de diversos experimentos. Se trata del conocido estudio de los Talleres Hawthorne, que dará pie a la llamada teoría de las relaciones humanas. Esta organización inició sus primeros experimentos en 1923 y concluyó en 1932, debido a los problemas ocasionados por la Gran Crisis. Sus aportaciones han sido fundamentales para una mejor comprensión de la organización informal. De hecho, resulta interesante señalar que la estructura informal (Roethlisberger & Dickson, 1976) fue, desde los primeros estudios de la organización, uno de los aspectos más relevantes de reflexión. Ello no es de extrañar, ya que no es posible pensar en la estructura formal sin tener en cuenta los comportamientos informales, que pueden ser considerados, desde cierta perspectiva teórica, como la interiorización metafórica de espacios institucionales externos (Montaño, 1995), es decir, la incorporación de normas y valores externos al proyecto formal, lo que promueve un

cierto equilibrio organizacional (Henderson, 1970). El ámbito informal ha sido considerado también como un apretado tejido compuesto por redes sociales interconectadas, que se intersectan con la estructura funcional de la organización (Hernández, 2003).

Por otro lado, los llamados estudios "postweberianos", conocidos también como teoría de la burocracia, ampliaron su horizonte a diversos casos individuales, que se realizaron de manera relativamente aislada, pero permitiendo generar un conocimiento acumulado importante en el ámbito de las modalidades formales de la organización (Merton, 1992; Crozier, 1963). Como atinadamente lo apuntó Perrow (1970), la burocracia tiene entre otros propósitos el de generar un esquema de poder formal lo suficientemente eficaz, que le permita el control de las acciones de la organización; para ello debe, de acuerdo con el autor, neutralizar la influencia de otros actores sociales relevantes de su entorno. La informalidad constituye, entonces, un obstáculo al establecimiento de un sistema de control interno.

La corriente de la contingencia, por su parte, propiciaría más tarde, en la década de los años sesenta, un nuevo tipo de abordaje para el estudio de las organizaciones al incorporar la creciente importancia del entorno y su rápida diversificación (Lawrence & Lorsch, 1967); aunado a ello, el desarrollo del procesamiento informático de grandes cantidades de datos y los avances logrados en el terreno de la estadística permitieron el análisis, por medio de cuestionarios, de una gran cantidad de organizaciones, en ocasiones muy diversas, que dotaron de un aire científico a los estudios realizados (Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1968). Esta corriente de pensamiento, basada en gran medida en el análisis factorial, abrió las puertas al estudio comparativo de las culturas nacionales y sus efectos en el comportamiento organizacional (Hofstede, 1980). Adicionalmente, los trabajos también sacaron a la luz pública las limitaciones del modelo burocrático, asentado en una fuerte jerarquía, centralización de decisiones y formalismo sobredimensionado, lo que provocó una fuerte reacción en contra de dichas prácticas, generando los primeros argumentos a favor de una organización flexible, asentada en valores culturales (Schmircich, 1983).

La aparición de nuevas formas de organización (Heydebrand, 1989), genéricamente conocidos como modelos postburocráticos (Alvesson & Thompson, 2006), que han sido frecuentemente interpretados como más eficientes —tanto en el modelo postfordista de producción como en el modelo de *Estado esbelto* en la Nueva Gestión Pública—, han generado una serie de graves problemas sociales, como el creciente desempleo, el trabajo poco digno, el acoso laboral, el suicidio profesional y el retiro paulatino del Estado de algunas de sus responsabilidades sociales básicas, entre otros. Estos problemas sociales redundan en un vacío social propicio para el desarrollo de los modelos formales de responsabilidad social.

Los primeros estudios de organizaciones en red datan de la década de los años setenta, influidos por el estudio del entorno. La organización y su entorno comenzaron entonces a entretener un vínculo cada vez más estrecho, acercándose a propuestas metodológicas más amplias y comprensivas. Así, un nuevo alcance, que permitiría idealmente la síntesis entre lo macro y lo micro, se vislumbró en las teorías de alcance intermedio, propuestas por Merton (1992). Su objetivo central lo constituye la posibilidad de integrar de manera adecuada el desarrollo teórico con los datos de la investigación empírica; en otras palabras, escapar a los extremos tanto de las teorías sociales generales como del empirismo ramplón, promoviendo, por el contrario, un encuentro coherente y fructífero al temperar ambas posiciones.

En cuanto a las redes, como intento de aproximación de alcance medio, se ha enfatizado la descripción de las relaciones más visibles, las que pueden incluso ser procesadas numéricamente a través de matrices, representadas mediante grafos y estudiadas frecuentemente con poderosos programas de cómputo. Este énfasis en la dimensión explícita de una matriz ha aportado elementos para conocer mejor ciertos aspectos de la realidad organizacional; sin embargo, ha dejado de lado el estudio de una dimensión de la red que es menos evidente, menos visible y menos consciente, pero que juega un papel central en la dinámica social de la organización: la dimensión informal.

La red, entonces, puede ser entendida como un conjunto de relaciones entre actores que tienden a mantener cierta estabilidad, lo que constituye una parte central del llamado tejido social. La red ha sido muy apreciada en el estudio de diversos fenómenos sociales como, por ejemplo, las relaciones al interior de una organización (Moreno, 1962), y las estrategias de colaboración, tanto en situaciones de marginación (Lomnitz, 1975) como en la construcción del conocimiento (Latour, 2008; Martín-Ríos & Septiem, 2013).

En el plano organizacional, el abordaje de redes ha sido frecuentemente utilizado en el análisis de la transmisión del conocimiento y como auxiliar en la determinación de los llamados campos organizacionales, es decir, espacios sociales en los que conviven organizaciones con referentes institucionales comunes (DiMaggio & Powell, 1999), incluso informales (Navarrete, 2016). Ello no significa que la aproximación de redes logre una definición precisa de los límites de la acción social; la elaboración de la red no es solo un mero ejercicio descriptivo de dicha realidad, sino también una apuesta metodológica, valorativa y operacional del investigador. La red no está *ahí* para ser descubierta; es construida, al menos parcialmente, por el investigador. Se trata de una construcción teórico-metodológica, cercana al tipo-ideal weberiano.

Por otro lado, la propuesta de las redes desde una perspectiva social se inscribe en una visión a medio camino entre la antropología y la sociología. Una de las aportaciones más relevantes de esta orientación es la consideración de la informalidad como elemento constitutivo de toda red social, en parte complementaria, en parte adversa a la red formal (Guerra, 2006). Así, de acuerdo con Lomnitz (1990), se pueden señalar algunos rasgos centrales de las redes informales: a) tienden a incrementarse conforme el sistema burocrático formal se intensifica, sin responder de manera adecuada a las demandas sociales; b) tienden, por lo tanto, a fortalecer al sistema formal, ya que generan diversos tipos de compensación para paliar sus defectos; c) obedecen a una lógica distinta, de tipo cultural-simbólico,



lo que las enfrenta constantemente a la lógica racional de orden económico, propio de las redes formales; en este sentido, se puede decir que la tradición juega un papel relevante; d) alcanzan distintos niveles de aceptación del régimen formal en función de su grado de oposición, la naturaleza de sus actividades y los niveles de tolerancia y represión, y e) se basan en relaciones de intercambio recíproco apoyadas en la familia y la amistad, lo que genera conflictos de valores entre los llamados grupos primarios, sustentados en la relación personal, y los secundarios, conformados a partir de relaciones burocráticas de tipo formal impersonal (Merton, 1992).

Una de las características más relevantes de los sistemas formales es el alto grado de explicitación que pretenden lograr. En efecto, como sabemos desde los trabajos de Weber (1970), la impersonalidad y la necesidad de generar documentos escritos son aspectos fundamentales de la dominación burocrática. Esta necesidad enfatiza los medios para el logro de los fines, adquiriendo aquellos incluso una mayor importancia que los fines explícitos del sistema (Simon, 1988). Las redes informales, como ya señalamos, llegan a constituir un complemento necesario para la consecución de buenos resultados. Así, el trabajo voluntario, la ayuda mutua, la solidaridad, entre otros, basados en normas sociales, permiten complementar la falta de sentido que en ocasiones genera el modelo formal con su regla escrita y sus distorsiones y daños colaterales (Merton, 1992). En ocasiones, la red informal puede llegar a ser más relevante que la formal. La racionalidad instrumental propuesta por Weber, aquella que pretende la adecuación de medios a fines, hace pensar que la estructura formal es un medio para el logro de fines sociales. Esta es la base más moderna y explícita que, de acuerdo con el mismo autor, compite con la tradición, los valores y las emociones en la determinación de la acción social de los individuos.

Asimismo, la racionalidad instrumental resulta la más moderna de las opciones y conlleva un alto grado de aceptación por sus argumentos lógicos y su nivel de explicitación, sobre todo en documentos formales. Por su parte, la informalidad no alcanza el grado de explicitación que tiene el sistema formal; las normas sociales permanecen implícitas, ya que han sido interiorizadas, es decir, incorporadas de manera inconsciente por el individuo. Al respecto, Bourdieu (1996) propone la noción de *habitus*, en tanto asimilación de la estructura social que proporciona al individuo, sin que este lo asuma conscientemente, lo que resulta ser un esquema general de sentir, creer, pensar y actuar en sociedad. Así, el conjunto de relaciones basadas en los grupos primarios, en la tradición y en la creencia, por ejemplo, difícilmente se explicitan en el ámbito formal y permanecen, desde este ángulo, con un alto grado de invisibilidad.

Cuando ellas se expresan de manera abierta son frecuentemente atacadas al considerar que constituyen, sobre todo en la mente de los modernizadores, atisbos de un pasado irracional o bien atentados contra el progreso.

La red informal presenta entonces ciertas ventajas, tales como la flexibilidad, la capacidad de adaptación, la preservación del sentido y de la identidad colectiva. La red informal se basa y preserva la confianza entre los actores (Lomnitz y Sheinbaum, 2004); los sistemas formales aseguran los acuerdos mediante escritos con firmas autógrafas y testigos. Esta maleabilidad es la que induce la incorporación de una mezcla de racionalidades diversas en las que la tradición, los valores y las emociones, portadoras de sentidos profundos, pueden expresarse de manera simultánea y recuperar el sentido social que en muchas ocasiones se pierde en la organización formal contemporánea, inmersa en un mundo abstracto de indicadores cuantitativos de corto plazo (Montaño, 2016). Por esto, hemos señalado que la red informal es un espacio social adecuado para estudiar la responsabilidad social de las organizaciones, tanto modernas como tradicionales, aunque su grado de visibilidad resulta mayor en las segundas, considerando también que la tradición y la modernidad no son necesariamente antagónicas sino, incluso, complementarias.

Las redes informales incorporan diversos aspectos que aparentemente se encuentran alejados de los intereses que dieron lugar a la conformación de las redes formales, aunque en realidad muchos de los valores, principios y creencias se encuentran presentes, si bien no resultan tan visibles. Así, se reconoce que es en este contexto de *modernidad avanzada* en donde surgió la necesidad de los programas formales de responsabilidad social corporativa, en tanto dispositivo organizacional racional para enfrentar algunos de los signos más devastadores del mundo moderno contemporáneo (Montaño & Rendón, 2016). Dicha expresión formal de responsabilidad está constituida por un aparato discursivo, un conjunto de políticas generales que orientan la acción, instrumentos específicos encaminados a poner en operación actividades particulares y un sistema de control compuesto de indicadores que intentan medir los resultados a corto plazo. Si bien algunos de sus resultados son innegablemente positivos, resultan parciales, insuficientes y sesgados, ya que lo que se busca principalmente es mejorar sus niveles de aceptación social y desempeño económico. Así, la responsabilidad social corporativa no se ubica en el ámbito de los fines sociales, sino de los medios organizacionales.

Previo a esta modalidad contemporánea de responsabilidad social, que corresponde a la *modernidad*, hay que

mencionar la sustentada en el llamado equilibrio organizacional propuesto por Simon (1988), quien señaló la importancia de atender diversos actores involucrados, directa e indirectamente, con la organización, conocidos también como las *partes interesadas* o *stakeholders* —accionistas, trabajadores, clientes y proveedores, entre otros—. Esta perspectiva es característica de la modernidad y, en ella, pueden apreciarse ciertos resultados positivos durante el periodo denominado *fordista* en los países más avanzados, que va desde finales de la Segunda Guerra hasta principios de la década de los ochenta.

Anterior a esta modalidad de la modernidad organizacional, existen otras formas no convencionales de asumir dicha responsabilidad, propias de la *tradicición*. Estas hacen referencia, entre otros, a la perspectiva tradicional de considerar la naturaleza como la madre tierra; a la relevancia de la familia como núcleo institucional básico de la sociedad; a una identidad colectiva fuertemente anclada en el pasado; a un sentido de pertenencia a un equilibrio

cósmico superior, y a un sentido de comunidad por encima de expresiones individuales. Estos aspectos, considerados ajenos al esquema de la modernidad, resultan más visibles en la vida cotidiana de los actores en ámbitos rurales y semirurales. Para una visión general de las modalidades de la responsabilidad social en función de las etapas históricas, véase la tabla 1.

Podemos señalar entonces, como hipótesis de trabajo, que los ámbitos de valores, afectos y tradiciones se encuentran inmersos en las redes informales y mantienen una relación estrecha y ambivalente con el ámbito de la racionalidad instrumental que prevalece en las redes formales, formando entramados sociales con características específicas. *Culturas híbridas* es la denominación que propuso García (1990) para referirse a este espacio social en el que cohabitan la tradición y la modernidad. El rescate del pasado, el sincretismo religioso, la centralidad de la familia y la comunidad, la naturaleza como fuente de vida, entre otros aspectos, constituyen aspectos *sui generis* de sentido

**Tabla 1.**  
**La responsabilidad social de acuerdo con las etapas históricas.**

Descripción	Responsabilidad social		
	Tradicición	Modernidad	Modernidad avanzada
Visiones de la naturaleza y el hombre	La naturaleza y las personas son seres vivos. Convivencia y respeto, sentido comunitario	La naturaleza y las personas se consideran recursos	Conciencia del maltrato al medio ambiente y exigencia de respeto a los derechos humanos
Tamaño de la organización	Pequeñas y familiares. Contextos rurales	Medianas y grandes empresas	Grandes empresas globalizadas
Expresión de la responsabilidad social	Tácita, no se menciona, pero genera sentido e identidad	Explícita, busca el equilibrio de todos los actores involucrados	Formal, busca preferentemente la legitimidad social y el beneficio económico
Espacios sociales centrales	Comunidad, familia e iglesia	Empresa y Estado	Gran empresa transnacional. Las organizaciones no gubernamentales tratan de restablecer algunos equilibrios sociales
Horizonte temporal	Valoriza el pasado	Enfatiza presente y futuro	Privilegia el instante
Relaciones en la red	Informales	Formales	Formales, globales, despersonalizadas
Mercado	Intercambio social	Oferta y demanda de productos industriales y servicios	Mercado financiero; busca la rentabilidad accionaria
Beneficiarios de la responsabilidad	Familia, comunidad, naturaleza	Accionistas, clientes, trabajadores, proveedores	Accionistas e inversionistas
Forma de trabajo	Artesanía, orgullo del oficio	Tecnología de manufactura. Pérdida de sentido laboral Colectivos alrededor del sindicato	Nuevas formas de trabajo, temporal, evaluación individual, trabajo no digno, inseguridad a largo plazo
Conformación de la red	Pequeña, relaciones cara a cara	Amplia, algunos individuos no tienen conciencia de su pertenencia, hay relaciones impersonales, la red puede ser regional, nacional o internacional	Extensa, están involucrados actores desconocidos, la lógica internacional prevalece sobre las otras; se requiere conocimiento y recursos para tener acceso a ellas

Fuente: elaboración propia.

social y solidaridad, que se conservan en el plano implícito, y que se entremezclan irremediabilmente con aspectos diversos de la modernidad (Montaño, 2003). Es importante señalar también que en los países en los que se conjuga un alto nivel de modernidad con amplios espacios de tradición, como acontece en la mayoría de los países latinoamericanos, las redes informales juegan un papel central no solo en los espacios de la economía informal (Ramos, 2015; Luparia, 2000; Martínez, 2005), sino en el entretejido resultante de su necesaria imbricación.

## Estudio de campo

El trabajo de campo contempla el estudio de dos organizaciones distintas —una cooperativa y una hacienda— de la industria del cacao en el Estado de Tabasco. La noción de red informal nos ha sido de mucha utilidad para iniciar el estudio de este tipo de organizaciones. Para ello, acudimos a las herramientas de la entrevista a profundidad, observación participativa y análisis documental. Se realizó un total de 25 entrevistas, tanto individuales como colectivas, y se llevó a cabo también una revisión detallada de algunos documentos. Las entrevistas fueron transcritas y se acudió al análisis de contenido para su interpretación (Taylor & Bogdan, 1987; Bardin, 2013). Este trabajo se llevó a cabo tanto en la cooperativa como en la hacienda, tratando de encontrar sus principales vínculos. Se realizaron también algunas otras entrevistas complementarias a funcionarios públicos y organizaciones sindicales.

Se trata entonces de un estudio de caso. Consideramos, empero, relevante hacer una breve reflexión acerca de su relevancia y limitaciones metodológicas. Cuando uno se refiere a un estudio de caso se tiene frecuentemente la impresión de que se trata del relato de una experiencia limitada, en tiempo y espacio, de un conjunto de acciones que no pueden ser extrapoladas al ámbito de la discusión teórica. Lo fundamental del estudio de caso, siguiendo esta línea argumentativa, es el caso en sí mismo y pareciera que su relevancia es exigua, ya que se agota en la acción misma; para algunos no tendría valor heurístico alguno, porque la misma acción es irrepetible. La generalización de los resultados obtenidos en un estudio de caso constituye una de las limitaciones más mencionadas por parte de sus detractores. Yin (2009, 2013) menciona, sin embargo, el concepto *generalización analítica* para señalar la posibilidad de traslado de algunos de los principales hallazgos a la discusión teórica. Negar esta posibilidad es limitar el valor de la investigación cualitativa, que intenta sumergirse en los sentidos profundos de la acción social, más allá de los aspectos cuantitativos que en ciertas ocasiones resultan menos relevantes (Giménez, 2012; Rendón,

2014; Simons, 2015; Payne, & Williams, 2005). Así, el cuestionario utilizado en la metodología cuantitativa no es siempre la herramienta más valiosa; en ocasiones resulta más oportuna la entrevista a profundidad y la observación participante. Este señalamiento es importante sobre todo en el estudio de las organizaciones en América Latina, en donde el descubrimiento del sentido de la acción social se inscribe en espacios comunitarios complejos, tales como las pequeñas empresas, las comunitarias y las familiares (Rendón, 2007, 2012).

Presentaremos, a continuación, los principales resultados de la investigación de campo, tomando como referencia el marco teórico desarrollado previamente. Es importante recordar que el trabajo se basa en el análisis de contenido realizado en las entrevistas, el análisis documental y la observación activa realizada. Abordaremos primero la cooperativa y la hacienda para pasar, posteriormente, al análisis del vínculo informal.

## La cooperativa Embajadoras del Cacao

La cooperativa se localiza en la localidad de Tecolutilla, municipio de Comalcalco, Estado de Tabasco, en el sureste mexicano; se encuentra integrada por ocho pequeños grupos familiares<sup>2</sup>, coordinada por la Sra. Estela Magaña, quien ha logrado integrarlas con el objetivo principal de *rescatar el cacao*. Sus actividades iniciaron en 2009. Cada pequeño grupo familiar se encuentra representado por una mujer quien se encarga de reunir y coordinar a los miembros de su familia. Estas mujeres, hasta antes de formar su cooperativa, se dedicaban exclusivamente a las labores del hogar. En la región de Comalcalco la mayoría de las familias guarda una relación estrecha con el cultivo del cacao, ya que sus ancestros fueron agricultores y poseían tierras de cultivo que, con el transcurso del tiempo, han pasado a ser propiedad de sus descendientes. Las mujeres conocen el cultivo del cacao, pues desde pequeñas ayudaban a sus padres en dicha actividad. El conocimiento es mayormente tácito (Polanyi, 1966), es decir, difícilmente expresable en términos explícitos, y ha sido transmitido, por lo tanto, de manera directa de padres a hijos a través de su incorporación en las labores del campo.

La estructura y funcionamiento de la cooperativa es de tipo más bien informal, es decir, las decisiones las toman entre todos en reuniones que efectúan para acordar las labores que se planean realizar, bajo la dirección de la Sra. Magaña. La cooperativa se encuentra integrada por alrededor de cuarenta personas repartidas en ocho pequeños

<sup>2</sup> Nos referimos a la cooperativa como el conjunto de pequeños grupos familiares.





Figura 1. Ubicación geográfica de Tecolutilla. Fuente: Weather Forecast.

grupos, de entre las que podemos mencionar los de Valle Encantado, La Buganvilia, Vogel, Virginia Córdoba, Maravillas Tabasqueñas, Campesinas del Cacao y dos cooperativas más que no estuvieron presentes al momento de las entrevistas. La mayoría de estos grupos se encuentran integrados por seis miembros de la misma familia; solo en una de ellas participan dos. La mayoría de los integrantes son mujeres adultas, aunque también se han incorporado jóvenes e incluso niñas. La tradición del cultivo del cacao ha sido la principal ocupación de estas familias durante varias generaciones.

La cooperativa no cuenta con un lugar físico fijo establecido para llevar a cabo sus reuniones, sino que se van rotando entre sus casas. Dichas reuniones se realizan aproximadamente cada semana o cuando lo consideran necesario. Cada grupo trabaja siguiendo su propia dinámica, es decir, de acuerdo con el tiempo disponible, los miembros que participan y las labores que desempeñan, entre otros. Las actividades que desarrollan son variadas, como el cultivo del cacao, que incluye el cuidado de la planta y el corte, lavado y secado del mismo, la elaboración de productos artesanales como *potzol* —una bebida a base de maíz y cacao—, chocolate, polvillo con cacao, pinole, mole y golosinas —entre las que recientemente se elaboran trufas de chocolate—. Cabe mencionar que todos estos productos son elaborados manualmente, con utensilios rudimentarios como el metate y el molinito manual; no cuentan con máquinas industriales. Además, aprovechan la cáscara del cacao y elaboran bisutería como aretes, collares y pulseras.

La cooperativa ha establecido diversas relaciones, tanto formales como informales, con otros actores sociales. En concordancia con el objetivo de este trabajo, abordaremos principalmente las segundas. Existen organizaciones que, sin saberlo, pertenecen a una o varias redes, sus fronteras no resultan fáciles de identificar, así como sus actores. Esta organización de mujeres se integró por familias que han ido creando lazos en diferentes niveles. El primer vínculo surgió cuando los ocho grupos familiares se asociaron y se autodenominaron *Embajadoras del Cacao*, constituyéndose informalmente como una gran cooperativa; posteriormente, se fueron vinculando con algunas otras similares y con haciendas de Comalcalco, de entre las cuales cabe destacar la Hacienda Jesús María, que constituye la otra organización que abordamos en este trabajo. Es importante mencionar que su propietario, el Ingeniero Vicente Gutiérrez, fue quien les brindó apoyo y seguridad para que se integraran a otros espacios fuera de Tabasco y participaron así en el Festival del Chocolate en Puebla, ofreciendo sus productos, acrecentando con ello su nivel de autoestima. En este evento conocieron a mujeres cacaoteras de Perú con quienes organizaron el Primer Encuentro Internacional de Cooperativas Cacaoteras, con sede en Comalcalco, siendo las principales actividades la impartición de conferencias y talleres.

Al respecto, es importante señalar el nivel de confianza alcanzado a través de estas actividades. Es bien sabido que la construcción de la identidad social es un fenómeno complejo y que constituye un punto de referencia central

para los individuos (Giménez, 1997). Toda comunidad, señala Taylor (1989), se funda en una idea moral del bien y debe ser reconocida como tal en la plaza pública, con el fin de alcanzar la dignidad. La identidad de las mujeres indígenas —es conocido— no goza de tal situación, por lo que se requiere una doble batalla: primero, contra la idea interiorizada de inferioridad asignada por otros, es decir, deshacerse del estigma introyectado; segundo, por acceder a un lugar digno en el espectro social. En este caso particular, las mujeres de la cooperativa han logrado deshacerse gradualmente de la carga negativa que implica su pertenencia social y presentarse en diferentes plazas públicas con el orgullo de ser mujeres indígenas. Su participación en diferentes eventos sigue siendo muy activa como, por ejemplo, en la Feria de Tabasco, en la de Comalcalco y en una visita que hizo el embajador de Indonesia a la Hacienda Jesús María. Como se puede observar, la red ha ido creciendo; recientemente, las Embajadoras del Cacao se han relacionado con un grupo de consultores agrónomos, quienes las apoyan para que adquieran personalidad jurídica y formalizar su situación. Es preciso advertir que en las entrevistas no mencionan apoyos que hayan recibido de alguna institución pública.

Entre las dificultades más importantes que han tenido que enfrentar encontramos, en el plano social, el abandono del cultivo del cacao y sus consecuencias como la pérdida de sus tradiciones, el alejamiento de los jóvenes y la pérdida de identidad colectiva. Por estas razones, uno de los lemas con el que iniciaron fue “rescatar nuestras raíces ancestrales”. Otros problemas han surgido en el aspecto ecológico, a causa de enfermedades y el envejecimiento de las plantas; por supuesto, existen también problemas económicos derivados de lo anterior. La cooperativa ha buscado otros mercados, pero se encuentra con una fuerte competencia a nivel local y regional. A pesar de las limitaciones económicas, las integrantes de la cooperativa encuentran grandes satisfacciones de tipo personal que refuerzan su sentido de dignidad profundamente deteriorado, como lo sostiene la señora Magaña: “Me siento bien cuando hay ingresos, y cuando no hay también, porque a fin de cuenta vamos y mostramos, llevamos tradición, cultura, y contagiamos a la gente que se está olvidando o avergonzando de lo que son.”

Al respecto, y considerando su pertenencia a grupos indígenas, la señora Magaña señala los resultados positivos sobre la autoestima:

Y bueno, una de las partes que hemos tocado mucho es la autoestima, trabajando con las mujeres, porque la mayoría somos de comunidades, entonces hay mucha marginación en las comunidades sobre todo a la mujer y pues

somos las formadoras. En nosotros está el futuro también de México, porque pues nuestros hijos..., pues ahí estamos involucrando a nuestros hijos también, poquito a poquito.

Estas pequeñas cooperativas se han ido abriendo paso, aprovechando todos los recursos de que disponen a su alcance, en términos laborales, naturales y comunitarios (Martínez, 2012). Así, la revaloración de lo tradicional frente a las fallas y limitaciones de la modernidad, la apreciación de la naturaleza como proveedora de vida y recursos, y la solidaridad comunitaria frente a los excesos de la individualización se han conjuntado en el rescate del cacao, es decir, de su identidad colectiva, que implica el rescate de su dignidad y de su responsabilidad social. Por otro lado, la falta de apoyos reales por parte del gobierno local ha reforzado los vínculos informales de la red, haciendo que las cooperativas hayan encontrado en el rescate del pasado un aliciente para enfrentar el futuro. En suma, la revalorización de la tradición frente a las promesas incumplidas de la modernidad y los excesos de la modernidad avanzada constituye un telón de fondo sobre el cual han reforzado su responsabilidad social.

Sin embargo, en los últimos años la producción de cacao ha sufrido una baja considerable debido a varias razones. Una de ellas es de tipo ambiental o propia de la naturaleza, como la enfermedad de la moniliasis, que ataca y destruye a la planta, así como la vejez de la propia planta, lo que disminuye su productividad. Otra es de tipo económico-laboral, ya que muchos hombres han abandonado el trabajo del campo para insertarse en las fábricas o en las plataformas petroleras, aunque en estas últimas cada vez menos, debido a la disminución drástica reciente en esta actividades económica<sup>3</sup>. Otro aspecto para considerar es que, en las últimas décadas, se ha dado un mayor impulso a la educación; así, muchos jóvenes están interesados en realizar estudios técnicos o universitarios y, posteriormente, trabajar y vivir en centros urbanos, pues en esta época les resulta menos atractivo dedicarse a las labores del campo, aunque en ocasiones ayudan a su familia por las tardes, en fines de semana o en periodos vacacionales.

La responsabilidad social es un aspecto que ocupa un lugar central en las preocupaciones de la cooperativa, además de convertirse en uno de sus principales objetivos y generador de sentido en diversos ámbitos de la vida social de sus participantes. Como ya se expuso, si bien la responsabilidad social se ha desarrollado recientemente en el plano formal en el caso de las grandes empresas, resulta

<sup>3</sup> Tabasco ha sido históricamente una plaza petrolera, pero las reformas estructurales recientes promovidas por el gobierno federal han provocado reducciones importantes en este sector.

más bien tácita en las pequeñas organizaciones y en contextos rurales donde la tradición se encuentra presente y entremezclada con la modernidad. Encontramos que el término *responsabilidad social* en este tipo de organizaciones es bastante amplio y alude a diferentes espacios sociales, expresándose de manera múltiple: familiar, comunitaria, cultural, ecológica, económica y productiva.

La primera modalidad se refiere al compromiso que sienten los padres de legar a sus hijos un patrimonio, las tierras de cultivo, que de igual manera fueron heredadas de sus ancestros, pero con todo el peso simbólico del pasado; no se trata de un mero activo transmitido, sino lo que este representa en profundidad. La cultural, cercana a la anterior, se caracteriza por transmitir las tradiciones —“nosotros promovemos cultura”, señalan frecuentemente las integrantes de la cooperativa— y el sentido del cultivo del cacao, así como por el respeto a la naturaleza; ello se ve reflejado en la necesidad de inculcarles a las nuevas generaciones el gusto por el cultivo y cuidado de la planta, como comenta una de las entrevistadas: “Ahorita las cosas han tomado un rumbo mejor porque, donde nos hemos presentado nosotros, le ha gustado mucho nuestro trabajo a la gente que venimos promoviendo conciencia del impacto ambiental”.

La responsabilidad hacia la comunidad consiste en atender el bienestar de sus habitantes a través de la solidaridad y la preservación de la identidad social, así como procurar el empleo generalizado. El apoyo psicológico del grupo ha jugado un papel importante:

Hay señoras ya grandes que ahí están; estaban en depresión y que no tenían otra cosa que hacer. Entonces yo las invité... es una emoción tremenda de ver sus rostros diferentes, de cuando iniciaron, ahorita más motivadas. Y yo así me deprimía; ahorita tengo lo poco que yo vendo, me siento a gusto, me siento útil. Me dice una señora... me abrazó y lloró, y dijo: “esto para mí es como un sueño”. Entonces, más allá del dinero, más allá de todas esas cosas como ser humano, es una satisfacción...

La económica, por su parte, se refiere a la búsqueda y obtención de los recursos para satisfacer las necesidades de la familia y brindar un producto de calidad. Finalmente, la productiva hace referencia al acceso a la tecnología y a la formalidad administrativa, al mundo de los asesores y las máquinas, y presentar productos competitivos a nivel nacional e internacional. Esta última, como veremos, se encuentra presente en la hacienda.

Se puede observar, por otro lado, cómo algunas de estas expresiones de la responsabilidad recaen en más de un ámbito y cómo pueden, por lo tanto, en ocasiones complementarse y en otras contradecirse. Tal es el caso, por

ejemplo, de la responsabilidad familiar, que se complementa con aspectos económicos como en el caso del patrimonio que los padres dejan a los hijos. Ello implica no solo la posibilidad de generar algunos recursos económicos sino también tiene incorporado un fuerte ingrediente simbólico afectivo. Es, entonces, a la vez tanto una responsabilidad familiar como económica. Por otra parte, la misma responsabilidad familiar asume el logro de mejores niveles de educación y oportunidad, lo que hace que los padres propicien un mayor nivel de autonomía de los hijos, lo que los aleja del propósito cultural que promueven. El proyecto parental implica siempre una contradicción: la simultaneidad de la continuidad y la disrupción de la trayectoria familiar (Gaulejac, 2005).

Finalmente, en síntesis la responsabilidad social puede ser entendida como una acción trascendental, como un fin vital, un sentido de vida, tal como lo señala una de las participantes de la cooperativa: “nosotros tenemos un compromiso con la vida, si venimos a algo... es nuestra responsabilidad”.

### La Hacienda Jesús María

Los inicios de la Hacienda Jesús María se remontan a principios del siglo xx, con la familia Peralta, originaria de Tabasco, que poseía grandes extensiones de cultivo de cacao, y otra familia de migrantes libaneses de apellido Cacep, dedicada al comercio y al cacao. En las primeras décadas, la principal actividad era el cultivo del cacao y, hacia la década de los años sesenta, se empieza a producir el primer chocolate bajo la dirección del señor Juan Cacep Peralta. A finales de los setentas, el ingeniero Vicente Gutiérrez Cacep retoma la hacienda y empieza a producir, a partir de la semilla del cacao, la cocoa, la manteca y la pasta para venderlas como materia prima a grandes empresas. A finales de los ochentas, bajo un esquema moderno, inicia la producción de chocolate.

Actualmente, la Hacienda Jesús María cuenta aproximadamente con cincuenta trabajadores y está integrada por cinco secciones; una de ellas es la casa de la familia, decorada a la usanza de inicios del siglo pasado, y que se utiliza en fines de semana o vacaciones. Otra parte importante corresponde a los terrenos de cultivo de cacao y los viveros orientados a su mejoramiento y rescate. Una tercera sección, y una de las más importantes, es la fábrica de chocolates Cacep, así como una tienda donde se ofrecen sus principales productos. La quinta, de creación más reciente, es el área de agroturismo donde se organizan recorridos a la hacienda abiertos al público, principalmente jóvenes estudiantes. La importancia de esta área radica no solo en dar a conocer los procesos productivos, sino también

la transmisión de la cultura, como lo señala el responsable del área:

Aquí, en la hacienda, nos gusta recibir principalmente estudiantes, sobre todo los de Tabasco, porque para nosotros es mucha satisfacción primeramente que conozcan el trabajo y la labor que hace nuestra empresa como productora de alimentos, y también mostrarles nuestras raíces y tradiciones, porque en el recorrido vemos vestidos antiguos, comida chontal, casa chontal, la casa antigua.

Para efectos de este trabajo, se consideran para el análisis las áreas de cultivo, el agroturismo y la fábrica de chocolates, por considerar que son las más vinculadas al objetivo planteado en este estudio. Iniciaremos por los cultivos de cacao que son los que dieron origen a la hacienda y es la parte más antigua y con mayor tradición. Uno de los objetivos es la renovación de las plantas y la producción de cacao de buena calidad; por esta razón, en el 2001 se crearon los viveros para apoyar los cultivos. Ellos se encargan de producir las nuevas plantas de cacao para sustituirlas por las viejas y venderlas, incluso, a precios moderados, a otros agricultores, aun sabiendo que ello incrementará la competencia. Se cultivan algunas especies como la vainilla y la pimienta, y árboles como el cedro y la caoba que proveen, además de madera aprovechable, la sombra necesaria para las plantas del cacao. En esta área de la hacienda la responsabilidad ecológica está muy presente, ya que se tiene mucho cuidado para recuperar el cultivo del cacao, utilizando únicamente fertilizantes orgánicos y nunca insecticidas o pesticidas.

El área más reciente es la de agroturismo que consiste en una visita a la hacienda que inicia en la casa de la familia, que data de 1935, en donde se pueden observar vestidos y otros objetos antiguos, así como el típico corredor de este tipo de haciendas, en donde se secaba el cacao y se colocaban las fotografías familiares. Se continúa a los viveros, donde se muestran las plantaciones y se explican los diferentes tipos de cacao y las técnicas de injerto. Además, se enfatiza el cuidado de las plantas y la tierra y el uso de fertilizantes orgánicos. Después se pasa a una cocina chontal que se construyó para escenificar la producción artesanal del chocolate con utensilios de la época, como el metate y, más recientemente, un molino manual; en esta etapa, el visitante tiene la oportunidad de participar en un taller y producir el chocolate que después puede degustar. Por último, se visita la fábrica en donde se observa desde que llega el grano de cacao hasta la envoltura del chocolate o de otros productos derivados de este. Esta parte es la más moderna de la hacienda, en donde se utilizan grandes máquinas y alta tecnología en la producción. Esta se encuentra dirigida por el ingeniero Gutiérrez, apoyado por

un grupo de profesionistas que incluye un ingeniero en alimentos, un contador, un administrador y su esposa, licenciada en ciencias de la comunidad, entre otros.

En lo referente a la responsabilidad social, se observa que la contratación de trabajadores de la hacienda se realiza con habitantes de la comunidad para los cultivos y la fábrica, tal como lo menciona el coordinador de agroturismo: "[esta] es una empresa familiar, pero que tiene una misión, (...) la de proporcionar empleos a todo su entorno. El 90% de los que trabajan aquí son de las comunidades rurales cercanas".

También se nota una gran solidaridad en cuanto al apoyo que la hacienda brinda para el mejoramiento del cultivo del cacao y la producción del chocolate. La responsabilidad familiar y cultural están presentes, ya que se busca transmitir a los jóvenes la tradición y el gusto por el cacao, así como reconocer sus raíces. En la fábrica encontramos otro tipo de responsabilidad que busca que tanto el cacao como el chocolate sean elaborados con las normas más altas de calidad. En cuanto al cacao, en la hacienda se desea cultivar aquel que proporcione mejor sabor y calidad, cuidando el debido tratamiento al momento del corte de la mazorca y el secado del grano. Lo mismo sucede con la producción del chocolate, pues se utiliza la mejor materia prima y recientemente los productos llevan la leyenda "100% mexicano", ya que, como lo explica el ingeniero Gutiérrez, existen diferentes tipos de cacao; algunos provenientes de otros países resultan más baratos, pero de menor calidad.

Si bien el objetivo del dueño es constituir una empresa con todos sus atributos formales, "una empresa hecha y derecha, su misión, su visión, sus objetivos", uno de sus allegados más cercanos lamenta la falta de apego a dichos lineamientos, al surgir los elementos propios de las redes informales:

Las debilidades: como empresa no estamos fortalecidos en las áreas que debe de tener una empresa y una de las que yo siento que debe de haber es un área de personal, [para] que haya una entrevista previa para el que venga a solicitar trabajo; no hay una selección de personal, no hay candidatos, no hay una selección con un perfil, pasa igual en el área de chocolates...

Las relaciones que mantiene la hacienda en la red de organizaciones cacaoteras y chocolateras es amplia. A nivel local, mantiene vínculos con pequeñas organizaciones, como con otros agricultores para apoyarlos en la renovación de sus plantas de cacao o, en su caso, orientarlos hacia la producción de chocolate, por ejemplo. En esta misma dirección, la hacienda apoya a la cooperativa Embajadoras del Cacao para que se vincule con otras organizaciones y



amplíe sus mercados. En Tabasco, el ingeniero Gutiérrez ha colaborado con organismos gubernamentales, con industriales del Estado y con diversas cámaras. Además participa en eventos como ferias y festivales a nivel nacional e internacional como en la Unión Europea, especialmente en Francia, uno de los principales centros de producción de chocolate a nivel mundial.

La Hacienda Jesús María se ha inscrito en una red formal como requisito para alcanzar mayores niveles de desarrollo al vincularse con otros actores, tanto regionales como internacionales. Esta red formal la ha puesto al servicio de la cooperativa Embajadoras del Cacao como parte de su responsabilidad social hacia su propia comunidad. De esta manera, el acceso a ciertos espacios internacionales por parte de la cooperativa se ha efectuado sin necesidad de realizar el esfuerzo por formalizar su situación legal ni por incorporarse a la red internacional formal para aprovechar sus beneficios. Uno de ellos, ya mencionado, es el acceso a un espacio social público a través de la dignificación de su identidad comunitaria, lo que acentúa su propio sentido de responsabilidad social. Ambas organizaciones comparten dicho compromiso hacia la comunidad, lo que hace que el vínculo informal sea sumamente sólido, encuentre diversas vías de expresión y logre resultados positivos.

### Apunte final

En este último apartado, quisiéramos proponer una reflexión sobre la responsabilidad social corporativa en general. De entre los principales resultados provenientes del estudio de este caso, se puede señalar la importancia de los aspectos subjetivos en la responsabilidad social tácita. Contrariamente a la idea de que la modernidad actual —avanzada— se ha desprendido de sus raíces culturales y puede expresarse exclusivamente como modalidades diversas de una racionalidad formal e individual, se puede plantear la hipótesis, para trabajos futuros, de que la responsabilidad social corporativa, tal como se desarrolla actualmente no es un problema exclusivamente administrativo sino profundamente social.

Así, la responsabilidad social de las organizaciones se encuentra tácitamente inmersa en las redes sociales, sobre todo en las de tipo informal, al ser parte de las tradiciones, los afectos y los valores, proporcionando un sentido profundo y colectivo a la acción social. Conforme la modernidad se ha desarrollado, la racionalidad instrumental se ha instalado en dichas redes, marginando —en ocasiones— y tolerando —en otras— las expresiones informales. La modernidad no significa el triunfo de la razón sobre las otras esferas de la acción social, sino el establecimiento de nuevas modalidades de convivencia entre ellas. Los

programas de responsabilidad social actuales implican tanto la construcción de proyectos para construir un mejor futuro, como la recuperación del pasado y de aquellos aspectos subjetivos que reflejan el sentido en los que se asientan la dignidad, la identidad colectiva y el respeto a la diversidad.

Los programas formales de responsabilidad social corporativa surgen ante la destrucción de formas de convivencia colectiva que enfatizan el individualismo y el egoísmo por sobre las otras modalidades de construcción social (Aubert, 2004; Gaulejac, 2006; Enriquez, 1997). En otras palabras, estos programas formales pueden ser entendidos, al menos parcialmente, como una prueba de que las formas de responsabilidad social tácita que procuraban el respeto a la naturaleza, a los valores comunitarios, al compromiso con las siguientes generaciones, entre otros, han sido paulatinamente desplazados por intentos formales que empiezan a ser ampliamente cuestionados (Montaño & Rendón, 2016). Dichos programas debieran, por el contrario, comprometerse con el rescate de aquellos aspectos de la vida social que fomentan la convivencia y la sustentabilidad.

La responsabilidad social tácita, propia de las redes informales, permanece en ese estado no explícito, debido a que es consustancial a un conjunto de valores, creencias y afectos que generan sentido comunitario e identidad colectiva. Dicha responsabilidad se hizo relativamente explícita con el advenimiento de la modernidad y la búsqueda del equilibrio organizacional, en su búsqueda por atender diversos actores sociales. Posteriormente, desde la década de los ochenta del siglo pasado, las grandes empresas globales y el retraimiento del Estado de algunas de sus funciones sociales, junto con el crecimiento importante de las organizaciones de la sociedad civil, en la era de la modernidad avanzada, llevaron al abandono de amplios espacios sociales por parte del Estado y de altos niveles de deterioro ecológico, desatención de los derechos humanos y laborales, así como de escandalosos niveles de corrupción.

Todo esto propició la implementación de los actuales programas formales de responsabilidad social corporativa, que han sido utilizados en la búsqueda por ampliar los niveles de beneficio económico y de legitimidad social. Estas tres modalidades de responsabilidad social —la *tradicional*, la *moderna* y la *moderna avanzada*— conviven en la actualidad, generando fuertes contradicciones y paradojas. El auge actual de la responsabilidad social se explica por su ausencia, por ser casi inexistente; se la observa parcialmente en el plano formal. La responsabilidad social más genuina la encontramos cuando es tácita, cuando no hay que referirse a ella, cuando no es necesario nombrarla porque es muy visible, cuando opera como mecanismo



de reforzamiento del tejido social. La responsabilidad social constituye un componente que dignifica a una comunidad, reforzando su identidad colectiva, proporcionando sentido a su existencia social; cuando esta es tácita, adquiere mayor relevancia, porque su explicitación significaría que hay que demostrar su existencia formal ante los demás, sea porque se cuestiona su funcionamiento real o bien porque se pretenden disimular aspectos negativos de su accionar.

El estudio de la responsabilidad social implica un gran esfuerzo para reconocer los distintos tipos que asume y sus formas de vinculación, lo que conlleva un esfuerzo multidisciplinario; ella no puede ser confinada al ámbito exclusivo de la administración. La responsabilidad social de las organizaciones no es un problema esencialmente administrativo. El diálogo abierto con otras disciplinas es necesario, aunque sabemos que no es fácil. Ello resulta aún más importante cuando pretendemos realizarlo entre las ciencias sociales y las humanidades; las primeras bajo la premura de acceso a la verdad y las segundas con la pretensión de descubrir el sentido de la acción; estas no son solo tradiciones teóricas sino metodológicas distintas que, conservando su especificidad, deben interactuar si pretendemos descifrar los complejos fenómenos sociales. Ello es aún más relevante en el estudio de las organizaciones, donde lo funcional y lo simbólico no pueden ser disociados. Una posible vía es la recuperación de los trabajos realizados por investigadores latinoamericanos —antropólogos, historiadores, comunicólogos, sociólogos, entre otros—, en el análisis de nuestra diversa realidad organizacional, tomando como premisa que los principales debates teóricos provienen de Estados Unidos y Europa. Sin el contenido de los avances logrados por nuestros investigadores latinoamericanos, el abordaje teórico de las organizaciones resultará una quimera abstracta y recurrente.

## Declaración de conflicto de interés

La autora no manifiesta conflictos de intereses institucionales ni personales.

## Referencias bibliográficas

- Alvesson, M., & Thompson, P. (2006). Post-Bureaucracy? En S. Ackroyd, R. M. Batt, Rosemary, P. Thompson, & P. Tolbert (eds.), *The Oxford Handbook of Work and Organization* (pp. 485-507). Oxford: Oxford University. doi:10.1093/oxfordhb/9780199299249.003.0025
- Aubert, N. (2004). Un individu paradoxal. En N. Aubert (dir.), *L'individu hypermoderne* (pp. 13-24). París: Érès,
- Bardin, L. (2013). *L'Analyse de contenu*. París: Presses Universitaires de France.
- Bourdieu, P. (1996). *Raisons pratiques*. París: Seuil.
- Clegg, S. (1990). *Modern Organizations: Organization Studies in the postmodern world*. Londres: SAGE.
- Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (cords.). (1996). *Handbook of Organization Studies*. Londres: SAGE.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. París: Seuil.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1999). Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En W. Powell & P. DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp.104-125). México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México y Fondo de Cultura Económica.
- Enriquez, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. París: Desclé de Brower.
- García, N. (1990). *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México: Grijalbo.
- Gaulejac, V. (2005). Historia de vida. Entre clínica y psicoanálisis. En V. Gaulejac, S. Rodríguez & E. Taracena (coords.), *Historia de vida. Psicoanálisis y Sociología clínica* (pp. 19-47). Querétaro: Universidad Autónoma de Quétaro.
- Gaulejac, V. (2006). *La société malade de la gestion: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. París: Seuil.
- Giménez, G. (2012). El problema de la generalización en los estudios de caso. *Cultura y representaciones sociales*, 7(13), 40-62. doi:10.28965/2012-013-02.
- Giménez, G. (1997). Materiales para una teoría de las identidades sociales. *Frontera Norte*, 9(18), 9-28.
- Guerra, A. (2006). Estado, economía informal y sociedad civil: una aproximación conceptual desde la teoría de redes. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, 13(41), 145-171.
- Henderson, J. (1970). *On the Social Systems*. Chicago: University of Chicago.
- Hernández, A. (2003). Informalidad Organizacional y Redes. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 10(32), 337-358.
- Heydebrand, W. (1989). New Organizational Forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323-357. doi:10.1177/0730888489016003004
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: SAGE.
- Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social. Una introducción a la teoría del actor-red*. Buenos Aires: Manantial.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University.
- Lomnitz, L. (1975). *Cómo sobreviven los marginados*. México: Siglo XXI.
- Lomnitz, L. (1990). Redes informales de intercambio en sistemas formales: un modelo teórico. *Comercio Exterior*, 40(3), 212-220.
- Lomnitz, L., & Sheinbaum, D. (2004). Trust, Social Networks and the Informal Economy: A Comparative Analysis. *Review of Sociology*, 10(1), 5-26. doi:10.1556/revsoc.10.2004.1.1
- Luparia, C. (2000). El Sector Informal Rural. *Gaceta Laboral*, 6(3), 337-345.
- Martín-Ríos, C., & Septiem, M. (2013). Cooperación e intercambio de conocimiento en redes inter-organizativas informales. *Redes, Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 24(1), 193-216. doi:10.5565/rev/redes.284
- Martínez, D. (2012). Hacia un desarrollo local: la microindustria chocolatera de la Chontalpa, Tabasco ¿Un caso de éxito o de subsistencia? En Alicia Márquez (coord.), *Espacios tatuados. Textos sobre el estudio de las regiones y los territorios* (pp. 95-122). México: Instituto Mora.

- Martínez, J. (2005). El sector informal en México. *El Cotidiano*, 130, 31-45.
- Merton, R. (1992). *Teoría y estructura sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: a Synthesis of the Research*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Montaño, L. (1995). Organizational Spaces and Intelligent Machines: A Metaphorical Approach to Ethics. *Artificial Intelligence and Society*, 9(1), 43-56. doi:10.1007/BF01174478
- Montaño, L. (2003). Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos. *Iztapalapa*, 24(55), 15-33.
- Montaño, L. (2014). Los Estudios Organizacionales. Revisando el papel de la crítica en la Administración. En R. Carbajal (ed.), *Estudios Críticos de la Organización: Qué son y cuál es su utilidad* (pp. 20-46). Cali: Universidad del Valle.
- Montaño, L. (2016). De la revolución a la venganza de los managers. *Gobierno y Desarrollo*, 1(1), 111-144.
- Montaño, L. & Rendón, M. (2016). Identidad, protesta y responsabilidad sociales. De la crítica al discurso de la gestión de la moral. En Luis Montaño (coord.), *La responsabilidad social de las organizaciones en México. Perspectivas críticas, experiencias y debates* (pp. 25-110). México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa y Gedisa.
- Moreno, J. (1962). *Fundamentos de la Sociometría*. Buenos Aires: Paidós.
- Navarrete, C. (2016). Institucionalismo informal: tras las huellas de un discurso institucionalista informal. *Perfiles Latinoamericanos*, 47, 283-306. doi:10.18504/pl2447-003-2016
- Payne, G., & Williams, M. (2005). Generalization in Qualitative Research. *Sociology*, 39(2), 295-314. doi:10.1177/0038038505050540
- Perrow, C. (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. Wadsworth: Belmont.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Nueva York: Doubleday.
- Pugh, D., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-105. doi:10.2307/2391262
- Ramos, A. (2015). Sector informal, economía informal e informalidad. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498150319001>
- Rendón, M. (2007). Cultura e institución. El caso de una pequeña empresa familiar. En Marcela Rendón (coord.), *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México* (pp. 207-233). México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Rendón, M. (2012). El estudio de la pequeña empresa familiar en México. Un panorama analítico. *Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, 1(1), 66-85.
- Rendón, M. (2014). La relevancia del contexto en el análisis organizacional: Tradición y modernidad en una empresa familiar en Chiapas. *Nova Scientia*, 6(2), 321-355. doi:10.21640/ns.v6i12.58
- Rendón, M. (2018). El Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas. Avances y desafíos de la Responsabilidad Social Corporativa. *Estudios Interdisciplinarios de la Organización* (en prensa).
- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1976). *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University.
- Simon, H. (1988). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. México: Aguilar.
- Simons, H. (2015). Interpret in Context: Generalizing from the Single Case in Evaluation. *Evaluation*, 21(2) 173-188. doi:10.1177/1356389015577512
- Schmircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. doi:10.2307/2392246
- Taylor, C. (1989). *Fuentes del yo. La construcción de la identidad moderna*. Barcelona: Paidós.
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.
- United Nations. (2017). *Progress Report* Recuperado de [https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN%20Impact%20Brochure\\_Concept-FINAL.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN%20Impact%20Brochure_Concept-FINAL.pdf)
- Weber, M. (1970). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. Londres: SAGE.
- Yin, R. (2013). Validity and Generalization in Future Case Study. *Evaluation*, 19(3), 321-332. doi:10.1177/1356389013497081