

# Sustentabilidad y Organizaciones. Reflexiones a partir del análisis de la “Red de Ecoproductores y Consumidores Origen Volcanes”<sup>1</sup>

---

María Teresa Magallón Diez<sup>2</sup>  
María Teresa Montoya Flores<sup>3</sup>



## RESUMEN

Existen pequeños grupos productivos que emergen en zonas conurbadas<sup>4</sup> cuya existencia garantiza el cuidado de los recursos naturales y la sustentabilidad de regiones estratégicas y que, en sus formas de gestión, ven incrementadas sus posibilidades de permanencia al aprovechar las ventajas que les representa la cercanía de la ciudad y de regiones con ecosistemas propios del campo. En la Región Sierra

---

<sup>1</sup> Agradecemos la colaboración de Ana Margarita Ruíz García y Alejandra Olea Torres, en la aplicación y transcripción de las entrevistas.

<sup>2</sup> Profesora-Investigadora Titular “C”, Departamento de Administración, UAM-Azcapotzalco.

<sup>3</sup> Profesora-Investigadora Titular “C”, Departamento de Economía, UAM-Iztapalapa.

<sup>4</sup> Para efectos de este trabajo, al utilizar el concepto de “zona conurbada”, nos referimos a localidades intermedias entre la zona urbana y la rural, donde en un extremo se encuentra las localidades claramente rurales y en el otro las localidades totalmente urbanas, por lo que la relación entre ambos extremos es un conjunto de procesos de cambio, sin existir un límite que marque el paso de un estado a otro (Ramos, 2006). Las zonas incluidas en el ámbito conurbado o periurbano, al que nos referimos en este trabajo, corresponden fundamentalmente al área conformada a partir de la crisis de la sociedad rural tradicional y se genera en torno a una capital abiertamente macrocefálica. Es decir, no hay un desarrollo de carácter regional, sino el solo crecimiento urbano apoyado en la demanda generada por el incremento de población, con abundante terciario primitivo y empleos temporales en la construcción y obra pública, que se acompañan de los servicios de administración y profesionales y con industria urbana surgida al amparo del mercado que supone la concentración. Ejemplo de ello es el sistema urbano desarrollado en torno a la ciudad de México, donde la proliferación de grandes unidades habitacionales en zonas periféricas semi-rurales ha constituido una verdadera amenaza a los ecosistemas y a los recursos naturales de las localidades. La conurbación puede ser nuclear si se ha producido por el crecimiento de una ciudad que ha absorbido localidades, o poli-nuclear si se ha formado por la unión de dos o más ciudades.

Nevada<sup>5</sup> surge este tipo de pequeñas organizaciones, conformadas con características propias del campo y la ciudad, entre la tradición y la modernidad, las cuales, a través de la acción colectiva, se integran en una red de agroproductores cuyo objetivo principal es la producción orgánica. La “Red de Ecoproductores y Consumidores Origen Volcanes” (Red Origen Volcanes), está conformada por diez pequeños grupos productivos familiares, ubicados en cuatro regiones de la Sierra Nevada: Ayapango, Cocotitlan, Tlalmanalco y Chalco, que a través del intercambio de recursos (asesoría, insumos, apoyo en las faenas propias del cultivo y cosecha, entre otros) han garantizado su desarrollo en esta región.

Estas organizaciones se dedican a la siembra de hortalizas, árboles frutales, plantas de ornato y flores, hierbas aromáticas y la manufactura de abonos, todos producidos de manera orgánica debido a la vocación de las familias hacia la cultura ambiental, arraigada en su forma de producción y de comercialización. Cada unidad productiva es autónoma e independiente del resto, pero como red mantienen fuertes vínculos de solidaridad, originariamente tejidos alrededor del Centro Incalli Ixcahuicopa (CENTLI)<sup>6</sup>.

En este trabajo comenzamos exponiendo las estrechas relaciones entre desarrollo, sustentabilidad y organizaciones, para poder después exponer las condiciones que han posibilitado la emergencia de pequeñas organizaciones productivas de tipo familiar, así como el por qué estos actores se incorporan a una red. El objetivo central de nuestro estudio es entender porqué cobran especial importancia las pequeñas organizaciones familiares en este tipo de entorno, así como las circunstancias que los inducen a constituirse en redes de cooperación, determinando los factores que facilitan su permanencia o impiden su institucionalización en contextos como el de la Sierra Nevada, una región estratégica para el desarrollo, inmersa en continuos procesos de cambio social, político y económico.

---

<sup>5</sup> La zona de la Sierra Nevada se encuentra localizada al sureste del Valle de México, cubre el 13% de su superficie total (7,000 km<sup>2</sup>), tiene alrededor de 15 municipios que se reparten entre el Estado de México, Puebla, Distrito Federal y Morelos.

<sup>6</sup> El Centro para la Sustentabilidad *Incalli Ixcahuicopa* (CENTLI) se creó el 13 de julio de 2005, mediante un convenio tripartita firmado entre la UAM, la Sociedad Cooperativa Estudios y Proyectos Sierra Nevada y Guardianes de los Volcanes, A. C., actualmente cuenta con dos sedes: Sede Agroecológica *Incalli* y Sede Forestal y Biodiversidad, El Faro. La misión del CENTLI es servir de núcleo promotor de procesos, modelos, conocimientos y capacidades relevantes para una transición hacia la sustentabilidad. Permite desarrollar proyectos de investigación aplicada, prácticas modulares, así como actividades de docencia, demostración, extensión y difusión en esta zona ambiental y socialmente estratégica de la Cuenca de México. (CENTLI, Informe 2011)

**Palabras clave:** Sustentabilidad, redes, organizacionales productivas de tipo familiar.

## Desarrollo, Sustentabilidad y Organizaciones.

A lo largo de la historia, han prevalecido distintas concepciones del desarrollo y, por tanto, diferentes estrategias han sido propuestas para su consecución. En lenguaje organizacional, se trata de un término cuya ambigüedad puede posibilitar la legitimación de cualquier discurso una vez que el "desarrollo" aparece en la argumentación, aunque no se explicita claramente el papel concedido al Estado para alcanzarlo, ni los mecanismos puestos en práctica para ello. La "ambigüedad" proveniente de la multitud, diversidad y falta de definición estricta de los objetivos necesarios para su consolidación y del tipo de responsabilidades de cada sector social, así como de las conexiones no directas ni fácilmente discernibles entre las acciones de las organizaciones públicas y sus consecuencias para el desarrollo (March y Olsen, citados por Weick, 1985), hacen que el desarrollo se vuelva algo profundamente deseado, aunque difícil de definir y de objetivar por parte del ciudadano de a pie, sobre todo en países en que se ha vivido en crisis constante, por lo menos durante las últimas tres décadas, como es el caso de México.

Esta cualidad propia de un término sin duda polisémico proviene de su profunda relación con la siempre variable organización internacional de la producción, del comercio y del consumo. Las orientaciones del desarrollo, históricamente, han sido fruto de una compleja correlación de fuerzas y de una lucha multiforme entre

diferentes sectores sociales cuyos intereses son eminentemente contradictorios. Por ello es que para autores como Falquet (2003:14), el "desarrollo" es el resultado de la evolución histórica de las relaciones capital/trabajo dentro de cada sociedad.

De forma paralela a la primera conferencia de Estocolmo en 1972 sobre el "medio ambiente humano"<sup>7</sup>, se difunde el Informe Meadows sobre "los límites del crecimiento", realizado a petición del Club de Roma. Contrario a quienes aseguraban que el crecimiento era el inevitable producto de la tecnología y del "progreso", este informe señalaba que la escasez de los recursos naturales fundamentales (agua, tierra, fuentes de energía) terminaría por convertirse necesariamente, más temprano que tarde, en un obstáculo mayor para el desarrollo (Falquet, 2003:17). El brusco aumento de los precios del petróleo traería consigo una crisis del capitalismo industrial en países centrales, así como la aparición de movimientos sociales, en especial feminista y ecologista, que llevarían a que toda la década estuviera marcada por una sustancial interrogante a los paradigmas dominantes sobre la inminencia del crecimiento como sinónimo de desarrollo.

Como fue señalado al inicio de este apartado, al igual que en otros momentos de la historia, la organización internacional de la producción, del comercio y del consumo habría de decretar lo que oficialmente tendría que entenderse por "desarrollo" y las vías para lograrlo. Comienza a gestarse entonces un paradigma de la "administración de recursos" en el que, "para decirlo en términos muy actuales, la pérdida de biodiversidad

<sup>7</sup> Con lo que se empieza a hacer referencia a las relaciones que unen al desarrollo humano y la protección del medio ambiente.

hipoteca las posibilidades de crecimiento. En esta perspectiva, la creación de parques naturales, por ejemplo, permite constituir reservas de recursos genéticos, a la vez que ayuda a la regulación del clima” (Falquet, 2003: 27). Con el enfoque de la “administración de recursos”, el lenguaje del cálculo racional propio del mercado se instala, como uno de los artefactos necesarios para que se presentara la “sedimentación”, fase previa a la institucionalización del “cuidado ambiental” (Tolbert y Zucker, 1996): los “costos sociales” del deterioro del ambiente –presentes al introducir la noción de que “quien contamina, paga”–, habrían de acompañarse por la incorporación de todos los tipos de capital –humano, social, infraestructural, biofísico– en los cálculos de productividad y en la planificación para el desarrollo<sup>8</sup>.

Así, de acuerdo con Falquet (2003), lo que el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) llaman “ecodesarrollo” o “desarrollo sostenible” es en realidad un programa de “mejor” administración de recursos que busca dar un nuevo respiro al capitalismo al garantizarle adeptos cuando se logra que se le identifique bajo el nombre de “capitalismo verde”, legitimando entonces la promoción por parte de dichas instituciones de “reservas naturales” en las que desarrollar el “ecoturismo” (cuya demanda por parte de occidente va creciendo) y generar amplios “bancos de germoplasta” *in situ*, que las industrias agroalimentarias,

farmacéuticas y militares estudian con mucho interés para patentar por cuenta propia la biodiversidad y extraer de ella la materia prima necesaria para desarrollar en beneficio propio una serie de organismos genéticamente modificados. Más aun, el desarrollo de patentes sobre la vida, en especial sobre las semillas, tiene consecuencias directas sobre los pequeños productores.

Hasta aquí, la estructura parece ofrecer un panorama por demás desolador a los actores, para el caso que nos ocupa, para las organizaciones de productores. Pero si se traslada el enfoque de “la dualidad de la estructura” de Giddens (retomado por Barley y Tolbert, 1997) al análisis de las organizaciones, podrá recordarse entonces que las estructuras –económicas, normativas, de valores, o a nivel de las costumbres– tienen un carácter doble y complejo. Por un lado constriñen, determinan, condicionan lo que los seres humanos hacen, pero por el otro posibilitan, dan elementos para que la gente llegue a crear, modificar y encuentre en ellas usos alternativos ajenos a los programados originalmente. Es decir, la misma estructura que condiciona y constriñe, abre posibilidades. Y es el actor el que tiene que luchar por optar. Es justamente lo que las pequeñas organizaciones del tipo de las que conforman la Red Origen Volcanes, objeto de este artículo, hacen para permanecer y transformar. Por ejemplo, estos pequeños productores recurren a los fertilizantes libres de agro-

<sup>8</sup> En opinión de Bartra (2000:67), “durante el siglo XX, para que al hombre y a la naturaleza se les reconociera valor fue necesario llamarlos *capital humano* y *capital natural*, en una inversión que transforma el sustantivo en adjetivo, al sujeto en objeto. En el siglo XXI será necesario poner las cosas nuevamente de pie: transformar el capital y el mercado en formidables herramientas al servicio del hombre y de la naturaleza, dejando de considerar a éstos simples variantes atípicas del gran dinero”.

químicos, produciendo su propia composta, utilizando los conocimientos acumulados no sólo por las comunidades campesinas, sino por académicos universitarios e investigadores locales, llegando así a intercambios fuera del círculo capitalista, permitiendo así la conservación de los suelos y del medio ambiente, creando un proceso de sostenimiento y permanencia en la región de los habitantes originarios.

Dado que las reservas de biodiversidad están mayoritariamente ubicadas en territorios de poblaciones autóctonas,

*“—la concepción que hoy prevalece es que el desarrollo sustentable, además de deber enraizarse sólidamente en lo “local”, tiene que descansar en tres pilares: económico, ambiental y social. Dicho de otra forma, para ser sustentable el desarrollo debe basarse en cierta “racionalidad” económica, tomar en cuenta la situación del ambiente e incluir la “equidad social”. Sobre todo, debe ser “participativo” para gozar de una verdadera legitimidad y permitir una buena “governabilidad” mundial”* (Falquet, 2003:18).

Es este tipo de actores locales y provenientes de movimientos sociales y académicos los que comienzan a imprimir un nuevo sello a la sustentabilidad: desde los que proponen al “ecodesarrollo” como la integración de las políticas económicas, sociales y ecológicas al volver compatibles las actividades humanas con los ecosistemas, hasta los que adoptan un enfoque de “ecología profunda” que subraya los aspectos espirituales y

sociales de las relaciones con la Naturaleza, proponiendo además una democracia participativa, conjugada con igualdad social, libertad, ecología, feminismo, pacifismo y preservación de la vida “natural”. También promueve la diversidad, tanto biológica como cultural, así como una economía que no sólo esté orientada hacia el crecimiento, sino hacia una mejor orientación de las riquezas, combinando el uso de tecnologías de bajo impacto ambiental y de tecnologías tradicionales (Falquet, 2003:27).

Para el caso de México, la sustentabilidad se asocia con marginalidad y pobreza. Las regiones con más rica diversidad albergan también al mayor empobrecimiento de sus pobladores, por lo que “no habrá desarrollo si no asumimos la salud ambiental, la equidad societaria, la eficiencia técnica y la viabilidad económica” (Bartra, 2000:63). Hemos visto cómo en sus inicios la sustentabilidad empezó a ser materia de preocupación de organismos supranacionales como el BM y el FMI al reconocer la centralidad de los recursos naturales para “sostener” el patrón de acumulación capitalista. Luego entonces, “el desarrollo sustentable no es problema exclusivo de marginados; cuestión de indios, campesinos y pobres en general; asunto de regiones remotas donde todavía hay arbolitos, mariposas, graciosos animalillos; cosa folclórica que sin duda adorna a la patria, pero que resulta periférica al verdadero México (...) No es así, el desarrollo sustentable no es lujo de la pobreza campesina sino clave del desarrollo nacional” (Falquet, 2003:27).

Ahora bien, una parte fundamental de la “implementación”, o mas aun, de la “institucionalización” de una política pública de sustentabilidad necesariamente

pasa por estudiar a las organizaciones productivas –seguramente reducidas en tamaño, pero con alto impacto mediático, crecientes niveles de sinergia gracias a la complementariedad de recursos y elevada eficacia simbólica cuando se vinculan en redes– que emergen en las regiones, no sólo por su posibilidad de modificar-crear “jugar” con las estructuras sino porque “...los grandes cambios de rumbo suponen movimientos sociales demandantes y propositivos, abajo, y voluntad política democráticamente legitimada, arriba. Pero lo cierto es que se materializan en medio, en la articulación Estado-sociedad” (Bartra, 2000: 64). El nivel “medio” en el que las relaciones Estado-sociedad terminan materializándose y adquiriendo dimensiones concretas, resumiendo las contradicciones y expectativas de esta dialéctica, aparece en gran parte en las organizaciones productivas que, como se muestra más adelante, tienen también características propias de organización social<sup>9</sup>.

Por lo que, desde estas pequeñas células se da el cambio y en una mayor dimensión comienza a tejerse, “...circunscribirse a lo local y al trabajo en la base, soslayando la necesidad de un golpe de timón en el más alto nivel, es ingenuidad política; pero también lo es pretender que el viraje venga de arriba: por obra

*del funcionario providencial, como resultado de la repentina iluminación del príncipe o como saldo de la fulminante revolución”* (Bartra, 2000: 64).

Si bien el cambio no puede provenir del *príncipe*, tampoco puede esperarse una entusiasta participación del gran empresario; en México, históricamente, “...el saqueo de los bosques, la ganaderización extensiva, los monocultivos fertilizados y, más recientemente, la inducción imprudente de transgénicos y la biopiratería son obra del capital, resultan del impulso acumulador de empresarios medianos, grandes o enormes” (Bartra, 2000: 94), por lo que un “nuevo tipo” de empresario habrá de surgir en este tipo de localidades. Es de vital importancia, por lo tanto, conocer la caracterización de la localidad en la cual está insertada la organización a estudiar, para tal efecto, en el siguiente apartado se realiza un análisis.

## Una localidad rural-urbana.

Las zonas conurbadas están formadas por viejos pueblos, originalmente localidades de tipo rural que se fueron integrando al tejido metropolitano. De acuerdo a Ramírez y Zafa (2010), la metropolización del Distrito Federal inició en 1950 por el dinamismo económico

<sup>9</sup> Bartra (2000: 61) afirma que los programas de desarrollo sustentable necesariamente tienen que apoyarse en el *sector social de la producción*, un sector que en definitiva no es una parte más de la iniciativa privada, sin otra distinción que la propiedad colectiva del capital: “por el contrario, debe ser un ámbito donde la ganancia económica no constituya el único motor de la producción; un territorio familiar y asociativo donde las empresas se comprometan también con la generación de empleo, la distribución equitativa del ingreso, la soberanía laboral y alimentaria, la protección del medio ambiente; donde se comprometan, por último, pero no al final, con la paz y la armonía social, posibles sólo donde el trabajo es digno y el ingreso justo. Porque el sector asociativo de la economía tiene alma y sus impulsores domésticos como sus gerentes asociativos no sólo son responsables de la tasa de retorno, también lo son de la rentabilidad social”. En otros términos, la conservación-aprovechamiento de la Naturaleza requieren de organizaciones perfectamente alineadas con ese tipo de objetivos. Así como para el Enfoque de la Contingencia el entorno determinaba la estructura, el “contexto institucional” habrá de configurar el tipo de organizaciones que emergen, así como las características de su gestión.

y social que se registraba en las grandes ciudades del país, como la ciudad de México, Monterrey y Guadalajara, gracias a un tipo de desarrollo que históricamente se basó en la concentración y centralización, con la persistente y no resuelta desigualdad e inequidad entre las regiones. La alta concentración de actividades, sobre todo económicas, se tradujo en mejores oportunidades de empleo, educación y de vida, incentivando la migración del campo a la ciudad y fomentando el acelerado crecimiento de las ciudades, privilegiando así a la industria a costa del campo.

En la actualidad, existe un número considerable de pueblos que forman parte de la zona metropolitana de la ciudad de México, en ellos se combinan espacios habitados por colonias populares y espacios habitados por población perteneciente a la clase media, los cuales terminan por sustituir a parte de la población original. Los espacios rurales que antaño estaban destinados para la agricultura y la ganadería principalmente, al ser absorbidos por las grandes ciudades presentan cambios importantes en los espacios estructurales, es decir, cambios en la relación población territorio –aparición de zonas donde se realizan actividades agrícolas y no agrícolas, formación de “ciudades dormitorio”, desarrollo de áreas de casas de descanso, ocupación de industrias de espacios anteriormente destinados a la agricultura o a la cría de ganado, crecimiento de vialidad y transporte entre áreas urbanas y rurales, permitiendo a los trabajadores vincularse a diferentes mercados laborales-, lo cual ha tenido como consecuencia una pérdida de las actividades agrícolas, manifestándose los pobladores,

los cuales deben tener dos fuentes de ingreso, el que les provee el empleo rural y el que proviene de los no rurales –en algunos casos urbanos-, por lo que deben transitar del campo a la ciudad cotidianamente, con el elevado costo en términos de horas-hombre, insumos para transporte y, por supuesto, financieros.

Ante los procesos de conurbación, absorción de la ciudad de espacios rurales, junto con la globalización y la consecuente reestructuración de la producción de alimentos a escala mundial, se desarrollan procesos de cambio y reconfiguración de los territorios rurales locales. Esta transformación y modernización productiva está asociada a la ruptura del modo tradicional de participación de los individuos en el trabajo rural. Se incorporan otras formas organización en las unidades productivas, junto con nuevas actividades intra e inter rurales, en las cuales los campesinos-ejidatarios asumen formas de participación diferentes, provocando la emergencia de una nueva identidad rural relacionada con la nueva realidad socio-productiva de la región.

Así, se observa que en las sociedades modernas son cada vez más amplios los sectores de marginados –conformados principalmente por mujeres, jubilados, jóvenes desempleados, etc.-, marginación que se acentúa porque las grandes organizaciones cierran el acceso a estos sectores o los recibe para colocarlos en los estratos laborales más bajos, alejándolos de una adecuada integración social. Por lo que estos sectores crean sus propias organizaciones, “hechas a la medida”, o “emergentes”, que pueden nacer sin objetivos claramente definidos, sin respuesta estratégicamente planeada a

un proyecto, o a través de la conformación de grupos informales, los cuales como respuesta a su problemática y a través de la reflexión colectiva conforman organizaciones con modos de organización específicos (Montoya, 2009). Estas organizaciones nacen con características flexibles, adecuándose a las necesidades de la región, de los pobladores, es decir, se deben adecuar a múltiples objetivos: sustentabilidad, permanencia y, sobre todo, garantizar el bienestar –no sólo económico-, de sus familias, por lo que los grupos productivos emergentes tienen que asumir nuevas formas organizacionales que les permitan no sólo permanecer, sino consolidarse y ser promotoras de cambio.

En estas pequeñas organizaciones se rebasa el cálculo económico cuando comienzan a incluir en sus proyectos la educación popular y como resultados terminales constituyen pequeños grupos productivos formales, como talleres familiares, unidades de producción familiar y cooperativas pequeñas principalmente. A partir del principio de cooperación entre los miembros que conforman estos grupos productivos, se va creando un sentido de pertenencia con un fuerte espíritu de solidaridad y compromiso, lo que propicia la construcción de la identidad organizacional (Montoya, 2009), que puede contribuir a *“modificar esquemas interpretativos compartidos, facilitando así la adopción de nuevas formas organizacionales”* (Barba, et al., 1997:38).

Las organizaciones que emerjan en localidades de riesgo tendrán que aprovechar las potencialidades locales y minimizar las amenazas que representa el ser un municipio rural-urbano: la explosión de procesos de

urbanización que se traducen en la proliferación de grandes unidades habitacionales y, por tanto la deforestación, la sobreexplotación hídrica y en el deterioro ambiental; asimismo, la cercanía a un mercado tan amplio y diverso como es el de la Ciudad de México y Área Metropolitana. Es decir, tendrán que asumir la responsabilidad de conservar el ecosistema rural a través de la conformación de su organización, cuidando la zona de recarga del acuífero más importante del Valle de México y apreciando su importancia como reserva ecológica. Estos elementos van reconfigurando la cotidianidad de la región, proveyendo de características identitarias específicas tanto a los pobladores como a las organizaciones.

Una integrante de la Red Volcanes define el entorno de la siguiente manera:

*“...creía que venía a algo más pueblito y a la hora de que ya conviví con la gente es más urbano que pueblo, pero ya, ni es ciudad ni es pueblo entonces ahí hay algo que me ha costado como ubicarme,... Al estar intermedio ni puedo cobrar como ciudad ni tampoco lo dimensionan como ciudad pero tampoco como pueblito entonces ahí me quedo en medio...”*

(Entrevista 2)

De acuerdo con la versión más clásica de la Teoría de la Contingencia, las organizaciones se adaptan a su ambiente. Sin embargo, existen organizaciones que, a pesar de lo reducido de sus dimensiones, buscan modificar ese contexto y lo logran en cierta medida. ¿Por qué? Porque si el ambiente urbano y su discurso “modernizador” representan una amenaza a la vida misma

de las comunidades, principalmente rurales, éstas generan organizaciones, con características específicas de acuerdo a las necesidades de los actores que las conforman y del medio en el cual se encuentran establecidas y que eventualmente conformarán redes de cooperación.

Evan (1965), retoma el concepto de Merton de función-set para proponer el concepto de organización-set, entendida como agrupación o conjunto organizacional, comenta que las organizaciones por su propia operación se relacionan con otras, además de un interés creciente de los directivos por dicho tipo de relaciones.

Alter y Hage (1993) comentan que la red es la forma social básica que permite interacciones interorganizacionales de intercambio, acción concertada y producción conjunta y proponen un modelo sistémico de red interorganizacional, además de una tipología de sus formas considerando tres dimensiones:

1. Cooperación competitiva vs. cooperación simbiótica: La primera de ellas se da cuando las organizaciones reunidas son del mismo sector, en tanto, el segundo caso es cuando la unión es entre aquellas que son de diferente sector.
2. El número de organizaciones involucradas en la colaboración: realiza una distinción entre la red de dos o tres organizaciones, con aquella de más de tres denominada multi organizacional.
3. En el nivel de cooperación plantean tres niveles: limitada, amplia y moderada.

Alter y Hage (1993), también identifican cuatro condiciones previas para la colaboración entre organizaciones: 1) alto grado de colaboración; 2) necesidad

de información o experiencia; 3) necesidad de recursos financieros y 4) flexibilidad y eficacia adaptativa.

Por su parte, Chisholm (1998) comenta que una red puede ser definida como un conjunto de organizaciones autónomas que se agrupan para alcanzar objetivos que ninguno de ellas podría lograr en forma separada, por lo que la orientación de una organización individual es el interés común articulado por la red y que la visión y los objetivos atan a las organizaciones para colaborar juntas, por lo cual las organizaciones pertenecen a redes para permitirles tratar con meta problemas. Para el autor, el primer rasgo de red es su acceso a un objetivo común. La red es vista, entonces, como una innovación de organización que rápidamente será adoptada porque permite la ventaja competitiva (Alter y Hage, 1993).

Child y Faulkner (1998), tipifican las estrategias de cooperación, las cuales representan las formas en que se concreta la unión entre organizaciones: a) redes con fines financieros, materiales, humanos y de producción; b) Joint Venture, para producir y/o otorgar un servicio; c) alianzas para compartir experiencia, equipo e investigación y desarrollo.

Por otro lado, Godau (1982) amplía la descripción del conjunto organizacional, al mencionar que se cuenta con un conjunto primario de organizaciones en el momento en que surge un problema y se reconoce como tal. En primer término, se cuenta con una organización focal que está directamente ligada con el o los problemas. Alrededor de ella, se agrupan organizaciones que pueden llamarse céntricas por el grado de afectación en sus intereses. Por último las organizacio-

nes llamadas periféricas, no están directamente involucradas, pero sí pueden hacer sentir su influencia en el conjunto organizacional y en la organización focal.

### **La Red Origen Volcanes: orígenes e integrantes.**

A través del CENTLI, los pequeños grupos productores han estado interactuando con la Línea de Investigación "Agroecología"<sup>10</sup>, participando en cursos sobre siembra de frutales, espectrología de suelos y elaboración de abonos orgánicos entre otras actividades, siendo el objetivo de esta línea motivar a los productores locales a cooperar en la conservación de la Sierra Nevada.

Las organizaciones que conforman la Red Volcanes son ocho pequeños grupos productores familiares, el Centro para la Sustentabilidad de la Universidad Autónoma Metropolitana (CENTLI) y una guardería subrogada de la SEDESOL, integrada por un matrimonio, que hace las veces de punto de reunión y de comercialización y oferta de los productos generados por la Red. Estas organizaciones han realizado actividades colaborativas alrededor de tres años, conformando una red informal, cuyo objetivo principal es buscar asesoría, capacitación y recursos para los pequeños grupos familiares de pro-

ducción que integran la Red, así como la capacitación y apoyo en las actividades propias de cada grupo productivo. Las familias que integran la Red han incorporado en sus formas de producción una visión ecológica, adoptada a partir de su interrelación con el Centro INCALLI a través de la Línea de Investigación "Agroecología". Aunque cada organización familiar es independiente, mantienen un vínculo fuerte entre sí, construido teniendo como eje al Centro INCALLI. El vínculo se ha construido a través de una serie de valores comunitarios, como son la solidaridad, la cooperación y la ayuda mutua.

En el cuadro 1, se muestra el nombre, integrantes, producción y ubicación de las nueve pequeñas organizaciones familiares y el Centro INCALLI, que conforman la Red.

Godau (1982) comenta que la red es un conjunto organizacional que cuenta con un grupo primario de organizaciones en el momento en que surge un problema y se reconoce como tal. En primer término, se cuenta con una organización focal que está directamente ligada con el o los problemas. Alrededor de ella, se agrupan organizaciones que pueden llamarse céntricas por el grado de afectación en sus intereses. Por último, las organizaciones llamadas periféricas, -que no están directamente involucradas-, pero sí pueden hacer sentir

<sup>10</sup> Esta línea de investigación promueve la conservación de suelos agrícolas, fortaleciendo las capacidades técnicas y organizativas de los productores y estableciendo vínculos con autoridades locales relacionadas con el desarrollo agropecuario. La línea de investigación durante años ha promovido la organización de productores y la capacitación para la transformación de la agricultura convencional en una agricultura de manejo orgánico (CENTLI, 2010).

su influencia en el conjunto organizacional y en la organización focal.

En el esquema 1, se muestra la representación gráfica de la Red Volcanes, en la cual se observa al

**Cuadro 1**  
Organizaciones familiares que conforman la RED de Ecoproductores y Consumidores Origen Volcanes

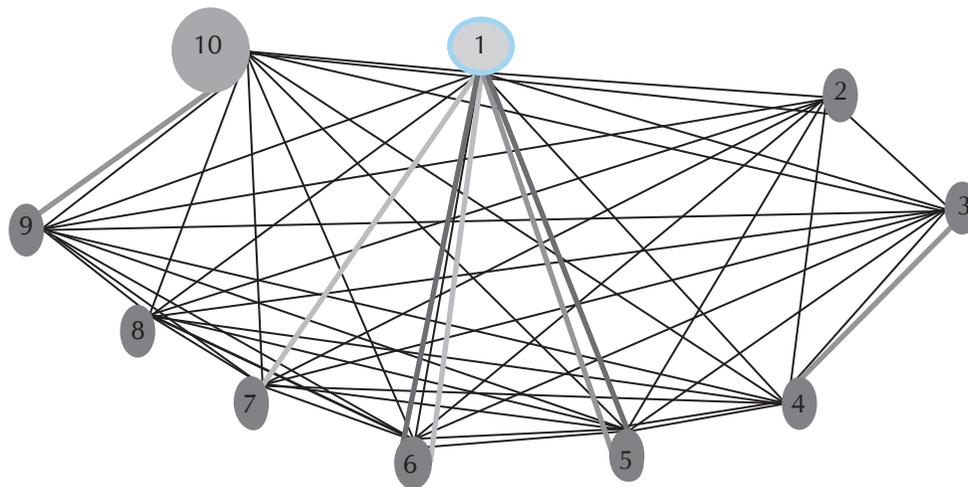
	Pequeña Organización Familiar/ Ubicación	Municipio	Tipo de organización	Integrantes	Relación Familiar	Tipo de Producción
1	<b>CENTLI</b> San Juan Ayzacualoya	Tlalmanalco	Centro de Investigación y enseñanza	1 encargado de la producción y la co-coordinadora del CENTLI	Esposa	Apoyo técnico en cuanto al cultivo agroecológico: Hortalizas, frutales, abonos y diferentes tipos de composta
2	<b>Flores de Vida</b> Ayapango de Ramos Millán	Ayapango	Sociedad de Producción Rural (SPR)	2 familiares y 1 trabajador	Madre e hija	Dedicadas a la producción y comercialización de herbolaria e infusiones (tés) gourmet orgánicos, medicinales
3	<b>Delicias Cuautlalpan</b> San Martín Cuautlalpan	Chalco	Unidad de producción Familiar (UPF)	4 familiares	Esposos y la hija y el yerno	Mermeladas, licores de frutas, chiles en escabeche, pepinillos producidos en Grupo Teyehualco.
4	<b>Grupo Tepeyehualco (Cooperativa)</b> San Martín Cuautlalpan	Chalco	Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada (SC de RL)	8 integrantes	La familia Herrera funda Delicias Cuautlalpan	Frutales, hortalizas y Cosecha de agua para el rescate de los suelos
5	<b>Xochiquetzal</b> San Juan Ayzacualoya	Tlalmanalco	Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada (SC de RL)	2 familiares	Encargada de la producción en Centro INCALLI y su esposo	Composta y hortalizas
6	<b>Cuetzpali</b> San Juan Ayzacualoya	Tlalmanalco	Unidad de Producción Familiar (UPF)	2 familiares	Esposos	Hortalizas, jitomate, fresas
7	<b>Las Tórtolas</b> Cocotitlán	Cocotitlán	Unidad de Producción Familiar (UPF)	Varios	Participan los miembros de la red, principalmente los académicos	Parcela demostrativa para los cursos de capacitación y de docencia, producción de composta y siembra de hortalizas
8	<b>Grupo Atzacualoya</b> San Juan Ayzacualoya	Tlalmanalco	Sociedad de Producción Rural (SPR)	Miembros de la familia	Esposo, con el apoyo de la familia	Maíz y producción de conejos
9	<b>Cocotitlán</b> Cocotitlán	Cocotitlán	Unidad de Producción Familiar (UPF)	2 miembros	Esposos En proceso de formación	Hortalizas, abonos y compostas
10	<b>Guardería Colibrí</b> San Martín Cuautlalpan	Chalco	Guardería subrogada de la SEDESOL	2 miembros	Esposos	Venta de productos producidos por las organizaciones miembros de la Red, en el local se realizan pláticas sobre la importancia de los productos orgánicos.

Fuente: Elaboración con base en entrevistas y en García, Ana M., 2011.

CENTLI como organización focal y a las demás como organizaciones céntricas. De igual forma, se observan las interacciones que se dan en esta forma social, la cual permite interacciones interorganizacionales de capaci-

tación, cooperación, acción concertada y producción conjunta, en donde la solidaridad y la confianza juegan un papel importante.

Esquema 1  
Red de Ecoproductores y Consumidores Origen Volcanes



	Focal
	Céntrico
	Periférico
	Interacciones cooperación
	Lazos de parentesco
	Relaciones Académicas
	Relaciones Laborales

1	CENTLI
2	Flores de vida
3	Delicias Cuautlalpan
4	Grupo Tepevehualco
5	Xochiquetzal
6	Cuetzpali
7	Las Tórtolas
8	Grupo Atzacualoya
9	Cocotitlán
10	Guardería Colibrí

Fuente: Elaboración propia con base en documentos y las entrevistas

## Génesis de las pequeñas organizaciones familiares y su importancia en la sustentabilidad

A lo largo de la historia de distintos países, la lógica familiar ha estado presente en el desarrollo de los negocios y en el crecimiento nacional, dependiendo del contexto local, de la tradición histórica e incluso del proyecto de Estado y del régimen de bienestar implementado. Por ejemplo, alrededor de los años 50 del siglo pasado, en aras de minimizar los problemas de supervisión en las relaciones agente-principal que comenzaban a surgir en los incipientes conglomerados multidivisión –organizados jerárquicamente e imprescindibles en ese momento para garantizar el crecimiento nacional-, los empresarios taiwaneses adoptaron los principios de gestión propios de las grandes corporaciones pero colocando miembros de la familia en puestos altos para asegurar que la operación cotidiana de la organización estuviera en quienes podían confiar (Lin, citado por Campbell, 2009). Con ello, *“dos principios institucionales bien establecidos (esto es, la organización burocrática y el honor familiar) fueron combinados para crear un nuevo arreglo institucional, aunque sin romper totalmente con el pasado ya que resultó de la combinación de dos elementos institucionales ya existentes”* (Campbell, 2009: 15).

Para el caso de México, recurrir a la familia como soporte y piedra angular de pequeñas organizaciones productivas, deriva en gran parte de la crisis económica e institucional propia de un país con índices de pobreza

crecientes y, particularmente en relación con las áreas rurales que aun existen en zona conurbadas, es resultado de la falta de atención, tanto de la esfera estatal como del ámbito del mercado, a las necesidades de un entorno que requiere de una planeación basada en criterios de sustentabilidad para el mantenimiento de la región.

En términos generales, la crisis de los 70, que sirvió para conformar el caldo de cultivo ideal para hacer del Estado blanco de críticas y entronar al Mercado como principio y ley explicativa de todos los fenómenos sociales, marcó como imperativo el que la estabilidad social cediera su lugar a la estabilidad macroeconómica, deslegitimando con ello el Estado como garante del desarrollo.

Para el caso de México, la familia se convierte en el proveedor de un bienestar que el Estado ha renunciado a garantizar, sobre todo cuando *“pese a su crecimiento presupuestal, la política social del régimen no es sustantiva sino accesorio: la compensación políticamente indispensable de una conducción económica de alto costo social”* (Bartra, 2000: 80). Los programas de crédito a la palabra, infraestructura productiva, apoyo a empresas sociales, si bien llevaban implícita una concepción sustentable del desarrollo, terminaron funcionando como apagafuegos y tuvieron un uso vergonzosamente clientelar y corporativista (Bartra, 2000).

De manera casi generalizada, en el ámbito organizacional, el Mercado, pero particularmente la gran empresa (Aubert y Gaulejac, 1993), se convierte en el único referente institucional capaz de ofrecer respuestas “seguras” a la crisis con resultados de mayor profundidad socialmente: la figura del ciudadano –con fuerte

identidad nacional y arraigo local- es desplazada por la figura del cliente, definido por identidad débil construida a partir de pensar en el corto plazo propio de quien sólo obedece a incentivos “racionales” y minimiza costos de transacción.

Lejos de la promesa de prosperidad que el managerialismo representaba, la crisis del 2009 se debió en gran parte a la rapacidad de grandes corporaciones –que hicieron ver con un escepticismo mayor la “responsabilidad social”- y a la incapacidad del Estado para regular e intervenir cuando la situación lo demandaba de forma apremiante.

Cuando Estado y Mercado fallan, se recurre entonces a la única institución segura, la única que aun puede verse como asidero y fuente de certezas y de apoyo cuando las otras opciones han fallado: la familia. No se trata de la familia de manera aislada: ésta encuentra una forma de sustento gracias no a las instituciones estatales ni menos por parte del Mercado, sino a su vinculación con organizaciones de la sociedad civil y del ámbito académico:

*“estuve haciendo algunos trabajos para la UAM y vino un, vinieron dos señores Sebastián Piñeiro y este Jairo Restrepo a dar un curso sobre agricultura orgánica, entonces me invitaron al curso y ahí fue cuando yo decido que me quería dedicar a algo así porque ellos logran vincular muy bien la educación, lo social mas la agricultura y es cuando yo decido que realmente quiero dedicarme a producir mi propio alimento, y lo primero que hago es*

*tratar de hacer un invernadero bueno, siembro ahí en Miravalle, me involucro ya más en la parte ecológica, le entro a la educación ambiental y a asesorar al grupo que había de ecología en eso...” (Entrevista 2)*

*“...llega una Fundación, una A.C. , que este, se dedica a eso ¿no? A hacer proyectos en diferentes, en las diferentes comunidades que existen dentro del país ¿no?, algo parecido a lo que están haciendo ustedes ¿sí?, na’ más que estas ya son A.C.’s, son ONG’s ¿sí?, y este, y llega ahí al ejido y lo propone, el ejido acepta un proyecto de esa naturaleza y se empieza a, a reclutar a la gente que quiera participar...” (Entrevista 4)*

Con ello, no sólo la necesidad de sobrevivir sino también la “racionalidad orientada a valores” de la que hablaba Weber, presente en el discurso de quienes se refieren a “la educación, lo social más la agricultura”, “quiero dedicarme a producir mi propio alimento”, la toma colectiva de decisiones a cargo de un ejido que “acepta un proyecto de esa naturaleza” y el reconocer al Otro a partir de buscar “reclutarlo” en una experiencia de este tipo.

## **La necesidad de una red: integración de lo diverso para permanecer**

Las organizaciones productivas emergentes en estas condiciones comienzan a integrarse en red porque es la única forma de sobreponerse a una de las condiciones que parece marcar el destino de México: la concen-

tración de recursos, de medios y, por tanto, de poder. Con ello, se buscan formas organizacionales que desde la periferia construyan las condiciones necesarias para modificar la inequidad en la competencia.

Ante estas circunstancias, puede entonces pensarse que, dado el tamaño de las organizaciones emergentes en la Red Volcanes, poco margen de acción queda para modificar “las reglas del juego” de un país como México en materia de competencia; sin embargo, estas organizaciones se dedican a uno de los rubros más importantes a nivel global que habrán de determinar el destino de la población: los alimentos. A nivel mundial, los precios de los alimentos han venido aumentando por razones que van desde las condiciones climatológicas, la disminución de los inventarios, el aumento en los precios de los combustibles y los cambios de la estructura en la demanda global, hasta la especulación en los mercados financieros y, por supuesto, la tendencia a emplear alimentos –como el maíz– para la producción de biocombustibles.

De acuerdo con la Cumbre Mundial sobre Alimentación de la FAO de 1996, la seguridad alimentaria se logra: “cuando todas las personas poseen, en todo momento, acceso social y económico a los alimentos suficientes, inocuos y nutritivos que satisfagan sus necesidades energéticas diarias y sus preferencias alimentarias

para tener una vida sana y activa”. A diferencia de esta definición –que hace referencia a “todas las personas” y al reconocimiento de “sus preferencias alimentarias”–, la SAGARPA, en alianza con la FAO (Food and Agriculture Organization), a través del Proyecto Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA)<sup>11</sup>, afirma que la seguridad alimentaria es “...el acceso de las familias de zonas rurales marginadas a suficientes alimentos saludables y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias con el objeto de llevar una vida activa y sana, preferentemente basado en el aprovechamiento de los recursos locales, sustentado en aspectos ambientales, sociales y económicos, y con certidumbres en el tiempo”<sup>12</sup>. Paradójicamente, aunque la SAGARPA diga centrarse en las “familias de zonas rurales marginadas” y en la búsqueda de autosuficiencia basada en la producción local con recursos igualmente locales, las condiciones institucionales a nivel nacional no parecen cooperar para tal propósito.

Es un hecho que en México la mayoría de los apoyos se dirigen a las grandes empresas, a pesar de ser las pequeñas y medianas las que más empleo proveen. Se trata del fenómeno de la concentración de recursos, claro reflejo del estado en que se encuentra el desempeño institucional y que, evidentemente, repercute en las condiciones de consumo y en los niveles de desarrollo del

<sup>11</sup> El Proyecto Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) es un plan que atiende las demandas de la población rural en zonas marginadas y busca incrementar los resultados mediante la masificación de bienes inocuos y servicios eficientes. Como resultado del convenio establecido entre SAGARPA y la FAO, el PESA México inició operaciones en 2003 bajo tutela de la FAO, quien se encargó de iniciar la estructura del programa y de dar rumbo al denominado ‘PESA piloto’, que comenzó a operar con recursos federales del Programa de Desarrollo Rural en seis estados (Michoacán, Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Puebla y Yucatán), atendiendo en total 13 municipios y 48 comunidades. (Datos tomados de <http://www.sagarpa.gob.mx/DesarrolloRural/AsistenciaCapacitacion/Paginas/pesa.aspx>, y de [http://www.utn.org.mx/proyecto\\_pesa.html](http://www.utn.org.mx/proyecto_pesa.html)).

<sup>12</sup> Definición de seguridad alimentaria tomada de [http://www.utn.org.mx/seguridad\\_alimentaria.html](http://www.utn.org.mx/seguridad_alimentaria.html), consultada en septiembre de 2011.

país. De acuerdo con Urzúa (2008), la presencia de empresas con poder de mercado repercute en una pérdida en el bienestar social que representa más de un tercio del gasto promedio total de los hogares urbanos más pobres: en el límite, el primer decil tiene una pérdida relativa 19.8% mayor que la de los más ricos. Este efecto regresivo se acentúa en el caso del sector rural, en el que el límite el primer decil tiene una pérdida relativa muy significativa, del orden de 22.7% respecto al decil más alto.

En México, los productos que consumen los hogares más pobres se encuentran en sectores con mayores grados de concentración de empresas “con poder de mercado”. Van algunos grandes ejemplos: para el caso de la tortilla de maíz, Grupo Maseca (Gruma) produce más de dos terceras partes de la producción de harina de maíz en México, por lo que es, para todos los propósitos, la empresa dominante; en materia de carnes procesadas, sólo tres empresas (Sigma Alimentos, Grupo Bafar y Qualtia Alimentos) dominan el mercado; en pollo y huevo tres empresas concentran alrededor de la mitad de la producción nacional (Bachoco, Pilgrim’s Pride y Tyson), mientras que la leche es fundamentalmente provista por dos empresas, Lala y Alpura, que controlan alrededor de 80% del mercado (Urzúa, 2008).

De ahí que, para el caso de los productores de Sierra Nevada, ocuparse de sus propios cultivos se convierte en la alternativa viable que ni el Estado ni el Mercado provee, pues se trata, en principio, de garantizar el abasto familiar en un entorno de crisis que no parece ofrecer muchas opciones:

*“...en lugares así como nosotros que, que el principal cultivo es el maíz, frijol, forraje para sus animales, para nuestro ganado, vas a evitar con eso enfermedades transgénicas y cosas de estas, llevando a tu cosa, a tu casa alimentos sanos ¿sí?, y al principio será tu auto-abasto familiar, y si después ya le agarraste la onda y produces más, pues más todavía puedes empezar a vender (...) ¿cuál es su valor? pues que te van a producir fruta, y para empezar cuando es tu temporada, esa fruta va a tu casa y ya no vas a tener que comprar en el tianguis, y eso ya es un ahorro para tu bolsillo, en primera, segunda, si tu transformas esa fruta ¿sí? que ahí entra en juego por ejemplo lo que hace mi esposa, que ella es técnica en industria casera, que es toda la transformación que existe, te hace mermeladas, te hace licores de frutas, con las hortalizas te hace también, te hace chiles en escabeche, pepinillo...” (Entrevista 4)*

*“...pero por ejemplo para mí el invernadero no me es indispensable, a Luis le interesa más, yo voy más por la producción personal y ya después más macro, pero porque yo estoy aprendiendo desde sembrar, ¿no?, apenas el año pasado me aventé todo un ciclo completo...” (Entrevista 2)*

El que este tipo de productores trascienda lo inmediato y logre llegar a más mercados, dependerá de que el Estado pueda proveer de condiciones (crediticias,

fiscales, de integración en redes de mayor alcance, etc.) que aseguren no sólo la permanencia de estas organizaciones, sino su desarrollo. A diferencia de los productores de nuestro principal socio comercial, Estados Unidos, que cuenta con un sector agrícola subsidiado –lo que hace menos competitivo al campo mexicano en varios productos-, los pequeños productores nacionales se enfrentan al peor de los mundos: los recursos que antaño se canalizaban al campo vía subsidios no se han sustituido con créditos, debido a la falta de garantías de pago y la alta vulnerabilidad agrícola. En 1993, 19.2% de las unidades de producción tenían crédito o seguro, casi 15 años después, en 2007, el porcentaje cayó a 4.2% (Lomelí, 2009).

Las causas de la pobreza en el campo son muchas, pero una de las más importantes es la falta de capitalización, dada la carencia de recursos y créditos, lo cual se debe en gran medida y dada la estructura existente, a la imposibilidad de dar las tierras como garantía al pedir un préstamo. Por otro lado, la concentración de recursos y por tanto, de oportunidades, se refleja en el hecho de que el actual sector rural mexicano cuenta con una estructura agrícola dual, ya que hay un importante número de unidades agrícolas comerciales de gran escala (50 hectáreas), y también hay plantaciones pequeñas dedicadas al autoconsumo. De acuerdo con la investigación de Danell (2009), quien retoma datos de la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC), las políticas dirigidas al campo concentran su atención en un pequeño grupo de cultivos de exportación que benefician a un reducido número de empresa-

rios agropecuarios, los que representan 6% (390 mil) de los 6.5 millones de unidades de producción agropecuaria, según datos de la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC).

En diciembre de 2009, en plena crisis económica se reiteraba que “sólo dos de los 11 millones de campesinos que conforman el sector agropecuario mexicano tienen acceso a los 85 mil millones de pesos que concentran los distintos fideicomisos destinados para apoyar a los hombres (*sic*) del campo” (Romero, 2009: 44). Más allá del desconocimiento de los trámites o de la falta de los puntos necesarios para acceder a los créditos bancarios –factores fácilmente identificables y, por tanto, relativamente sencillos de resolver-, el hecho de no pertenecer a alguna organización campesina ha sido históricamente el principal obstáculo que impide a millones de trabajadores del campo gozar de los beneficios a los que tienen derecho, pero que pocas veces llegan a ellos.

Cada año, FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, fiduciaria del Banco de México) entrega por lo menos 85 mil millones de pesos que van directo a organizaciones como la Confederación Nacional Campesina, la Confederación Nacional de Productores Rurales, la Unión General de Obreros y Campesinos de México y el Consejo Nacional de Organismos Rurales y Pesqueros, que son las principales beneficiarias. ¿Qué dicen los actores, los encargados de instituciones clave para el desarrollo nacional como FIRA? Su director general, Rodrigo Sánchez Mújica, reconoce que los recursos son entregados casi en su totalidad a los productores que se dedican a la agricultura

comercial, quienes representan apenas 30% de los productores que hay en el país, mientras que el 70% restante corresponde a la producción de autoconsumo –es decir, que cosechan “lo que sus métodos rudimentarios y sus recursos” les permiten: “nosotros ayudamos a los productores agrícolas comerciales, a veces trabajamos con los pequeños productores, *los de más abajo*, pero mediante un proceso gradual que iniciamos con asistencia técnica y créditos *reducidos*”, señala.

A partir de este tipo de discursos institucionales, en los que la exclusión es más que reconocida a partir de la casi inexistencia de “los de más abajo”, logra entenderse por qué los apoyos benefician únicamente a 2 millones de campesinos (Romero, 2009:45). Lejos de resignarse ante el abandono estatal o frente a la inequidad de las condiciones del mercado, los productores de la Red se refugian en dos fortalezas fundamentales para generar sus propias estrategias: su propia valía proveniente de sus capacidades personales y de los saberes locales, y los contactos personales o familiares que les empujan a salir adelante:

*“...después trato de poner un invernadero en Tláhuac pero pues no me alcanzó el dinero, vendimos hasta papas fritas pero nos alcanzó y se quedó a medias; y ya ahora digo después de años que ya trabajamos, de que, tenemos como otro nivel de vida ¿no?, ya no eres como el estudiante ni el que acaba de salir de la universidad, el problema era que no teníamos terreno y bueno logramos asociarnos con Álvaro; y así es como me involucro en el invernadero...” (Entrevista 2)*

*“...si el campesino aquí vive más o menos cómodamente, no se va a hacer rico ni nada, pero ya no se va a ver tan limitado en sus gastos, y va a tener una entrada más, le va a poder dar más educación a sus hijos, ¿sí?, va a evitarse mucho trabajo y con eso, se está creando un círculo, ¿sí? que te va a llevar, es una cadena productiva de autosuficiencia en el hogar, para empezar que es lo primordial ¿sí? entonces todo eso que tu sacas aparte de tu transformación, tienes tu tierra, trabajas tu maíz, sacas hoja para tamales, lo vendes como nixtamal, x, toda esa es una transformación que te genera dinero y aparte te está proporcionando forraje para que si tienes una vaquita, una cabra que te va proporcionar leche, un conejo unas gallinas cuando tu requieras carne la vas a tener, tú mismo la estás produciendo y su nombre lo dice ganado, y no te está costando porque con lo que sale de tu milpa tú te estás alimentando de eso y tu estás teniendo un ahorro porque estás comiendo carne, tienes leche, a veces queso (...)de eso se trata, de que el campesino en México sea auto-sustentable, el simple hecho ya no que venda, que todo se quede en su casa, en el hogar...” (Entrevista 4)*

Es entonces cuando comienza a gestarse otra noción, mucho más propia, más integral y más local de lo que es la sustentabilidad: la generación de oportunidades para los hijos –de nuevo, la lógica familiar-, la verdadera soberanía alimentaria generada desde la

más pequeña escala –garantizada desde la casa misma del campesino- y la organización de ciclos productivos completos a partir de la integración de pequeñas organizaciones cuyas habilidades y recursos se complementan, finalmente, a partir de la construcción de redes.

Finalmente, el rasgo distintivo de las organizaciones que integran la Red Origen Volcanes fue “descubierto” justamente a partir de la adversidad de un ambiente más que hostil para los pequeños productores: la comercialización de los alimentos en el mundo está dominada por no más de 20 empresas. Según la investigación de Danell (2009), en agosto de 2008, la organización “Plataforma Perú Libre de Trasgénicos” publicó un estudio en el que señala que 10 multinacionales dominan 50% del mercado mundial de semillas: Monsanto y Dupont, que tienen su casa matriz en Estados Unidos; les siguen Syngenta (Suiza), Groupe Limagrain (Francia), KWS AG (Alemania), Land O’Lakes (Estados Unidos), Bayer Crop Science (Alemania), Taikii (Japón), DFL Trifolium (Dinamarca) y Delta & Pine Land (Estados Unidos). Aun sin conocer este tipo de datos, los productores de esta Red descubrieron en “lo orgánico” una forma de evadir las condiciones impuestas por las grandes empresas encargadas del “desarrollo” del campo:

*“...con los problemas que ha habido del petróleo, altas y bajas, todos los fertilizantes y pesticidas y todo eso son productos derivados del petróleo, todos los que son los pesticidas, los fungicidas...enton’s que pasa, si yo en ese tiempo me estaba dedicando al chile habanero y al limón, cada vez me salía más caro*

*sacar una, producir una tonelada de chile, un frasquito de confidor de este tamaño me ya me costaba, de un cuarto me costaba ya quinientos pesos, y para una hectárea necesitaba un litro, y para cinco que producía, de chile, cuanto eran, diez mil pesos, y cada quince días hay que estar aplicando, entonces, que dices quihúbole, entonces no faltó que ví un maestro de la Universidad Veracruzana y empecé a ver, oye pues qué aplicas, que esto, ¿no quieres aprender? Vente y esto y l’ otro y voy a tener un curso en tal lado, pus si voy y así y asado y tenía vacas en el rancho y todo el estiércol nomás lo botaban por ahí, no dice, hay que compostearlo y empecé y empecé, empecé, y empecé a dar una reducción de costos pero enorme...entonces yo empecé a entrarle a la agricultura orgánica de esa manera, por necesidad...” (Entrevista 4)*

*“...sin ser una, una este, una actividad tradicional, convencional que es con agro-químicos y todo eso, porque también cuestan demasiado ya, estás produciendo alimentos sanos, que son orgánicos, y que adicional a tu parcela a tu terreno, a tu propiedad, y tú empiezas a obtener ganancias extras de todo lo que tú estás haciendo...” (Entrevista 4)*

¿De dónde habrían de venir los apoyos necesarios, la capacitación y la orientación precisa para garantizar que las cosechas serían obtenidas con menor costo? De nuevo, las redes de contactos “informales”, “fortui-

tos” y la voluntad de llevar las labores a buen término, habrán de hacer lo que Estado y Mercado renuncian a realizar: el “profesor de la Universidad Veracruzana”, las ONG’s, las Asociaciones Civiles a las que suele hacerse referencia en los testimonios –aunque no recuerden el nombre de las mismas-, etc., se convierten en parte fundamental del origen de estas organizaciones.

Esos “saberes adquiridos” no quedan como patrimonio exclusivo de los integrantes de la Red, y es ahí en donde radica el impacto de estas organizaciones: se apuesta por el aprendizaje y el efecto multiplicador a partir de la simple demostración:

*“...en lo comunitario ¿qué pasa? la gente que pasa y te va a robar un limón, una fruta, lo que sea, empieza a ver dice, ¡ah chirrión!, esto no se había visto aquí antes, entonces si ya más o menos me entiendes de que se trata, estás haciendo algo demostrativo para que toda la gente vea, ¡ah oye, pues yo también puedo hacer lo mismo con mi terreno!, y sobre todo las bases de la fruticultura en estos, en este tipo de tierras te voy a decir cual es, la base de la fruticultura ¿si? y el éxito que depende de ella no es que llegues a terrenos grandes como existen, que ya es gente que se produce, que produce que son hectáreas, hectáreas, hectáreas...” (Entrevista 4)*  
*“...capacitaciones, se empiezan a extender programas, un programa de restauración invitando a todos los productores de la región, a quien tenga interés de establecer un huerto frutícola piloto para ver, a ver cómo funciona la*

*fruticultura en esos espacios, acompañados de asesoría, para que entiendas y comprendas la importancia de la fruticultura y los trabajos que se deben de hacer, y la rentabilidad que debe de tener, entonces se abren pequeños huertos modelos que dan origen a estas unidades de atención. Por ejemplo está la herbolaria, hay quien tiene interés procesar y cultivarlas de una manera orgánica que le den una garantía de calidad y excelencia...” (Entrevista 1)*

Asociarse en una Red implica también buscar nuevos integrantes, y esa es otra de las aportaciones de los productores. Promover condiciones de vida dignas, construir vínculos que trascienden y se materializan en formas de producción sustentables, garantizar la permanencia de este tipo de biodiversidad –contra la proliferación de unidades habitacionales en la zona conurbada-, son parte de los impactos de este tipo de organizaciones.

La emergencia de una red se da de manera natural, pues permite dar continuidad a las relaciones de apoyo mutuo que se han construido entre integrantes diversos (investigadores, estudiantes de posgrado, jubilados, integrantes de origen urbano, conviviendo con campesinos de toda la vida) pero con un fin común: garantizar la permanencia de sus pequeñas organizaciones y mantener la calidad de vida como criterio rector de sus decisiones. En otras palabras, “la protección de la biodiversidad como bien común –cuestión cada vez más visible, urgente y estratégica- supone, ante todo, la conservación *in situ*, impensable sin la participación de las comunidades, generalmente pobres, que interac-

túan directamente con ella. Grupos humanos cuyo ecologismo originario y de contacto debe ser restaurado y potenciado con nuevos saberes formales" (Bartra, 2000: 110), en este caso, aquellos que provienen de académicos, investigadores y productores ciudadanos.

La figura de la red es idónea para el tipo de producción sustentable que se desea, pues no es controladora, no es integradora, ni comercializadora, ni nace con objetivo de conseguir financiamiento a través de instituciones financieras o por sugerencia de una consultoría, nace para actualizar las técnicas que aplican en la siembra, así como los procesos de producción, conservando la tradición en el cuidado de los ecosistemas.

Al respecto, algunos integrantes de la Red comentan:

*"...la alternativa para mejorar las condiciones de vida en el campo está a partir de la organización, sí es muy difícil que uno como campesino vea mas allá, incluso por las posibilidades económicas necesita organizarse y creo que eso has ido uno de los factores porque trabajamos en la red de porque estamos dispuestas a ceder nuestro tiempo, conocimiento, trabajo y demás, porque solo o solas en este caso sería muy difícil."* (Entrevista 3)

*"...su origen es cuando se conforma un grupo de habitantes de Tlalmanalco con el fin de rescatar los suelos sin degradarlos y lo que estábamos haciendo con los agroquímicos era degradarlos, y entonces para evitar de lo degradación, el uso de agroquímicos, hay*

*que elaborar abonos, de ahí partió la idea."* (Entrevista 1)

*"Creamos nuestra empresa para producir nuestro alimentos y relacionarnos más con la alimentación sana y en segunda -¿Por qué no?- poner a producir las tierras con las que ya contamos, empezamos sin tener mucha idea de cómo funcionaba el campo de cómo se cultivaba y demás, entonces ha sido un proceso a partir de estos tres años (en la red) de mucho aprendizaje sobre algo completamente desconocido, lo interesante de esto, en lugar de desistir cada día estamos mucho más interesadas a lo relacionado con esta actividad y demostrar que todavía se puede vivir del campo, y se puede vivir muy bien".* (Entrevista 3)

*"Nos apoyamos en la reforestación simple y sencillamente, recuperas zonas áridas y recargas mantos acuíferos, ...un proyecto sobre todo de recuperación de suelos,...es "la cosecha de agua y tierra", ...puedes aflojar tierras, ...bajo una técnica que se llama de "kenlyne" que son curvas a desnivel, es como tú vas logrando que esa agua que llueve no se lleve tu tierra, no se erosione, si no que se vaya acumulando, ... en ollas de captación pluvial, en tinas secas que son especie de zanjas ...y el agua corre y se va se va quedando ahí, ¿qué logras con esto? una filtración de agua muy lenta al principio por años, pero que a determinado tiempo va a terminar con un arroyo o un ojo de agua*

*más abajo, un manantial que ahora nosotros ya empezamos a ver después de cuatro, cinco años de trabajo.” (Entrevista 4)*

Son proyectos de largo plazo que a través de la cooperación, la colaboración y la solidaridad entre los grupos productivos familiares que conforman la Red, en medianos y largos plazos, a través de la concientización de la comunidad y de la formación y capacitación de los integrantes, principalmente, se obtienen resultados satisfactorios, en este caso la conservación de sus tierras, conservando sus tradiciones y el medio ambiente a través de la producción orgánica. Al respecto comentan:

*“...entonces ahí es donde tú ya llegas al proyecto y empiezas a ver que ya hay pasto a donde namas había puro tepetate, en una zona árida, en donde namas crecían yerbas, ... la flora que es de ese sitio nada más ¿no? y que ahora poco a poco lo hemos ido convirtiendo en una zona de cultivo y de producción de hortalizas y de árboles frutales.” (Entrevista 4)*

Como puede apreciarse, el impacto de este tipo de organizaciones es multidimensional, pues abarca aspectos políticos, al fomentar la toma de decisiones colectiva entre ciudadanos integrantes de la red; económicos, al abastecer de alimentos y de empleo digno a pobladores; estéticos, al recuperar y reforestar suelos que les permiten la siembra en espacios anteriormente olvidados, creando un paisaje agradable a la vista, y por supuesto, ecológicos y comunitarios, al comprender a la sustentabilidad como el compromiso con el Otro, con la población y con la naturaleza.

## Reflexiones

Para efectos de análisis organizacional, más allá de sólo de describir la Red, lo que se trata de indagar es el porqué es importante para los diversos actores que la conforman, es decir, ir más allá de *describir* de lo que la red es, para llegar a *interpretar* lo que red *significa* y qué implicaciones concretas tiene sobre los actores saberse integrantes de esta red. Para ello, deben considerarse las particularidades de cada una de estas organizaciones, por ejemplo, el tipo de actores que las componen –para el caso de la Red Volcanes, una mezcla de asalariados-profesionistas-investigadores de origen urbano, con ejidatarios, campesinos y pobladores originarios de la Sierra Nevada- buscando que los actores mismos reconozcan los hechos, que a lo largo de la historia de la red, han impulsado su permanencia junto con aquellos factores que pueden o han obstaculizado su formalización.

Evaluar el impacto en la comunidad de las organizaciones que componen la Red Volcanes se complejiza, porque más allá de la ganancia económica que pudieran generar, se provee de oportunidades de autoempleo a quienes el mercado difícilmente logra incorporar (adultos mayores, mujeres, madres, familias completas, etc.), además de incentivar el retorno de quienes emigraron pero tienen un arraigo hacia la comunidad:

*“Como la fruticultura que se da en la región, que son propias de la región, bajo un proceso organizativo pueden tener un mejor aseguramiento que sea exitoso, como proyecto se*

*empieza a impulsar capacitaciones, capacitaciones para trabajo agrícola que lo vea ya como una micro o pequeña empresa o que lo vea como patrimonio porque además en estos permite la creación de empleos locales, los ingresos locales.” (Entrevista 1)*

*“Y bajo estas capacitaciones se empiezan a extender programas, un programa de restauración con invitando a todos los productores de la región a quien tenga interés de establecer un huerto frutícola piloto para ver a ver cómo funcionan la fruticultura en esos espacios acompañados de asesoría para que entiendan y comprenda la importancia fruticultura y los trabajos que se deben de hacer, y la rentabilidad que debe de tener entonces se abren pequeños huertos modelos que dan origen a estas unidades de atención”. (Entrevista 1)*

La Red Volcanes también educa a la comunidad en materia de producción y consumo sustentable, a través de la exposición y venta de sus productos y de la realización de talleres para su formación y capacitación.

La construcción de una ciudadanía más consciente con capacidad de organización para frenar la urbanización masiva es otro de los impactos de este tipo de organizaciones. Se trata de problemáticas propias de una sociedad post-industrial, en la que las preocupaciones por el ambiente conviven con las necesidades de empleo y de recuperación de los lazos solidarios.

Hatch (1997), comenta que la forma prototípica de la organización post-industrial es la red, así como otras formas asociadas con el post-industrialismo como las empresas conjuntas, las alianzas estratégicas y las organizaciones virtuales. Caracteriza a lo que a su juicio son lo que ella denomina las organizaciones post-industriales, destacando la desaparición de los límites organizacionales, mucho más pequeñas, más fluidas y flexibles de lo que son hoy, con trabajadores que se centrarán en la colaboración con otros, como expertos que trabajan en equipos temporales y pondrán mucho mayor énfasis en el aprendizaje, se caracterizaran mayormente por la incertidumbre, la contradicción y la paradoja, la cual contrasta bruscamente con la estabilidad, la rutina y la predictibilidad propia de las organizaciones industriales.

## Bibliografía

- Alter, Catherine y Jerald Hage (1993), "Organizations Working Together". Sage, London.
- Aubert, Nicole y Vincent De Gaulejac (1993), "El coste de la excelencia", Madrid.
- Barba Álvarez, Antonio y Pedro Solís Pérez (1997), "Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales", Vertiente, México.
- Barley, Stephen y Pamela Tolbert (1997), "Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution", en *Organization Studies*, vol. 18, no. 1. pp. 93-117.
- Bartra, Armando (2000), "Conciertos y desconciertos del desarrollo sustentable. Participación social y gestión en los programas regionales", en Carlos Toledo y Armando Bartra (coordinadores), *Del círculo vicioso al círculo virtuoso. Cinco miradas al desarrollo sustentable de las regiones marginadas*, SEMARNAP-Plaza y Valdés, México.
- Campbell, John L. (2009), "Surgimiento y transformación del análisis institucional", Eduardo Ibarra (coord.), *Estudios Institucionales: Caracterización, perspectivas y Problemas. La crisis de las instituciones modernas*, UAMC-Gedisa, México-Barcelona.
- Child, John y David Faulkner (1998), "Strategies of Cooperation. Managing Alliances, Networks, and Joint Venture". Oxford, London.
- Chisholm, R.F. 1998. "Developing Network Organizations: Learning from Practice and Theory". Reading: Addison-Wesley.
- Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998), *Changing Paradigms. The transformation of Management Knowledge for the 21 century*, Harper Collins Business, London, pp. 9-59.
- Danell, Juan (2009), "Crecen alimentos y aumenta la pobreza", en *Alcaldes de México*, no. 4, noviembre-diciembre.
- Evan, William M (1965), *Toward a Theory of Inter-Organizational Relations*. Management Science, Vol. 11, No. 10, Series B, Managerial (Aug., 1965) pp. B217-B230
- Falquet, Jules (2003), "Mujeres, feminismo y desarrollo: un análisis crítico de las políticas de las instituciones internacionales", en *Desacatos*, no. 11, CIE-SAS, México.
- García Ruiz, Ana Margarita (2011), "Construyendo una organización híbrida: identidad, modernización y territorio. Estudio de caso Red Origen Volcanes", Borrador de Tesis de Maestría, Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México

- Godau Schücking, R (1982), *"Estado y Acero. La historia política de las truchas"*. El Colegio de México. México, D.F.
- Jo Hatch, Mary (1997). *"Organization Theory. Modern, Symbolic and Posmodern Perspectives"*. Oxford University Press, Great Britain, pp. 3-60.
- Lambí Insua, Luis y Edelmira Pérez Correa (2007), *"Nuevas ruralidades y viejos campesinismos, Agenda para una nueva sociología rural latinoamericana"*, Cuadernos de Desarrollo Rural, julio-diciembre, cuaderno no. 059, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia, pp. 37-61
- Lomelí, Paulina (2009), "Ni subsidio ni crédito, el peor de los mundos", en *Alcaldes de México*, no. 4, noviembre-diciembre.
- Montoya Flores, María Teresa (2009), *"Organizaciones hechas a la medida: Configuración organizacional, mujer e identidad. El caso de una pequeña cooperativa"*, en de la Rosa Albuquerque, Montoya Flores y Pomar Fernández (Coords.) *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*. Universidad Autónoma Metropolitana-Juan Pablos Editor, México. Pp. 225-285.
- Ochoa Jiménez, Sergio (2011), *"Estructuración y reestructuración identitaria e inter-organizacional: El caso de una cooperativa turística del sur de Sonora"*, Tesis de Doctoral, UAM,-I, México
- Ramírez Sáiz, J. M. y P. Safa Barraza (2010), *"Metrópolis, asociaciones vecinales y megaproyectos urbanos: el caso de Jardines del Sol y La Ciudadela en Zapopan"*. Guadalajara, México: ITESO, 151 p.
- Ramos Soto, A. L. (2006), *"Migración campo ciudad en la zonas conurbadas de las ciudades"* en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 60, mayo 2006. en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm> (página visitada el 1° de septiembre de 2011)
- Romero, Mónica (2009), *"Es necesario aprovechar el financiamiento rural"*, en *Alcaldes de México*, no. 4, noviembre-diciembre.
- Tolbert, Pamela y Lynne G. Zucker (1996), *The Institutionalization of Institutional Theory*", en Clegg, Stewart, Cynthia Hardy y Walter R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londres, pp. 175-190.
- Urzúa, Carlos (2008), *"Evaluación de los efectos distributivos y espaciales de las empresas con poder de mercado en México"*, ITESM. [www.oecd.org/dataoecd/43/20/45047597.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/43/20/45047597.pdf)
- Weick, Karl E. (1985), *"Sources of order in underorganized systems: themes in recent organizational theory"*, en Yvonna S. Lincoln, *Organizational Theory and Inquiry. The Paradigm Revolution*, Sage Publications, USA.

## Otras fuentes.

- SAGARPA-FAO (2011), *“Proyecto Estratégico para la Seguridad Alimentaria”*, México. <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/AsistenciaCapacitacion/Paginas/pesa.aspx> y <http://www.utn.org.mx/seguridadalimentaria.html>, consultadas en septiembre de 2011.

## Referencias de los Testimonios

Entrevista 1. CENTLI

Entrevista 2. Cuetzapalli

Entrevista 3. Flores de vida

Entrevista 4. Grupo Teyehualco