



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-IZTAPALAPA  
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES  
QUE PRESENTA:**

**MMT. BLANCA ESTELA MOLINA FIGUEROA**

**EL CAPITAL SOCIAL  
FACTOR DETERMINANTE EN LA  
GESTIÓN DE LOS AGRONEGOCIOS:  
CASO LÁCTEOS DE CHIAPAS, S.A. DE C.V.**

**DIRECTOR DE TESIS  
DR. JAÍME RAMÍREZ FAÚNDEZ**

**México, D. F. diciembre del 2006**

***Agradecimientos:***

***A mi director de tesis:***

***Dr. Jaime Ramírez Faúndez,***

***Con mucho afecto y  
Sincero agradecimiento:***

***Dr. Guillermo Ramírez,***

***Dra. Ma. Teresa Páramo***

***Mis profesores del Posgrado***

***Mis amigos***

***Por su apoyo incondicional:***

***A mi madre:***

***Blanca Rosa Figueroa Vda. de Molina***

***A mi hermano Roberto***

***A mi hermana Elvira***

***Por su comprensión y amor***

***A mis hijos:***

***Diana Laura  
Pedro Alejandro***

Introducción General	9
<b>CAPITULO 1</b>	
La situación actual de los productores de leche	21
1.1. Problemática internacional	21
1.1.1. Producción mundial	21
1.1.2. Mercado Internacional	22
1.1.3. Consumo	24
1.1.4. Políticas mundiales	25
1.2. Problemática Nacional	31
1.2.1. El impacto de la globalización	35
1.2.2. Importaciones de leche	38
1.2.3. Políticas de producción nacional	40
1.2.4. Producción nacional	43
1.3. Dinámica Regional	44
1.3.1. La actividad agrícola en Chiapas	44
1.3.2. La ganadería en Chiapas	46
1.3.3. Principales políticas de desarrollo	47
1.3.4. La compañía Nestlé	56
1.3.5. Nuevas formas de asociación entre pequeños productores	61
1.3.6. Las prácticas de la transnacional que impulsan nuevas formas organizativas	62
<b>CAPÍTULO 2</b>	
2.1. Paradigma de globalización	68
2.1.1. La búsqueda de la eficiencia	70
2.2. Competitividad	72
2.2.1. Comercio internacional	72
2.2.2. Adam Smith y las ventajas absolutas	73
2.2.3. David Ricardc y las ventajas comparativas	73
2.2.4. La competitividad en la perspectiva de la teoría económica	74
2.2.4.1. Nivel microeconómico	74
2.2.4.1.1. Costo de los factores	76
2.2.4.1.2. Eficiencia en el uso de los recursos	77
2.2.4.1.3. Precios, calidad y diferenciación del producto	79
2.2.4.2. Nivel macroeconómico	80
2.2.5. Discusión actual sobre competitividad	81
2.2.6. Esquema de análisis de la competitividad	82
2.2.7. Perspectiva regional	85
2.2.8. El papel del Estado en la competitividad	87
2.2.9. Las ventajas competitivas	89
2.2.10. Empresa competitiva	94
2.3. Funcionalismo estructural	96
2.4. Neofuncionalismo	100
2.4.1. Teoría del conflicto	103
2.5. Teoría de Acción y estructura	107

2.5.1.	Antony Giddens	108
2.5.2.	Margaret Archer	110
2.5.3.	Pierre Bordieu	112
2.5.3.1.	Habitus	113
2.5.3.2.	Campo	114
2.5.4.	Jurgen Habermas	115
2.5.4.1.	El mundo de la vida	116
2.5.4.1.1.	El sistema	117
2.5.4.1.2.	Integración social	117
2.5.4.1.3.	Integración del sistema	117
2.5.4.2.	Colonización del mundo de la vida	118

### **CAPÍTULO 3**

3.1.	Antecedentes históricos del capital	121
3.1.1.	El espíritu del capitalismo	124
3.1.2.	Las etapas históricas del capitalismo	125
3.1.3.	Las ciudades en la ciudad contemporánea	127
3.1.4.	La búsqueda de la plusvalía	129
3.2.	Conceptualizaciones históricas del manager	131
3.3.	Fundamentos de la ideología gestionaría	135
3.3.1.	Los paradigmas que sustentan la gestión	137
3.3.2.	El management al servicio del capital	139
3.3.2.1.	El capitalismo financiero-especulador	142
3.3.2.1.1.	Producción en serie	144
3.3.2.1.2.	El movimiento de relaciones humanas	146
3.3.2.2.	El capitalismo industrial-productor	147
3.3.2.2.1.	El modelo asiático	148
3.3.2.2.2.	Los actores del modelo	150
3.3.2.2.3.	Las estrategias del modelo asiático	152
3.3.2.2.4.	Capitalismo Japonés	155
3.3.2.3.	La integración de México a la economía global.	156

### **CAPÍTULO 4**

4	Las nuevas tendencias de la gestión	160
4.1.	La gestión de Gaulejac	161
4.1.1.	El capitalismo managerial	164
4.2.	El capital social y la gestión	167
4.2.1.	El papel del capital social en el desarrollo	172
4.2.2.	Definiciones del capital social	174
4.2.3.	Tipos de capital social	178
4.2.4.	Perspectivas del capital social	181
4.3.	Los elementos del capital social	183
4.3.1.	Las actitudes	183

4.3.1.1.	El papel de las actitudes en los valores	187
4.3.2.	Las redes	189
4.3.3.	Empoderamiento	190
4.3.3.1.	Relaciones de poder	190
4.3.3.2.	Relaciones de confianza	190
4.3.3.3.	Relaciones de reciprocidad	191
4.3.3.4.	Relaciones de cooperación	192
4.3.3.4.1.	Organizaciones de base	193
4.3.3.4.2.	Organizaciones de segundo grado	193
4.3.3.4.3.	Organizaciones del tercer sector	194
4.4.	Cultura	195
4.4.1.	Modelo de cultura organizacional	199
4.4.1.1.	Creencias y suposiciones	199
4.4.1.2.	Normas y valores	203
4.4.1.3.	Artefactos	204
4.4.2.	Teoría de la cultura organizacional simbólico-interpretativo	205

## **CAPITULO 5**

	Diseño metodológico	208
5.1.	Planteamiento del problema	215
5.1.1.	Marco de análisis cualitativo	218
5.1.2.	Hecho social	225
5.1.3.	Estrategia metodológica	226
5.2.	Angulo de investigación	228
5.2.1.	Conceptos de investigación	235
5.2.2.	Proposiciones	248
5.2.2.1	Proposiciones secundarias	250
5.2.3.	Universo de observación	250
5.2.4.	Unidades de observación	251
5.2.5.	Muestra	252
5.2.6.	Instrumentos de investigación	254
5.2.6.1.	Observación	255
5.2.6.2.	Entrevista	256
5.3.	Validez y confiabilidad	257

## **CAPÍTULO 6**

	Análisis de la información	
6.1.	Construcción de capital social	261
6.1.1.	Capital social estructural	266
6.1.1.1.	Cognitivo	268
6.1.2.	Construcción de relaciones y redes	274
6.1.2.1.	Interacción de capital social comunitario	278
6.2.	Ventajas competitivas	281
6.2.1.	Infraestructura	284
6.2.2.	Comunicaciones y transporte	285

6.2.3.	Infraestructura marítima	286
6.2.4.	Infraestructura aeroportuaria	287
6.2.5.	Recursos humanos calificados	288
6.2.6.	Condiciones de la demanda	289
6.2.7.	Sectores conexos	291
6.2.8.	El papel del gobierno	294
6.2.8.1	Apoyos bajo un esquema de riesgo compartido	296
6.2.8.2	PAASFIR	298
6.2.8.3	Programa “Marcha hacia el sur”	301
6.2.8.4	PROGRAM	301
6.2.8.5	GGAVAT	304
6.2.9	Acontecimientos externos nacionales e internacionales	309
6.3.	Los dispositivos y las prácticas de gestión de Lácteos de Chiapas.	319
6.3.1.	Organización	319
6.3.1.1.	Organización productiva	321
6.3.1.2.	Estructura Organizacional	341
6.3.1.2.1.	Gerencia de Planta	342
6.3.1.2.2.	Gerencia Administrativa	348
6.3.1.2.3.	Gerencia de Ventas	351
6.3.2.	Poder managerial	353
6.3.3.	Prácticas de dirección	357
6.4.	Cultura organizacional	359
6.4.1.	Artefactos	360
6.4.2.	Manifestaciones de comportamiento	364
6.4.3.	Manifestaciones verbales	365
6.4.4.	Creencias y suposiciones	365
6.4.4.1.	Adaptación externa	366
6.4.4.2.	Adaptación interna	370
	Conclusiones	377
	Anexos	386
	Bibliografía	398

## ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

### Figuras

Figura No. 1	Función del uso de la leche	23
Figura No. 2	Vínculo estímulo-actitud-respuesta	184
Figura No.3	Los elementos que componen las actitudes	186
Figura No.4	Los elementos que componen la cultura	200
Figura No. 5	Relación de las dimensiones de análisis	227
Figura No. 6	Pregunta central y preguntas secundarias	234
Figura No. 7	Proposiciones secundarias	250
Figura No.8	Dimensiones de análisis e instrumentos metodológicos	254
Figura No. 9	La gestión del capital social y sus elementos	260
Figura No. 10	Transformación del Estado	273
Figura No. 11	Clasificación del capital social	279
Figura No. 12	Ubicación de rutas de recolección	284
Figura No. 13	Diagrama de flujo de proceso	345
Figura No. 14	Logo de pradel	360

### Tablas

Tabla No. 1	Productos lácteos	24
Tabla No. 2	Sistema de apoyo a productores en otros países	27
Tabla No. 3	Políticas de prohibición de importaciones de productos lácteos	43
Tabla No. 4	Población ganadera en Chiapas	55
Tabla No. 5	Comparativo en la venta de leche caliente y fría	43
Tabla No. 6	Competitividad sistémica	93
Tabla No. 7	Las suposiciones del hombre en campo organizacional	201
Tabla No. 8	Las siete dimensiones de la cultura	202
Tabla No. 9	Dimensiones de adaptación externa e integración interna	203
Tabla No. 10	Categorías de los artefactos	205
Tabla No. 11	Relación entre acción y estructura	223
Tabla No. 12	Integración micro-macro	223
Tabla No. 13	Conceptualización teórica de las dimensiones	235
Tabla No. 14	Conceptualización teórica de la dimensión de análisis cultura	236
Tabla No. 15	Indicadores de las dimensiones de cultura	238
Tabla No. 16	Conceptualización teórica de la dimensión de análisis gestión	241
Tabla No. 17	Indicadores de las dimensiones de gestión	243
Tabla No. 18	Conceptualización teórica de la dimensión de análisis competitividad	244
Tabla No. 19	Indicadores de las dimensión competitividad	245
Tabla No. 20	Conceptualización teórica de la dimensión de análisis capital social	246
Tabla No. 21	Indicadores de las dimensiones de capital social	247

Tabla No. 22	Rutas de recolección	252
Tabla No. 23	Comparativo de precios por litro de leche	290
Tabla No. 24	Producción de leche en los principales países exportadores	316
Tabla No. 25	Precio por litro de leche al productor	321
Tabla No. 26	Análisis comparativos de los tres grupos de producción	333

### **Gráficas**

Gráfica No. 1	Replamamiento del hato ganadero	55
Gráfica No. 2	Sector lechero no estructurado en los países no desarrollados	311

## **INTRODUCCIÓN**

### **Descripción del contexto y presentación de los problemas**

En las dos últimas décadas del siglo veinte, se han desencadenado una serie de procesos de gran magnitud, donde destacan: los relacionados con el desarrollo de la competencia en el mercado global y aquellos que explican la acelerada dinámica del desarrollo científico tecnológico.

A partir de dichos procesos podría explicarse esta inédita situación de cambios turbulentos y constantes, desde los cuales emergen los retos de la globalización que obligan a ser competitiva a la empresa moderna que está obligada a rediseñar, de manera efectiva, las estrategias necesarias. Numerosos son los aportes teóricos y estudios empíricos que se han asociado a la competitividad global de las empresas, con términos como ventajas competitivas locales asociadas a regiones y en específico a sistemas locales. De la misma forma, el desarrollo de regiones, ha sido ampliamente tratado por el capital social, entendido como un acumulamiento socio-político. Putman considera al capital social es un bien público, fruto de un proceso acumulativo que circula entre confianza, reciprocidad y cooperación. Esta perspectiva ha sido estudiada de manera creciente como herramienta de vínculo entre el Estado y la sociedad civil para abatir la pobreza en diferentes contextos.

El traslado del concepto capital social hacia los estudios organizacionales, permite agregar una dimensión más en la observación y estudio de la dinámica de cambios, que ocurre en las organizaciones de productores locales, dimensión que usualmente no está presente en la mayoría de los trabajos dedicados al desarrollo regional. Dicha dimensión, abarca los aspectos relacionados con la apropiación e integración de prácticas y dispositivos

organizacionales, que privilegian la asociación y la cooperación entre productores individuales.

Ante esta situación de cambios constantes, en la que los retos de la globalización nos obliga a ser más competitivos, la empresa moderna esta obligada a ser cada día mejor, diseñando de manera efectiva las estrategias necesarias que los conduzcan a tomar decisiones más acertadas y contribuir a lograr el éxito de la organización. Es así, que las condiciones de competitividad, exigen por un lado, un nuevo conjunto de criterios de eficiencia, que configurarían, a su vez, en un nuevo modelo de organización y de gestión, que implica una radical modificación de los conocimientos, habilidades y capacidades y por otro, nuevas formas de organización que conviertan a la confianza en una herramienta de alto rendimiento de fomento económico territorial.

El proceso asociativo que se ha dado entre los productores de leche del Estado de Chiapas, nos permite estudiar el entretrejo de lo global y local. Para hacerlo, fue necesario conocer los procesos macro y micro socioeconómicos, políticos, tecnológicos y culturales, que implican la comercialización por los propios productores. Este aspecto nos permitió fundamentar los conceptos de globalización desde la teoría económica con los aportes al concepto de competitividad desde la concepción de los teóricos clásicos como son Ricardo (ventajas comparativas), Smith (ventajas absolutas), y moderno como Porter (ventajas competitivas).

Para entender como los ganaderos adoptaron el reto de la globalización, es decir, la adopción de nuevas formas productivas, tecnológicas y de comercialización, fue necesario entender la reconfiguración de las cadenas

agroindustriales de leche promovida por la Nestlé, como una nueva fase de integración vertical ganadero-industrial, en la que desaparece el agente intermediario disolviendo la cadena productor-comercializador y comercializador-industria. En 1996 comienza una guerra por la calidad entre las industrias transformadoras y los productores de leche, por los planteamientos de productividad y eficiencia competitiva, con nuevos estándares de calidad, donde la organización para la calidad se coloca, como el nuevo mecanismo de “modernización”. A partir de entonces, los programas de apoyo del Estado se rigen en el marco de estos nuevos criterios. Este enfoque se conoce como “la organización para la calidad”, caracterizado la negociación y adopción de nuevos de estándares de calidad, así como de una dinámica de organización de pequeños y medianos productores en nuevos esquemas asociativos.

Sin embargo, la fuerte competitividad y la creciente capacidad de concentración que ejercen las transnacionales. Así como la articulación de los procesos: globalización, neoliberalismo, diversidad y desigualdad en el campo mexicano, conlleva a nuevos esquemas asociativos de los pequeños y medianos productores de leche. Aunque el mejoramiento para la calidad transforma radicalmente la configuración del mercado de la leche, el desencanto proviene por el precio de leche pagado al productor. Por lo tanto, los nuevos dispositivos y prácticas organizacionales en las cadenas agroindustriales, conlleva a estas organizaciones a buscar una nueva forma de comercializar su producción con el objetivo de mejorar sus precios.

### **Motivos de la investigación**

Esta situación de cambios constantes, en la que los retos de la globalización nos obliga a ser más competitivos, la empresa moderna esta obligada a ser

cada día mejor, diseñando de manera efectiva las estrategias necesarias que los conduzcan a tomar decisiones más acertadas y contribuir a lograr el éxito de la organización. Por un lado encontramos que los aportes teóricos y estudios empíricos han asociado a la competitividad global de las empresas, con términos como ventajas competitivas locales asociadas a regiones y en específico a sistemas locales. Y por el otro, las condiciones de competitividad, exigen no sólo, un nuevo conjunto de criterios de eficiencia, que configurarían, a su vez, en un nuevo modelo de organización y de gestión, que implica una radical modificación de los conocimientos, habilidades y capacidades, sino además, nuevas formas de organización que conviertan a la confianza en una herramienta de alto rendimiento de fomento económico territorial.

Las lagunas en el conocimiento sobre el papel que asume en la actualidad las organizaciones empresariales en la agricultura son muy grandes. Ya que el modelo corporativista ha tenido falencias ante los cambios que se han producido en los últimos años. Por esta razón, en la última parte de la década de 1990, se ha producido un profundo replanteo del problema del desarrollo, que incluye una mayor toma de conciencia de la importancia de los factores culturales que inciden en el crecimiento económico y su incorporación a los modelos de desarrollo.

El capital social en los últimos años, ha adquirido una gran fuerza por ser medio para el bienestar colectivo e impulsar simultáneamente el desarrollo social, para mejorar, la equidad sin perder de vista la función del Estado. El desarrollo de regiones, ha sido ampliamente tratado por el capital social, entendido como un acumulamiento socio-político.

Los productores agrícolas han encontrado dificultad para alcanzar la satisfacción de sus demandas en forma individual, por lo que se han agrupado en estructuras estables con el propósito de defender colectivamente sus intereses, como una posibilidad para aliarse estratégicamente con los otros actores que actúan en el sector. Esta perspectiva ha sido estudiada de manera creciente como herramienta de vínculo entre el Estado y la sociedad civil para abatir la pobreza en diferentes contextos. Pero enfatizando el factor humano en términos de dignidad, emancipación social y mejoramiento de la capacidad moral, intelectual y técnica, con base al respeto mutuo y la igualdad.

Entonces capital social, es la acumulación, de las acciones de confianza, que parten de emprender acciones mancomunadas, con el fin de reducir costos de transacción por la vía, de la asociación, administración conjunta, compra o venta en común, uso compartido de bienes, obtención y difusión de información, y otras, mediante sus lazos o redes sociales.

Por esta razón, lo que anima esta investigación es la necesidad de profundizar en el proceso de transformación que ha ocurrido en los productores de leche del estado de Chiapas. Recreando los contenidos y las formas de utilización que impulsan los cambios desde una autogestión, a partir del desarrollo de sus capacidades asociativas con la meta de organizar transacciones, asumiendo el reto de reformar la estructura del sector.

### **Estrategias para abordar la investigación.**

Una de las principales dificultades a las que nos enfrentamos con el significado del capital social como generador de desarrollo, fue provocado por el considerable debate que tiene este concepto, debido a que ha sido usado por algunos científicos sociales para definir cuestiones económicas y por algunos

economistas para definir cuestiones socioculturales. Por su parte los sociólogos y antropólogos, han descrito al capital social como una fuerza clave que facilita la acción colectiva a través de redes o comunidades. Y otros definen al capital social, en forma menos estructural y funcional, como una persona o grupo con sentimientos de simpatía, admiración, comprensión, respeto, consideración, sentido de obligación y confianza hacia otra persona o comunidad. Todas las descripciones asumen que el capital social puede ser creado dentro y entre clases sociales y, si se canaliza adecuadamente, constituir una fuerza adicional e importante en el alivio de la pobreza.

Por lo tanto, nuestro enfoque tenía por objeto, ubicar al capital social en la perspectiva de los estudios organizacionales. Por lo que usamos el léxico de las ciencias sociales de James Coleman (1990) incorporado en los años ochenta como la capacidad que tienen las personas para trabajar en grupo. En este sentido, el concepto es empleado en todas las situaciones en que la gente coopera para lograr determinados objetivos comunes, sobre la base de un conjunto de normas y valores informales compartidos.

La característica básica y más general del capital, es que representa un conjunto de cosas que tienen consecuencias productivas, comúnmente llamados activos, que generan una corriente o un flujo de beneficios. Si bien algunas clases de activos disminuyen como resultado de los procesos, otras aumentan. Pero la característica fundamental de todos los activos de capital es que perduran y continúan aumentando la productividad en los ciclos de actividad subsiguientes.

Entonces las formas de ayuda mutua, basadas en las relaciones de confianza, son el capital social que permite a los productores realizar sus tareas con

menos capital físico y monetario del que sería necesario si aquel no existiese. Además el capital social puede aumentarse si se invierte en infraestructura o educación, y las ganancias se expresan en resultados tangibles, como la introducción de tecnologías, mejoras productivas, construcción de bienes colectivos y proyectos productivos. En el debate sobre capital social encontramos a un paradigma supradisciplinario, compuesto por un modelo complejo de la sociedad humana que incorpora el capital social como uno de los elementos explicativos de las dinámicas sociales.

En la construcción del cuerpo teórico para integrar el concepto de “capital social” a la temática de los estudios organizacionales, el desafío es cómo hacer eficientes a los productores locales, en otras palabras cómo se apropian del paradigma del quehacer eficiente, condición necesaria para competir.

Primero tenemos, que la historia de la Nestlé con los productores lecheros revela nítidamente que la globalización está presente en cada rincón y en cada una de las actividades de Chiapas. Segundo es importante, considerar la movilización de los actores sociales territoriales implicados en los procesos de desarrollo local, y a la vez su integración en organizaciones que permitan una vinculación horizontal entre los productores directos, de manera tal, que participen en la apropiación y en la generación de modalidades del quehacer eficiente, particularmente en lo que se refiere a tecnologías pecuarias y dispositivos y prácticas de gestión. En consecuencia consideramos, que podría ser utilizado para el análisis y reflexión teórica de las nuevas prácticas y dispositivos organizacionales, que pueden observarse en el ámbito de los pequeños productores lecheros.

La naturaleza del problema de investigación nos lleva a una revisión de los principales aportes en torno a la competitividad para construir una visión capaz de integrar los niveles micro y macro. En primer lugar nos obligó a una profundización de nuestras conceptualizaciones relativas a la acción social y al problema de su desarrollo, por lo que hicimos una revisión de las teorías sociológicas de la acción. Para ello, efectuamos una somera revisión del trabajo teórico de autores clásicos como es el caso de E. Durkheim, y H. Spencer y T. Parson.

Posteriormente, este análisis desde el campo de la sociología, nos llevo a los revisar los principales aportes del funcionalismo estructural (la teoría del consenso de Parson, Merton y la teoría del conflicto de Collins. En este sentido se consideraron algunas corrientes importantes, como lo es la construcción social de la realidad, de Peter Berger y Thomas Luckman; el interaccionismo simbólico de George Mead; el funcionalismo estructural de Parson, Merton, y Coleman, que nos ayudan a comprender junto con la teoría Acción-Estructura, a los autores contemporáneos como son J. Habermas, A. Giddens, y Bordieu y la propuesta de Margaret Archer (1988), sobre “cultura y acción”.

Estos últimos teóricos europeos, se centran en la relación entre la acción y la estructura. Entre los más destacados encontramos, la teoría de la estructuración de Giddens (1979, 1982,1984); Margaret Archer y su interés por la morfogénesis (1982) y su preocupación por el vínculo entre cultura y acción (1988); Bordieu con su trabajo de distinción entre habitus y campo; Habermas (1984, 1987) con su esfuerzo por integrar el mundo de la vida y el sistema; y la teoría de juegos de Crozier y Friedberg (1980).

La nueva dirección en la que se ha centrado la literatura de acción estructura, así como el vínculo entre acción y la cultura, nos permiten una mejor interpretación del sistema sociocultural del capital social. Ésta categoría nos permite reconceptualizar el papel que desempeñan los valores y las normas en la vida económica y, en especial, en la vida de las organizaciones.

Debido a que la acción hace referencia al nivel micro, a los actores individuales, pero también puede hacer referencia a la actuación de las colectividades (macro). Mientras que la estructura suele hacer referencia a las estructuras sociales, también puede implicar estructuras micro como las que ocurren en la interacción humana. La literatura acción-estructura nos permite entender la cultura en las colectividades como marco del capital social y la gestión.

Entonces para ubicar a nuestro trabajo como un nuevo modelo de organización y de gestión, que implica una radical modificación de los conocimientos, habilidades y capacidades. En el capítulo tres, iniciamos con análisis del capitalismo y su enfoque managerial, identificando los factores que fundamentan al capital social como una fuerza adicional que facilita la acción colectiva, beneficiando a un colectivo, que al combinarse con otros activos en forma complementaria, formule una estrategia coherente para el proceso de desarrollo sostenible. Por lo tanto, en el primer tema abordamos al capital desde el desarrollo de la ciencia económica, tomado la perspectiva clásica de Weber y Marx. Esta reflexión teórica orienta a la gestión desde la visión de Aktouf, Boltansky y Chiapello. Del que destacamos el aporte de Omar Aktouf, llamado: *La búsqueda de la plusvalía por manipulación de las percepciones*, en la que determina que existen dos tipos de capitalismos, desde el punto de

vista managerial. El primero, llamado el *capitalismo financiero-especulador*, como prototipo del capitalismo anglo-americano. El segundo, el *capitalismo industrial-productor* como prototipo del capitalismo nipo-renano. Permittiéndonos así ubicar como tercer enfoque a la gestión managerial del capital social. Por su la capacidad para definir un interés común y la decisión de alcanzarlo de manera conjunta, mediante el acatamiento de reglas fijadas por el colectivo, basados en lazos de cooperación y confianza. Este análisis involucra a las nuevas formas de gestión de Vincent de Gaulejac, quien afirma que el término engloba elementos de diferente naturaleza: primero, la *organización managerial*, basada en un modelo reticular compuesto por una multiplicidad de entidades en constante interacción. Segundo, *las prácticas de dirección* que hacen posible que este tipo de estructura pueda funcionar, para lograr una convivencia en el seno de la empresa, entre elementos que se encuentran en tensión permanente. Tercero, *un sistema de representación*, de percepción de imágenes y de escala de valores, formado por una serie de creencias y principios: como son la legitimidad del beneficio, la preocupación de la persona, el servicio al cliente, la sintonía en el progreso social y económico, búsqueda de la calidad, etc. Y por último, un modelo de personalidad basado en el deseo del éxito, de ser un luchador, de amar la competición y el riesgo, de disfrutar resolviendo los problemas complejos y de participar en lo de los demás, de animar a un equipo.

En el capítulo cuatro, veremos una nueva forma organizacional, la gestión managerial del capital social. Debido a que los trabajos del capital social en este enfoque incluyen determinar no sólo conocimientos de gestión de organizaciones, sino una combinación de los valores, las capacidades y las

habilidades de los integrantes del conjunto social. Para afrontar las nuevas exigencias, con capacidad competitiva, como una función que posibilita, la habilidad de aliarse estratégicamente con otros actores del mismo sector.

Entonces para este trabajo definimos al capital social como ***las actitudes de confianza y las conductas de reciprocidad y cooperación dentro de una comunidad específica, así como la habilidad de la persona o del grupo para obtener recursos y emprender acciones mancomunadas con el fin de reducir costos de transacción por la vía de la asociación, la administración conjunta, la compra o venta en común, el uso compartido de bienes, la obtención y difusión de información, la reivindicación, y otras, mediante sus lazos o redes sociales.***

Nuestro aporte al conceptualizar al capital social dentro de la gestión managerial como una fuerza adicional que facilita la acción colectiva beneficiando al colectivo, mediante prácticas que al ser reguladas por la gestión managerial, se transforman en dispositivos que permiten resolver conflictos, lograr convivencia en el seno de la empresa, con un orden relativo entre los elementos que se encuentran en tensión permanente, en una palabra como dice Gaulejac “producir organización”.

En estos capítulos agrupamos los conceptos que consideramos necesarios para el trabajo de comprensión de la realidad social que analizamos, por lo tanto, realizamos la revisión teórica sobre el capital social, la competitividad, la gestión y la cultura, determinando de los indicadores de cada concepto a estudiar. Con el objeto de mostrar al capital social presente en la organización de los productores de leche y, sobre todo en los dispositivos y prácticas de

gestión puestas en marcha con la finalidad de generar una infraestructura para la comercialización de su producto.

## **CAPÍTULO 1**

La situación de los productores de leche en Chiapas, puede apreciarse desde: la problemática internacional, nacional y la que aborda los elementos esenciales de la dinámica regional. Para poder entender la problemática internacional abordaremos la producción, mundial, el mercado internacional y el consumo.

### **1.1. PROBLEMÁTICA INTERNACIONAL**

#### **1.1.1. Producción Mundial**

Según datos de la [FAO de la ONU](#), durante los últimos diez años (1992-2001), la producción mundial de leche de bovino fue cercana a 5 mil millones de toneladas, destacando la participación de la Unión Europea con el 26%, seguida de los Estados Unidos (15%), Rusia (8%), India (6%) y Brasil (4%), países que conjuntamente participaron con el 60% de la producción total. SAGARPA.

El mercado mundial durante el periodo 2002-2004 se ha caracterizado por tendencias contrastantes, en el 2002 registró excesos de oferta de productos lácteos, especialmente de leche en polvo, propiciando que los precios se mantuvieran comprimidos. Por otro lado la reducción de la producción en el hemisferio meridional a consecuencia de la sequía en Australia, aunado a los ajustes económicos de Argentina, los precios comenzaron a subir a finales del 2002 y principios del 2003. Aunque los precios crecieron considerablemente en dólares americanos, la apreciación de las monedas de muchos países exportadores, anuló estos incrementos en su moneda local. Por otro lado, para los países importadores los precios internacionales bajos del 2002, propiciaron la aplicación de medidas nacionales de protección que fueron desde

incrementos en los aranceles hasta requisitos más estrictos para los certificados de importación.

### **1.1.2. Mercado internacional**

En el mercado mundial, la producción y el abasto, son considerados prioridad nacional, por lo cual establecen políticas de alto proteccionismo para el sector lechero. En los Países desarrollados como Estados Unidos, Canadá y los pertenecientes a la Unión Europea, se produce un gran volumen de leche, por lo cual, sus excedentes terminan vendiéndolos en el mercado internacional con grandes subsidios, distorsionando fuertemente los precios del producto. Las políticas lecheras que se instrumentan en estos países a partir de los ochentas, definen tres objetivos: inhibir la sobreoferta de productos lácteos, mantener precios razonables para el consumidor y mantener el ingreso rural en niveles paralelos al urbano industrial García et al. (1997).

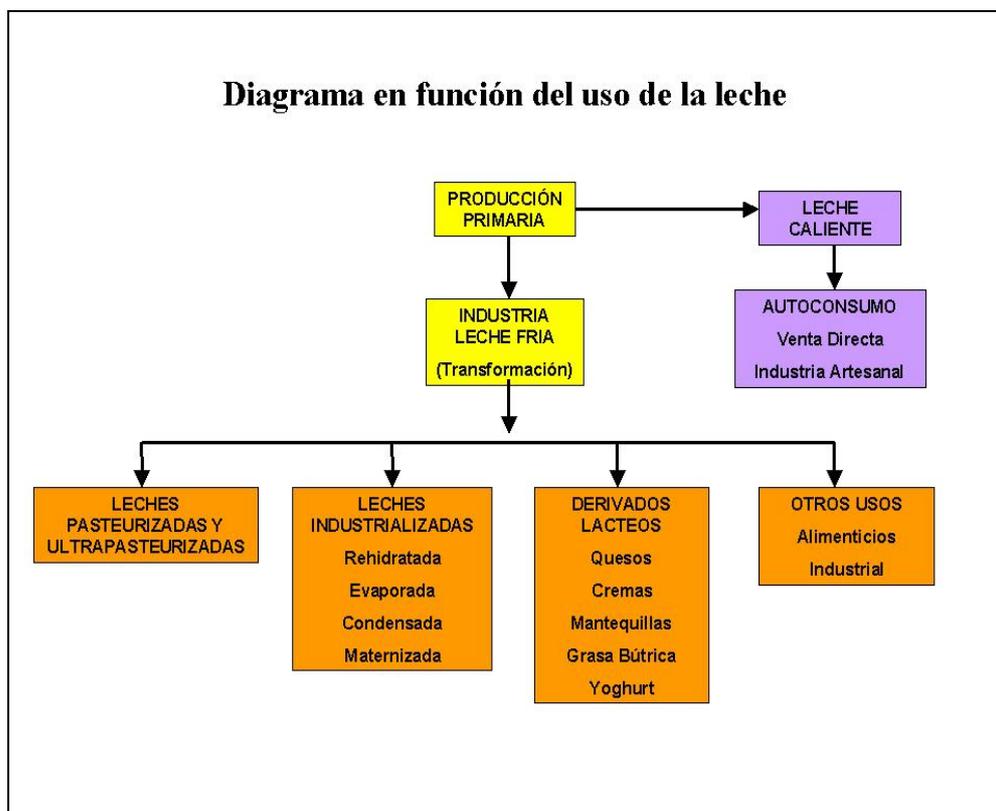
Por su parte, México en el plano internacional, su producción ocupa el treceavo lugar, con un promedio de 8 millones de toneladas anuales. En el neoliberalismo, la apertura comercial y la presión de los países productores de leche para liberar el comercio en México, impactó en las condiciones políticas limitando su comercialización, debido a que se instrumentan políticas contradictorias con el Programa Nacional de Modernización del Campo y el Programa para la autosuficiencia lechera, donde amparándose en los periodos de desgravación, pretende incrementar la producción con base en el Tratado de Libre Comercio.

México ha tenido que recurrir a las importaciones de leche y productos lácteos para complementar su producción nacional, provocando un déficit permanente en la balanza comercial con otros países. Considerando los volúmenes

importados, la leche en polvo (entera y descremada) es la más importante del grupo de lácteos seleccionados. En 1992 se importaron 214 mil toneladas, cantidad que se ha ido disminuyendo en un 14% en el 2001, al registrar 184 mil toneladas.

El mercado de lácteos de México se compone principalmente por producto derivados de la leche obtenidos a través de su industrialización. Cada uno de estos tipos de lácteos tiene mercados distintos en su dinámica, distribución, concentración y demás características. En el siguiente diagrama podemos observar como la leche fría permite una especialización industrial tanto en las empresas como en los países, determinando la oferta mundial en los siguientes segmentos de mercado:

**FIGURA No. 1 Función del uso de la leche**



Fuente: SAGARPA <http://www.siea.sagarpa.gob.mx/InfOMer/analisis/anleche.html#conclusion>

La leche se destina, en función de su uso, al consumo directo y al procesamiento en diversos productos, inclusive es utilizada por otras ramas industriales no relacionadas con el sector lechero. En la siguiente tabla encontramos la descripción de estos usos:

**Tabla No. 1 Productos Lácteos**

<p><b>1. <u>Leche en polvo.</u></b> Se divide en dos grandes grupos integrados por los países altamente desarrollados tales como los Estados Unidos, Canadá y los ubicados en Europa que disfrutaban de amplios subsidios; y por otra parte, los países con bajos costos de producción como Australia, Nueva Zelanda, Argentina y Uruguay, que sin embargo poseen condiciones agro climáticas muy favorables para la producción y cuentan con la infraestructura necesaria.</p>
<p><b>2. <u>Quesos.</u></b> La oferta de quesos de alto valor es dominada por Europa, quien posee un reconocimiento mundial y dado que su materia prima es relativamente cara ha tenido que concentrarse en ese producto. A su vez, los países con bajos costos de producción de leche dominan el mercado mundial de quesos comerciales, sobre todo del tipo para fundir, consolidándose como proveedores mundiales de las grandes franquicias de pizzas y comida rápida, estos fabricantes están comprando marcas locales posicionadas en los mercados de otros países, como la empresa New Zealand Dairy Board que compró la marca Noche Buena en México.</p>
<p><b>3. <u>Yogures y productos lácteos similares.</u></b> El mercado mundial de yogures es incipiente, debido a problemas de logística y red de frío, a diferencia del mercado de helados de Europa y Estados Unidos que presenta mucha actividad. La estrategia de las grandes empresas transnacionales para atacar diferentes mercados ha sido más que exportar, desarrollar redes de franquicias y alianzas estratégicas, como ejemplo tenemos en México en el mercado de yogures, marcas mundiales como Danone y Yoplait.</p>
<p><b>4. <u>Subproductos y derivados lácteos.</u></b> Este segmento de mercado, está formado por productos como la caseína, sueros lácteos y otros, que participan cada vez más como materias primas de productos alimenticios y farmacéuticos.</p>

Fuente: SAGARPA <http://www.siea.sagarpa.gob.mx/InfOMer/analisis/anleche.html#conclusion>

### 1.1.3. Consumo.

El consumo mundial de leche y sus derivados se ha incrementado principalmente en los países en desarrollo, por lo tanto se estima que la población mundial consume anualmente cerca de 500 millones de toneladas de leche en diversas presentaciones, para alimento humano. El 85% corresponde a leche de vaca y el resto a otras especies búfala 11%, cabra 2% y otras 2%.

En los últimos diez años, el consumo humano total de leche ha crecido a una tasa media anual del 1.6% observándose dos comportamientos:

- **Países desarrollados:** Tienden a una ligera disminución de sus consumos per-cápita (Holanda 329 kg., EUA 254 kg., Nueva Zelanda 210 kg.). Actualmente consumen en promedio el equivalente a 200 kg. de leche por habitante al año.
- **Países en desarrollo:** Su consumo per-cápita tiende a incrementarse por arriba del crecimiento demográfico. Hoy día está muy por debajo de los 188 kg. recomendado por FAO (China 8 kg., Indonesia 5 kg., Perú 55 kg., México 97 kg., Brasil 128 kg.). Actualmente, el promedio de consumo por habitante es de 44 kg., menos de la cuarta parte de la cantidad recomendada.

En México el consumo per-cápita equivale a 2.6 veces el consumo promedio de los países en desarrollo. Asimismo, equivale a poco más de la mitad de lo que consumen los países desarrollados. Por ejemplo consumimos un 36% de lo que consumen los habitantes de Holanda y menos de la mitad de lo que consumen los estadounidenses. (SIEA-SAGARPA)

#### **1.1.4. Políticas Mundiales**

En los países desarrollados la producción lechera, es la segunda actividad que genera ingresos en países como: Canadá, Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda. Las políticas lecheras fueron establecidas hace mucho tiempo en los países desarrollados y, como resultado, en la actualidad cuentan con excedentes de producción. En la siguiente tabla señalamos algunas de esas políticas.

Las políticas lecheras que se instrumentan en los países desarrollados a partir de los ochenta, son variadas, García et al. (1997) en su estudio “Globalización del sistema alimentario”, define sus objetivos en:

1. Inhibir la sobreoferta de productos lácteos.
2. Mantener precios razonables para el consumidor
3. Mantener el ingreso rural en niveles paralelos al urbano-industrial.

Estos objetivos son alcanzados mediante instrumentos como:

- Los que primeramente se relacionan con la producción de leche y que puede subdividirse en:
  - Medidas sobre los precios, afectando éstos de manera directa (precios objetivo o de apoyo) o indirecta (subsidios e impuestos).
  - Medidas sobre los insumos para la producción de leche (fertilizantes) o subsidios para la construcción de infraestructura.
  - Medidas sobre los productos, como el establecimiento de cuotas de producción, globales, regionales o individuales, el pago por sacrificio de animales o el cambio de actividad productiva.
- Las que se relacionan con el comercio internacional.
- Las que se relacionan con el consumo de productos lácteos.

**Tabla No. 2 Sistema de apoyo a productores en otros países**

Sistema de apoyo a los productores Estados Unidos	Sistema de apoyo a los productores Unión Europea
<p>El gobierno estadounidense:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determina precios internos mediante la fijación de precios de soporte mínimos.</li> <li>• Asigna cuotas de producción y los inventarios que deben obtenerse anualmente.</li> <li>• Compra excedentes producidos y los distribuye regionalmente.</li> <li>• Otorga subsidios directos e indirectos a la producción.</li> <li>• Brinda pagos directos o bonos para que se puedan exportar los excedentes a precios competitivos internacionales</li> <li>• Establece cuotas y tarifas arancelarias que protegen a su mercado interno de la competencia exterior.</li> <li>• Otorga subsidios a la exportación</li> </ul>	<p>El sector lácteo en los países miembros de la Unión Europea se rige por la Política Agrícola Común. Los mecanismos usados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios de intervención.</li> <li>• Precios de umbral</li> <li>• Sistemas de cuotas e impuestos adicionales.</li> <li>• Subsidios y programas para las grasas lácteas.</li> <li>• Subvenciones a la producción y a la comercialización</li> <li>• Sistemas de almacenamiento</li> <li>• Compensación de remanentes</li> <li>• Mecanismos comunes de estabilización de remanentes</li> <li>• Subsidios y programas a la leche descremada en polvo.</li> <li>• Subsidios a las exportaciones</li> </ul>

Fuente: elaborado con datos de "Existencia de Prácticas desleales de comercio en la actividad lechera". Marín López, Patricia. Editorial UAM. México, 1997.

En muchos países, las políticas establecen cuotas de sobreproducción, básicamente en la leche pasteurizada, porque es un insumo para la fabricación de otros productos lácteos. Si se sobrepasa la cantidad de leche garantizada, el exceso es manejado aplicando una sobretasa o impuesto de corresponsabilidad o bien dejar que el precio baje en el libre mercado.

El sistema de cuotas de producción funciona de la siguiente manera:

- De forma completa para todos los proveedores o individual.

Finlandia lo establece en 1981 y Noruega de forma experimental 1977-1982. Este programa funcionó de forma voluntaria y los granjeros lecheros recibían un estímulo del gobierno al reducir su producción en 25%.

Canadá tiene el sistema es más complejo porque opera bajo políticas federales y provinciales para la leche fluida y la industrializada.

En Austria el sistema de cuotas individuales se estableció en 1978 para el 93% de los proveedores lecheros.

Suiza en 1977 estableció las cuotas de producción, como un sistema de emergencia, debido a que en los últimos años el sistema de impuestos impidió el crecimiento de la producción.

Noruega estableció las cuotas individuales en 1983, tomando en cuenta la leche entregada tres años atrás con el fin de calcular el porcentaje cubierto.

Para sostener los precios y detener el flujo de leche en el mercado, el gobierno puede optar por:

1. Otorgar estímulos a los proveedores por utilizar la leche para alimentar aves o cerdos, como es Japón, Suiza, Australia y Finlandia.
2. Controlar las existencias de leche mediante el sacrificio de animales o la exportación.
3. Regulando el tamaño de las granjas. Finlandia establece esta medida con el fin de prever la instalación de establos con características industriales. Austria por su parte, pone en práctica el “Esquema Marginal de reconstrucción de las Granjas Lecheras, permitiendo que las pequeñas granjas fueran absorbidas por las grandes. Y en 1974, los pequeños establos mediante el “Programa de Ajuste Lechero” reciben apoyos económicos para incrementar su capital económico.

4. Apoyar financieramente a los que cambien de actividad productiva.

Países como Irlanda, Bélgica, Francia y el Reino Unido durante la década de los setentas.

Las políticas públicas para la ganadería y los productos pecuarios durante el periodo 2002-2004, fueron examinados en Winnipeg, Canadá del 17 al 20 de Junio del 2004. El tema de esta reunión fue: "Seguimiento de las directrices para la cooperación internacional en el sector de la Ganadería y la carne", destacándose lo siguiente:

Para la adhesión a la Unión Europea en mayo del 2004, algunos países candidatos introdujeron cuotas de producción y otras medidas, durante el 2003 y la primera parte del 2004. En junio del 2003, la Unión Europea aprobó posponer los incrementos previstos en las cuotas lecheras por un año más, dado que las condiciones del mercado interno no justifican un incremento en su producción. Ahora bien, se prevé que las cuotas lecheras incrementen en 0,5 por ciento anual a lo largo de tres años, a partir del 2006, manteniendo este régimen hasta el 2014. En cuanto, a los precios de apoyo para la mantequilla y la leche desnatada en polvo, se reducirán por tres años a partir de julio del 2004, disminuyendo el primero de los productos un cinco por ciento y el segundo un siete por ciento anual.

A pesar de la inclusión de los diez nuevos países, el nuevo paquete de reformas acordado no aumento el límite de compras de leche desnatada, que seguirá siendo de 109,000 toneladas. Para la mantequilla se introdujo un límite menor de 70,000 toneladas en 2004 a 30,000 toneladas para el 2008. Una vez que alcance los límites de intervención, pondrán en marcha un sistema de licitaciones a precios reducidos para absorber el excedente.

En Suiza las cuotas lecheras a partir de mayo del 2004 hasta mayo del 2009, los órganos del sector serán los principales responsables de regular la cantidad de leche producida.

En Estados Unidos de América la Ley agraria "Farm Bill" del 2002, prorrogó el programa estatal de ayuda hasta el 2007. También creó el programa para pérdidas de ingresos por producción lechera "Milk Income Loss Contract" que compensa a los productores cuando los precios de la leche disminuyen por debajo de un nivel dado. En el 2002 el Programa de Compensación Ganadera "Livestock Compensation Programme" efectuaron pagos a los productores de zonas afectadas por sequías por 31.50 dólares por vaca lechera.

En Canadá la Comisión Lechera Canadiense "Canadian Dairy Commission (CDC)", incrementó en 3,5 por ciento a partir de febrero del 2004 el precio de apoyo a la mantequilla y la leche desnatada en polvo.

En la República de Corea, la sobreproducción ha llevado a una acumulación sustancial de existencias de productos lácteos por parte del Estado. El Gobierno exigió a los agricultores, que redujeran la producción de leche en un 7 por ciento en 2003. A modo de compensación, se facilitaron préstamos por un total de 50 000 millones de KRW (42.4 millones de dólares americanos) a un interés subvencionado del 3%.

En el 2002 el Gobierno de China fomentó la creación de grupos de factorías lecheras alrededor de Beijing y de la cercana Taijín. Para ese año, también anunció un plan para invertir 405 millones de CNY (50 millones de dólares americanos) para el desarrollo del sector lechero.

En cuanto a las políticas de consumo mencionaremos que en México, la organización paraestatal Liconsa, responsable del programa de alimentación

social del Gobierno, incrementó su utilización de leche nacional con respecto a la leche desnatada en polvo de importación. En este sentido también se encuentra Brasil y Perú.

## **1.2. PROBLEMÁTICA NACIONAL**

La producción, comercialización y transformación de leche ha cambiado con el tiempo. Antiguamente se producía en pequeña escala, para el autoconsumo principalmente, después los excedentes se comercializaba en los pequeños pueblos que se encontraban más cercanos. Debido a la principal limitante leche, su carácter perecedero, por lo que su distribución se limitaba a los lugares más cercanos a su producción.

Durante los años veinte y treinta, el consumidor mexicano obtenía la leche directamente del productor, con pobres condiciones sanitarias.

En los años treinta, el Estado impulsa el crecimiento de la actividad generalizando su consumo. En el periodo Cardenista se crean centros de cría, además se fomenta el cultivo de forrajes y se importan sementales de ganado para aumentar el rendimiento de las vacas criollas que eran de 8 litros/vaca/día (Liconsá, 1987 citado en Salas Quintal).

La cercanía entre los establos y los consumidores disminuían la descomposición de la leche y su adulteramiento. Era común que el consumidor acudiera al lugar de producción o bien el dueño del establo la repartía.

El desarrollo industrial que permite la integración de la economía mexicana en el sistema mundial, la industria láctea, crea las áreas de concentración, conocidas como cuencas lecheras. Este hecho marca la aparición de los intermediarios entre productor y consumidor. Además se desarrollan nuevas

tecnologías para la conservación y transportación de leche sin detrimento de su calidad. García et. al (1997).

La segunda mitad del siglo XX. enmarca el aumento del consumo de acuerdo con el crecimiento demográfico, así como la necesidad de modelos de desarrollo para hacer más rentable las actividades agropecuarias.

La innovación, el avance y desarrollo de los medios de conservación y almacenamiento han venido a cambiar con el crecimiento de las ciudades y de la población. En la relación productor-consumidor aparece un nuevo actor que puede ser nacional o internacional “el intermediario”. Este actor propicia una historia en la relación del productor-consumidor, donde nace la adulteración como práctica común. La adulteración es un sinónimo de leche descompuesta, agria, o bien que ha sido modificada al adicionarle agua para aumentar su volumen.

Después de la segunda guerra mundial comienza el proceso de diversificación de productos lácteos, fabricándose variados tipos de queso como el yogur, crema y la leche descremada. En los ochentas aparece un nuevo proceso de conservación “ultrapasteurización” (UHT o Ultra High Temperature) que prolonga la vida de la leche hasta por tres meses.

A partir de entonces el crecimiento de la demanda y de la oferta, conlleva a los cambios de las formas de producción y comercialización, los nuevos procedimientos forma parte de lo que se conoce como “la revolución ganadera”. Para el caso específico de la actividad lechera también se le conoce como “revolución blanca” o modelo “Holstein, referenciado por la raza Holstein que logra mayores rendimientos.

“La base de la revolución ganadera es socializar un conjunto de conocimientos y técnicas que conforman un paradigma productivo” Salas Quintal, (2002). Se especializa en el conocimiento de la producción animal en cuanto a nutrición, manejo sanidad, genética, reproducción y administración

En México la “revolución ganadera” significa modificar las practicas productivas; una mayor intensidad de capital por hectárea y la alimentación del hatu a partir de granos; la variación en los procedimientos industriales, aprovechamiento de los subproductos y fortalecimiento de las redes de colocación y financiamiento; alterar los mecanismos de intermediación y venta, y las redes de transporte acelerando el tiempo de distribución; mejora la infraestructura y sistemas de refrigeración y preservación de la leche; concentración de unidades productivas grandes y eficientes; aparición de nuevas redes de comercialización al menudeo. Salas Quintanal (2002).

El desarrollo industrial en los años cincuenta, pone en marcha “el modelo de desarrollo estabilizador”, con el que las áreas urbanas, principalmente la ciudad de México, incrementa la demanda de leche fluida. Este modelo modifica los sistemas de producción en:

- El intensivo,
- El semi-intensivo
- El extensivo

En los años setenta las técnicas incluyen:

- Conservación de forrajes
- Uso de alimentos concentrados
- Ordeña automatizada
- Nuevos tipo de instalaciones

- Programas de prevención y control de enfermedades infecciosas
- Vigilancia médica en forma rutinaria
- Atención a problemas reproductivos
- Inseminación artificial asociada a la introducción de material genético mejorado.
- Equipos para la conservación de la leche como tanques de enfriamiento y almacenamiento

En el contexto de la globalización, a partir de los ochentas:

- Se introduce en la ganadería de los avances de la microelectrónica en el proceso de producción, para el registro de los parámetros productivos de cada vaca, así como el diseño de las necesidades nutricionales y médicas.
- Se utiliza el correo electrónico y el internet para buscar información.
- Es posible automatizar la ordeña, reduciendo el número de horas/hombre por vaca por año; también es posible aumentar la frecuencia de ordeña de dos a tres diarias.
- El uso de la biotecnología con la introducción de la hormona bovina de crecimiento.

Estos cambios requirieron de tres factores importantes en la articulación del sector lechero mexicano y la economía mundial: García et al. (1997).

- El apoyo gubernamental.

Parte del concepto de gobierno intervencionista y promotor de desarrollo rural, a principios de los sesentas se pusieron en marcha varios proyectos para impulsar la producción láctea. Algunos fueron famosos por sus fracasos como

el caso de la Chontalpa. Otros con éxito fueron el caso de las cuencas de la Laguna en Durango, Coahuila y Tizayuca en Hidalgo.

- Educación.

En los inicios de los setentas surge la crisis del sector agrícola, donde paso de ser un país exportador de productos pasó a ser un importador masivo de los mismos. En el período de 1970 a 1976, el número de escuelas veterinarias se incremento de 4 a 36. Creando la necesidad de preparar a un gran número de profesionales de la producción animal, muchos de los cuales fueron enviados a realizar estudios de posgrado en países como Estados Unidos, Inglaterra, Alemania y Australia.

La principal tarea de estos profesionales fue la de adaptar los modelos tecnológicos y productivos aprendidos a la realidad de las áreas rurales del país.

- El establecimiento de las trasnacionales.

El inicio de la inversión extranjera surge en la década de los setenta, donde compañías como la Nestlé, Carnation y Bayer, introducen nuevas tecnologías en el sector lechero para el manejo de sus plantas procesadoras. En esta marco de información abordaremos el impacto de la globalización, las importaciones y las políticas de producción nacional.

### **1.2.1. El impacto de la globalización en el sector lechero mexicano.**

La economía mundial se caracteriza por la globalización de las economías nacionales. Bofill, (1998) citado por Rodríguez (2000:90) concibe a la globalización como un “momento” singular del capitalismo, el cual se define como la intensificación multidimensional de los intercambios internacionales, gracias a:

- La integración de la nación(es)-estados en entidades supraestatales o regiones de comercio preferencial y bloques de poder colocados por encima de las fronteras de los Estados, tales como: La comunidad Económica Europea, La Cuenca del Pacífico y Mercosur.
- Los nuevos procesos de reestructuración económica, acompañada por la construcción de una institucionalidad supraestatal, por la subordinación de las políticas de los Estados a la regulación transnacional.

Para México, este proceso globalizador esta enmarcado por la liberalización del mercado a principios de los ochentas con la incorporación de México al GATT (General Agreement on Trade and Tarifts) en 1986, con el cual se eliminan las barreras al comercio internacional de origen agrícola y pecuario. Reforzándose con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) EN 1994.

La globalización e internacionalización de la agricultura ha incrementado la integración de los países en vías de desarrollo con los mercados mundiales. Así se presenta una nueva división internacional del trabajo en la agricultura mundial: los países centrales se convierten en productores de alimentos y granos forrajeros, en tanto que los subdesarrollados fungen como proveedores de fuerza de trabajo rural y de mercados para los cereales, así como productores de bienes de exportación muy localizados: flores, frutas y hortalizas; bienes de alto valor producidos a partir del uso de fuerza de trabajo barata. García et al. (1997).

A diferencia de los países desarrollados donde el conocimiento y las mejoras tecnológicas de la producción lechera son financiados por políticas

gubernamentales, como Europa y Canadá y Estados Unidos. En el sector lechero mexicano las condiciones políticas limitan su comercialización. Además, la apertura comercial y la presión de los principales países productores de leche para liberar el comercio, México instrumenta políticas contradictorias con el Programa Nacional de Modernización del Campo y el Programa hacia la autosuficiencia Lechera, donde amparándose en los periodos de desgravación, pretende incrementar la producción con base en el TLC.

Como instrumento indispensable de la modernización global, el proceso de liberalización comercial del sector agropecuario, impuso la idea del cambio a la eficientización de la producción primaria en base a la “competitividad para la “exportación” en base a “ventajas comparativas” (de cultivos y productores). Esto provocó el abandono del modelo de desarrollo orientado al “mercado interno”, basado en la autosuficiencia alimentaria, la sustitución de importaciones y la intervención del Estado. (Rodríguez, 2000).

Este nuevo esquema de política gubernamental transforma la relación gobierno y sociedad, extinguiendo el modelo “paternalista-corporativista” A este Modelo llamado “tecnocrático” se basa en:

- la desregulación del mercado,
- la liberación de las exportaciones,
- la reconfiguración del sistema de subsidios y de crédito
- la desincorporación y privatización de empresas paraestatales

El nuevo modelo por ende se fundamenta en el apoyo desigual de productores de acuerdo a su viabilidad productiva o comercial (Appendini, 1992:137-144) citado en Rodríguez, 2000.

En los ámbitos rurales, la globalización impulsa las redes de interdependencia supraestatales, en donde las transnacionales ejercen su capacidad de concentración, como medio de control de los recursos financieros, de información y de innovación tecnológica.

El discurso que imperaba en la apertura comercial de los ochentas prometía un la exportación de productos lácteos mexicanos al mercado internacional, caso contrario, surge un incremento significativo de la importación de derivados lácteos y sustitutos, así como de leche en polvo.

### **1.2.2. Importaciones de leche.**

La leche fresca (bronca) producida en el país, como resultado del neoliberalismo, fue desplazada por productos similares importados de la Unión Europea, Nueva Zelanda, Estados Unidos, y Uruguay, principalmente. Con el objetivo de satisfacer el déficit del 40% de la demanda de leche interna. Rodríguez, (2000:93)

A partir de 1988 las fracciones del capítulo cuatro de la tarifa mexicana de comercio exterior crecieron de manera extraordinaria:

- Partida 4.02 referente a las leches en polvo incrementaron en un 5% de 1988 a 1993
- Las partidas 4.03 y 4.04 correspondientes a los derivados lácteos y sobre todo a los sueros en polvo y lactosueros, experimentaron un crecimiento del 2000% en menos de cinco años.

Esto hizo que México en menos de una década se convirtiera en el principal país importador del mundo al consumir el 70% de la oferta mundial de exportación. Marín López, (1997).

Para fijar los precios pagados al productor, se castiga la oferta desestimulándola con precios distorsionados, y menores a los que se paga por la importación de bienes. Esta distorsión en el mercado nacional propiciada por el efecto de los precios de los productos sucedáneos de importación. Se debe a la determinación de los precios de los productos elaborados de consumo final, que se establece, con base en los costos del uso de la leche fresca nacional, y no en la mezcla de costos que incluye los productos de importación. Permitiendo entonces, márgenes extraordinarios al industrial con efectos directos sobre la actividad láctea: Marín López, (1997).

- Una reiterada fase del ciclo productivo, donde el mercado encara los excedentes de leche fresca. En no pocos casos, se tira o se vende en precios muy por debajo de sus costos. Estos excedentes en algunos casos, es el gobierno quien interviene para colocarlos en concertaciones con el sector privado y con Liconsa.
- La inhibición del crecimiento del sector, por carecer de un sistema de precios atractivos. El control de los precios de los productos lácteos de consumo final constituía un tope para los agroindustriales para ofrecer un mejor precio al productor primario, hoy en día el precio de los insumos sustitutos es el tope de los agroindustriales para ofrecer un mejor precio en el mercado.
- Eliminación de la competitividad de la producción nacional y de la capacidad de autorregulación mediante el secado de la leche en picos de producción. En menos de cinco años ha desaparecido la industria de la deshidratación y ha habido un notable cierre de las plantas pasteurizadoras.

La leche en México exhibe datos, importantes, pues aunque es una de las principales industrias del sector pecuario—participa con el 22.8% del valor de la producción—es asimismo una de las que más contribuye al déficit subsectorial, con 522 millones de dólares en 1994. Álvarez y Barajas, (1997) Con lo que respecta a la producción nacional este sector creció a un ritmo promedio anual de 5.5% de 1990 a 1995, año en el que llegó a 7690 millones y este crecimiento se sigue manteniendo de 1996 al 2001 hasta llegar a 9500 millones en el 2001. (Ver tabla No. 3)

No obstante los datos anteriores, la producción nacional, resulta insuficiente, para satisfacer la demanda nacional. En consecuencia se importan productos lácteos. Esta dependencia externa durante los últimos diez años ha ido decreciendo. En 1992 se importaron 213 toneladas de leche en polvo, cifra que aumentó a su máximo nivel alcanzado a 232 toneladas. A partir de 1994 la cifra anterior ha presentado altas y bajas manteniéndose hasta el 2001 con una cifra de 184 toneladas de leche en polvo.

### **1.2.3. Políticas de producción nacional.**

“Hasta 1990, el sector lácteo mexicano transitó por un periodo caracterizado por una economía cerrada que permitió generar una dinámica de crecimiento endógena, donde su evolución se explica por los efectos de la política nacional” (Larrondo Montes, 1997).

El neoliberalismo trajo un nuevo escenario en los productos lácteos: García et. al (1997):

1. La incorporación al GATT en 1986.
2. La aprobación del TLCAN en 1994.

México en 1990 establece el “Programa Nacional de Modernización del Campo 1990-1994” (Procampo), con el objetivo de:

- Incrementar la productividad y la producción rural
- Aumentar el bienestar de la familia rural.

Este programa determinó que el problema de la baja productividad en este sector se debió a factores como el escaso apoyo financiero, la poca selección y evaluación de las razas, la pobre transferencia de tecnología y al uso inadecuado de la tierra. A mediano plazo el programa tenía como meta remover los obstáculos y generar un nuevo modelo de producción y de comercio; además de aumentar el ingreso y el bienestar de las familias. A largo plazo, Procampo apoyaría con recursos financieros los proyectos agrícolas y forestales.

Para cumplir sus objetivos Procampo realizó las siguientes acciones:

- La forma de propiedad de la tierra, reconocimiento a la “pequeña propiedad”, regularizando un millón de certificados de inafectabilidad ganadera.
- Otorgamiento de créditos y seguros, recursos hidráulicos, inversiones, infraestructura, comercio interno y externo, agroindustria, agronegocios, precios, educación, ciencia y tecnología, capacitación y asistencia gubernamental.

Paralelamente se pone en marcha el Programa de Transición hacia la Autosuficiencia Lechera, en el que diagnosticaba que los problemas del sector se debían a: la caída del stock de leche, la descapitalización, los cambios de actividad de los productores, la quiebra de las industrias lecheras y los obstáculos financieros para la producción. Pero en los países desarrollados la

política estaba orientada a bajar la producción, debido a que la oferta era mayor que la demanda; por lo que los precios se fueron a la baja. Esta situación es la que obligo a México a importar leche descremada en polvo.

Para frenar la quiebra del sector lechero, primero, el programa disminuye las entregas de animales al rastro y aumenta los hatos con préstamos de Estados Unidos (de la Commodity Credit Corporation). Segundo, se incrementaron los precios de la leche y los productos lácteos; y se mantuvieron las importaciones de leche en polvo para asegurar el abasto nacional. Y por último, se establecieron políticas financieras, genéticas y de salud de mediano plazo para los ganaderos y para las industrias.

México se encuentra en una situación de alta vulnerabilidad en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte: es importador de productos lácteos y de insumos para el desarrollo de la actividad lechera, usuario de las tecnologías diseñadas y fabricadas por el modelo de Estados Unidos y Canadá, con diferencias en cuanto a producción y productividad, lo que pone al sector lechero en desventaja para competir internacionalmente. Estados Unidos y Canadá producen excedentes para la exportación. Sin embargo, para México la normatividad jurídica del Tratado de Libre Comercio, deja fuera a muchos productores, pero lo peor es la pérdida progresiva de la autosuficiencia lechera para abastecer la demanda nacional."Así, México, en menos de una década, se convirtió en un importador neto de productos lácteos, constituyéndose, además, en el principal país importador del mundo, al consumir alrededor del 70% de la oferta mundial de exportación". (Marín López, 1997).

México ha tenido que recurrir a las importaciones de leche y productos lácteos para complementar la producción nacional, provocando un déficit permanente

en la balanza comercial con otros países. Considerando los volúmenes importados, la leche en polvo (entera y descremada) es la más importante del grupo de productos lácteos seleccionados.

Los bajos precios internacionales en el 2002, han llevado a la adopción de medidas relacionadas con el comercio. Algunas de ellas consisten en el incremento de aranceles y la introducción de obstáculos para el comercio con el fin de limitar las importaciones. Ver la tabla siguiente:

**Tabla No. 3 Políticas de prohibición de importaciones de productos lácteos**

PAÍS	AÑO	POLÍTICAS
BRASIL	2004	Amplio por tiempo indefinido el requisito de precio mínimo a la exportación establecido en febrero del 2001, para las importaciones procedentes de Argentina y Uruguay.
COLOMBIA	2004	Prorrogó hasta abril del 2004 una prohibición de las importaciones de leche en polvo.
EGIPTO	2003	El gobierno impuso un arancel del 45 % para las importaciones a granel de leche en polvo, una vez expirado el anterior arancel de salvaguardia trienal.
INDIA	2002	Incremento los derechos de importación de la mantequilla y el aceite de mantequilla del 30 al 40%, alegando la protección de su industria nacional frente a las importaciones subvencionadas.
TANZANIA	2004	Aprobó una normativa para impedir la importación de productos lácteos excesivamente baratos o de calidad insuficiente, para proteger su industria ante las prácticas de dumping.
KENYA	2002	Prohibió la importación de mantequilla, leche en polvo y determinados quesos, para proteger su industria lechera.
NUEVA ZELANDIA	2003	Acordó abonar al Reino Unido 19,2 millones de dólares en derechos para la mantequilla pendientes de pago con relación a un litigio sobre importaciones con un contenido de grasa de mantequilla más elevado de lo permitido en su contingente de la OMC. Esta medida se destinó a impedir más del 55 % de tal contingente entrase en el mercado de la UE durante la primera mitad del año, ya que los precios de la mantequilla en la UE deben reducirse con periodicidad anual a lo largo de tres años, a partir de julio del 2004.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en: <http://www.fao.org/docrep/meeting/008/J2089s.htm>

Dentro de los países que han incrementado sus políticas de consumo y comercialización, se encuentran México, Perú y Brasil. En México, la organización paraestatal responsable del programa de alimentación social del gobierno LICONSA, incrementó su utilización de la leche nacional con respecto a la leche desnatada en polvo de importación.

#### **1.2.4. Producción Nacional.**

La producción lechera en México, es muy heterogénea desde el punto de vista tecnológico, agroecológico y socioeconómico. Una de las principales características, es la gran variedad de climas regionales, aunado a la variedad de tradiciones y costumbres de cada una las poblaciones. Durante los últimos diez años (1992-2001) la producción total de leche de bovino fue de 80 millones de litros, con una tendencia de crecimiento constante, debido principalmente, a que las expectativas para el sector lechero fueron más favorables gracias a los programas de apoyo.

La producción lechera se desarrolla en todo el territorio, sin embargo, durante el periodo 1992-2001 el volumen de producción se concentró en seis estados, que contribuyeron con el 56% de la producción nacional, destacándose Jalisco, Durango y Coahuila, quienes conjuntamente participaron con el 26%. Estas dos últimas entidades se encuentra ubicadas en la Región Lagunera, la más importante cuenca lechera del país, y que ocupa el primer lugar en producción a nivel nacional.

### **1.3. DINÁMICA REGIONAL**

En este apartado comenzaremos con la importancia económica de la actividad agrícola en Chiapas. Para después, abordar, las principales políticas que se han caracterizado a la ganadería y por último, analizaremos la reorganización del sistema lechero y sus consecuencias.

#### **1.3.1. La actividad agrícola en Chiapas.**

El sector primario constituye el eje fundamental de la economía chiapaneca siendo la superficie que ocupa alrededor de 988 mil hectáreas. La importancia

económica de la cafecultura se debe a que Chiapas es el primer productor nacional de café y el principal productor de café orgánico en el mundo. En este ámbito se exporta a más de 17 países aguacate, azúcar, café oro, café orgánico, café tostado, cardamomo, cacao, coco sin cáscara, chicozapote, mango Ataulfo, mango deshidratado, papaya maradol, plátano, pimienta gorda, rambután, tabaco, zarzamora, semillas diversas, plantas medicinales, plantas de ornato, flores, entre otros. En materia de fruticultura se ha desarrollado el cultivo de especies exóticas o introducidas como son: rambután, litchi, carambolo, maracuyá y zarzamora. En la región de la Selva se cultiva la nuez de macadamia, siendo en la actualidad uno de los tres productores principales de esta nuez, 3er informe de gobierno (2001-2006).

La población del país es de 103.3 millones de habitantes, de los cuales en el Estado hay 4 millones 293 mil 459 habitantes. De este total el 60% es población rural. En el Producto Interno Bruto (PIB) 1995, la participación del Estado al País era de 1.82. La participación del sector primario al estado esta distribuido de la siguiente forma: (INEGI) Anuario Estadístico del Estado (1997).

- Agricultura 76.94 %
- Ganadería 18.55 %
- Silvicultura 2.63 %
- Caza y Pesca 1.89 %

La ganadería bovina representa el 70 por ciento de la actividad pecuaria con tres elementos potenciales: La producción de leche y becerros al destete, la engorda de novillos y la cría de sementales.

### **1.3.2. La ganadería en Chiapas.**

El estado de Chiapas se caracteriza por tener una economía en la que se encuentra un sector agroexportador y otro de autoconsumo en estrecha complementariedad en cuanto a las relaciones de producción. Su economía se desarrolla sin grandes transformaciones estructurales, hasta la explotación petrolera.

Las principales líneas de producción agrícola en el Estado son: Maíz, Café, Banano, Cacao y Caña de Azúcar, para las líneas de producción pecuaria sobresale la de Bovinos de carne y leche.

De la superficie total del país 1,967,183 Km<sup>2</sup> el Estado ocupa 73, 887 Km<sup>2</sup>.

Esta superficie esta distribuida así: INEGI (Anuario estadístico del Estado 1997)

- Agricultura 15.80%
- Bosque 29.08%
- Pastizal 16.93%
- Otra 38.19%

Al ser el sector agropecuario un sector clave a nivel de posibilidades económicas del estado, se dan las relaciones de poder y la lucha de clases. La problemática socioeconómica del estado se plantea principalmente a nivel del sector primario y específicamente en torno a la apropiación de la tierra. Fernández et al. (1983) situando, por una parte, a la agricultura capitalista y la agricultura campesina, y por otra, las relaciones entorno a la apropiación de los recursos (medios de producción) tomando la tierra y el trabajo asalariado.

En la época de la colonia la ganadería era una de las principales actividades mercantiles. En 1856 se habla de importantes fincas ganaderas en Tonalá y

Mapastepec. Al igual que en la costa del Pacífico, la ganadería extensiva ocupaba parte de las tierras de la depresión central de Chiapas en el siglo XVI, siendo famosas las estancias ganaderas de los dominicos en Cuxtepeques y en Copanaguastla. Durante mucho tiempo y hasta antes de la Revolución Mexicana, Guatemala y otros países de Centro América, además de Yucatán y Tabasco constituyeron el principal mercado. En la región norte y los valles de acceso a la Selva Lacandona desde Chilón y Ocosingo se incorporarían más tarde a la ganadería. De acuerdo con el recuento realizado en 1926, Chiapas tenía más de un millón de cabezas de ganado mayor. Fernández et al. (1983).

### **1.3.3. Las principales políticas de desarrollo**

A continuación presentamos un resumen de las principales estrategias de apoyo a la ganadería:

#### **El período 1937-1939**

Se impulsó tanto a la ganadería como a la asociación de ganaderos, realizando un estudio de tierras ociosas. También se inicia la elaboración de un reglamento de tránsito de ganado.

El otorgamiento de los certificados de inafectabilidad ganadera se concede en Chiapas desde 1939, con el objeto de contribuir directamente a la concentración legal de la tierra.

Desde 1933 surge la asociación ganadera de Chiapas, antes de la Ley de Asociación Ganaderas, expedida por el presidente Lázaro Cárdenas en 1935.

Se sabe que entre las más antiguas aparecen las de Tonalá, Villaflores, Ocosingo y Comitán que datan de 1935. La cooperativa de los Cuxtepeques en 1934. La Unión Regional Ganadera en 1939, mientras que la Unión Ganadera

del Norte de Chiapas, que estaba vinculada a Tabasco, pasó a depender exclusivamente de la Unión Regional de Chiapas.

En 1940 se publica la primera Ley Ganadera de Chiapas, con el propósito de combatir el abigeato y proporcionar seguridad a los ganaderos en el campo. Con lo anterior, se propicia la creación de la policía especial y “guardias blancas”.

Alentadas para el otorgamiento de subsidios, las asociaciones ganaderas, en 1944 existían 23 asociaciones y tres uniones regionales (costa, centro y norte) ubicadas en Arriaga, Tuxtla Gutiérrez y Playas de Catazajá.

En 1943, se considero excesivo el comercio del ganado al exterior, por lo que, se estableció un impuesto adicional por cabeza que salía del estado, y un subsidio a los ganaderos que entregaban a los rastros de la entidad.

#### **En el período 1948 a 1952**

Para el desarrollo de la ganadería se propuso la formulación de una nueva ley ganadera más apegada a la realidad. En ese entonces, la mayoría de las demandas que se formularon, fueron plasmadas en la Ley de Ganadería, promulgada el 4 de Julio de 1961 por el gobernador del Estado el Dr. Samuel León Brindis.

#### **En el período 1952-1958**

La política estatal de apoyo se resume en cuatro rubros: Fernández et al. (1983)

1. Apoyos técnicos para la modernización de las explotaciones, especialmente para el mejoramiento genético (sementales finos, inseminación artificial, etc.)

2. Apoyos sanitarios: campañas de vacunación, baños garrapaticidas, laboratorios de patología animal, etc.
3. Apoyos financieros: subsidios (para la adquisición de insumos, exención de impuestos, etc.) créditos, obsequios de maquinaria (tractores o plantas procesadoras), pies de cría, etc.
4. Apoyos legales (para la organización de los ganaderos, seguridad en la tenencia de la tierra) servicios de protección y seguridad (policías especiales).

En este período se duplica el número de cabezas de ganado vacuno, llegando a cerca de 800 mil, ocupando el séptimo lugar entre todas las entidades federativas. Además, se crea un criadero de vacas de raza holandés en el Instituto de Inseminación Artificial (fundado con el gobernador Grajales).

En materia de seguridad se crea un cuerpo de policía auxiliar para la preservación y persecución del abigeato que se denominó “Cuerpo de Policía Auxiliar Ganadera”

Además de la publicación de la nueva Ley Ganadera del Estado de Chiapas, para mejorar la genética en la ganadería se introdujeron sementales cebú, otorgados por la SAG ( Secretaría de Agricultura y Ganadería) a las uniones ganaderas. Para ese entonces los ganaderos reunidos en más de 50 asociaciones agrupaban más de cinco mil socios.

### **En el período 1964-1970**

El apoyo a la ganadería en 1966 reporta la existencia de un gran hato ganadero. “Chiapas se ha manifestado como uno de los principales estados ganaderos del país, y tiene dedicado a esta industria el 29% de la superficie total del estado, con una población ganadera de dos millones de cabezas”

(Castillo, 1966). El número de asociaciones ganaderas aumenta a 64. También, se destinan más de la mitad de los fondos concedidos por el banco nacional Agropecuario en Chiapas por un total de 65 millones de pesos.

#### **En el período de 1970-1976**

El impulso a la ganadería continúa, por lo que, en esta etapa se habla de la gran capacidad ganadera del estado, llegando a estimarse el área de ganadería en cinco millones de hectáreas.

#### **En el periodo 1976-1982**

En este período se otorgaron apoyos y subsidios dentro del programa “Alianza para la producción”.

#### **Durante el período 1982-1988**

El inventario ganadero alcanzó 3.5. Millones de cabezas, inventario con el que se afirma, que Chiapas se ubica en el segundo lugar a nivel nacional, con una producción de leche entre 330 y 400 miles de litros de leche (datos reportados en los Informes de gobierno). Es en este periodo, en que el gusano barrenador es controlado a través de la producción de moscas estériles en la planta de Chiapa de Corzo. La productividad ganadera es fortalecida en cuanto a capacitación, asesoría técnica, inseminación artificial, aprovechamiento forrajero, sanidad animal e investigación pecuaria. El estado contaba con tres centros pecuarios: “La Chacona” ubicado en Tuxtla Gutiérrez, Teopisca y Jiquipilas.

#### **En el período 1988-1994**

Es revisada la Ley Ganadera con el fin de controlar el movimiento del ganado. La participación de los ganaderos, establece la necesidad de que en cada municipio exista una asociación ganadera. Por lo que, para que se fortalezca

al Programa de Control Estadístico y Fitozoosanitario, se consolida la creación del Fondo de Desarrollo Ganadero (FODEGA). Con la finalidad de regular la importación de carne.

Con el propósito, de evitar la escasez de forraje en la época de seca, se establece un programa integral de alimentación, el cual comprende la construcción de silos y conservación de forrajes. También difunden el aprovechamiento de esquilmos agrícolas y el uso de pastoreo restringido. En materia de mejoramiento del hato ganadero se fortaleció el Comité de Mejoramiento Genético poniendo en marcha el programa de canje de sementales bovinos para pequeños productores, en el que el gobierno aporta el 50% de su costo. Y para los productores que cuentan con recursos se crean los "Tianguis Ganaderos", para comercializar animales de alta genética. Otro programa de importancia es el "Laboratorio de Procesamiento de semen". En materia de infraestructura productiva ganadera se intensifican los esquilmos agrícolas, ensilados y henificados en la zona centro, Fraylesca e Istmo Costa. La nueva tecnología de transferencia de embriones es realizada en los laboratorios de la Chacona y la Finca Santa Ana. En rango de la comercialización, se fomenta el acopio de leche a través de 28 tanques de enfriamiento con capacidad de 110 mil litros diarios. En su tercer informe el Gobernador en turno, afirma que la ganadería de doble propósito ha sido apoyada con el programa de tanques de enfriamiento, que se concertó con la empresa Nestlé, instalándose 28 tanques de enfriamiento, con una capacidad de 192 mil litros cada uno. De los datos aportados en el cuarto informe de gobierno, se afirma que en 1992 hubo un incremento en la producción de leche de 3.5% anual por lo que se alcanzó 215 millones de litros de leche.

### **En el período 1995-2000**

Se inicia el proceso de incorporación de México al Tratado de Libre Comercio, por lo que la ganadería chiapaneca sufre descapitalización por la crisis económica de finales de 1994, reflejándose en la disminución de bovinos en 1995. Ante esta realidad, se convoca a los productores privados a que en un ambiente de confianza y certidumbre se integren en esquemas de asociación, que les permita aprovechar sus recursos. Bajo la forma de aparcerías ganaderos y ejidatarios de la zona “Las cañadas” se constituye el Fideicomiso de Inversión y Garantía, para garantizar financiamiento a 484 propietarios rurales, como respuesta al compromiso de paz y reconciliación en Chiapas. A través del programa rector de mejoramiento genético, se continúa el Programa de Canje de Sementales. También se siguen aplicando el Programa de Inseminación artificial y para el mejor manejo de la dosis de semen se entregan termos para su conservación. Para mejorar la genética bovina con tecnología de punta, se fomenta la transferencia de embriones. En este rubro, se implanta el Proyecto Repoblación de Ganado Bovino para el convenio de aparcería. Para el control y sanidad animal se continúan las campañas contra la brucelosis, tuberculosis y rabia bovina. Establecen el control para la movilización de 22 casetas de inspección zoosanitaria. Con el programa de sustitución de importaciones acordado en la Alianza para el campo, la industria lechera es impulsada con técnicas de manejo y conservación de leche fría. Por lo el gobierno instalo 100 equipos de enfriamiento en la región Centro. Con el programa de mejoramiento de praderas se realiza apoyos para la adquisición de semillas, asesoría técnica e infraestructura para el manejo de potreros y la adquisición de cercos eléctricos.

En este período el Gobernador, afirma que la ganadería bovina “comienza a recuperarse en su producción, se ha incrementado la inversión, el establecimiento de praderas y el fortalecimiento en la infraestructura productiva y de comercialización”.

En los siguientes tres años aunque existe un cambio de gobernador, las políticas de apoyo a la explotación lechera, y la mejora de pastizales. Rehabilita una extensión de 3mil 171 hectáreas, con semillas mejoradas. Por lo que se incrementa la disponibilidad de forraje, con leguminosas en más de 82mil 950 toneladas por año. Distribuyen equipo especializado como tanques de enfriamiento, ordeñadoras, cosechadoras de forraje, molinos, ensiladoras, empacadoras, mezcladoras, cuchillas terracedoras, cargadores frontales, cercos eléctricos, bebedores, corrales de manejo, básculas, prensas y remolques con los se tecnifican otras 3 mil 174 hectáreas. La rehabilitación y construcción de infraestructura básica como son: establos, silos, bodegas, galeras cobertizos, salas de ordeña y centros de acopio, permitió la modernización de 460 explotaciones ganaderas. Albores (1998, 1999, 2000).

En el actual período se instala el Plan de desarrollo 2001-2006. La participación de todos los productores y organizaciones mediante la reinstalación del Consejo Estatal Agropecuario. El gobernador continúa con el mejoramiento genético a través del reemplazo de sementales y vaquillas, distribución de dosis de semen, termos criogénicos y transferencia de embriones con el Fideicomiso de mejoramiento genético (Fimegen).

Para apoyar el desarrollo sustentable de las unidades de producción pecuaria se inicia el proceso de capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología Con el propósito de estimular la ganadería extensiva, con base en el

incremento de la producción forrajera de las tierras de pastoreo, derivado del mejoramiento de la cobertura vegetal y de la incorporación de prácticas tecnológicas, el Programa de estímulos a la productividad ganadera otorga a los productores de bajos ingresos 300 pesos por vientre bovino. El impulso al desarrollo ganadero se realiza con el modelo GGAVATT (Grupos Ganaderos de Validación y Transferencia de Tecnología). En este programa se orienta a los productores de ganadería hacia modelos silvopastoriles que combinan los árboles forestales con animales, con el doble objetivo de conservar el medio ambiente y mejorar la rentabilidad de la unidad de producción al diversificarlas.

En lo que respecta a sanidad animal se continúan las campañas contra plagas y enfermedades como: brucelosis, tuberculosis, derriengue o rabia parálítica. Por primera vez el ganado del estado es reconocido por su calidad genética teniendo acceso a los mercados de Centro y Sudamérica. El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, USDA por sus siglas en inglés, otorgó la clasificación del Estado Acreditado Preparatorio sin Exención (waiver), en la que los productores pecuarios de la región "A", podrán movilizar ganado bovino castrado a otras entidades de la República Mexicana y a los Estados Unidos.

En materia de financiamiento a diferencia del pasado, ha se sustenta en la viabilidad y seguimiento de proyectos, que en las garantías por sí solas las fuentes de financiamiento son: Papir (Proyectos de inversión rural), Fomagro (Fondo de fomento a los agronegocios, el Programa de capitalización al campo, FIRA (Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura).

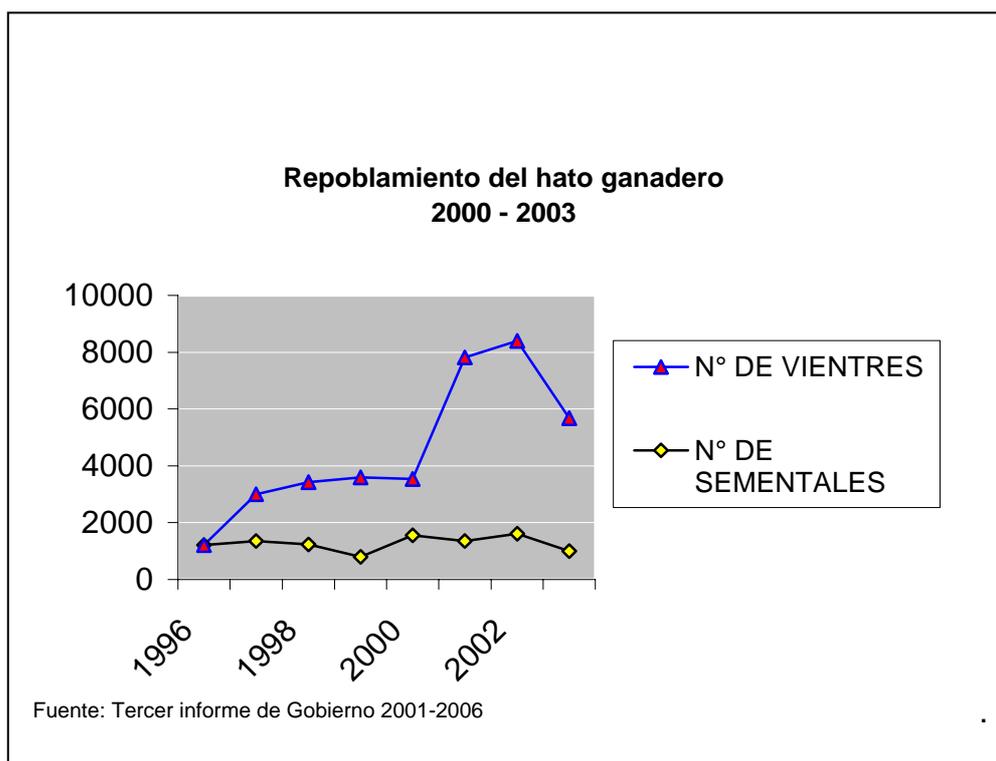
En el ámbito de comercialización y desarrollo industrial se apoyo con recursos a dos plantas de plantas procesadoras de lácteos: Lácteos de Chiapas, S.A. de C.V., en el municipio de Berriozábal y la otra en el municipio de Juárez.

**Tabla No. 4 Población ganadera**

AÑOS	N° DE SEMENTALES	INCREMENTO %	N° DE VIENTRES	INCREMENTO %
1996	1210		0	
1997	1355	12.0	1650	n/c
1998	1230	-9.2	2200	33.3
1999	796	-35.3	2800	27.3
2000	1559	95.9	1981	-29.3
2001	1358	-12.9	6454	225.3
2002	1613	18.8	6781	5.1
2003	1000	-38.0	4676	-31.0

Fuente: 3er informe de Gobierno 2001-2006

**Gráfica No. 1 Repoblamiento del hato ganadero**



Para entender, como los ganaderos adoptaron el reto de la globalización, es decir la adopción de nuevas formas productivas, tecnológicas y de comercialización. En el siguiente bloque explicaremos las ideas y prácticas de

calidad que impulsó en el estado de Chiapas, la transformadora de leche “Nestlé”. En este encontraremos, que uno de los principales cambios, es la organización colectiva además de los problemas que implicaba dejar de entregar la leche caliente.

#### **1.3.4. La Compañía Nestlé.**

En 1935 se instala en México con una planta de leche condensada en Ocotlán Jalisco. En otros estados como Coatepec, Veracruz en 1955; Tamaín, San Luís Potosí, y una de leche en polvo en 1971, en Chiapa de Corzo, Chiapas. En nuestro estado esta planta se ubica aproximadamente a 15 minutos de la capital del Estado, Tuxtla Gutiérrez.

Nestlé es una transnacional, la cual se ha consolidado en la industria alimentaría. La razón por la que se instala en países subdesarrollados, es porque puede controlar la cadena lechera, regulando la calidad y la oferta del producto. La integración de los sistemas de captación, conservación, industrialización y distribución de la leche, le permite operar en gran escala y con ello absorber las diferencias de costos resultantes de la estacionalidad de la producción.

Durante quince años la Nestlé recolecta la leche por medio de comisionistas o boteros que la llevaban a una estación y de ahí se transportaba en grandes camiones enfriadores a la planta deshidratadora de Chiapa de Corzo. Las rutas se iniciaban con un número pequeño de productores y promovido mediante grupos de promotores, pero si en un año la ruta no era costeable, esta se cerraba, sin que la Nestlé estuviera obligada a pagar indemnizaciones como consecuencia de la estacionalidad de la materia prima. Las rutas operaban por los comisionistas o boteros, que se ubican en el transporte y en la recolecta de

leche, este intermediario es quien corre con los mayores riesgos y costos. Estableciéndose un contrato de prestación de servicio más no una relación laboral, con algunas especificaciones a favor de la Nestlé, como su validez que es solo por un año y la posibilidad de cancelarlo diez días antes de su término. Otro aspecto, era que el comisionista tenía la responsabilidad de contratar al personal necesario, conforme a la Ley Federal de Trabajo. En cuanto a las posibles adulteraciones de la leche y el transporte de los insumos para la producción debían ser asumidos por el comisionista.

Esta compañía cambió su estrategia de recolección en 1991, reduciendo al acopio inicial de leche, recortando las rutas con la instalación de tanques enfriadores de gran capacidad, que le permitan establecer redes de acopio que incluyen rutas, horarios de colecta y toma de muestras. Pero ahora los productores deberían buscar la asociación de pequeños y medianos productores constituyéndose en organizaciones legalmente constituidas para comercializar su producto. Este nuevo proceso de producción a partir de los termos enfriadores, era la promesa que mejoraría el precio de su producto. La figura promovida por la Nestlé, son las Sociedades Productivas Rural de Responsabilidad Limitada (S.P.R. de R.L.) y las Sociedades de Solidaridad Social (S.S.S.). Éstas presentan una mejor opción de organización y visión empresarial, además de estar conformadas por grupos de ejidatarios, responden mejor a las nuevas exigencias de la industria en cuanto a mejorar las técnicas para la calidad de la leche. La reconfiguración de las cadenas agroindustriales de leche, entra en una nueva fase de integración vertical ganadero-industrial, en la que desaparece el agente intermediario disolviendo la cadena productor-comercializador y comercializador-industria. En esta nueva

forma de organización, se observa que los productores de leche, carecen de organización y experiencia en el trabajo de equipo. Sin embargo el concepto de calidad como criterio de comercialización impone la responsabilidad de enfriar la leche. Los costos, riesgos y pérdidas ahora deberán ser absorbidos por los propios productores. La Nestlé otorga en comodato el equipo con base en un convenio con las siguientes características (Álvarez y Barajas, 1997):

- Conforme a las normas especificadas por la transnacional, los productores abastecen la materia prima fría.
- El equipo de producción y la asesoría es proporcionada por la Nestlé.
- El convenio es verbal, salvo pequeñas excepciones. Por lo tanto, los derechos y las obligaciones no quedan muy claros.
- Los productores están comprometidos a vender toda su producción exclusivamente a la Compañía, en todo el año. La empresa, por su parte, se compromete a comprar la producción en cualquier época del año, con un precio base, que se mantiene todo el año.
- Las penalizaciones de las Nestlé van desde penalizaciones en el precio, si la organización de los productores acude a otro canal comercialización, quitándoles el premio a la permanencia, reduciendo así el precio base. Además de retirar el equipo de enfriamiento.
- No existe vencimiento, ni duración del convenio informal, por lo tanto, tampoco hay gastos legales, y tampoco, arbitraje para resolver desacuerdos.
- Dentro de las obligaciones especificadas de manera verbal, se establece que la leche no este ácida ni adulterada con agua u otra sustancia. La

grasa debe ser mínima de tres grados por litros y un enfriamiento de 3°C.

- La recolección es diaria en camiones cisterna, pero no hay penalización para la transnacional en caso de no hacerlo.
- El control lo ejerce la empresa desde el proceso productivo y el uso de la tecnología; pues el operador del termo enfriador es un extrabajador de la Nestlé, capacitado por ésta.
- La posición de la Nestlé corresponde a un monopsonio, donde a su libre albedrío, establece el precio base, que puede incrementarse con el premio a la permanencia, así como por la calidad (nivel de grasa) y el enfriamiento. Las tarifas varían en función de los niveles de grasa o adulteraciones. Por lo tanto los criterios no son homogéneos para todas las organizaciones regionales.
- El pago es cada catorce días por medio de un cheque girado a la organización y es ésta, la que se encarga de entregar lo que le corresponde a cada productor.
- La calidad de la leche es medida, la mayoría de las veces, por exempleados que realizan básicas, como la prueba de alcohol, para medir la acidez y la reductasa.

El nuevo convenio entre la Nestlé y las organizaciones de productores, esta enmarcado en la flexibilidad, donde la tendencia es a favor la transnacional, por su mayor peso económico. En el estudio que realizan Álvarez y Barajas (1997), observan que las organizaciones que se someten plenamente obtienen más recompensas por el contenido de grasa en la leche; a diferencia de las que son catalogadas como “rebeldes”, no obtienen mejoras en este rubro. Las

organizaciones que son leales a la transnacional son premiadas con créditos blandos, insumos, pagos adelantados, incrementos al precio final de la leche; mientras que las que rompen alguna regla, son sancionadas con la restricción de la captación.

En los inicios de los noventas la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos con el Fideicomiso de Riesgo Compartido impulsaron estos nuevos esquemas asociativos con el fin de que estas organizaciones tomaran en comodato o compraran e instalarán un tanque de enfriamiento colectivo y así, lograr que los productores comercializarán su leche directamente su leche, Este programa buscaba, que los productores abastecieran de leche de calidad a las agroindustrias.

El reto adoptado de asociarse con nuevas formas productivas, también implicaba retos tecnológicos, de comercialización y de ideas y prácticas de calidad. Es así que la eficientización de la producción hacia la calidad es forzada por la Compañía Nestlé, por el miedo a perder el mercado seguro que representa esta empresa.

Además de los retos tecnológicos, que implicaban el uso de ordeñadoras mecánicas, los cambios también se refieren a las formas de producción, como el uso controlado de antibióticos, nuevas formas de reproducción como la inseminación artificial. Finalmente, se desarrollaron nuevos programas para el control de las enfermedades mediante campañas contra la brucelosis o tuberculosis.

Este paradigma del quehacer eficiente, es un conjunto complejo cuyo contenido principal, es el paquete tecnológico (prácticas del manejo del hato ganadero, maquinarias, equipos, hardware y software, manuales de operación y de

capacitación, estándares de contenido de los productos, etc. Pero que también incluye dispositivos y prácticas organizacionales en donde se ubican nuevas formas de cooperación y asociación.

### **1.3.5. Nuevas formas de asociación entre pequeños productores.**

La relación “contractual informal” con la industrializadora “Nestlé”, se basa en la confianza, el honor y compromisos mutuos. Esta relación permite que los ganaderos se organicen con el objetivo de eficientarse, y aunque fueron obligados, es así que se inicia un proceso de transformación, es decir un nuevo espacio en el que los pequeños y medianos productores se convierten en actores y no simples receptores del cambio. En este período se reconfiguran y recrean sus prácticas, a pesar de las contradicciones que les acompañan. La globalización en la actividad lechera continua y las experiencias se resumen así:

- Son responsables de constituirse como sociedades productivas.
- Observan que carecen de apoyos externos, ya sean gubernamentales o de créditos de la banca privada.
- Se ven obligados a absorber los costos del proceso de enfriamiento.
- Con los tanques de enfriamiento, la producción se homogeniza.
- Aprenden a trabajar de forma colectiva, para obtener mayores beneficios.
- Aunque el pago por litro de leche es bajo, representa un ingreso fijo familiar.
- Aunque se realiza de manera encubierta, buscan opciones como: la diversificación de productos derivados como el queso; así como ampliar sus canales de comercialización con ventas temporales.

En este período existe una especial fijación de los precios, que se observan bajos, por lo tanto los niveles de capitalización también son bajos. Por su parte la Nestlé anula la competencia regional, ejerciendo un control monopsonico. La reorganización que impone le permite por un lado, transferir los costos y los riesgos de la recolección y del proceso productivo de enfriamiento; y por el otro, beneficiarse por la obtención de mayores márgenes de ganancia.

### **1.3.6. Las prácticas de la transnacional que impulsan las nuevas formas organizativas.**

“La estrategia integral de la Nestlé se cimienta en el beneficio propio, merced a su posición en el mercado nacional e internacional de la leche y sus derivados, así como a su poder financiero y tecnológico” (Álvarez y Barajas, 1997:954).

La globalización como un proceso histórico de “bricolage” por la homogenización de ideas, prácticas y materialidades Rodríguez, (2000:94). Ha traído consigo la reestructuración productiva y comercial de las unidades familiares de producción de leche. La fuerte competitividad y la creciente capacidad de concentración que ejercen las transnacionales. Así como la articulación de los procesos: globalización, neoliberalismo, diversidad y desigualdad en el campo mexicano, conlleva a nuevos esquemas asociativos de los pequeños y medianos productores de leche. Para adoptar las nuevas tendencias que enlistaremos a continuación, la primera es homogeneidad, que intenta establecer el nuevo enfoque llamado “calidad” que principalmente se ocupa de estandarizar la producción, comercialización, transformación y consumo de productos. El segundo, son las formas y tiempos específicos de producción, como el modelo holstein, inseminación artificial y los horarios de entrega y recepción de leche. El tercero, es la tecnología con tanques de

enfriamiento y ordeña mecánica. Como último factor, la comercialización a través de cadenas de enfriamiento y normas de calidad.

En 1996 comienza una guerra por la calidad entre las industrias transformadoras y los productores de leche, por planteamientos de productividad y eficiencia competitiva, con nuevos estándares de calidad, donde la organización para la calidad se coloca, como el nuevo mecanismo de “modernización”. A partir de entonces, los programas de apoyo del Estado se rigen en el marco de estos nuevos criterios. Este enfoque se conoce como “la organización para la calidad”, caracterizado la negociación y adopción de nuevos de estándares de calidad, así como de una dinámica de organización de pequeños y medianos productores en nuevos esquemas asociativos.

Los retos que enfrentaron los ganaderos se pueden resumir de la siguiente forma:

- Organización colectiva.
- Uso de nuevas tecnologías (ordeñadoras mecánicas).
- Enfriamiento de la leche (tanques de enfriamiento).
- Producción con eficiencia, cambiando el bienestar individual por el colectivo.
- Producción bajo nuevos estándares de calidad, para mejorar sus prácticas de higiene y sanidad. (inseminación artificial, control de antibiótico, evitar las prácticas de adulteración de la leche).
- Esquema de solidaridad, para acceder a información que les permita captar el flujo de recursos y apoyos a la ganadería.
- Buscar la mayor rentabilidad para el mejor manejo de los recursos.

En este último punto, la pregunta latente de los ganaderos era que si los costos económicos, que conlleva el cambio serían superados por los beneficios, que se decía brindaba el producir con eficiencia y calidad.

El precio de la leche que imperaba en el mercado y las condiciones bajo las que ellos producían, son una evidencia de que el margen de ganancias era similar entre los precios que se pagaban por la venta de leche caliente, y aquellos que se obtienen por la leche fría. En la siguiente tabla No. 2 encontraremos un comparativo de los factores involucrados en cada uno.

Para la mayoría de los ganaderos coinciden en que la industria los ha obligado a organizarse y que esto, les ha permitido aprovechar sus esfuerzos colectivos. Sin embargo el desencanto proviene de que el precio de la leche se mantiene fluctuando entre 1.95, 2.05, 2.20, mientras que los insumos suben de precio.

**Tabla No. 5 Comparativo de venta entre leche fría y caliente**

<b>VENTA DE LECHE FRÍA</b>	<b>VENTA DE LECHE CALIENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado seguro y flujo constante de líquido todo el año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado inseguro, por la reducción del volumen diario de leche, en la época de escasez de forraje por el <b>estiaje</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio de venta superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio de venta más bajo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción individual</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de leche individualizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de leche en depósitos colectivos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absorción de los gastos de instalación del equipo de enfriamiento entregado en comodato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin gastos de instalación de equipos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligación de constituirse en SPR de RL (Sociedades Productivas Rurales de Responsabilidad Limitada)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo individualizado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de los gastos de operación (luz, agua, jabón y una persona que mantenga limpio el termo y los tambos de recolección de leche). Así como un contador que realice los cálculos para el pago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de operación estables</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio alto inestable por las políticas de penalización de la Nestlé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio bajo estable</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato informal sin especificación de duración y vencimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin contrato</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de exclusividad con la Nestlé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin compromiso de exclusividad</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en Álvarez y Barajas (1997) Artículo "La reorganización del sistema lechero inducida por al Nestlé en la Fraylesca, Chiapas. Publicado en Comercio Exterior, diciembre, 1997.

La organización de pequeños y medianos ganaderos para el mejoramiento de la calidad transformo radicalmente la configuración del mercado de leche. Las formas de producción y comercialización, así como la adopción de tecnologías y formas de conocimiento ajenas, materializó los conceptos y prácticas de calidad. Los nuevos dispositivos y prácticas organizacionales en las cadenas agroindustriales, conllevan a estas organizaciones a buscar una nueva forma de comercializar su producción con el objetivo de mejorar sus precios, las reglas y los modelos productivos.

## **CAPÍTULO 2**

Este capítulo tiene como propósito integrar a la temática de los estudios organizacionales, el concepto de “capital social”. Concepto, originalmente introducido en la última década, por los organismos internacionales para la construcción de nuevas aproximaciones a la temática del desarrollo regional y local, podría ser utilizado para el análisis, y reflexión teórica de las nuevas prácticas y dispositivos organizacionales que pueden observarse en el ámbito de los pequeños productores lecheros, quienes para asegurar su permanencia y reinserción en las nuevas formas de integración, entre el sector ganadero y la industria de productos lácteos, deben apropiarse de patrones de calidad (parámetros impuestos por el mercado y la industria global) como precondition de su sobrevivencia en el sector.

El traslado del concepto capital social hacia los estudios organizacionales, permite agregar una dimensión más en la observación y estudio de la dinámica de cambios, que ocurre en las organizaciones de productores locales, dimensión que usualmente no está presente en la mayoría de los trabajos dedicados al desarrollo regional. Dicha dimensión, abarca los aspectos relacionados con la apropiación e integración de prácticas y dispositivos organizacionales, que privilegian la asociación y la cooperación entre productores individuales.

Pensamos que múltiples aspectos y significados del trabajo social que posibilita la generación de valor económico (y con ello el desarrollo de los productores locales), no pueden ser cabalmente aprehendidos si no se integra al análisis las prácticas y dispositivos concretos que emergen, se despliegan y utilizan al

interior de la organización en una específica interacción que es la gestión de una organización económica que debe competir local y globalmente.

De esta manera, estudiamos la dinámica del cambio a nivel local a través del concepto capital social, entendido a la vez como práctica y dispositivo organizacional de una organización económica concreta, que se integra y gestiona a partir del potenciamiento y utilización de las relaciones comunitarias que privilegian la cooperación y la ayuda mutua. Lo anterior, nos permite estudiar el caso de los productores chiapanecos no como una simple reapropiación de formas tradicionales comunitarias, o como una directa e inmediata apropiación de modalidades de trabajo y de organización impuestas a través del paradigma del quehacer eficiente que permite ser competitivos a los productores en las redes y flujos de la globalización.

Este capítulo lo iniciamos destacando como rasgo esencial de la globalización la imposición de un mismo paradigma quehacer eficiente, lo cual nos permite integrar la incesante innovación y la capacidad de integrar en los procesos, sistemas y productos los últimos logros de una incesante y acelerada innovación. Lo anterior, nos apertura la revisión de los principales aportes en torno a la competitividad para construir una visión capaz de integrar los niveles micro y macro, con el objeto de construir un concepto más amplio y profundo.

Por último para entender el vínculo micro-macro analizaremos el desarrollo paralelo que ha experimentado la teoría sociológica y su aumento del interés por la relación entre la acción y estructura. Para entender la fuerza que facilita la acción colectiva revisaremos a principales teóricos del funcionalismo estructural. Nos centraremos en los teóricos europeos por su preocupación por

la relación entre acción y estructura, entre los que destacan Giddens, Archer, Bordieu y Parsons.

## **2.1. EL PARADIGMA DE LA GLOBALIZACIÓN**

La Globalización se ha convertido en un nuevo paradigma, porque “es un concepto que no cuenta con un significado consensuado ni entre los académicos que se dedican a su estudio, ni entre los que lo promueven como un proceso universal de cambio hacia la uniformidad cultural” (Rodríguez, 2000). Tampoco coinciden en su concepción o definición, ya que algunos hablan de homogenización cultural, tecnológica o económica. El enfoque de Corrigan y Sayer, (1985) consideran a la globalización como un macro proceso del capitalismo. Las etapas de desarrollo histórico del capitalismo, han conformado distintas configuraciones en la economía y la sociedad mundial, las cuatro etapas por las que ha atravesado son: capitalismo industrial liberal del siglo XIX, el capitalismo monopolista-financiera clásico de las últimas décadas del siglo XX hasta la primera guerra mundial, al capitalismo fordista-mixto o keynesiano, vinculado a una economía de guerra desde entonces hasta finales de los setentas y el último, capitalismo informático-global. El alcance de este capitalismo es apoyado por la unificación del mercado, los gigantescos procesos de privatización y apertura externa del Segundo y Tercer mundos, y los precedentes avances de la industrialización y la urbanización por medio de la unificación del mercado mundial, Dabat, (2002).

Ahora bien, la globalización en México inició por con su apertura comercial, primero, por los cambios que se estaban dando en la integración de los grandes bloques del mercado mundial, como fue la Unión Europea, la Rima del Pacífico y de la regional entre México y Estados Unidos. En segundo lugar, por

las transformaciones en la formación del Estado mexicano. Las que están regidas por la adopción del neoliberalismo, por parte de los grupos de poder. Para el sector agropecuario, estos cambios propiciaron una redefinición de las políticas y programas. Por un lado el proceso de liberación comercial, era solo un aspecto de los cambios económicos y políticos, que esta induciendo los grupos de poder. Y por el otro, la eficientización de la producción primaria, en base a la competitividad para la exportación y de acuerdo a ventajas comparativas. En este sentido, quedaba atrás el modelo de desarrollo orientado al mercado interno, basado en la autosuficiencia alimentaria, la sustitución de importaciones y la intervención del Estado. La finalidad en ese entonces, de los grupos de poder era estrenar una política formada en la lógica y las exigencias del mercado, así como, la extinción del Estado paternalista y corporativista para cumplir con las exigencias de la transnacionalización.

Al implementar este nuevo esquema de desarrollo se esperaba que los productores se ciñeran a niveles de eficiencia. Pero, ni la apertura comercial, ni el Tratado de Libre Comercio han traído la exportación de productos lácteos mexicanos al mercado transnacional. Por el contrario, lo que ha propiciado es un incremento muy significativo de la importación, sin regulación de derivados y sustitutos lácteos y de leche en polvo descremada de la Unión Europea, de Nueva Zelanda, de los Estados Unidos, de Uruguay, entre otros. La leche fresca “bronca” producida en el país ha sido desplazada por bienes similares importados. (Rodríguez, 2000).

La mayoría de las regiones productoras de leche han adoptado directa o indirectamente una serie de normas, modelos y paquetes tecnológicos, en la producción y comercialización así como nuevos esquemas organizativos

estandarizados. Esta forma cultural dotada de autoridad, por los grupos de poder (industriales y el Estado). Aunada, a la alta competitividad y eficiencia ligadas a una calidad específica, ha orientado a la tan comentada homogenización de gustos y preferencias de consumidores, además de ajustarse a las exigencias transnacionales de higiene y contenido nutricional.

Rodríguez 2000, concibe a la “globalización como un proceso histórico de *bricolage* entre la homogenización de ideas, practicas y materialidades que dan forma a procesos mayores (reglas y convenciones de calidad y presentación de productos, modelos productivos y de comercialización, paquetes tecnológicos y de información que, en conjunto, determinan los gustos del consumidor) con la heterogeneidad de los mismos que resulta de la articulación de las formas y materiales de los procesos mayores con sus contrapartes locales, así como con las dinámicas de poder y condiciones históricas y materiales de procesos microsociales. La heterogeneidad que explica obedece a que las sociedades dotan de especificidades, es decir son específicos distintos que obedecen a condiciones históricos particulares.

### **2.1.1. La búsqueda de la eficiencia**

Con la aparición de la globalización, la crisis mundial “concebida como una especie de repentina enfermedad de la economía mundial que ha contaminado de pereza y de disminución de competitividad a una parte sustancial de nuestro planeta” (Aktouf, 2004). Estos dos términos, globalización y crisis, con las trascendentes leyes del mercado, han logrado desde la capitulación de los Estados (llamados liberalización, democratización o desreglamentación) hasta comportamientos de parte de los jefes de las empresariales que han perdido todo sentido de medida, hasta tratar a los humanos como apéndices

secundarios del mantenimiento de la ganancia, de los dividendos y de la supervivencia del capital.

Para salvaguardar el capital y la ganancia es válido las reingenierías, los downsizing las fusiones, las subcontrataciones como nuevos dogmas en las políticas manageriales. En esta perspectiva, el modelo de “empresa eficiente” en búsqueda de la ganancia máxima en un mercado autorregulado y en permanente e ilimitada competencia merece ser revisado totalmente. Esto lo haremos desde el punto de vista de los países desarrollados como es el modelo americano, el modelo japonés, y por último el modelo de los países en desarrollo.

También es conveniente que recurramos a la definición de conceptos referente a las personas que conducen a las organizaciones, y que con el paso de los modelos administrativos, son llamados: administradores, managers, o bien, tomadores de decisiones. El término **gestión** proviene de *gerere* que significa conducir. **Administración** de *ad* (dirección, tendencia) *minister* (subordinación u obediencia), que significa al servicio de. **Management** del francés *manager* que significa disponer, arreglar con tiento.

Regresando a los rasgos esenciales de la globalización Ramírez y Ramírez, (2004), postulan que el paradigma global de eficiencia, es una etapa de redefinición de las condiciones de competitividad, integrado por una parte por el desarrollo científico tecnológico que proporciona los medios para lograr una mayor productividad y por la otra, un nuevo conjunto de criterios de eficiencia, que configurarían, a su vez, un nuevo modelo de organización y de gestión, que implica una radical modificación de los conocimientos, habilidades y capacidades. En este caso encontraron que la utilización del término estrategia

se ubica en una específica modalidad de la acción “el quehacer eficiente”, entendiéndolo por ello un conjunto preciso de conocimientos, métodos, técnicas y procedimientos técnicos, económicos y organizacionales, que permiten de manera incesante, incrementar la productividad y el producto.

La búsqueda de una posición favorable dentro de una industria frente a las fuerzas que rigen la competencia de la industria, es el objetivo de la estrategia competitiva.

## **2. 2. Competitividad**

A partir de la década del 90, la globalización atrajo a juristas, politólogos, sociólogos y economistas, por su impacto en las diferentes corrientes de pensamiento. Los debates entorno a su terminología y su esencia capitalista, buscan un mayor acercamiento a la verdad científica.

Por lo anterior, iniciaremos este apartado con el tema de comercio internacional, por ser el papel fundamental del desarrollo en la historia económica de la humanidad.

### **2.2.1. Comercio internacional**

Nace por la necesidad de intercambiar los excedentes de sus productos en las pequeñas ciudades en los siglos XIV y XV en las hoy ciudades de Génova y Venecia. Durante los siglos XVII y XVIII diversos autores escribieron ensayos con relación al comercio internacional. A esta corriente se le conoce como mercantilismo, porque sostenían que el impulso a las exportaciones y el desestímulo de las importaciones, volvería más ricas a las naciones. Posteriormente, el estudio del Comercio exterior internacional se basa en la teoría del valor trabajo, la cual afirma que el trabajo es el único factor de la producción y que en una economía cerrada, los bienes se intercambian de

acuerdo a las dotaciones relativas de trabajo que contienen. Entre sus principales autores destacan David Ricardo y Adam Smith.

### **1.3.1. Adam Smith y las ventajas absolutas**

Smith planteó la teoría de las ventajas absolutas, en la que sentó las bases del libre comercio entre países aprovechando el principio de la división del trabajo. Existe una ventaja absoluta cuando el número de horas hombre empleadas para producir un producto, es el más bajo comparado con los demás países. Esta teoría del valor trabajo dice que el único factor de producción que determina el precio de un producto es la cantidad de trabajo empleado. De acuerdo con esta perspectiva, un país puede ser más eficiente que otro en la producción de algunos bienes y menos eficiente en la producción de otros. El beneficio del intercambio se obtiene cuando cada país se especializa en la producción del bien que produce con mayor eficiencia que el otro.

### **1.3.2. David Ricardo y las ventajas comparativas**

El pensamiento de Ricardo indica que el comercio exterior es mutuamente beneficioso cuando existen ventajas comparativas llegando a la conclusión que las ventajas absolutas son un caso especial de un principio más que es el de las ventajas comparativas. Según Ricardo, la regla que rige el valor relativo de los bienes al interior de un país, no es la misma que regula el valor relativo de los productos intercambiados entre dos o más países. Lo que determina el valor en los intercambios internacionales es el costo del trabajo relativo o comparativo de las mercancías, en lugar de los costos absolutos. A partir de los costos comparativos, es así que Ricardo habla de los beneficios de la especialización de los países participantes en el comercio exterior. De esta forma las ventajas del intercambio son el aumentar la “masa de bienes” y por

consiguiente, la suma de disfrutes, Ricardo (1973: 98). De esta manera, por la misma cantidad de trabajo, un país obtiene un mayor volumen de mercancías gracias al comercio. La especialización significa entonces, la potencialización de la capacidad de producción y consumo de los países. El principio de las ventajas comparativas, es que un país exportará aquel producto en el que tenga una ventaja comparativa relativa respecto a otro país.

#### **2.2.4. La competitividad en la perspectiva de la teoría económica.**

El concepto de competitividad ha sido clasificado desde las dos grandes divisiones de la teoría económica:

##### **2.2.4.1. A nivel microeconómico**

La mayoría de los autores coinciden a que es resultado de las ventajas competitivas, que se define como el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o reconocimiento, incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competitividad (Bueno y Morcillo, 1994) en Arroyo (2003). La competitividad a nivel microeconómico se logra cuando una empresa fundamenta su estrategia competitiva en la eficacia y la eficiencia. Porter (1982, 1987) conceptualizo a nivel de las empresas y los sectores industriales a nivel económico identificando tres ventajas competitivas: La ventaja competitiva de costos, la ventaja competitiva de diferenciación, y por último, la ventaja de enfoque o segmentación. La primera se refiere a los factores que influyen en la reducción de costos: las economías de escala, las economías de localización, las curvas de aprendizaje, las innovaciones en los procesos y métodos de la gestión, la facilidad de acceso a los factores de producción. En la segunda, están los factores intangibles como son: la calidad, el prestigio, la imagen, el diseño, la versatilidad de los productos, los servicios

de postventa entre otros. La tercer ventaja se refiere, al grupo de compradores en los que se enfocan las ventas, el mercado geográfico, si los productos son altamente segmentados o no, la exclusividad de los productos, etc.

A. Ten Kate (1995) en Hernández Laos, define a la competitividad a nivel macroeconómico como “la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener—o aumentar—su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitivo una, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido”. Los elementos de esta definición son:

1. mantener—o acrecentar—la participación en el mercado;
2. sin reducir utilidades;
3. operar en mercados abiertos y competidos.

La participación en el mercado debe mantenerse y posteriormente acrecentarse, una participación en el mercado basada en condiciones de dumping, sacrificando rentabilidad o bien sacrificando nuevas inversiones y la incorporación de nuevas tecnologías, al igual que el pago precario de factores productivos de baja calidad, no basta para hacer competir de manera sustentable. En lo que respecta a los mercados, es importante la ausencia de regulación que restrinjan la competencia y otorguen situaciones monopolíticas y/o oligopólicas. Hernández Laos, define dos estrategias que siguen las empresas para mantener o acrecentar sus ventajas competitivas en mercados abiertos y no regulados:

1. operar con bajos costos a precios competitivos;

2. generar productos diferenciados que obtengan precios superiores en mercados segmentados;

Otros factores que trascienden a nivel empresas puede clasificarse en tres grandes categorías:

1. Factores que inciden en los costos de los insumos;
2. Factores que determinan la eficiencia (productividad) en la utilización de los mismos, y
3. Otros factores relacionados con los precios, la calidad y la diferenciación de los productos generados por las empresas.

#### **2.2.4.1.1. Costo de los factores**

Los costos de los insumos, determinan no sólo los costos unitarios, sino principalmente inciden en su rentabilidad y su capacidad de penetración en el mercado. Hernández Laos (2000:26) describe los principales componentes de los costos:

- Los costos de los insumos intermedios, se refieren a factores como el sistema de abastecimiento, los costos de los energéticos y de transporte, las tarifas públicas, los impuestos, el marco regulatorio para los servicios a la producción y el nivel de competencia en los mercados internos, cuando los proveedores son nacionales. Cuando son extranjeros, influyen el tipo de cambio, los aranceles y la existencia o no de restricciones cuantitativas a las mismas.
- El costo de los insumos de mano de obra, se compone por el monto de los sueldos, salarios y prestaciones sociales, las horas extra y las retribuciones de acuerdo a las leyes laborales como son seguridad social,

sistemas de ahorro u otras cargas no salariales. Otro factor son las erogaciones por capacitación al personal.

- Los costos de financiamiento, para el acceso a las fuentes de financiamiento externo es determinante el monto de las tasas de interés para la ventaja competitiva de la empresa.
- Los costos de adquisición y reposición de bienes de capital influyen no sólo si son producidos domésticamente por la competencia interna prevaleciente en su producción. Pero si el proveedor de bienes de capital es extranjero, es importante considerar los aranceles y el tipo de cambio. También inciden en los costos de adquisición de bienes de capital, las políticas impositivas por el uso de los activos, la depreciación fiscal y las suposiciones por el uso de sueldo y permisos de construcción.
- Los costos de preservación del medio ambiente, se refiere a los mecanismos empleados para el control de los desechos industriales, contaminantes del suelo, agua, aire, así como el cumplimiento de las disposiciones sanitarias y ecológicas imperantes.

#### **2.2.4.1.2. Eficiencia en el uso de los recursos**

Los costos de los insumos sobre la competitividad son matizados por el grado de eficiencia con que se utilizan. Los insumos de mano de obra y los de capital son elementos que determinan la productividad, por lo tanto se clasifican en cuatro, los factores: (Hernández Laos, 2000:28)

1. Los que afectan la productividad del trabajo. Las condiciones físicas de la planta y la organización de los procesos productivos. Los sistemas de incentivo y los de pago por resultados (bonos de productividad), al igual que la composición de habilidades y capacidades técnicas y

administrativas de la fuerza de trabajo. La llamada flexibilidad laboral, tanto numérica como funcional, que permite la movilidad y polivalencia de los trabajadores, dependiendo de la existencia de la organización sindical y la legislación laboral, que puede fomentarla o restringirla. Las tasas de despido, ausentismo y rotación de personal, afectan negativamente la productividad laboral, en tanto que los sistemas de capacitación continúa la favorecen notablemente.

2. Los factores que influyen principalmente en la productividad del capital son: el grado de utilización de la capacidad instalada y la existencia de sistemas adecuados de mantenimiento y reparación de los activos fijos en las empresas. El aprovechamiento de la capacidad se ve influido por la estructura y el dinamismo de la demanda de productos tanto doméstica como externa, así como la oportunidad en el abastecimiento de las materias primas y otros insumos. Adecuados sistemas de mantenimiento tanto de edificios, maquinaria y equipo, evitan interrupciones en la producción.
3. Los factores tecnológicos, no sólo determinan las posibilidades de producción de nuevos productos, sino también afecta la eficiencia de la producción a través de tres elementos:
  - La incorporación de las mejores prácticas productivas dentro de la industria, llamada tecnología de punta.
  - Las posibilidades de realizar economías de escala y
  - Las posibilidades de sustituir unos insumos por otros conforme varían las condiciones de los mercados de los factores productivos.

4. Los sistemas organizativos y de gestión, constituyen el factor más relevante para el uso eficiente de los recursos. Su funcionamiento depende del sistema de dirección, de acuerdo con algunos especialistas, existe una clara conexión entre una alta productividad y una buena estructura organizativa para lograr una posición competitiva de las empresas.

#### **2.2.4.1.3. Precios, calidad y diferenciación del producto**

Muchas empresas han logrado su posición competitiva, por el lado del producto, asegurando su penetración en mercados segmentados a través de elevados estándares de calidad, diferenciación de producto y/o desarrollo de adecuados canales de comercialización y distribución. Estos son procesos de especialización sectorial e intrasectorial, que permiten a las empresas participar en mercados de alta rentabilidad y elevado valor agregado. (Hernández Laos, 2003:31).

El éxito competitivo de las empresas lo garantizan mediante tres factores de calidad de productos y servicios:

1. La tecnología de producción, las empresas competitivas, por lo general son tecnológicamente avanzadas, y en muchos casos desarrollan su propia tecnología, permitiéndoles alcanzar elevados estándares de calidad.
2. La normalización y estandarización de procesos, requiere de procesos flexibles de producción y altos estándares de normalización y estandarización de labores bajo sistemas de cero defectos o calidad total.
3. La certificación de los niveles de calidad.

La diferenciación de los productos y servicios, se logra mediante la investigación de las necesidades de los clientes, para anticipar los gustos y preferencias en el diseño e innovación de nuevos productos, que incorporen cambios significativos en la presentación como en sus materiales.

Los sistemas de distribución difieren considerablemente en cada una de las actividades manufactureras, por lo tanto la selección de los canales adecuados puede significar la diferencia para alcanzar una posición competitiva, los factores que influyen son: plazos de entrega, grado de satisfacción del cliente, la existencia de una fuerza de ventas con capacitación adecuada, la existencia de servicios de postventa y políticas de diferenciación de precios.

#### **2.2.4.2. A nivel macroeconómico**

Las variables que definen el crecimiento pleno y sostenido a mediano y largo plazo son: la inversión, el PIB, el ahorro interno, la innovación, la capacidad de inversión pública, entre otros. Pero si hablamos de la eficiencia macroeconómica, las variables son: los costos- precios a nivel de empresas (tipo de cambio, innovación, etc.)

En este nivel la competitividad se refiere al ámbito internacional, la discusión de las políticas de comercio internacional aplicadas en los siglos pasados, se ha llevado a dos niveles de análisis: por un lado a la validez del concepto y por otro a los aspectos que definen la competitividad de las naciones. En este último se encuentran: la productividad general de los factores productivos; el marco institucional del país que permite la investigación y la innovación, que a su vez estimula el crecimiento constante de la productividad, y la dotación en calidad, cantidad de recursos humanos, naturales y los de orden cultural. (Arroyo y Berumen, 2003).

La **OCDE** afirma que la competitividad es el grado en que un país puede, en condiciones de libre mercado y justa competencia producir bienes que pasan la prueba de los mercados internacionales y al mismo tiempo mantienen o expanden los ingresos reales de la población en el largo plazo.

Es importante aclarar que aunque en las ideas mercantilistas nunca se habla explícitamente de competitividad, estas ideas contribuyen a la discusión actual sobre competitividad. El concepto de competitividad nacional ha sido definido por diferentes autores desde el punto de vista macroeconómico, coincidiendo en el objetivo principal de ésta, el bienestar social, expresado en términos de mejores ingresos, igualdad, calidad de vida entre otros.

#### **2.2.5. Discusión actual sobre competitividad**

Arroyo y Berumen (2003) ofrecen un análisis de las perspectivas teóricas sobre la competitividad, la cual resumen diciendo que la teoría de la ventaja comparativa, aunque para muchos autores la consideran contrapuesta a la competitividad, ellos creen simplemente, que no explica la realidad del comercio internacional. Debido a que hoy existen países con abundancia de recursos y poblaciones pobres con economías subdesarrolladas, así como otros con recursos escasos y economías muy ricas y desarrolladas. De cualquier forma, la única coincidencia entre competitividad de las naciones y la teoría de las ventajas comparativas, es que el objetivo es común a ambas: es el bienestar de los ciudadanos expresado, por ejemplo, en mayores ingresos, mejor calidad de vida a través del crecimiento económico.

Mediante este análisis los resultados arrojan que la competitividad “es un proceso multidimensional, producto de una amplia gama de variables que influyen el comercio internacional (exportaciones, importaciones, balanza

corriente y balanza comercial entre otras) y de otras variables (tecnología, política gubernamental, tipo de cambio, etc.)” (Arroyo y Berumen 2003: 36).

### **2.2.6. Esquemas de análisis de la competitividad**

Las razones por las que la competitividad de las naciones ha sido estudiada tomando como unidad a las empresas son: (op. cit. 36)

2. Las empresas son las que en realmente compiten en los mercados internacionales.
3. De acuerdo con lo anterior, la competitividad de un país se deriva de las empresas localizadas en él.
4. La competitividad a nivel macroeconómico es resultado del desempeño de los sectores industriales.

Entonces la competitividad de las empresas y los sectores industriales coinciden en que las condiciones económicas, tecnológicas y políticas del país son la base del éxito o fracaso de los mismos.

**La Comisión sobre la Competitividad de los Estados Unidos** afirma que una economía nacional o una empresa son competitivas, si es capaz de mantener o aumentar su participación en los mercados nacionales o internacionales manteniendo o mejorando las rentas de los ciudadanos o trabajadores.

**CEPAL**, define a la competitividad como el proceso de expansión de la oferta exportable y penetración de mercados externos, con el consecuente mejoramiento en el nivel de vida de la población.

Michel Porter en 1991, después de realizar un estudio en las industrias de diferentes países, construye un modelo al que llama “diamante dinámico”, por la interacción de sus cuatro factores—las condiciones de los factores, las

condiciones de la demanda, los sectores de apoyo e industrias relacionadas, y las estrategias, las estructuras y la rivalidad de las empresas--inmerso en dos condiciones que actúan fuera del diamante: la política gubernamental y la política de casualidad para determinar sucesos y oportunidades.

A pesar de que este modelo integra lo macro con lo micro afirma Choo (1998) en Arroyo, este modelo de competitividad en la práctica solo es aplicable en los países desarrollados que cuentan con las cuatro condiciones del diamante dinámico. Otra crítica que ha recibido, es la de comparar la competencia a nivel empresarial con la competencia entre países, debido a que cuando una empresa pierde su posición en el mercado, puede verse forzado a desaparecer, algo que no sucede con los países en el comercio internacional. Arroyo y Berumen, (2003:38).

En el sentido de una visión crítica de la competitividad, recuperamos los trabajos de Paul Krugman. La idea de que los países son como grandes empresas, es debatida por uno de los teóricos neoclásicos más ilustres Paul Krugman. Por lo tanto, a continuación presentamos un resumen de sus críticas: Arroyo y Berumen (2003:38)

- La idea de que la prosperidad de un país esté en gran medida determinada por sus logros en los mercados mundiales es una hipótesis, no necesariamente una verdad; y como asunto práctico, empírico, esa hipótesis es rotundamente desacertada” Krugman, aclara que los países no compiten entre sí y no atribuyen los principales problemas económicos de cada país a su incapacidad para competir.
- Algunos argumentan que el balance final de una economía nacional, es su balanza comercial, por lo que la competitividad por lo que la

competitividad podría medirse por la capacidad de un país de exportar más de lo que importa. Sin embargo Krugman explica: en la teoría y la práctica, un superávit comercial puede ser indicio de debilidad nacional, un déficit, un signo de fortaleza.

- La mayoría de los autores ven a la competitividad como la combinación de un desempeño comercial favorable y un aumento de nivel de vida de los ciudadanos. Para él, en una economía con muy poco comercio internacional la competitividad es una forma graciosa de decir productividad, pues no tiene nada que ver con la competencia entre países. Además explica que en la dinámica comercial de hoy, el crecimiento interno de la economía puede ser contrarrestado por un deterioro en los términos de intercambio comercial entre países. Un país encuentra que, aunque su productividad aumente de modo estable, sólo puede exportar si devalúa repetidamente su moneda vendiendo sus exportaciones cada vez más baratas en los mercados internacionales. Entonces su nivel de vida, que depende de su poder adquisitivo de importaciones, así como de productos producidos internamente, podría en realidad disminuir.
- Apoyándose en datos de distintos países, señala que la tasa de crecimiento del nivel de vida es similar a la tasa de crecimiento del nivel de productividad interna.
- Krugman sostiene que los países no compiten como lo hacen las empresas y en lo que respecta a la competitividad, considera que es una palabra carente de sentido cuando se aplica a las economías nacionales.

En el comercio sus autores creen que la productividad es importante para competir en los mercados mundiales, basándose en la idea de que la productividad permite producir más, pero sin embargo esta idea es exactamente igual en una economía sin comercio internacional. La competitividad también puede ser analizada desde la perspectiva regional.

### **2.2.7. Perspectiva regional**

Los estudios realizados por Richardson (1973) y Jacobs (1969) sobre crecimiento regional y urbano, constituyen los antecedentes de la competitividad regional. La hipótesis de Richardson es que el crecimiento regional es el resultado de la base económica de una región, conformada por sus actividades para producir bienes y servicios exportables a otras regiones. Jacobs por su parte describe el proceso las ciudades desarrollan industrias en las cuales se especializan y se convierten en determinantes para el crecimiento económico. Posteriormente, los análisis teóricos realizados concluyen que los factores se pueden clasificar en:

- Factores de la demanda: oportunidades extrarregionales de demanda para vender lo que se produce una región.
- Factores de la oferta: condiciones internas de la región que atraen empresas e inversión pública de otras regiones, así como recursos humanos, como son: localización territorial, disponibilidad de infraestructura física y social, gobernanza adecuada para el crecimiento etc.

En la literatura actual los factores de la demanda interna se agrupan en una corriente de estudio llamada “crecimiento endógeno”. Ahora bien, con lo que respecta a la relación entre globalización y los aspectos internos y externos de

una región, consideran que las políticas internas de liberación económica y de libre comercio internacional son necesarias para que las regiones puedan desarrollar competitividad de sus empresas. La competitividad regional recibe influencia de factores tangibles como: el nivel de desarrollo industrial y tecnológico, el grado de infraestructura, desarrollo y facilidad de acceso a la energía, el transporte y las comunicaciones. Sin embargo, factores menos intangibles como: los clusters de las empresas, la disponibilidad de la fuerza de trabajo calificada y adaptable, así como capacitación y oportunidades de aprendizaje que permitan a las personas desarrollar en forma continua sus capacidades y competencias (Arroyo y Berumen, 2003:51).

Consideramos importante mencionar la opinión de Camagni (2002), en Arroyo y Berumen, las regiones a diferencias de los países, compiten entre sí sobre la base de una ventaja absoluta, no comparativa, debido a la apertura intrínseca al movimiento de bienes y factores productivos, particularmente el factor trabajo. Cuando una región posee una desventajas absoluta en todos los bienes, aunque posea ventajas comparativas los mecanismos de ajuste asociados al comercio internacional como el tipo de cambio y ajustes en el nivel de precios y salarios, no funcionará a nivel regional, pues en primer lugar, los salarios son establecidos mediante contratos colectivos nacionales, generalmente relacionados con la productividad promedio del país u otras cuestiones de orden público.

El punto de vista regional y el capital humano son factores claves para la competitividad. Sin embargo es importante que también las instituciones cambien para enfrentar la competencia en relación al desarrollo del capital humano, la innovación de la ciencia y la tecnología.

### **2.2.8. El papel del Estado en la competitividad**

Uno de los principales exponentes de la economía institucional es Douglass North (1994). De acuerdo con su enfoque, la continua interacción entre instituciones y organizaciones, bajo la premisa de la escasez y la competencia, es la clave del cambio institucional. Como resultado de la competencia los emprendedores de las organizaciones, inducen a las instituciones a modificar las reglas, por lo que el “Estado actúa como agente de cambio institucional legitimando las reglas normas y acuerdos que permiten incentivar la coordinación entre las organizaciones involucradas en este proceso” (Arroyo y Berumen, (2003). El Estado desempeña un papel primordial en la competitividad:

- Mejorando la eficiencia en la asignación de recursos y áreas claves como los derechos de propiedad, estabilidad económica y coordinación económica.
- El marco institucional proporciona incentivos que los nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades que permitan sobrevivir a las organizaciones.
- Define la dirección de las inversiones en relación a cada tipo de actividad productiva, tomando en cuenta sus pesos relativos en los factores cruciales para el desempeño de la economía.

Por su parte Boisier (1996) expone que el papel del gobierno es, configurar un entorno que permita a los diversos agentes que interactúan en un territorio, consolidar una base económica local competitiva. Por lo tanto cita a Maggi (1994), en los aspectos a desarrollar:

- Un ambiente económico favorable que incluya política cambiaria, la participación de los impuestos, el movimiento de tasas de interés y la inflación, y la función de los incentivos a las actividades entre otros.
- Existencia y característica de una red institucional y de servicios financieros. En este sentido, es importante resaltar la flexibilidad que debe tener la función gubernamental en sus diversas instituciones, las cuales deben apoyar el desarrollo de un entorno competitivo, así como la existencia de servicios financieros acordes a la demanda de recursos frescos y flexibles para los momentos de cambio en cuanto a la presencia de nuevos actores, principalmente empresariales.
- Disponibilidad y calidad de recursos humanos, con el fin de adecuarse a las nuevas circunstancias: revolución tecnológica, procesos productivos, esquemas de organización empresarial. La generación de conocimiento para el desarrollo de funciones es cada vez más importante, pues de ello depende la forma de conectarse a la red global en una posición privilegiada.
- Articulación del sistema educativo, tecnológico y de servicio con el aparato productivo. Puesto que el conocimiento es la materia prima de las nuevas actividades económicas, es necesario que exista un contacto más directo entre educación y unidades económicas, que la educación no se limite a generar recursos humanos de acuerdo con las necesidades de la empresa, sino que ayude a lograr la eficiencia del aparato productivo mediante la oferta de servicios y soluciones a los problemas de las empresas, y que genere el conocimiento necesario para mejorar la calidad de lo que se produce.

Desde este punto de vista la competitividad, es una condición clave para lograr el cambio institucional, como resultado de la interacción de las organizaciones con su entorno, por lo que es importante la definición de normas y políticas que mejoren el desempeño de la economía en general. La competitividad, en términos de la economía institucional, se logra a través de la eficiencia de la organización en comparación con otras organizaciones y esta se consigue a través de la inversión en conocimientos y habilidades que permiten mejorar la organización. Arroyo et al., (2003:47)

### **2.2.9. Las ventajas competitivas**

Este se enfoca al atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de oportunidad, para una rentabilidad sostenida e intrínseca, como elemento esencial que determina lo fructífero de una empresa. Porter (1982, 1987), señala que la obtención de la ventaja competitiva esta en función de determinar una estrategia competitiva. La que define como la búsqueda de una posición competitiva favorable y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. La elección de la estrategia competitiva estará en función de los siguientes factores:

- **El atractivo del sector industrial**

Se puede determinar a través de las cinco fuerzas que determinan dicho atractivo:

1. La entrada de nuevos competidores y las barreras de entrada.
2. La amenaza de sustitutos y las barreras de entradas.
3. El poder de negociación de los compradores.
4. El poder de negociación de los proveedores.

5. La rivalidad entre los competidores existentes.

- **La posición competitiva en el sector industrial.**

La elección de la estrategia competitiva influirá, en las ventajas competitivas que obtengan las empresas. Es así que Porter define la ventaja competitiva como el valor que una empresa es capaz de crear y que está por encima del costo que implica crearlo.

La competitividad depende del análisis estructural de su entorno y de la interacción de cuatro condiciones que permiten o impiden la consecución de la ventaja competitiva:

1. Las condiciones de los factores productivos de cada país.
2. Las condiciones de la demanda, es decir, el potencial del mercado que determina la magnitud de la producción y los métodos de fabricación.
3. Los sectores de apoyo e industrias relacionadas, esto es, la capacidad de respuesta que tengan los sectores integrados verticalmente y de las relaciones existentes entre los sectores integrados en forma horizontal.
4. Las estrategias, las estructuras y la rivalidad de las empresas.

Estos cuatro elementos forman “el diamante dinámico”, que interactúan en dos condicionantes externas: la política gubernamental y el papel de la causalidad de acontecimientos que frecuentemente están fuera de control de la empresa y el gobierno nacional.

Diversos autores han relacionado la competitividad con la obtención de las ventajas sostenibles, utilizando variables organizacionales y administrativas como la estructura organizacional, los recursos organizacionales (capital humano, capital financiero, etc.) la planeación estratégica, la información y el

conocimiento, el valor agregado por la firma y los sistemas inteligentes, entre muchas. (Arroyo y Berumen, 2003:45).

Por otro lado, encontramos la metodología de Foro Económico Mundial (FEM) que sugiere ocho factores básicos para que la actividad empresarial cuente con un entorno adecuado para lograr competitividad en (Rodríguez, Bautista, 2003: 94:

1. Fortaleza de la economía. Se relaciona con la evolución de la macroeconomía desde la perspectiva de la economía doméstica.
2. Internacionalización. Se refiere al grado de participación en los negocios internacionales.
3. Gobierno. Se trata de la gestión del sector público en la formulación de políticas de apoyo a la competitividad.
4. Administración. Tiene que ver con la eficiencia de la administración empresarial y el desempeño de las corporaciones.
5. Finanzas. Es decir, el desempeño de los mercados de capital y la eficiencia de los servicios financieros.
6. Infraestructura. Se refiere al grado de los recursos y sistemas físicos que satisfacen las necesidades básicas de los negocios.
7. Ciencia y tecnología. Es la capacidad científica y tecnológica para la investigación básica aplicada.
8. Recursos humanos. Es necesaria la disponibilidad de los recursos humanos capacitados.

Los siguientes factores son considerados como indicadores de competitividad:

- Recursos competitivos. Factores como infraestructura, finanzas, tecnología y recursos humanos son determinantes para incrementar el nivel de los recursos competitivos con que cuenta cada región.
- Procesos competitivos. Se busca transformar los recursos competitivos en productos y servicios de alta rentabilidad con base en una estrategia de calidad y justo a tiempo. En el ámbito territorial, la transformación de los recursos disponibles es responsabilidad del gobierno, y las compañías deben administrar.
- Condicionante del entorno. Se busca determinar, por una parte, el dinamismo de la economía local para reaccionar ante los cambios de los entornos nacional e internacional y, por otra, la capacidad de cada territorio para integrarse a los procesos productivos globales mediante el desarrollo acelerado de recursos y procesos.

Ahora bien, por su parte René Villareal, (2003:188). Presidente de la CECIC (Centro de Capital Intelectual y Competitividad). En los noventa autores como Esser, Hillebrand, Messner y Meyer- Stamer, desarrollaron el concepto de competitividad sistémica en contraposición al elaborado por Porter y al de competitividad estructural de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Los autores mencionados sostienen que la competitividad requiere incluir los niveles analíticos micro, meso, macro, meta que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional. Aunque los niveles analíticos de la competitividad sistémica se abordan en su conjunto, destaca el nivel mesoeconómico, dimensión donde se generan las ventajas competitivas institucionales y organizativas. Además, este nivel conjuga los mecanismos, políticas e institución es que afectan a la

competitividad de sectores individuales y a su conjunto tanto público como privado y de organizaciones no gubernamentales (ONG), así como relaciones Inter e intraempresa.

El modelo de competitividad sistémico del CECIC, permite construir un índice de competitividad que evalúa la posición competitiva a nivel país, región y estados. Se divide en seis niveles o subsistemas, que interactúan como un todo, y que se sostiene en diez capitales o pilares competitivos. Por lo tanto, define a la competitividad como: un proceso de formación o acumulación del capital sistémico, que se constituye con los diez capitales de la competitividad, como pilares fundamentales que sustentan, un crecimiento pleno del producto interno bruto (PIB) per cápita en una economía abierta a la competencia internacional.

**Tabla No. 6 Competitividad sistémica**

AUTOR	ENFOQUE	ELEMENTOS
CECIC	<b>Competitividad sistémica</b>	Nivel 1. Microeconómica. Capital empresarial y laboral. Nivel 2. Meso económico. Capital Organizacional logístico e intelectual. Nivel 3. Macroeconómico. Capital macroeconómico. Nivel 4. Internacional Capital comercial Nivel 5. Institucional. Capital institucional y Gubernamental. Nivel 6. Político-social. Capital social.

Elaboración propia

Para concluir, finalmente diremos que el fomento de la competitividad es la suma de ventajas absolutas, comparativas y competitivas a nivel micro, meso, macro y meta. Así mismo, se requiere una economía más competitiva para

resolver los problemas de inequidad social y satisfacción de las demandas de la población. Para lograr un crecimiento más equilibrado que incremente la productividad de los trabajadores, es necesaria una participación más exitosa de los empresarios nacionales, para asentar y promover los elementos indispensables para promover la competitividad.

### **Empresa competitiva**

Las empresas compiten a nivel microeconómico con un modelo abierto a la competencia internacional, aunque su entorno mesoeconómico, macroeconómico, institucional, de apertura al exterior y político-social es determinante en su competitividad” (Villareal, 2000:193). Entonces, ser competitivo en condiciones de libre mercado y justa competencia, produciendo bienes que pasan la prueba de los mercados internacionales, mejorando sus niveles de vida, es un proceso de interacción dinámica entre varios sistemas. Bajo nuestro enfoque, este grupo de productores emerge de la acción colectiva, que privilegia la cooperación y la ayuda mutua, es la visión sociológica la que nos explica los procesos de encuentro de esta forma cultural.

Por lo tanto, esta visión considera a la empresa como un hecho social, como algo producido por la sociedad, aunque este punto de vista era propio del capitalismo; son las sociedades posmodernas las que se enfrentan a un nuevo paradigma: la empresa es un elemento central de la producción de la sociedad. Entonces, es el entorno que lleva a concebir la empresa como un punto de relevancia social a la hora de establecer un **nuevo orden en las relaciones sociales**, cuando se van debilitando las referencias sociales, la

empresa se afirma como un centro generador de identidad y se habla de ella como “la nueva parroquia”, de “familia”, “de cultura, etc. Gaulejac. (1993:34).

Las nuevas asociaciones más que ser figuras jurídicas, experimentan un quehacer al articular a la globalización con lo local. Por lo tanto se observa:

- La reconfiguración de los procesos de cohesión, conflicto e identidad internos.
- Las nuevas definiciones en las relaciones: alianza, conflicto.
- Resistencia frente a la agroindustria, comercializadores y distribuidores.
- Gestión ante las instancias gubernamentales: federales, estatales y municipales.
- Apropiación y resignificación de los esquemas organizativos.
- Reconfiguraciones culturales.
- Resistencia y rechazo de los grupos dominantes.

Este nuevo espacio en el que los productores argumentan y cuestionan a quienes dictan las reglas del juego, la asociación es el espacio intermedio, por el cual no solo se cuestionan la normatividad, los modelos productivos, el precio de la leche y los premios a la calidad. La organización se convierte en un nuevo campo para el quehacer de la globalización, en donde los actores crean nuevas dinámicas internas.

Para poder entender este proceso de acciones que transforman la comercialización de la leche, abordaremos desde la sociología los principales autores del funcionalismo estructural, el neofuncionalismo y concluiremos con los teóricos de la acción estructura. Debido a existe una cantidad de autores y corrientes que coinciden en que la globalización actual no es otra cosa que un

nivel relativamente más elevado de los procesos históricos de internacionalización o mundialización de las relaciones económicas y sociales, ya sea que se refiera al capitalismo, a la modernización social o la inclusividad del orden económico mundial, Dabat, (2002).

Antes de iniciar con los aportes teóricos de la sociología es importante que señalemos que en el extremo macro se sitúan el funcionalismo estructural, la teoría del conflicto, algunas variantes de la teoría neomarxista—especialmente el determinismo económico y el marxismo estructural—y muchas formas de estructuralismo. En el extremo micro se sitúa el interaccionismo simbólico, la fenomenología, la etnometodología, la sociología existencias, la sociología conductista y la teoría del intercambio.

Este desarrollo teórico es producido principalmente por los Estados Unidos, con el interés de analizar el vínculo micro-macro (Ritzer, Alexander, Wiley, Coleman). Aunque por su parte, la sociología europea se ha interesado por la relación acción-estructura, en ambos enfoques existen semejanzas y también marcadas diferencias. En el caso de la sociología estadounidense se ha acentuado la preocupación por el nivel macro, y muy poca atención en el nivel micro. Ahora bien, considerando a las características de nuestra investigación, hacemos un análisis más detallado de la relación acción-estructura, que del vínculo micro-macro.

### **2.3. Funcionalismo Estructural.**

El funcionalismo estructural se erigió durante muchos años como la teoría sociológica dominante. Su concepción era estudiar las estructuras de la sociedad sin atender a las funciones que realizan y examinar las funciones de varios procesos sociales que pueden o no adoptar una forma estructural.

Abrahmson (1978), identificó tres tipos de funcionalismo estructural: El primero es el funcionalismo individualista, referente a las necesidades de los actores y de las diversas estructuras, como las instituciones sociales y los valores culturales. El segundo es el funcionalismo interpersonal, referente a las relaciones sociales, particularmente de los mecanismos utilizados para ajustar las tensiones que se producen en estas relaciones. Por último, el funcionalismo societal, que se ocupa de las grandes estructuras e instituciones sociales de la sociedad, sus interrelaciones y su influencia constrictora sobre los actores.

En el funcionalismo estructural contemporáneo son tres los teóricos más importantes: Auguste Comte, Herber Spencer y Emile Durkheim. La concepción de la buena sociedad de Comte y Spencer, es identificada en el organicismo, por su semejanza entre el organismo social y el individual. La influencia de Comte y Spencer sobre Durkheim se debe a su interés por los hechos sociales y sus interrelaciones sobre la sociedad. Es así como el funcionalismo estructural opera sobre varios supuestos, adoptando un enfoque macroscópico para el estudio de los fenómenos sociales. Estudiando el sistema social como un todo y su relación de unas partes del sistema con otras. Una sociedad debe disponer de un método adecuado para relacionarse con su entorno. El primero es el entorno, por lo que una sociedad debe ser capaz de extraer lo que necesita para sobrevivir (alimentos, energía, materia prima, etc.). El segundo aspecto del entorno son los sistemas sociales diferentes con los que trata una sociedad, como son los intercambios culturales, el comercio, una comunicación conveniente y la defensa militar apropiada.

Para los funcionalistas estructurales la sociedad se mantiene unida debida al consenso de sus miembros, por lo que estudian la comunicación y los

sistemas simbólicos compartidos. Estos sistemas simbólicos hacen posible la existencia de un sistema de valores culturales. En los funcionalistas estructurales los valores comunes entre las personas, permite compartir una visión del mundo similar. Por lo tanto la sociedad necesita tener un conjunto compartido y articulado de metas, porque metas diferentes e inconexas, propiciarían el caos y haría imposible la existencia de la sociedad. Finalmente para regular la conducta de los actores, una sociedad necesita de un sistema normativo.

El funcionalismo estructural de Talcott Parsons, produjo una serie de trabajos en los que exponía con claridad su cambio desde la teoría de la acción al funcionalismo estructural. Parson diseñó el esquema AGIL (Adaptación, Capacidad para alcanzar metas, Integración, y Latencia) mediante el análisis de cuatro sistemas de acción: el sistema cultural, el sistema social, el organismo conductual y el sistema de personalidad. El sistema social de Parsons comienza en un micronivel de la interacción como son los actores, la interacción, el entorno, la maximización de la gratificación y la cultura. En su análisis del sistema social también se interesó por los grandes componentes de los sistemas sociales como son las colectividades, las normas y los valores.

El sistema cultural de Parson media en la interacción entre los actores e integra la personalidad y los sistemas sociales. Para Parsons el sistema cultural se encarna en normas y valores, definiéndolo como un sistema pautado y ordenado de símbolos que son objeto de la orientación de los actores, componentes internalizados del sistema de personalidad y pautas institucionalizadas del sistema social (Parsons, 1960) en Ritzer. Ahora bien, el sistema de personalidad esta controlado no solo por el sistema cultural, sino

también por el social. La personalidad define el sistema organizado de la orientación y la motivación de la acción del actor individual. Un componente básico de la personalidad es la disposición de necesidad, distinguiéndola de los impulsos, que constituyen tendencias innatas y las disposiciones de necesidad las define como tendencias que no son innatas, sino adquiridas a través del proceso mismo de la acción.

Otro desarrollo teórico importante es el trabajo de George Homans quien analizó el trabajo de B. F. Skinner, en 1958 escribió un artículo titulado “La conducta social como intercambio. Y en 1961 su obra “Social Behavior: Its Elementary Forms”, ambos trabajos marcaron el nacimiento de la teoría de intercambio. La idea básica de Homans era que el núcleo de la sociología estaba en el estudio de la conducta y la interacción individual, centrándose principalmente en las pautas de refuerzo, la historia de las recompensas y los costes, que dirigían la actuación de las personas. La teoría del intercambio no sólo se ocupa de la conducta individual, sino también de la interacción de las personas, sus recompensas y costes.

Para la década de los noventa estas teorías han sido retomadas por autores como Michel Foucault, principal representante del posestructuralismo. Sus primeras obras se centraban en las estructuras y posteriormente, comenzó a hablar del poder y la relación con el conocimiento.

Es importante que resaltemos, que el funcionalismo estructural comenzó a perder importancia a mediados de la década de los sesenta. Por lo tanto, el término **neofuncionalismo** aparece para sugerir continuidad a mediados de los ochentas con la idea de articular un paradigma sociológico integrado. Ritzer utiliza el término **integración** para el análisis del vínculo micro-macro y acción-

estructura, y el de **síntesis** para describir el esfuerzo por vincular varias teorías:

- Integración de lo micro con lo micro: el interaccionismo simbólico, la fenomenología, la etnometodología, la sociología existencial, la sociología conductista y la teoría del intercambio.
- Integración macro con lo macro: el funcionalismo estructural, la teoría del conflicto y algunas variantes de la teoría neomarxista.

El funcionalismo estructural y las teorías de Parson, cayeron en el desarrollo de un poderoso núcleo sintético, por lo que Parson se interesó en la interrelación entre los principales dominios del mundo social, especialmente los sistemas cultural, social y de la personalidad. Sin embargo su orientación estrecha lo llevo a la conclusión de que el sistema cultural determina los otros sistemas.

Parson abandono su orientación sintética y es el neofuncionalismo un esfuerzo por retomarla.

#### **2.4. Neofuncionalismo**

En 1985 Alexander, enumeró los problemas relacionados con el funcionalismo estructural: el antindividualismo, la oposición al cambio, el conservadurismo, el idealismo, el sesgo antiempírico. Así mismo, Alexander enumera las orientaciones básicas del neofuncionalismo: Ritzer, (1993:529)

1. “El neofuncionalismo opera con un modelo descriptivo de la sociedad, compuesta de elementos que, en interacción con otros, forman una determinada configuración. Esta configuración permite al sistema diferenciarse de su entorno. Las partes del sistema están “conectadas simbióticamente”, y su interacción no esta determinada por una fuerza

temprana. Así, el neofuncionalismo rechaza cualquier determinismo monocausal, y es abierto y pluralista.

2. Alexander afirma que el neofuncionalismo dedica casi la misma atención a la acción y al orden. Evita así la tendencia del funcionalismo estructural a centrarse casi exclusivamente en las fuentes macro del orden en las estructuras sociales y la cultura y a prestar atención a las pautas de acción más micro. El neofuncionalismo también se esfuerza por incorporar una concepción más amplia de la acción no sólo racional, sino también expresiva.
3. El neofuncionalismo conserva el interés funcional estructural por la integración, no como un hecho realizado, sino como una posibilidad social. Reconoce que la desviación y el control social son realidades, de los sistemas sociales. En el neofuncionalismo hay un interés por el equilibrio, pero es más amplio que la preocupación estructural-funcional e incluye el equilibrio parcial y el equilibrio en movimiento. El equilibrio constituye un punto de referencia para el análisis funcional, pero no una descripción de las vidas de los individuos en los sistemas sociales reales.
4. El neofuncionalismo acepta el tradicional énfasis parsoniano en la personalidad, la cultura y el sistema social. Además de ser vital para la estructura social, interpenetración de estos sistemas también produce una tensión que representa una fuente constante de cambio y control.
5. El neofuncionalismo se centra en el cambio social y en los procesos de diferenciación dentro de los sistemas social, cultural y de la

personalidad. Así el cambio no produce conformidad y armonía, sino “individuación y tensiones institucionales.

6. El neofuncionalismo “implica el compromiso con la idea que la conceptualización y la teorización son independientes de otros niveles de análisis sociológico”.

Por su parte, Colomy, señala que la teoría estructural-funcional del cambio, “teoría de la diferenciación”, derivada de la teoría parsoniana tiene tres debilidades: En primer lugar es altamente abstracta y carece de especificidad empírica e histórica. En segundo lugar, no dedica suficiente atención a grupos y procesos sociales concretos, ni al poder o el conflicto. Y en tercer lugar, le da una importancia desmesurada a la integración que resulta del cambio estructural.

A consecuencia de estas críticas la teoría estructural-funcional del cambio ha experimentado revisiones, por la diferenciación progresiva. La teoría de la diferenciación se preocupa por los grupos que influyen en el cambio, así como por el modo en que el poder, el conflicto y la contingencia influyen en la contingencia. Existe más atención a las contradicciones y tensiones asociadas con la diferenciación entre y dentro de los sistemas cultural, social y de la personalidad. Por último la teoría de la diferenciación se ha ampliado, pues anteriormente se centraba en la mayor eficiencia y reintegración, y recientemente considera un conjunto más amplio de resultados posibles.

Alexander y Colomy, se esfuerzan por sintetizar el funcionalismo estructural con otras teorías, ofreciendo una teoría más limitada y sintética, que sin embargo sigue siendo holística.

#### **2.4.1. Teoría del conflicto**

Randall Collins en 1975 realizó su primer esfuerzo por desarrollar una teoría del conflicto más integrada hasta sus últimas ideas en 1990. Su contribución principal fue añadir un nivel micro a las teorías macro. “Mis contribuciones a la teoría del conflicto consisten en trabajar a partir de las contribuciones empíricas de Goffman, Garfinkel, Sacks y Schegloff” (Collins, 1990) citado por Ritzer, 1993:534. Señaló que concibe al conflicto como un o el proceso central de la vida social. Consideramos importante la visión de Collins sobre el conflicto, debido a que los primeros estudios del capital social, se iniciaron por un paradigma emergente de aplicación a las políticas públicas de superación a la pobreza rural. Putman, por su parte, posibilita la construcción del capital social en grupos que carecen de éste, mediante la construcción de instituciones sociales, que favorezcan las normas de cooperación y de participación cívica. La visión de Collins, nos permitirá ilustrar, que los precursores del capital social, se veían asimismo como un cambio en la estructura y ajustes en la estrategias de diversos actores sociales.

Las raíces teóricas de Collins en la fenomenología y la etnometodología lo hicieron abordar el conflicto desde un punto de vista individual. Mientras la mayoría de los teóricos del conflicto creen que las estructuras son externas y coercitivas para el actor. Collins las considera inseparables de los actores, y es éste quien crea y recrea la organización social.

Se centró en el estudio de la estratificación social su principal preocupación eran las estructuras micro, no las macro. Collins arrancó de los principios marxistas, por que desde su punto de vista “con cierta modificación proporcionan la base para una teoría del conflicto de la estratificación” (Collins, 1975) citado por (Ritzer, 1993:534):

- Primero, los que poseen o controlan propiedad tienen mayor capacidad para ganarse la vida más satisfactoriamente que los que no poseen ni controlan la propiedad y deben vender su tiempo para acceder a los medios de producción.
- Segundo, la clase dominante tiene mayor y mejor capacidad para desarrollar grupos sociales más coherentes, unidos mediante intrincadas redes de comunicación que la clase social subordinada.
- Tercero, las clases sociales altas tienen recursos para desarrollar sistemas simbólicos e ideológicos muy bien articulados, sistemas que suelen imponer a las clases sociales bajas.

Collins estaba convencido de que Weber trabajó la estratificación de Marx, que le permitió reconocer la existencia de diversas formas de conflicto, la clase, el estatus y el poder. Para Collins, Weber desarrolló otro campo de de conflicto, las organizaciones. También le dio importancia a Weber por el énfasis sobre el estado como entidad que controla la violencia. Finalmente, la comprensión de Weber de los productos emocionales de la religión, porque considera que podrían utilizarse como armas de conflicto social.

A partir de estas ideas Collins parte de varios supuestos: (ibidem)

- Las personas son intrínsecamente sociales, pero también están predispuestas al conflicto en sus relaciones sociales.
- El conflicto suele producirse en el nivel de las relaciones sociales porque una o muchas personas tienen siempre la posibilidad de utilizar la “coerción violenta” en su interacción.
- Las personas buscan maximizar su “estatus subjetivo” y que su capacidad para hacerlo depende de los recursos que tengan.

- Las personas persiguen su propio interés; así, los conflictos son posibles porque los conjuntos de intereses pueden ser radicalmente opuestos.

Los cinco principios básicos del análisis del conflicto que aplicó a la estratificación social, Collins, defendía que podían aplicarse a cualquier escenario de la vida social: (ibidem)

1. La teoría del conflicto debía centrarse en la vida real más que en formulaciones abstractas. Concibe a las personas como animales, cuyas acciones, son motivadas por el interés para alcanzar la satisfacción y evitar el descontento. Collins considera que las personas no son totalmente racionales, porque son vulnerables a impulsos emocionales en sus esfuerzos por lograr su satisfacción.
2. La teoría de la estratificación desde la perspectiva del conflicto, debía examinar los factores materiales tales como: los lugares físicos, los modos de comunicación, la provisión de armas, los mecanismos para escenificar la propia imagen pública, las herramientas, los bienes.
3. En una situación de desigualdad, los grupos que controlan los recursos suelen intentar explotar a los que carecen de ese control.
4. Los grupos que poseen recursos y por tanto poder, suelen imponer a la sociedad su sistema de ideas; el sistema de ideas de los que carecen de recursos es un sistema impuesto.
5. El estudio científico de la estratificación y de cualquier otro aspecto del mundo social, lo condujo a formular varios consejos: Primero, los sociólogos no debían teorizar simplemente sobre la estratificación, sino que debían estudiarla empíricamente y hacer un estudio comparado en la medida de lo posible. Segundo, las hipótesis debían formularse y

verificarse mediante estudios comparados. Por último, los sociólogos deben buscar las causas de los fenómenos sociales, particularmente las múltiples causas de cualquier forma de conducta social.

Collins estudio el conflicto en otros dominios sociales, extendiendo su análisis de estratificación a las relaciones entre sexos y grupos de edad. La familia, como escenario de conflicto sexual, así como en los grupos de edad, los adultos y los jóvenes.

También analizó a las organizaciones formales como escenarios de lucha de intereses enfrentados. Las organizaciones son campos de batalla, donde la coerción conduce a grandes esfuerzos para evitar ser objeto de la coerción Collins (1975). La oferta de recompensas está directamente relacionada con la conducta deseada.

La orientación micro de Collins utilizó como punto de partida a Weber, Durkheim y sobre todo la etnometodología y la fenomenología, para el desarrollo de una teoría del conflicto más integrada.

Este capítulo lo concluiremos un tema de relevancia para el capital social. La cultura es un concepto que en campo de los estudios organizacionales, es abordado por las disciplinas de sociología y antropología. Debido a que se aplican técnicas científicas estudiar y proveer fundamentos para las ciencias humanas.

El enfoque de Coleman coincide con los primeros estudios sobre capital social por el aporte de Putman al analizar el contexto italiano. Es conveniente recordar que para Putman el capital social es un bien público. Por lo que, el capital social es definido como un recurso que caracteriza una sociedad.

El enfoque de los teóricos estadounidenses, se refiere a la sociología micro-macro, mientras que en los teóricos europeos, la preocupación es se centra en la acción estructura. Es así que nosotros coincidimos con su percepción, pues es México, que dadas, las condiciones del modelo económico neoliberal, basado en la apertura económica externa y los procesos objetivos de la globalización económica (comercial, financiera, productiva y tecnológica), impulsaron a los productores chiapanecos a movilizarse mediante el acumulamiento del capital social. Nuestro punto de vista es de lo micro-acción-estructura, comprendiéndolo así: por el capital social grupal y comunitario (nivel meso), sustentado en el capital social individual (nivel micro), hacia formas comunitarias intercomunitarias regionales e incluso nacionales (nivel macro). Para entender las formas y lógicas que movilizan a los actores describimos los principales aportes de los teóricos europeos siguiente:

## **2.5. Teoría de Integración Acción- estructura**

En Europa el interés de integrar acción-estructura, es el objetivo básico de la literatura sociológica europea. En este campo es importante destacar que existen muchas semejanzas en la literatura micro-macro y la literatura acción-estructura, aunque también existen marcadas diferencias entre ellas. Los teóricos estadounidenses tienden a centrarse en el vínculo micro-macro (Berger, Eyre, Zelditch, 1989 son una excepción) mientras los europeos en la relación acción estructura.

Mencionaremos los cuatro trabajos que encabezan la integración acción-estructura.

### **2.5.1. Anthony Giddens (1984).**

Giddens desarrolló la teoría de la estructuración que contempla la acción y la estructura como una dualidad, porque la acción está involucrada en estructura y viceversa. Giddens examina una amplia variedad de teorías que tratan al actor/individuo (por ejemplo, el interaccionismo simbólico) o de la sociedad/estructura (por ejemplo, el funcionalismo estructural), rechazando a las dos como extremos. Su teoría se enfoca en las *prácticas sociales*, por lo tanto acción y estructura no pueden concebirse por separado, porque toda acción social implica estructura y toda estructura implica acción social. Las *prácticas humanas* para Giddens son recurrente, es decir, las actividades no son creadas por los actores sociales, sino continuamente recreadas por ellos a través de los diversos medios por los que se expresan a sí mismos como actores. Por lo tanto, las personas se implican en la práctica y mediante esa práctica se produce la conciencia y la estructura. En términos generales, la preocupación central de Giddens es el proceso dialéctico mediante el que se produce la práctica, la estructura y la conciencia.

Para Giddens la acción implica poder o la capacidad para transformar la situación, debido a los agentes tienen la capacidad de introducir cambios en el mundo social; sin esta capacidad los agentes no tienen sentido alguno si carecen de esa capacidad de introducir cambios. Así la teoría de Giddens atribuye gran poder al actor.

“La constitución de los agentes y de la estructura no son dos conjuntos independientes dados de fenómenos, un dualismo, sino que representan una dualidad, porque las propiedades estructurales de los sistemas sociales son tanto un medio como un producto de las prácticas que organizan recurrentemente”, (Giddens, 1984, citado por Ritzer, 1993).

Las propiedades de los sistemas sociales para Giddens son considerados como medios y productos de las prácticas de los actores.

El núcleo conceptual de la teoría de la estructuración reside en las ideas de estructura, sistema y dualidad de estructura. Estructura se define como las propiedades estructuradoras que hacen posible la existencia de prácticas sociales (normas y recursos), a través de los diferentes períodos de tiempo y espacios. Giddens evita la definición de que la estructura es *exterior* o *externa* a la acción humana. La concepción sociológica convencional de estructura se aproxima más al concepto de *sistema social* de Giddens, que lo define como un conjunto de prácticas sociales reproducidas entre actores o colectividades organizadas como prácticas sociales regulares. “Por lo que, las estructuras no existen *per se* en el tiempo y el espacio, sino que se manifiestan dentro de los sistemas sociales en la forma de prácticas reproducidas “(Ritzer, 1994).

Estructuración tiene la idea de que la constitución de los agentes y la de las estructuras no son dos conjuntos independientes dados de fenómenos, un dualismo, sino representan una dualidad, porque las propiedades estructurales de los sistemas sociales son tanto un medio como un producto de la prácticas que organizan recurrentemente, o en el momento de la producción de la acción es también la reproducción en los contextos de la realización cotidiana de la vida social. Quedando entonces, estructura y acción, como una dualidad, una no puede existir sin la otra.

### **2.5.2. Margaret Archer, (1988).**

La literatura de acción-estructura es en dirección de la acción y la cultura. Su primer trabajo de Archer data de 1982 en el que el término *morfogénesis*,

tomada de la teoría de sistemas, implica el proceso mediante el que los diversos intercambios complejos no sólo producen cambios en la estructura del sistema, sino también constituyen un producto final. Archer de pensar en términos de dualidades de partes y personas porque significa la imposibilidad de desenredar y descubrir las influencias de unas sobre otras y viceversa.

Tanto las dualidades como los dualismos desempeñan su papel en el análisis del mundo social. De hecho, en algunos casos será útil separar la estructura de la acción o lo micro de lo macro para analizar el modo en que se relacionan entre sí. Pero en otros será preferible analizar la estructura y la acción o lo micro y lo macro como dualidades inseparables.

En la teoría morfogenética el análisis en el reino de la estructura se centra en el modo en que el acondicionamiento estructural influye sobre la interacción social y en el modo en que ésta, a su vez conduce a la elaboración estructural. En el campo cultural la preocupación paralela se dirige hacia el modo en que el acondicionamiento cultural influye sobre la interacción sociocultural y como esto conduce a la elaboración estructural. El condicionamiento cultural hace referencia a las partes del sistema cultural. La interacción sociocultural implica las relaciones entre agentes culturales. Esto se basa en los tres estadios:

- Toda acción sociocultural, en cualquier momento que se sitúe, se realiza en el contexto de innumerables teorías, creencias e ideas interrelacionadas que se han desarrollado previamente a ella y que, como veremos ejercen una influencia condicional sobre ella.
- El sistema sociocultural precede a la acción e interacción sociocultural, e influye y es influido por esta acción.

- La elaboración estructural es posterior a la acción y a la interacción sociocultural, así como a los cambios inducidos en ellas debido a las alteraciones en el sistema sociocultural.

Archer resume su enfoque dialéctico y temporal sobre la relación de los tres estadios. “Así la elaboración cultural es el futuro forjado en el presente y extraído de la herencia del pasado mediante una innovación constante”, 1988.

Las partes del sistema cultural pueden ser contrarias o complementarias, por lo que los agentes se implicarán en relaciones conflictivas u ordenadas, esta dimensión relativa al conflicto y el orden está dentro de la teoría de morfogénesis.

El análisis unificado de la relación entre estructura, cultura y acción es analizado por Archer porque cree que la cultura está en el mismo nivel que el sistema social. Este análisis parte de una perspectiva similar a la de la teoría de sistemas en tres orientaciones principales:

- Fusión descendente, o noción de que la cultura es un macrofenómeno que influye sobre los actores.
- Fusión ascendente, o idea de que el grupo impone su visión del mundo a otros grupos.
- Fusión central, se refiere a la negativa de analizar por separado el sistema cultural y el nivel sociocultural. Esta posición es expresada por su autora: “la cultura es el producto de la acción humana, pero, al mismo tiempo, toda forma de interacción social está encuadrada en ella” (1988).

Archer afirma que “La cultura es el producto de la acción humana, pero, al mismo tiempo, toda forma de interacción social está encuadrada en ella”, citado por Ritzer, 1993. Entonces el sistema cultural esta compuesto por:

1. Elementos que mantienen una relación lógica entre ellos.
2. El sistema cultural ejerce una influencia causal sobre el sistema sociocultural.
3. Hay una relación causal entre los individuos y los grupos que existen en el nivel sociocultural
4. Los cambios en el nivel sociocultural conducen a la elaboración del sistema cultural.

### **2.5.3. Pierre Bordieu,**

La teoría de Bordieu parte de la crítica que hace al objetivismo de Durkheim y su estudio de los hechos sociales, así como al estructuralismo de Saussure, Lévi-Strauss y a los marxistas estructurales, por centrarse en las estructuras objetivas e ignorar el proceso de construcción social mediante el que los actores perciben, piensan y construyen esas estructuras para luego actuar sobre ellas. Para Bordieu su perspectiva estructuralista no ignora la acción y el agente. Ahora bien, explica que la fenomenología de Schutz, el interaccionismo simbólico de Blumer y la etnometodología de Garfinkel, son subjetivistas centrados en el modo en que las personas piensan, explican o representan el mundo social ignorando las estructuras. En este dilema de objetivismo-subjetivismo, considera a las *prácticas*, como el producto de la relación dialéctica entre la acción y la estructura; ya que las estructuras también existen en el mundo social. Considera que “estructuras objetivas son independientes de la conciencia y la voluntad de los agentes, que son capaces de guiar y

constreñir sus prácticas o representaciones” (Bourdieu, 1984 citado por Ritzer, 1993:501). Simultáneamente adopta una posición constructivista que le permite analizar la génesis de los esquemas de percepción, pensamiento y acción, así como de las estructuras sociales. El núcleo del trabajo de Bourdieu, reside en sus conceptos de habitus y campo, así como en su interrelación dialéctica.

#### **2.5.3.1. Habitus,**

Es una idea que no fue creada por Bourdieu, más bien es una idea tradicional filosófica que el resucito. Habitus incluye estructuras mentales o cognitivas, mediante las cuales las personas están dotadas de esquemas internalizados por medio de los que perciben, comprenden, aprecian y evalúan el mundo social. Y mediante estos esquemas las personas producen sus prácticas, las perciben y evalúan. El habitus refleja las divisiones objetivas en la estructura de clases, como los grupos de edad, los géneros y las clases sociales. La ocupación dentro del mundo social varía en función de la naturaleza de la posición que ocupa la persona en ese mundo, sin embargo, los que ocupan la misma posición dentro del mundo social suelen tener habitus similares. Pero la existencia de múltiples habitus significa que el mundo social y sus estructuras no se imponen de modo uniforme sobre todos los actores.

El habitus es una estructura estructuradora, una estructura que estructura el mundo social, por una lado. Pero por el otro, es una estructura estructurada, una estructura estructurada por el mundo social. Bourdieu la describe como: “La dialéctica de la internalización de la externalidad y de la externalización de la internalidad” (Bourdieu, 1984 citado por Ritzer, 1993, p502.)

La práctica tiende a dar forma al habitus y, a su vez, el habitus sirve para unificar y generar la práctica El habitus simplemente sugiere lo que las

personas deben pensar y lo que deben decidir hacer. El habitus proporciona los principios por los que las personas deliberan sobre sus opciones y eligen las estrategias que emplearán en el mundo social. El habitus funciona “por debajo del nivel de la conciencia y el lenguaje y más allá del alcance del escrutinio introspectivo y del control de la voluntad” (Bourdieu, 1984 citado por Ritzer, 1993:503). El habitus se manifiesta en la mayoría de nuestras actividades prácticas como la forma de comer, caminar y hablar.

#### **2.5.3.2. Campo,**

Bourdieu concibe al campo en términos relacionales más que estructurales y se define como la red de relaciones entre las posiciones objetivas que hay en él. Estas relaciones existen separadas de la conciencia y la voluntad colectiva, tampoco son interacciones o lazos intersubjetivos entre los individuos. En el mundo social existen varios campos como el artístico, el religioso, el económico; todos estos con una lógica que genera entre sus actores una creencia sobre las cosas que son importantes en el campo.

Bourdieu contempla a el campo como “una arena de batalla” y la estructura del campo es la que “apuntala y guía las estrategias mediante las que los ocupantes de estas posiciones persiguen individual o colectivamente salvaguardar o mejorar su posición, e imponer el principio de jerarquización más favorable para sus propios productos” (Bourdieu, 1984 citado por Ritzer, 1993, p.503). Bourdieu usa imágenes militares para describir el campo al denominarlo “posiciones estratégicas y fortalezas que deben ser defendidas y atacadas en un campo de batalla.

Entonces la relación entre habitus y campo, opera en dos direcciones: el campo condiciona al habitus; y el habitus constituye el campo “como algo

significativo, con sentido y valor, algo que merece una inversión de energía”.  
(Ritzer, 1993:504)

El campo es un tipo de mercado competitivo en el que se despliegan varios tipos de capital (económico, cultural, social, simbólico), donde las posiciones de los agentes dependen de la cantidad y peso relativo del capital que poseen. Bordieu considera la cultura como una suerte de la economía o mercado, donde las personas utilizan más al capital cultural que el económico. El capital cultural es en su mayor parte, resultado de la clase social de origen de las personas y de su experiencia educativa. En el mercado, las personas acumulan una determinada cantidad de capital y lo invierten para mejorar su posición o por el contrario, la pierden debido al deterioro de su posición dentro de la economía.

#### **2.5.4.1. Jurgen Habermas**

Las ideas tempranas de Habermas se conocen como la teoría crítica. Sin embargo sus ideas más recientes en el campo de la acción-estructura, a la que él denomina “la colonización del mundo de la vida”. Aquí analiza la acción, reflexionando sobre el mundo de la vida, siendo aún su preocupación principal la acción comunicativa. Dos puntos importantes de mencionar: primero la comunicación libre y abierta, sigue siendo su guía teórica, y dos, la función metodológica es muy parecida a los tipos ideales de Weber. “La construcción de un discurso no distorsionado e ilimitado puede servir como mucho como una herramienta para evidenciar con más claridad las tendencias de desarrollo bastante ambiguas de la sociedad moderna” (Habermas, citado por Ritzer, 1993:506). En términos weberianos, el sistema constituye el dominio de la racionalidad formal, mientras el mundo de la vida es el reino de la racionalidad

sustantiva. Entonces “la colonización del mundo de la vida” implica una reafirmación de la tesis weberiana de que en el mundo moderno, la racionalidad formal triunfa sobre la racionalidad sustantiva y llega a dominar áreas antes definidas formalmente por la racionalidad sustantiva”.

#### **2.5.4.1. El mundo de la vida,**

Este concepto proviene de la sociología fenomenológica, principalmente de las teorías de Alfred Schutz, aunque Habermas también cree que las ideas de George Herbert Mead contribuyen a la comprensión del mundo de la vida. Para Habermas, “la sociedad se concibe desde la perspectiva del sujeto acción” (Habermas citado en Ritzer, 1993:507). Entonces el mundo de la vida representa una perspectiva interna a diferencia del sistema que representa una perspectiva externa. En concreto, la acción comunicativa puede considerarse como algo que ocurre dentro del mundo de la vida:

Por decirlo así, el mundo de la vida es el lugar trascendental donde se encuentra el hablante y el oyente, donde de modo recíproco reclaman que sus posiciones encajan en el mundo.....y donde pueden criticar o confirmar la validez de las pretensiones, poner en orden sus discrepancias y llegar a acuerdos.

Habermas, 1987: 126

El mundo de la vida implica, una serie de suposiciones no expresadas sobre la comprensión mutua que ha de existir, y suposiciones que deben ser mutuamente comprendidas, para que la comunicación tenga lugar. La racionalización del mundo de la vida implica la diferenciación progresiva de sus tres elementos: la cultura, la sociedad y la personalidad. Cada uno de estos elementos se refiere a suposiciones básicas sobre la acción, las relaciones sociales y el modo de ser de las personas.

##### **2.5.4.1.1. El Sistema**

El sistema implica una perspectiva externa que contempla la sociedad, es un observador, es decir alguien que no está implicado. Así como los principales componentes del mundo de la vida son: la cultura, la sociedad y la personalidad, en el sistema sus elementos correspondientes son: *la reproducción social, la integración social y la formación de la personalidad.*

El sistema se desarrolla a partir del mundo de la vida, y sus estructuras son la familia, la judicatura, el estado y la economía. Estas estructuras igual que el mundo de la vida evolucionan y conforme se diferencian se hacen más complejas, por lo tanto también aumenta su autosuficiencia y su capacidad de gobierno sobre el mundo de la vida. Estas estructuras racionales, en lugar de aumentar la capacidad de comunicación y comprensión, amenazan estos procesos al ejercer control externo sobre ellos. Ritzer, (1993:509).

Para poder conectar las dos estrategias conceptuales de “sistema” y “mundo de la vida”: Habermas diseña dos estrategias:

#### **2.5.4.1.2. Integración social**

Esta perspectiva se centra en los modos en que el mundo de la vida y los modos en los que el sistema de acción se integra a través de un consenso garantizado normativamente o alcanzado por la comunicación. Por lo tanto, la reproducción constante de la sociedad se considera, resultado de las acciones realizadas por los miembros del mundo de la vida para mantener sus estructuras simbólicas. Ritzer, (1993:509)

#### **2.5.4.1.3. Integración del sistema**

La integración al sistema se da mediante el ejercicio de control externo, debido a que consideran que la sociedad es un sistema autorregulador. Es decir, adoptan la perspectiva externa del observador, impidiéndoles captar las pautas

estructurales, que sólo pueden comprenderse hermenéuticamente desde la perspectiva interna de los miembros del mundo de la vida. (ibidem)

Estos dos enfoques evolucionan a una mayor racionalización, pero que adopta diferentes formas en el mundo de la vida y en el sistema, pero tal diferencia constituye el fundamento de la colonización del mundo de la vida.

#### **2.5.4.2. Colonización del mundo de la vida**

Para Habermas la sociedad está compuesta por dos elementos: el mundo de la vida y el sistema. Pero su principal interés es la ruptura dialéctica entre el sistema y el mundo de la vida y el creciente poder del primero sobre el segundo.

Entonces, la racionalización del mundo de la vida implica un aumento de la racionalidad de la acción comunicativa, es decir, la integración social se hace cada vez más posible mediante los procesos de la formación del consenso en el lenguaje. Pero las demandas del lenguaje crecen y llegar a agotar su capacidad.

Para Habermas, la racionalización del sistema se impone sobre la racionalización del mundo de la vida y el resultado es la colonización del mundo de la vida por las fuerzas formalmente organizadas, en el nivel del sistema, la economía y el estado. Así mismo Habermas sostiene que la sociedad sufre crisis sistémicas, que producen patologías. Por lo que estos sistemas despojan al mundo de la vida y la acción comunicativa del logro del consenso. No obstante, si el problema fundamental del mundo moderno es el desacoplamiento del sistema y el mundo de la vida y la dominación del sistema sobre el mundo de la vida, Habermas entrevé un estado futuro que implique

una unificación mucho más satisfactoria de un sistema y un mundo de la vida racionalizada.

Habermas reinterpreta la teoría marxista y el conflicto entre el proletariado y los capitalistas, vislumbra, que los movimientos sociales se orientan en pro de una mayor igualdad, una mayor autorrealización, la preservación del medio ambiente y la paz como reacciones a los ataques del sistema contra el mundo de la vida. Por su parte, Touraine, sociólogo de la acción define a la acción como una “organización que ejecuta directamente uno a o más elementos el sistema de acción histórica y que, por tanto, interviene directamente en las relaciones de dominación social” (citado en Ritzer: 512).

Resumiendo a los teóricos de la acción-estructura: Archer afirma que “La cultura es el producto de la acción humana, pero, al mismo tiempo, toda forma de interacción social está encuadrada en ella”. Las *prácticas humanas* para Giddens son recurrentes, es decir, actividades no creadas por los actores sociales, sino continuamente recreadas por ellos a través de los diversos medios por los que se expresan a sí mismos como actores. Por lo tanto, las personas se implican en la práctica y mediante esa práctica se produce la conciencia y la estructura.

El habitus de Bordieu podemos conocer las prácticas de los productores de leche por medio de los que perciben, comprenden, aprecian y evalúan el mundo social. Con el campo entenderemos como se construye la red de relaciones y su voluntad política.

Muchos teóricos han enfatizado que el significado de la cultura, diciendo que se refiere al camino de vida en la organización. El análisis de la cultura se dirige al significado simbólico de mucho de los aspectos racionales de la vida

cotidiana de las organizaciones. Esta perspectiva, permite el estudio de sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos que crean y recrean significados.

El campo de la cultura simbólica-interpretativa el trabajo realizado por el Antropólogo cultural Americano Clifford Geertz, comienza con la suposición de que las culturas son realidades construidas socialmente. “Telarañas de significancia de sí mismo que han sido hiladas” (Geertz citado por Hatch, 1997). Entonces, la realidad social se construye refiriéndose a la idea de que en los grupos, organizaciones y sociedades, la realidad no se forma por las condiciones de la naturaleza o del mundo físico, como tantos definen, sino por medio de la asociación interpersonal y de los acuerdos. En este sentido todas las culturas, incluyendo las familias y las organizaciones, requieren esfuerzos cooperativos y definiciones de sí mismo mutuas, que pueden decir que ellas son socialmente construidas. Las entidades que se construyen socialmente, existen tan solo, a lo largo de lo que sus miembros consideren según y conforme a su existencia y comportamiento.

## **CAPÍTULO 3**

En este capítulo buscamos los factores que fundamentan al capital social como una fuerza adicional que facilita la acción colectiva, beneficiando a un colectivo, que al combinarse con otros activos en forma complementaria, formule una estrategia coherente para el proceso de desarrollo sostenible. Por lo tanto, en el primer tema abordaremos el capital desde el desarrollo de la ciencia económica, por lo que tomaremos la perspectiva clásica de Weber y Marx. Esta reflexión teórica es orientada gestión desde la visión de Aktouf, Boltansky y Chiapello. En el segundo tema, revisaremos los fundamentos de la ideología gestionaria de Gaulejac. Continuando con el capitalismo managerial considerando la visión de Aktouf para analizar las características principales del Capitalismo financiero especulador y el capitalismo industrial-productor. Con la finalidad de abordar los principales conceptos que integran el capital social. En el tercer apartado, describiremos los elementos del capitalismo managerial y su importancia en el capital social, por lo que analizaremos los aportes de Gaulejac en lo referente a la gestión managerial. Y en lo concerniente a capital social, los aportes de Durston, Bordieu, Fukuyama entre otros.

### **3.1. Antecedentes históricos del Capital**

La acumulación del capital no consiste en un acaparamiento de riquezas, es decir, de objetos deseados por su valor de uso, su función ostentatoria o como signos de poder. La riqueza (inmobiliaria, bienes de equipo etc.) no tienen interés en sí y pueden ser un obstáculo para el único objetivo realmente importante que es la transformación del capital en producción, y está producción en dinero y el dinero en nuevas inversiones.

El capital al ser constantemente reinvertido, para poder seguir creciendo, hace que la capacidad del capitalista este siempre amenazada, particularmente por las acciones de otros capitalistas, con los que se disputa el poder de compra de los consumidores. Esto, genera una inquietud permanente en el capitalismo como un motivo de autopreservación poderosa para continuar sin descanso el proceso de acumulación.

El capitalista, es una persona que posea un excedente y lo invierte para extraer un beneficio, que supondrá un incremento del excedente inicial. La denominación de capitalistas, se les otorga a los actores responsables de la acumulación y el crecimiento del capital que presionan directamente a las empresas para que obtengan el máximo de beneficios. Los grandes accionistas, son quienes influyen en la marcha de los negocios y también en las personas morales que controlan mediante su acción la mayor parte del capital. En el capital mundial las figuras de los grandes patrones son los holdings y las multinacionales o bien, los que provienen, de los grandes inversionistas, que detentan una gran influencia sobre el proceso capitalista.

En el capitalismo, uno de los factores más importantes, es el régimen salarial, que Marx y Weber sitúan como parte de la organización del trabajo. Por lo tanto, el trabajador, es quien obtiene ingresos por la venta de su esfuerzo de trabajo, porque no dispone de medios de producción y es esto, lo que hace que dependa, de quienes la detenta Boltansky y Chiapello, (2002). Entonces, son los asalariados quienes pierden en el capitalismo la propiedad de su trabajo, donde su motivación es de tipo material, pues necesita de un salario para vivir. Ahora bien, la acumulación capitalista se encuentra encadenada a

un proceso sin fin e insaciable, totalmente abstracto y disociado de la satisfacción de las necesidades personales del trabajador.

El valor de los bienes está estrechamente relacionado con el valor de trabajo social invertido en su producción, él se determina de manera marxista, por la plusvalía—trabajo extra no remunerado—que el capitalista acapara por explotación, gracias a la relación de fuerza que le es favorable en las relaciones de producción.

La teoría del valor mercado o de la oferta y la demanda, afirman que el beneficio es un excedente legítimo, que no genera riqueza de unos y pobreza de otros, sino simplemente ganadores de un lado y desafortunados de otros. El producto de los equilibrios de mercado y la acción de las leyes sustentan los repartos económicos posibles: precios, salarios, y beneficios. (Aktouf, 2004:76)

Para Max Weber, el espíritu del capitalismo, se refería a elementos éticos, que inspiraban a los empresarios en sus acciones, suponía la instauración de una nueva relación moral de los seres humanos con su trabajo, determinada en forma de vocación, de tal forma, que cada cual pueda consagrarse a él con convicción y regularidad. Weber, con la Reforma supone que se impondrá la creencia de que el deber se cumple primero mediante el ejercicio de una profesión en el mundo. La concepción del trabajo como vocación religiosa que exige ser cumplida, ofrecía un punto de apoyo normativo a los comerciantes y empresarios del capitalismo. El trabajo como Beruf servía para que los trabajadores fueran dóciles y totalmente convencidos de que el hombre debe cumplir su deber allí donde la providencia los ha situado. Las creencias religiosas sobre las prácticas económicas obedecen a la influencia efectiva del protestantismo en el desarrollo del capitalismo. (Aktouf, 2004)

En la interpretación de Hirshman el pensamiento Weberiano, justifica las actividades lucrativas en términos del bien común para la sociedad, mostrando una armonía en el desarrollo del capitalismo. Ante la dificultad de someter a los seres humanos mediante la represión, utilizaron como pasión inofensiva moral religiosa, la revalorización que justificará las actividades lucrativas de comercio y la banca, teniendo en cuenta el carácter especial, incluso trasgresor, de los modos de comportamiento exigidos por el capitalismo con respecto a las formas de vida observadas en la sociedad.

Las justificaciones morales del capitalismo, no son sólo pertinentes desde el punto de vista histórico, para aclarar sus orígenes, sino para comprender la conversión del capitalismo en los países en vías de desarrollo. El capitalismo ha sobrevivido y se ha extendido, por presentar un orden aceptable e incluso deseable o al menos el mejor de los órdenes posibles. Los países desarrollados permanecen en el centro de la acumulación al tener una ideología dominante, donde el conjunto de las creencias contribuye a justificar un orden y a mantener y legitimar los modos de acción y las disposiciones que son coherentes con él.

Bolstansky y Chiapello llaman “espíritu del capitalismo” a la ideología que justifica el compromiso del capitalismo. En la actualidad, la crisis de la que dan fe, el desconcierto y el escepticismo social creciente, justifican que la salvaguarda del proceso de acumulación, se encuentra hoy por hoy amenazada por una reducción de sus justificaciones, en una argumentación mínima en términos de necesaria sumisión a las leyes de la economía, precisa de la formación de un nuevo conjunto ideológico más movilizado.

### **3.1.1. El espíritu del capitalismo.**

En el desarrollo de la ciencia económica, ya sea en la economía clásica o el marxismo, los argumentos a favor del capitalismo, se refieren a un ideal de justicia, así como una idea de bienestar. En particular, la idea de que la persecución del interés individual contribuye al interés general, basado en el cálculo de la utilidad, facilitaron una garantía moral a las actividades económicas por el hecho de ser lucrativas. Ahora bien, el utilitarismo ha permitido que se asuma como natural, que todo lo que es beneficioso para el individuo lo es también para la sociedad. Y por analogía todo lo que engendre beneficios y sirva, por lo tanto al capitalismo) sirve también para la sociedad. (Heilbroner, 1986, citado en Boltansky).

La pasión del lucro en una sociedad es justificada por las ventajas cuantificables de la acumulación. El crecimiento global de la riqueza es un ejemplo, en el que sea quien sea el beneficiario, es un criterio de determinación del bien común, que día tras día constatamos, cuando la salud de las empresas se presenta en tasas de beneficio como criterio de medir el bienestar social. Otro enfoque que la ciencia económica ha sostenido que la empresa privada competitiva es juzgada como más eficaz y eficiente que las organizaciones no lucrativas. A continuación describiremos las etapas en el capitalismo ha justificado la acumulación de la riqueza.

### **3.1.2. Las etapas históricas del capitalismo.**

De la obra de Weber, Boltansky dispone de dos descripciones tipificadas del espíritu del capitalismo. Los cimientos del capitalismo son combinaciones entre autonomía, seguridad y bien común.

La primera etapa surge a finales del siglo XIX, encontrando su epicentro en la figura del burgués emprendedor y en la descripción de los valores burgueses. La figura del emprendedor, capitán de industria, conquistador, que hace énfasis en el juego, la especulación, el riesgo, la innovación. El burgués y la moral burguesa aportan la seguridad, gracias a una combinación original de las disposiciones económicas innovadoras, como son la avaricia, el espíritu del ahorro, tendencia a racionalizar la vida cotidiana en todos sus aspectos y el desarrollo de las capacidades necesarias para la contabilidad, el cálculo y la previsión. Además de que las relaciones mantenidas con los empleados son vistas con el carácter patriarcal. El paternalismo se extiende a la caridad como alivio del sufrimiento de los pobres. El utilitarismo que pretendía justificar los sacrificios que exigía el avance del progreso. Francois Furet 1995 habla de los valores y las disposiciones muy diferentes e incluso incompatibles (beneficios y moralismos, avaricia y caridad, cientifismo y tradicionalismo familiar), constituye el eje principal de la división de los burgueses entre sí mismos: la hipocresía, denunciado como el espíritu burgués

.El desarrollo del capitalismo se desarrolla en la década de 1930 y la de 1960. El énfasis es en la organización más que en el empresario. La empresa industrial es centralizada y burocratizada, de gran tamaño. En esta etapa el espíritu del capitalismo descansa en la figura del director, quien diferencia del accionista tiene a su cargo la tarea de hacer crecer el tamaño de la empresa mediante la producción en masa. La estandarización de los productos en la organización racional, encontró su razón de ser en las economías de escala. La racionalidad y la planificación a largo plazo, es una tarea prioritaria en la que los ingenieros, sustentan la ciencia y la técnica, la productividad y la eficacia.

En la primera etapa, el capitalismo, se desarrollo en la que el burgués era conocido personalmente por sus empleados, donde el destino y la vida de las empresas estaban fuertemente relacionados con los de una familia. A diferencia de que el segundo período sus características van ligadas al gigantismo de la empresas, la burocracia y su figura central es el director, porque el accionista es anónimo.

La tercera modalidad del capitalismo, es un capitalismo mundializado, que se sirve de las nuevas tecnologías, donde sus modalidades son más isomorfas. Su poder movilización, le permite incorporar recursos que no se encontraban en su interior, acercándose a las creencias del mundo contemporáneo.

El capitalismo, es la principal forma histórica organizadora de las prácticas colectivas que se encuentra fuera de la esfera moral, en la medida en que encuentra su finalidad en sí misma, sin detenerse en el bien común, sino en los intereses de un colectivo como pudiera ser un pueblo, una organización o el Estado.

### **3.1.3. Las ciudades en la sociedad contemporánea**

Para comprender la transformación de la figura del burgués a director en las industrias, nos remontaremos al concepto de ciudad, como modelo del tipo de operaciones en las que participan los actores. Proviene del término en francés *cit *, que no es comprable al concepto de ciudad actual, pues su traducción correcta es *ville*. El término *cit * es acuñado a fines del s. XI proveniente del latín *civitas*, *civitatis*, que se refiere a toda ciudad importante pero considerada fundamentalmente como persona moral. También ha sido empleado para referirse al Estado desde el punto de vista jurídico, a una comunidad política o

a una República, así como para toda la construcción ideal como “La Ciudad de Dios de San Agustín”.

El concepto de ciudad para Bolstanstky y Chiapello, está imbricado con la cuestión de la justicia, como modelo del tipo de operaciones en las que participan los actores. Identifica seis lógicas de justificación en la sociedad contemporánea. Los datos empíricos fueron recogidos mediante un trabajo de campo en torno a los conflictos y disputas, como argumentos empleados en la vida cotidiana. Además, de las construcciones elaboradas en filosofía política, poseen un elevado nivel de coherencia lógica que las hace susceptibles de ser aprovechadas en la tarea de modelización de la competencia común.

- La ciudad inspirada. La grandeza se obtiene por la gracia, mediante la ascesis y tiene manifestaciones inspiradas en la santidad, creatividad, sentido artístico, la forma de expresión privilegiada.
- La ciudad doméstica. La grandeza de la gente obedece a su posición jerárquica en una cadena de dependencias personales. Este modelo doméstico el lazo generacional se conjuga con la tradición y proximidad: en el primogénito, el ancestro, etc.
- La ciudad de renombre. La grandeza depende de la opinión de los otros, por el número de personas que otorguen su crédito y su estima.
- La ciudad cívica. La voluntad de un colectivo es expresada a través de un representante.
- La ciudad comercial. El que se enriquece en un mercado de competencia, supera la prueba comercial y por lo tanto se considera “el grande”.

- La ciudad industrial. Se funda en las capacidades profesionales son las que determinan su eficacia para ser considerada su grandeza.

Estas seis ciudades describen tres espíritus del capitalismo: El primero se apoyaba en las justificaciones domésticas y comerciales, donde la riqueza era creciente para los burgueses. El segundo se edificó bajo la supremacía de la gran empresa industrial con las justificaciones de las ciudades industrial y cívica. El tercer espíritu del capitalismo actualmente se encuentra en formación, por los nuevos discursos justificativos del bien común. En esta nueva ciudad, la gestión de la década de los 90s, abre paso a mejorar la justicia social, donde las personas se encuentran con dos conjuntos de ideas y valores, hacen un proceso de aculturación entre el individualismo dominante ligado a la modernidad y las ideologías impregnadas por el capitalismo, “en razones para participar en los procesos de acumulación ancladas en la realidad cotidiana y en contacto con los valores y preocupaciones de aquellos a quienes les conviene movilizar” (Dumont, 1991) en Bolstanski y Chiapello (2002:62).

#### **3.1.4. La búsqueda de la plusvalía y el management**

Retomando lo antes dicho, a finales del siglo XIX, como resultado de la evolución de la sociedad del Viejo Mundo entre el s. XVIII y finales del s. XIX, en paralelo a la Revolución Industrial, los regímenes monárquicos y aristocráticos dan paso al régimen republicano. La forma de acceder al poder, ya no depende del linaje o la dinastía. Surge la ciencia del *management*, y de la administración industrial y general, planteado en las publicaciones de *Scientific Management* de F. Taylor en 1911, en los Estados Unidos, y *Principes d'administration industrielle et générale* de H. Fayol, en 1916 en Francia.

Observemos que la guerra americana para liberar a los esclavos, realizada por los del Norte de Estados Unidos, es similar a lo ocurrido en el continente Europeo para liberar a los a los siervos del señor feudal. Permite a la ciencia económica el nacimiento del espíritu empresarial, con la aparición de los comerciantes. El comercio lucrativo, permite ganancias, por el nuevo marco socio-político, signado por la palabra *libre*. La libertad además de novedosa se vuelve más lucrativa, al eliminar las exigencias del antiguo orden social, de proteger, alojar en sus tierras, alimentar y sanar a los siervos. Estas revoluciones aún continúan con la búsqueda de la plusvalía, donde los cambios tenían consecuencias económicas directas sobre los costos de producción. La creación del salario mínimo legal, las vacaciones pagadas, el descanso semanal, las condiciones mínimas de higiene y seguridad, la protección en caso de enfermedad o de accidentes, el número de horas trabajadas.

Taylor y Farol, “aportan la prosperidad y el bienestar sobre una triple y noble base: la Ciencia, la Técnica (modernizadora y rentabilizadota del trabajo artesanal) y una nueva raza de hombres” (Aktouf, 2004:140).

La búsqueda de una nueva forma de plusvalía, la plusvalía relativa obtenida de la plusvalía absoluta., es conducida por la noción de mejorar la rentabilidad, mediante un movimiento de organización y control del trabajo.

El sobrevalor absoluto se obtiene de la productividad dada del trabajo, se refiere a la extracción de un sobretrabajo más allá de las necesidades de su propia producción. La forma para lograr es el alargamiento de la jornada de trabajo y fijando el salario de tal manera, que el trabajador sólo pueda reproducir su fuerza de trabajo, trabajando más tiempo. Aunque en la actualidad existen medidas legales para neutralizar la tendencia de alargar la

jornada de trabajo, hay muestras que la competencia de la mano de obra, y las medidas organizativas, hacen que el capital siga funcionando.

El sobrevalor relativo se obtiene por hacer lo contrario que el sobrevalor absoluto, es decir se reduce la prolongación del trabajo necesario. Por lo tanto, se baja el valor de la fuerza del trabajo y la productividad se busca elevar mediante la cooperación, la división del trabajo, la aplicación de maquinaria, entre otros.

Los trabajos de Taylor y Fayol, dieron paso a la organización del trabajo y su control, dejando atrás la búsqueda de la plusvalía absoluta. La nueva forma de obtener plusvalía, se llama relativa. Esta nueva ciencia del “management”, estudia a fondo lo que hace el trabajador, midiendo todos sus movimientos. El trabajo científico se refiere a describir, para posteriormente prescribir la relación de tareas que debe cumplir, con la indicación del tiempo destinado a cada movimiento, con la finalidad de obtener el máximo por unidad de tiempo del trabajo.

La búsqueda de la plusvalía relativa, marcaron el nacimiento del *management*, las principales orientaciones que provocaron recetas manageriales, para la organización del trabajo.

### **3.2. Conceptualizaciones históricas del “manager”**

Drucker habló por vez primera de la gestión por objetivos en su obra de 1954 “La Práctica de la Administración de Empresas”. Este también contiene otra famosa afirmación de Drucker: “La empresa sólo tiene un propósito válido: crear clientes. Ni Dios, ni las fuerzas de la naturaleza o la economía crean mercados. Los crean los empresarios. Las necesidades que satisfacen quizás las hayan sentido los clientes antes de que se les ofrezca el modo de

satisfacerlas... Antes, era sólo una necesidad teórica, pero cuando los empresarios hacen que se convierta en una demanda efectiva, aparecen los clientes, es decir, un mercado”.

Drucker es considerado el "padre" del management por que, en los años 40, escribió el libro "**The Concept of Corporation**", inspirado en lo que vió y oyó durante su prolongada visita a la General Motors (GM) dirigida por Alfred Sloan, un hombre que mucho impresionó a Drucker.

El nacimiento de la gestión empresarial es acompañado por el surgimiento de directores y administradores, asalariados, designados posteriormente managers o cuadro para el caso francés.

El término **cuadro** ha sido reemplazado por el de manager, obtenido del idioma francés y sin ningún tipo de traducción. En la década de 1960 designaba principalmente al cuadro estadounidense y en otros casos era traducido como *cadre* (cuadro), *directeur* (director), *organisateur* (organizador). El término manager se difundió en Francia en la década de los 80s. En primer momento, se usaba para designar los cuadros de dirección generales de las grandes empresas. Se usa para designar la capacidad de animación de un equipo y el manejo de las personas, para diferenciar el trabajo de los ingenieros que están más centrados en la técnica.

Los autores de los 90s, utilizan el término manager, para delimitar las cualidades de las personas que mejor se ajustan al estado actual del capitalismo donde la incertidumbre y la complejidad, se mueven las empresas. Los adjetivos que hoy en día reciben son variados y van desde: “*animadores de equipo*”, “*catalizadores*”, “*visionarios*”, “*coachs*” entre otros: Boltansky y Chiapello, (2002:124)

- “Rosabeth Moss Kanter, habla de “atletas de la empresa”
- Meryem Le Saget, les llama “manager intuitivo.
- Lionel Bellenger, les dice los “profesionales “.

Los managers son intuitivos, humanistas, inspiradores, visionarios, generalistas (en oposición a la especialización) y creativos, a diferencia de la racionalidad fría, y calculadora de los cuadros. El manager es el hombre que no se impone por el poder formal, sino que a través de su competencia y carisma recibe la autoridad. Sus relaciones son tipo red, que le procuran información y ayuda. El término de partero, se relaciona con el despertar del talento de los demás y promotor de sus potencialidades. La autoridad la reciben como signo de liderazgo, donde sus cualidades personales, son contrarias a los signos de poder que se detenta por despachos suntuosos, numerosas secretarias, etc. La confianza, con la que trabaja en su equipo de trabajo, la obtiene por la capacidad de comunicación que otorga a los miembros del equipo. Entre sus cualidades se encuentra la capacidad de movilizarse sin detrimento de las fronteras, ya sean geográficas o de diferencias profesionales o culturales, o por las diferencias jerárquicas, de estatus, de papel desempeñado, de origen o de grupo. La capacidad de establecer contactos personales, con otros actores, que a menudo se encuentran alejados social o espacialmente. Otra capacidad es la de ser el experto, imprescindible por ser quien detenta la información en materia de innovación y los saberes especializados.

La nueva gestión empresarial exige no solo que desarrolle su propio talento, sino además de la capacidad de movilizar a las personas y de experto, el rendimiento técnico mediante el control y dominio del factor humano, es

importante que despliegue dispositivos específicos de control sobre las subdisciplinas.

Las prácticas de la gestión empresarial están muy ligadas a la aparición de nuevos problemas de control suscitados a veces por el surgimiento de nuevos tipos de actores cuya inserción en el proceso de trabajo requiere un cambio de métodos.

Tom Peters, 1993, sitúa en este contexto a la “*empresa liberada*”, llamada así, por estar compuesta de equipos autoorganizados, que trabajan en red sin unidad temporal, ni espacial. La clave para controlar lo incontrolable, es que las personas se autocontrolen en línea coherente con el proyecto general de la empresa. Aquí la importancia a las motivaciones, esta ligada a la voluntad de realizar el trabajo y al placer de hacerlo (factores intrínsecos) y no a un sistema de sanciones y recompensas (factores extrínsecos). Es importante aclarar que los autores de los 90s, prefieren utilizar el término de movilización en lugar de motivación, que evita necesariamente toda manipulación. Los autocontroles individuales se ejercen por sí mismo, ya que son fuente de inspiración, coherente con el sueño de compartir, la cultura y los valores, el proyecto de la empresa, la visión del líder, y la capacidad del jefe.

Por otro lado, en la nueva gestión empresarial, se incluye como medio de autocontrol, el cliente, quien ha sido capaz de movilizar a un factor de éxito, la capacidad de diferenciación, en la economía competitiva. Satisfacer el cliente, es una nueva forma de movilizar a la empresa a desarrollar nuevas formas de organización.

### 3.2. Fundamentos de la ideología gestionaría.

Entre la organización científica de trabajo (Taylor 1912) y la dirección de empresas multinacionales, las modalidades de ejercicio y de la misma naturaleza del poder gestionario se han transformado considerablemente. El management busca producir regulaciones entre la presión de los accionistas y el encadrement (los directivos) que intenta inventar mediaciones entre las lógicas contradictorias. El poder gestionario se mezcla y es difícil identificar que hacer ante la desviación creciente entre una parte de los sistemas de organización complejos, reticulares, transnacionales, virtuales y de otra parte, los individuos encargados de ejecutar las obras. Entre los dos, el management busca producir regulaciones.

La gestión en los manuales, es presentada como un conjunto de técnicas destinadas a racionalizar y optimizar el funcionamiento de las organizaciones.

Este objetivo operatorio recoge los siguientes elementos: Gaulejac (2005)

- *Las prácticas de dirección de empresas:* El Gerente o manager, define las orientaciones estratégicas, para optimizar entre los resultados diferentes elementos necesarios para meter en una obra, un sistema de acción colectivo, que define la estructura y la política de la organización.
- *Los discursos referentes a la organización de la producción,* se refiere a la forma de los hombres que contribuyen a aprovechar el tiempo y el espacio, del pensar a la empresa como una organización racional;
- *De las técnicas, de los procedimientos, de los dispositivos* que dirigen las actividades, mezclando lugares, las funciones y los status, definiendo las reglas de funcionamiento.

La gestión es en definitiva un sistema de organización de poder. Detrás de su naturalidad aparente, nos hace comprender los fundamentos y las características de este poder que considerablemente evoluciona en el tiempo.

“La gestión managerial es una mezcla de consignas racionales, de prescripciones precisas, de herramientas de medida sofisticadas, de técnicas de evaluación objetivas pero también de consignas irracionales, de prescripciones irrealistas y de juicios arbitrarios” (Gaulejac 2005:22)

La obsesión por lo cuantificable de los jefes corresponde con la ideología objetivista de la tendencia a homologar a la gestión a las ciencias exactas, buscando con la “cientifización” para alcanzar una legitimidad, que ellas por si mismas no pueden conquistar. Gaulejac afirma que bajo una apariencia objetiva, operativa y pragmática, la ciencia de la gestión managerial encubre una ideología que traduce las actividades humanas en indicadores de resultados, y estos resultados en costos y beneficios.

En este sentido traemos la idea si el poder disciplinario, analizado por Michel Foucault (1975), tenía por función volver las personas “útiles, dóciles y productivos”, Gaulejac conceptualiza la ideología gestionaría como el poder managerial que moviliza la psique a través de los objetivos de producción. Este poder, logra desarrollar un conjunto de técnicas que captan los deseos y las angustias poniéndolos al servicio de la empresa. Así, transforma la energía libidinal en fuerza de trabajo, encerrando a los individuos en un sistema paradójico que los conduce a una sumisión libremente consciente. Esta ideología no tiene otra ambición más que racionalizar, de modo pragmático, el funcionamiento de las organizaciones.

En resumen, una y otra concepción vienen a llenar diferentes vacíos; la ideología gestionaría rellena la vida ética del capitalismo a partir del momento donde se esta desasociando de la ética protestante que fundamenta su legitimación. El poder managerial se desarrolla cara al doble movimiento de abstracción y desterritorialización del capital, del que se dice más bien que le apoya. En este contexto “los negocios” se desarrollan de la ética resultante que substituye a la moral, el proyecto capitalista busca en él mismo su propia finalidad.

Empero todavía no podemos llegar a una construcción acabada del término Gestión que requiere nuestra investigación. Por ello proseguiremos la discusión con la presentación de trabajos de Gaulejac.

### **3. 3.1. Los Paradigmas que sustentan la Gestión.**

La gestión a lo largo del tiempo ha sido concebida, desde muy diversos enfoques Taylor (1912) legitima la autoridad managerial en tres principios:

- La aplicación de la búsqueda científica a la organización del trabajo.
- El respeto de los intereses de los trabajadores.
- La cooperación entre el capital y el trabajo.

Para Taylor la argumentación de los salarios y la argumentación de las ganancias vienen de ser iguales. El poder del management se legitima en la defensa de los intereses de los trabajadores por lo que el trabajo desarrollado por Taylor fue mucho más progresista que los dirigentes actuales. El poder de la medición corresponde con el paradigma Objetivista: Su principal objetivo es reducir la complejidad social en términos medibles que a su vez posibilitan la creación de representaciones lógicas. El lenguaje de los procesos de objetivación es fundado en los modelos matemáticos.

El análisis organizacional es abordado por las ciencias de la gestión desde una perspectiva Funcionalista: basado en el modelo de la fisiología, por lo tanto la noción de sistema, permite interpretar a la organización en términos de la relación entre las partes del todo (individuos) y la función que desempeñan corresponde a una entidad que funciona normalmente y cuya finalidad es la reproducción.

La gestión encontró en el modelo experimental los fundamentos de una ciencia que busca identificar las causalidades en la organización a fin de reproducirlas para eficientar el rendimiento del trabajo. Los trabajadores son considerados como objetos sujetos a experimentaciones diversas como son la comparación entre grupos, muestro de la información con cuestionarios cerrados, observaciones de sus componentes y medidas diferenciales a partir de las variaciones de las condiciones, etc.

La preocupación de la utilidad es concebida en el mundo de la eficiencia y la rentabilidad. El paradigma Utilitario se basa en el pensamiento de que cada actor busca maximizar sus utilidades, es decir optimizar la relación entre los resultados personales de su acción y los recursos que le invierte. La gestión se justifica en la eficacia para ejercer una fuerza de convicción. Mediante el reconocimiento de las capacidades individuales, se reconoce su utilidad para el funcionamiento de la organización.

La justificación de racionalizar la producción en el sector de las mercancías, en la lógica capitalista se afirma que lo humano es un factor de la empresa y que por lo tanto, el individuo es un agente activo en el mundo productivo. El valor de cada individuo es medido en función de criterios financieros. En el paradigma Economicista: El ser humano es un factor de la empresa y por lo

tanto, busca la reducción de la vida social a la lógica de la rentabilidad económica.

Por lo tanto, es necesario comprender sus fundamentos y características, sus mutaciones, las formas de modulación de la organización, las pautas de movilización de los sistemas de significación, de representación y de construcción de sentido.

### **3.3.2. El management al servicio del capital.**

Lo que caracterizaba al espíritu capitalista, era por un lado, el deseo de acumular más, sin límite y sin descanso. Por lo que el empresario capitalista parecía actuar movido por la vocación del trabajo bien hecho. Sin embargo, realmente la ley del beneficio es el elemento motor de la sociedad managerial y para hacerlo se concentra la fuerza en el individuo y la empresa.

Omar Aktouf, se refiere a la *búsqueda de la plusvalía por manipulación de las percepciones*, determinando que existen dos tipos de capitalismo, desde el punto de vista managerial. El primero, es el *capitalismo financiero-especulador*, cuyo prototipo es el capitalismo anglo-americano. El segundo, es el *capitalismo industrial-productor*, cuyo prototipo es el capitalismo nipo-renano.

La organización cada vez esta más orientada hacia el trabajo, con el fin de aumentar el margen del sobretrabajo—porción rentable del trabajo por unidad de tiempo o diferencia entre trabajo necesario para la reproducción de la fuerza del trabajo y trabajo realmente realizado--tiene sus límites. Estos límites, se constituyen por la diferencia entre un trabajo que resulta de actos y de comportamientos heteroregulados, es decir pensados, organizados, decididos por fuera del operador y a veces, en contra de él mismo. Y el otro, por un trabajo que resulta de actos y de comportamientos, no totalmente

autorregulados, sino conjunta y solidariamente regulado por los dirigentes y los dirigidos, en un estado de comunidad. (Aktouf, 2004:145).

Sin embargo el problema que enfrentamos en nuestros días, es cómo administrar el capitalismo en sus estructuras, cuando en realidad el verdadero problema es, como es creado y destruido.

Para Heydebrand (1989), "El capitalismo postindustrial no produce nuevas formas organizacionales sino una proliferación de muchas diferentes formas y combinaciones de formas debido a que el medio ambiente organizacional se ha hecho más complejo y turbulento". Así mismo nos menciona las características:

- Su propósito es la misión orientada y la flexibilidad más que la jurisdicción y el arreglo;
- Su estructura autoritaria esta basada en la proyección de temas y fuerza de trabajo,
- Comunicación abierta
- Difusión de la autoridad y racionalidad sustantiva más que en la jerarquía que conlleva a la racionalidad formal-legal;
- Sus reglas son subordinadas a los propósitos, con exclusión de reglas direccionadas;
- El tipo de toma de decisiones es participativa y centrada en los problemas con amplia delegación;
- Con confianza en las subcontrataciones y en expertos que tienen una base profesional autónoma.

Meyer et al. (1985) citado por Heydebrand dice que la forma postburocrática enfatiza la innovación, experimentación, la necesidad de reducir la complejidad y el formalismo, y la importancia de la respuesta, de la propuesta y la cultura.

También el autor mencionado establece tres hipótesis políticas-económicas que pueden subdividirse en históricas y estructurales:

*Primera hipótesis.* El modelo burocrático de control organizacional y su base de su legitimación, racionalidad formal legal fue un elemento esencial del desarrollo capitalista a finales del s.XIX y principios del s. XX. (Clawson, 1980)

*Segunda hipótesis.* Con la transición del capitalismo de competencia del mercado al capitalismo de la industria corporativa, el modelo de la burocracia inicio su cambio especialmente a través del crecimiento de forma multidivisional de 1920 en adelante (Fligsten, 1985). El control burocrático en su forma más vieja continúa operando en la operación de rutina, producción en masa y servicio en masa (como las agencias de gobierno que tienen tareas administrativas rutinarias).

*Tercera hipótesis.* El crecimiento de las corporaciones multinacionales y el cambio de la era industrial del capitalismo postindustrial corresponde a las nuevas condiciones tanto internas como externas de la organización que empiezan a modificar o eliminar los aspecto burocráticos en ciertos tipos de organizaciones tales como electrónica avanzada y algunas organizaciones de tipo profesional.

Entre las condiciones internas que modifican a las formas burocráticas están: el crecimiento complejo de la estructura organizacional; así como los efectos de las nuevas tecnologías en la organización social del trabajo y el proceso laboral, específicamente la reducción de la formalización y estandarización.

Hoy en día en muchas empresas, el término evoca la idea de “hacer el que hacer”. Hace algunos años todavía tenía una connotación positiva como signo de éxito, de modernismo, de dinamismo. Etimológicamente el término management viene de manège, donde se coloca derecho a los caballos, o donde uno aprende a montar. Las torres, las vueltas, las medias vueltas son también figuras sobre el arte de conducir a los caballos. Sus usos del término son diversos. El management ha intentado dar una imagen racional, pragmática y liberal del ejercicio del poder en la empresa, que se pierde a partir del momento, en que se coloca al servicio del poder financiero.

En este contexto, la globalización actualmente, en lugar de jugar al capital contra el trabajo favorece una concurrencia de exagerada, de naturalizar la deslocalización, favoreciendo la circulación de capitales, aceptando los paraísos fiscales, en tolerancia con la especulación, ocultando ciertas formas de delincuencia financiera.

Para continuar haremos una descripción de los tipos de capitalismo mencionados anteriormente el *capitalismo financiero-especulador*, cuyo máximo representante es el capitalismo anglo-americano. Y el segundo, es el *capitalismo industrial-productor*.

### **3.3.2.1. Capitalismo financiero-especulador.**

El capitalismo financiero esta orientado hacia la maximización del valor intercambio a corto plazo y fundamentado en el pensamiento neoclásico y neoliberal, es decir el dogma del libre mercado autorregulado. El management americano tiene sus comienzos en el siglo XX, con los progresos de la producción industrial. El hecho, es describir el buen funcionamiento del taller de

trabajo, como un aporte de la ciencia: “Scientific Management” publicado por F. Taylor en 1911.

Éste autor y sus principales seguidores, se hacían llamar ingenieros en organización del trabajo, porque su óptica de control era el uso del trabajo por unidad de tiempo. Hacer producir siempre más por unidad de tiempo, naturalmente, fuera del control y de la voluntad de los trabajadores. Esta estrategia, de poder y control absoluto, en términos marxista obedece a la búsqueda de la plusvalía relativa.

El sobrevalor relativo, se obtiene mediante la elevación de la productividad del trabajo, que es, en la práctica inseparable del crecimiento de su intensidad. Los métodos que engendran el modo de organización específico del capitalismo, se fundamentan en: (Aktouf, 2004:144)

- la cooperación,
- la división del trabajo,
- las máquinas que rempazan parcialmente la actividad humana,
- la aplicación de las ciencias de la naturaleza al proceso de producción.

Estos métodos fomentan la sociabilización del trabajo, reemplazando al trabajador individual, que antes era capaz de asumir él solo los medios de producción, por un trabajo colectivo, completo y diferenciado.

En esta época, el capitalismo se transforma abandonando los rasgos ideológicos específicos que lo caracterizan, surgiendo una nueva representación de la empresa y del proceso económico. Las nuevas posibilidades de reproducción para los hijos de la burguesía y de ascenso social para el resto de la sociedad.

La gestión empresarial es un receptáculo de nuevos métodos de extracción de beneficios y de novedosas recomendaciones destinadas a los managers para crear empresas más eficientes y competitivas.

La historia de las prácticas de gestión empresarial está muy a menudo ligada a la aparición de nuevos problemas de control suscitados a veces por el surgimiento de nuevos tipos de actores cuya inserción en el proceso de trabajo requiere de un cambio de métodos. Las tendencias organizativas caracterizaron el proceso de reestructuración capitalista y la transición industrial. Por lo tanto las nuevas formas organizativas surgieron de las ya existentes que habían sido desbancadas por el modelo clásico de organización industrial, pero que encontraron nueva vida en los requerimientos de la nueva economía y en las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías.

#### **3.3.2.1.1. Producción en serie.**

El ensayo de Taylor “los principios de la administración científica” en forma sintética se pueden resumir en:

- Desarrollo de una ciencia de las operaciones laborales.
- Selección con criterios científicos de los trabajadores idóneos para cada tarea.
- Cooperación y coordinación estrecha entre operadores y management.
- Distribución equitativa de las responsabilidades entre ambos grupos.

Esta forma de gestión fue conocida como: “taylorismo”, “organización científica del trabajo”. Para su aplicación correcta era necesario cumplir con: (Ávila, 2004)

- El estudio de tiempos y movimientos.

- La selección rigurosa de los trabajadores más aptos físicamente y más dispuestos a colaborar a cambios en el incremento en su remuneración.
- Aumentos salariales moderados y sujetos al cumplimiento de las tareas.
- Normalización técnica de métodos y equipos de trabajo.
- Programación detallada de las actividades, capacitación de instructores y trabajadores.
- Formación de un cuerpo de supervisores distribuidos funcionalmente.

La gestión empresarial, presentada como la sistematización e inscripción en reglas de conducta de carácter general de las prácticas forjadas en el seno de las empresas, tuvo sus orígenes en los trabajos de Henry Farol y Frederick W. Taylor. Es así como se coloca a la gestión empresarial, como una profesión con sus propias reglas.

Sin embargo cuando la demanda se volvió impredecible en cantidad y calidad, los mercados se diversificaron las consecuencias fueron: la dificultad para controlarlos además el ritmo creciente del cambio tecnológico, el sistema de producción se volvió obsoleto, rígido y muy costoso.

El modelo de producción en serie se sustenta en los incrementos de la producción en serie obtenido por las economías de escala en un proceso de producción mecanizado basado en una cadena de montaje. En este tipo de producción, el uso de cadenas volantes evita el desplazamiento físico de los obreros, es decir se convierten en la maquina-herramienta en armonía fabril para la producción en masa. El fordismo se oriento a los aspectos tecnológicos para asegurar la explotación intensiva del trabajo y la producción en serie de las mercancías. Para la acumulación del capital el taylorismo y el fordismo compartieron sus orientaciones respecto a la producción.

### **3.3.2.1.2. El movimiento de las relaciones humanas.**

Destaca la organización concebida por su equilibrio económico y externo en la teoría clásica, en la cual la tecnología y el método de trabajo era lo más importante para el manager. La escuela humanista o también denominada la teoría de relaciones humanas nace para corregir la creciente deshumanización del trabajo por la aplicación de los métodos rigurosos de la corriente científica. Esta teoría fue desarrollada por científicos sociales entre los que podemos nombrar:

- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey
- La psicología social de Kurt Lewin.
- La sociología de Pareto.
- Las experiencias desarrolladas en 1927 y 1932 en la fábrica de Hawthorne, coordinadas por Elton Mayo.

La organización industrial se abre a dos funciones principales, la primera es la función económica: de producir bienes y servicios que busca el equilibrio externo, y la segunda, la función social: de satisfacer a sus miembros, en busca del equilibrio interno de la organización.

Dentro de este encuadre humanístico se inicia una nueva teoría basada en valores, redireccionando la preocupación anterior dirigida a la tarea y la estructura, para orientarse a las personas en dos vertientes: la integración social y el comportamiento social de los trabajadores, y las necesidades psicológicas y sociales. El estudio de los grupos informales pone énfasis en los aspectos emocionales del comportamiento de las personas para la cooperación.

La concepción en la teoría clásica de *“hombre economicus”* cede el lugar con el movimiento de relaciones humanas *“hombre social”*. Así también el lenguaje con conceptos clásicos: de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, etc., son modificados por aspectos como: motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc.

### **3.3.2.2. Capitalismo industrial-productor**

Cuyo prototipo es el capitalismo nipo-renano, donde el financiamiento es de tipo bancario. La especulación de tipo especulador-bursátil, orientado a la capitalización a largo plazo y a la maximización del valor de uso—llamado calidad total—está fundamentado en el pensamiento económico que es más tributario de los economistas clásicos y del mercado social, es decir, un mercado no autorregulado pero sí guiado y vigilado por el Estado, para garantizar un mínimo de bienestar para todos. La fuente de sus ventajas competitivas es:

- Las inversiones productivas,
- Los esfuerzos por mantener el empleo
- La cualificación del trabajo
- La investigación,
- El desarrollo

El management industrial productor considera “el capital como uno de los factores de producción, entre otros y no como el amo y señor absoluto” (Aktouf, 2004:169). La repartición de las riquezas producidas y el mantenimiento del equilibrio entre los factores de producción—capital, trabajo, naturaleza—no están inclinados al capital. Las vías de negociación permanente esta en los mecanismos de participación de las decisiones y de planificación común entre

el Estado, trabajadores, ecologistas, empresarios y representantes de la sociedad civil.

#### **3.3.2.2.1. El Modelo asiático**

La región asiática del Pacífico en los últimos cincuenta años, ha tenido un desempeño en materia de industrialización, crecimiento y desarrollo económico de los más impresionantes del mundo de la posguerra. Las tasas de crecimiento en la región han fluctuado entre el 8 y el 10% promedio anual, en distintos momentos manteniendo su dinamismo a pesar de las recesiones mundiales, el incremento de los precios del petróleo y el creciente proteccionismo en sus mercados de exportación.

Japón después de la Segunda Guerra Mundial, marchaba rezagada, no sólo de los países industrializados centrales, sino también respecto de algunos países en vías de desarrollo, como era el caso de Argentina, Brasil o México, quienes habían empezado su primera ola industrializadora en los años treinta y cuarenta.

Después de transcurrido medio siglo, es América Latina la que marcha rezagada. La región asiática no sólo completó su proceso de industrialización en uno de los más breves tiempos históricos, que a diferencia de Europa donde se tomó siglos.

El modelo asiático, está integrado por variables económicas cuantificables y las variables de tipo cualitativo. Las primeras se refieren a la estructura económica, recursos naturales y humanos, relaciones de trabajo y capital, tecnología y producción; patrones de ingresos, consumo, ahorro, inversión, y el mercado; la dotación de bienes y servicios. En el segundo caso, las variables son: el rol del estado y la política económica, la tradición, la cultura, la ideología, la religión, la

idiosincrasia, los valores, normas y comportamientos éticos, el papel de las instituciones entre otros. (Toledo, 1997:138).

No obstante las fuertes diferencias culturales, religiosas y aún geopolíticas, la integración regional en aspectos económicos-comerciales y políticos-culturales, no son un fenómeno reciente, ya que sus bases nos remiten al antiguo sistema imperial china, como a la presencia japonesa, tanto en la pre como en la posguerra. Japón empezó con su proyecto expansionista-militarista-colonialista, derrotando a China 1894-95 y ocupar Taiwán desde 1895, Corea desde 1904, Manchuria desde 1931 y el sureste de Asia desde 1941.

La segunda Guerra Mundial derrumbó su proyecto de construcción de la gran de coprosperidad asiática, ocupado por los Estados Unidos hasta 1951. Japón inicia su recuperación, en un breve lapso de veinte años, se constituye en la segunda o tercera potencia mundial. El milagro japonés como fue bautizado su dinamismo industrial y capacidad económica, permitió la reconstrucción de la red de relaciones con el Asia del Este y de Sureste. Japón recupera el liderazgo regional, recibiendo nombres como: Tigre, Dragón o Ganso mayor.

El elemento clave para la viabilidad del modelo asiático y por supuesto del modelo japonés, es la presencia e intervención norteamericana, desde la intervención militar para el abastecimiento de las tropas y bases militares en la región, sino también el respaldo a los gobiernos político-militar. La transferencia de tecnología y el suministro de materias primas de uso industrial desde los Estados Unidos, bajo la atmósfera de la guerra fría, para fortalecer sus economía y la apertura al capitalismo, para detener el comunismo de la región.. Las políticas de exportación en países como Corea del Sur, Taiwán y en menor escala Hong Kong y Singapur. Y la apertura del mercado Norteamericano a los

productos asiáticos, favoreciendo de esta manera la expansión del comercio internacional.

Otro fundamento histórico se refiere a su herencia confuciana, tradición compartida por el Este de Asia. A la ética confuciana y el desarrollo del capitalismo asiático, le asignan una importancia primordial a dicho factor en la explicación del éxito económico. Japón y Corea del Sur, primero, Malasia y Tailandia después, se han convertido en centros industriales y económicos de importancia, sin ser grandes reservorios de la tradición confuciana. Lo importante es que no se puede negar, que es una religión, que es capaz de movilizar medios y recursos en pro del éxito del Estado y la sociedad.

#### **3.3.2.2.2. Los actores del modelo**

- **El Estado, pionero y promotor del desarrollo.**

Puede tener la perspectiva de ser un Estado fuerte, centralizado, vertical, autoritario y represivo, con alguna frecuencia bajo control militar. Pero también es conocido como un Estado desarrollista, pionero, promotor, interventor, inductor, concertador, mediador, proteccionista, paternalista y benefactor, por su involucramiento en la planeación de las metas económicas del proyecto nacional.

En su primera etapa, la intervención del Estado se limitó a promover la acumulación del capital y el progreso industrial, por la vía de la sustitución de las importaciones. En esta línea propicia la cooperación entre el sector público y privado, protegiendo dicha interacción. En la segunda etapa, aunque se inicia casi paralelamente a la primera, el Estado promueve las estrategias de desarrollo en términos de exportación, crecimiento económico y el empleo, con la idea de conducir a un mejor desempeño económico. La tercera etapa,

impulsa las exportaciones más intensivas en tecnología y trabajo especializado, concentrándose en productos del más alto valor agregado. Promoviendo elevados niveles de integración con una base industrial local mucho más desarrollada. El éxito de este modelo asiático, consiste en haber creado una estructura dual, flexible, que promueve el desarrollo tanto hacia dentro como hacia fuera, según las condiciones del mercado regional o mundial, en un tiempo breve.

- **La empresa**

Es considerado el núcleo fundamental en la organización económica y social de los procesos productivos, distributivos y de consumo de bienes y servicios. Lo que hace diferentes a las empresas japonesas y/o asiáticas es el estilo y estrategias de la gestión administrativas, además de una habilidad para combinar y movilizar las ventajas comparativas. Una parte importante es la relación con el Estado que coadyuva al desarrollo del empresariado como parte del proyecto nacional. En el logro de la industrialización y el crecimiento económico, tanto los empresarios y el Estado son responsables de su continuidad.

El estilo es muy peculiar, porque se refiere a una administración flexible, creativa y profesionalizada, acompañada por una visión a largo plazo. La planeación económica se define como una política de coexistencia y complementariedad de empresas pequeñas y medianas, creando verdaderas redes organizacionales, tanto hacia atrás como hacia delante de los procesos productivos, mediante la subcontratación y la subsidiaridad.

Las relaciones interpersonales son sólidas, confiables y solidarias, exaltadora de la piedad filial que exige obediencia y lealtad, rasgos característicos de la

idea de la empresa como la gran familia, con conceptos como el destino común, metas colectivas, y misión nacional.

La planeación estratégica, les permite hacer arreglos institucionales para la movilización de sus recursos nacionales, naturales y humanos, hacia sectores donde pueden ser utilizados con mayor eficacia en el mercado mundial. Otro aspecto no menos importante, son las extensas redes de proveedores y subcontratadores, no sólo de insumos y partes para subensamblar y ensamblar, sino también de mano de obra suficiente y altamente capacitada. Y que decir, de los procesos para el crecimiento y desarrollo de los recursos humanos.

- **Los trabajadores.**

Aunque Japón es un país capitalista y toda la ciencia, tecnología y prácticas administrativas las obtiene de los Estados Unidos, la forma de emplear, la determinación de los salarios, la organización sindical, se debe particularmente a un rasgo singular; el sistema de empleo de por vida. Los trabajadores se vuelven polifuncionales gracias a la política de alta rotación vertical o intraempresa y una escasa rotación horizontal o interempresa, dado por el sistema de salarios por edad y antigüedad en la empresa.

Los equipos de trabajo y los círculos de calidad son impulsados en la llamada participación integral en la planeación y toma de decisiones en los procesos productivos. Lo anterior, aunado a la socialización de conocimientos y experiencias en el interior de los equipos de trabajo y círculos de calidad, forman un proceso de capacitación efectivo y permanente. Los trabajadores trabajan en grupo en un ambiente favorable, debido a que participan con sugerencias para el mejoramiento continuo.

### **3.3.2.2.3. Las estrategias del modelo asiático.**

Las corporaciones multinacionales japonesas poseen características similares a cualquier otra transnacional, sin embargo el estilo y las estrategias de gestión administrativas, tienen peculiaridades que la hacen combinar y movilizar todos los factores hacia una estrategia única que no sólo favorece la expansión, sino también la reproducción de su modelo. Dicha estrategia ha sido denominada como "*los siete samurais en acción*". (Toledo, 1997)

1. La administración, esta formada por un equipo, disciplinado, experimentado y cohesionado; herederos de la larga tradición japonesa en el mundo de los negocios, pero armados de las nuevas técnicas de mercadeo. Su ideología basada en valores: antigüedad, lealtad y responsabilidad colectiva, los capacita para los desafíos que plantea la regionalización y la globalización económica.
2. La tecnología, Japón ha desarrollado sus propias capacidades de innovación tecnológica, como una forma de garantizar con mayor eficacia los procesos productivos.
3. El capital, la reproducción del capital después de las posguerra se ha visto favorecida por los ahorros en defensa y por la alta tasa de ahorro individual hasta constituir un fondo d recursos propios que ha convertido al sector financiero en capaz de proveer de capital suficiente para el desarrollo de proyecto nacional de industrialización y el rápido crecimiento económico orientado a la exportación.
4. El apoyo gubernamental, en este sentido el gobierno asume el papel de de gran concertador, convocando, iniciando, innovando y apoyando a los hombres de negocio—empresarios, industriales, banqueros, políticos—y élite

burocrática—nacional como internacional—para propiciar una esfera favorable para el cumplimiento de las metas y tareas del proyecto nacional.

5. La red internacional de información como son oficinas, agencias, representaciones, empresas comerciales, comercializadoras, bancos, con sus respectivas filiales nacionales e internacionales, agencias gubernamentales y el Ministerio para la Industria y el Comercio Internacional, constituidos como una estrategia de capacitación de las multinacionales japonesas.

6. El keiretsu, es decir un cuerpo organizado vertical y horizontal de grupos que integran el sector de los negocios, industriales, bancos, etc. La estrategia keiretsu esta integrado por relaciones de largo plazo, intensivas, solidarias y leales, además multifacéticos para contender con cualquier circunstancia, desafío o competitividad. Estas relaciones con vínculos muy familiares, permiten que una empresa pueda ser accionista de otras empresas del mismo grupo.

7. Representado por el sentido de misión nacional, en el que el gobierno y las empresas involucran a los trabajadores en pro de la grandeza del Japón. Una ideología de tipo nacionalista que motiva a todos los sectores sociales al logro de las metas propuestas.

La efectividad de la estrategia japonesa, se ha destacado por la habilidad para combinar y movilizar estos siete samurais, no sólo en desarrollo del sistema de capitalismo japonés sino también para enfrentar los desafíos de la globalización económica.

Los grupos empresariales están organizados en torno a redes de firmas que se poseen mutuamente llamados "*kabushiki mochiai*", en donde las principales

empresas están regidas por gestores. Sus redes organizacionales son de dos tipos:

- Redes horizontales basadas en vínculos intramercados entre las grandes firmas "*kigyo shudan*". Su característica principal es que abarcan diversos sectores económicos como: Muchas de ellas son herencia de los "*zaibatsu*" los conglomerados gigantes que condujeron a los japoneses a la industrialización y al comercio antes de la Segunda Guerra Mundial. Los tres conglomerados más antiguos son Mitsui, Mitsubishi y Sumitomo. Después de la Guerra, se formaron tres nuevas redes en torno a los principales bancos: Fuyo, Dai-ichi Kangin y Sanwa.
- Redes verticales "*keiretsu*", formadas en torno a una "*kaisha*", o gran compañía industrial especializada, que comprende cientos e incluso miles de proveedores y auxiliares asociados. Los principales keiretsus son los que tienen como centro a Toyota, Nissan, Hitachi, Matsushita, Toshiba, el banco Tokai y el banco Industrial de Japón.

Cabe destacar estos grupos empresariales son estables por la intervención en el sistema de la Compañía de Comercio General "*sogo shosha*" en cada red, ya que es el intermediario entre proveedores y consumidores, para ajustar insumos y productos. Es una unidad flexible pues asigna recursos a cada miembro de la red según conviene. Otra función que realiza es la de limitar el ingreso de una firma externa en su mercado.

#### **3.3.2.2.4. Capitalismo Japonés**

La existencia de un conjunto de valores ético-filosóficos provenientes del *Meidyi* y de la *Tokugawa*, ligados a aspectos estructurales, son privilegiados en el éxito del capitalismo japonés de la posguerra. La gestión empresarial

derivada de los mismos, se refiere a una práctica organizacional, donde la relación entre los empleados y patrones es muy peculiar. El sistema de relaciones industriales, fue creado en la segunda década del siglo XX, superando con adecuaciones importantes su esencia hasta perdura hasta el día de hoy. La combinación y explotación de ciertos valores, prácticas e instituciones tradicionales con el moderno capitalismo occidental, articuló un sistema de relaciones industriales. Por lo tanto es importante recordar que Japón recibió ciencia, ingeniería, tecnología e instituciones y prácticas administrativas, principalmente de Estados Unidos. No obstante, lo que ha prevalecido son las prácticas y usos de mucha más larga duración, propias del desarrollo histórico y cultural del Japón, conocida como: *Pilares de oro*,

- Empleo de por vida
- Determinación de salarios por edad y antigüedad.
- La organización sindical
- La relación armónica entre trabajador y empresa, empresa y Estado

Estos pilares, contruidos sobre la base de fundamentos éticos, prácticas institucionales y de relaciones sociales tienen sus orígenes en las matrices culturales fundamentales de Asia del Este.

### **3.3.2.3. La integración de México a la economía global**

En conclusión, diremos que los países desarrollados como Estados Unidos y Japón, han desplegado procesos de reestructuración económica sobre planeación a largo plazo, liderados por sus propias corporaciones transnacionales. Estos procesos de globalización económica (comercial, financiera, productiva y tecnológica) han arrollado a México, injertándolo en una política neoliberal (de apertura comercial, liberalización de los mercados

financieros y retiro del Estado de sus funciones económicas como regulador promotor del desarrollo económico y social) Rivera, (2002: 350).

A partir de 1983, la estrategia neoliberal, se orientó a acrecentar el mercado con asignación de recursos, maximización de la producción y el empleo, corrección de eventuales desajustes económicos. Recurriendo a la reducción de la injerencia del Estado mediante la liberación de precios internos (abriendo el cauce a los precios monopólicos y oligopólicos), la apertura comercial externa, la liberalización de los flujos de inversión extranjera, liberalización del sistema financiero, y la privatización de la mayoría de las empresas estatales. Sin embargo, los resultados obtenidos por la economía mexicana durante 1983-1998, fueron adversos, bajo el modelo neoliberal y las sucesivas estrategias macroeconómicas de mediano plazo instrumentadas durante dieciséis años, apegados a recetas de ajuste y estabilización preconizadas por Fondo Monetario Internacional.

El entorno económico actual, requiere de nuevos instrumentos que son descritos por José Luís Calva en diez políticas. De las cuales consideramos muy importantes para nuestro estudio del capital social en el ámbito de la gestión para el desarrollo, el camino para un nuevo ciclo largo de crecimiento económico sostenido, mediante una triple estrategia:

- Elevar de manera sostenida el ahorro interno;
- Reducir la dependencia financiera externa;
- Prevenir y enfrentar eficientemente los eventuales choques externos, evitando su absorción directa en nuestra economía real, a costa de repetidas recesiones.

Introducir políticas macroeconómicas favorables para el desarrollo de la economía real que favorezca la industrialización, como prioridad para la promoción de exportaciones y la sustitución eficiente de importaciones. Incrementando la asignación del crédito hacia actividades de desarrollo, sin demerito del despliegue de las políticas sociales. En concordancia al bienestar y desarrollo de las aptitudes físicas e intelectuales de sus ciudadanos.

## **CAPÍTULO 4**

En la literatura del capital social, se presentan las historias de tres trayectorias exitosas de azulejos en Saussuolo, Italia, de instrumentos quirúrgicos en Sialkot (Pakistán), de azulejos de cerámica en Criciúma (Brasil), como ejemplo relevante para el estudio de la confianza en las relaciones económicas. En este sentido se presenta al capital social como un factor que contribuye a maximizar el capital económico. Sin embargo es importante considerar, que cada uno de estos casos, poseen características únicas formadas por su propio ambiente social, cultural, político y económico.

En México, los diversos análisis elaborados que señalan un crecimiento económico durante el decenio de 1990 y la relativa estabilidad macroeconómica que hasta la fecha ha existido, Cadena y Savignon (2002:328). La política federal del “Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006”, propone una política integral para el desarrollo de las empresas, promoviendo la participación de entidades federativa, municipios e instituciones educativas y de investigación. En este marco surge la economía solidaria, que se ubica como una estrategia de transformación emancipadora, que ha recurrido a partir del propio financiamiento mediante formulas de ahorro popular, favoreciendo la cooperación y la solidaridad entre los asociados. Con la virtud de que por ser socios a la vez trabajadores y dueños de los medios de producción, se favorece una más justa distribución de la riqueza generada.

Como lo mencionamos en nuestra investigación, la experiencia de los productores de leche de Chiapas, constituye un modelo que presenta una alternativa viable para los líderes sociales de cómo se resuelven las necesidades de las personas, mediante la confianza, cooperación y

reciprocidad en combinación con la gestión, es posible la creación de industrias para el impulso del desarrollo regional.

Por lo tanto, este capítulo lo iniciamos con las nuevas tendencias en la gestión. El capitalismo managerial nos permite introducir al capital social identificado en el pensamiento de Bordieu y Coleman como un modelo compuesto de factores que contribuyen a maximizar la riqueza monetaria. Para conocer los factores que integran el capital social, es importante describir sus elementos, como se acumula, transmite y se reproduce. Para concluir, el análisis teórico presentado en los capítulos anteriores, nos ha permitido comprender su funcionamiento y debido que el capital social esta culturalmente determinado. Consideramos que para entender la interacción entre los sujetos-empresas y la importancia del capital social en las relaciones económicas que genera externalidades. El capital social en el nivel empresarial, lo abordamos desde el modelo de Schein. En esta formulación encontraremos como se comportan las personas dentro de una organización de tipo social.

#### **4. Las nuevas tendencias de la Gestión.**

La gestión managerial se preocupa de canalizar las necesidades de los clientes, sobre los productos de la empresa y de transformar a sus trabajadores en agentes sociales de resultados. Por lo tanto, la gestión comercial y la gestión de recursos humanos son flexibles a las exigencias de la gestión financiera. Es entonces que la obsesión de los resultados se impone en todos los escalones de la empresa. Y el management esta en la postura de servir al valor por la acción.

Muchas razones se conjugan para explicar la sumisión del poder managerial a la empresa de mercados financieros:

- Una razón ideológica ligada a la conversión de los dirigentes al gobierno corporativo, para “jugar en el patio de los grandes” y participar en la gran aventura de la globalización, salir del modelo capitalista industrial y alinearse en el modelo de capitalismo patrimonial.
- Una razón económica ligada a la búsqueda de “crecer externamente” la empresa necesita de capital para lanzar ofertas públicas de compra colocar estrategias para la adquisición de empresas competitivas, moverse para asegurar el desarrollo de la empresa no más que para una creciente producción interna, pero por una política financiera activa de estimulación de la acción (a fin de proteger las amenazas externas) y la argumentación de la talla tomado del control de otras sociedades.
- Una razón sicológica ligado a la voluntad de todo-poder de los dirigentes por el deseo “de ser el número” del sector. Ser el más grande, el más fuerte, el más poderoso, ese es el nuevo credo de los “grandes managers” que enfurecen a los caballos a la conquista del mundo. Una verdadera “pulsión de expansión” va apoderarse del management.

#### **4.1. La gestión de Gaulejac**

Sin embargo, la sociedad postmoderna es centrífuga y policéntrica, porque en su seno, hallamos un modelo múltiple, es decir compuesto de sistemas que conviven de forma más o menos pacífica, lo que da una impresión de desorden y crisis permanente. Gaulejac, (1993:27). Aunque el término gestión ha crecido espectacularmente, Gaulejac afirma que el término engloba elementos de diferente naturaleza:

1. Como estructura organizativa la organización managerial es completamente distinta de la burocrática o la tecnocrática fundadas éstas

sobre una estructura piramidal y jerárquica, con una clara escisión entre concepción y ejecución, con un sistema disciplinario férreo, una rigidez estructural extrema y una dirección por órdenes. La **organización managerial esta basada en un modelo reticular** compuesto por una multiplicidad de entidades en constante interacción. Cada una de estas entidades se relaciona con las otras dando lugar a configuraciones muy diferentes adaptadas a circunstancias del entorno.

**2. Las prácticas de dirección hacen posible que este tipo de estructura pueda funcionar**, ya que regulan el interior del sistema permitiendo la coexistencia de enfoques no siempre compatibles. La función principal de la gestión es “producir organización” en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia en el seno de la empresa y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente.

**3. Hay todo un sistema de representación, de percepción de imágenes y de escala de valores**, que actúa como sustrato de esta práctica de dirección. La gestión del management conlleva una cultura empresarial:

- Valores
- Ética

Ideal común formado por una serie de creencias y principios: como son la legitimidad del beneficio, la preocupación de la persona, el servicio al cliente, la sintonía en el progreso social y económico, búsqueda de la calidad, etc.

**4. La gestión responde a un modelo de personalidad basado en el deseo del éxito**, de ser un luchador, de amar la competición y el riesgo, de lograr realizarse uno mismo en su carrera, de disfrutar resolviendo los problemas complejos y de participar en lo de los demás, de animar a un equipo, de mediar en los conflictos, en definitiva, de ser tenido en cuenta.

Si en la gestión están inmersos los valores y las creencias, entonces el desarrollo de la cultura de empresa, es un síntoma de irrupción del factor organizativo en la sociedad. Por lo tanto, aparece junto a la identidad personal y social, **la identidad organizativa**. La cual es sinónimo de “bricolage”, para tratar el tema de la construcción de la **identidad**. Debido a que, los antiguos fundamentos de identidad eran intrínsecamente sociales; como lo era el oficio, las convicciones religiosas, la pertenencia a un grupo político, el status en el entorno local, etc. En la actualidad, son ahora las organizaciones las que dan a cada individuo su status social porque el éxito de una persona está íntimamente ligado a su profesión.

Por otro lado cuando Gaulejac (1993) afirma que la función principal de la gestión es “producir organización”, se refiere al sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa, con la finalidad de lograr una convivencia relativamente ordenada, entre elementos que se encuentran en tensión permanente. De esta forma la gestión conlleva una cultura empresarial, a un proyecto, a unos valores claves, en fin a una ética determinada que será la plataforma común del conjunto de trabajadores de la empresa. Entonces para lograr la adhesión de todos, hay que poner un ideal común articulado, en un todo un sistema de

representación, de percepción de imágenes y de escala de valores, que actúa como sustrato de esta práctica de dirección.

De esta forma, en palabras de Gaulejac (1993): “La gestión escapa al ámbito estrictamente económico y se instala prácticamente todos los espacios de la vida social al punto de ser considerada un “síntoma de la sociedad posmoderna”.

#### **4.1. 1. El capitalismo managerial**

La ley de beneficio aún hoy en día continúa siendo el elemento motor de la sociedad managerial y para hacerlo se concentran las fuerzas en dos polos: *el individuo y la empresa*. Dejando en el pasado el clásico antagonismo entre el beneficio individual y el de la empresa; el capitalismo managerial consigue destruir la confrontación trabajo/capital, basado en dos supuestos: Gaulejac, (1991:36)

1. “El trabajador ya no se siente explotado, porque se le ofrece la posibilidad de ser su propio patrón, es decir de dirigir su trabajo”.
2. “El control de la empresa, no se obtiene con la propiedad del capital, sino que es la especialización en su funcionamiento lo que le permite controlar al capital”.

En el sistema capitalista clásico el capital controlaba la organización; sin embargo hoy el fenómeno es inverso, porque lo interesante no es aumentar la producción sino lograr una mayor rentabilidad del capital. “El término “sociedad anónima” nunca fue más justo ya que nos hace ser más conscientes del proceso de diseminación del capital, de disolución de la propiedad, de despersonalización del poder, que se ha producido” Gaulejac (1991).

Es así que hoy, los accionistas son personas jurídicas que administran su patrimonio personal. Por lo tanto los trabajadores-accionistas son así también trabajadores-patrón, debido a que no trabajan para la empresa, la realidad es que trabajan para sí mismos. Su interés es trabajar para mejorar siempre los resultados y aumentar sus ganancias como accionista.

El cambio también significa un proceso de creación colectiva, a través del cual, los miembros de una determinada colectividad aprenden juntos, es decir inventan y determinan nuevas formas de jugar el *juego* social de la cooperación y del conflicto, adquiriendo a la vez capacidades cognoscitivas, de relación y organizativas. El proceso de aprendizaje colectivo permite instituir nuevos constructos de acción colectiva, es decir, una transformación de nuevos modos de acción colectiva para permitir que haya más iniciativa y más autonomía en los individuos, por lo que no pasa por menos organización sino por más organización. Crozier, (1990:29).

En la estructura piramidal la estrategia es la imposición, forzando normas, ritos y tareas prefijadas. Esta nueva forma de gobernar comienza con los círculos de calidad y los grupos de expresión, con el objetivo de obtener las respuestas privilegiadas de los trabajadores, su tiempo y sus ideas. Heidegger citado en Gaulejac, (1991:40). El hombre pasa de un “estar pasivo” a una “existencia activa”, que supone compromiso y participación en la aventura social. Esto significa que el comportamiento humano se apoya en el desarrollo de una cultura de empresa: basada en mitos, símbolos, escala de valores común a todos y la puesta en práctica de proyectos comunes en la empresa.

Los proyectos y trabajos consiguen mayor efectividad, gracias al trasfondo que los impregna, acorde con la moral imperante en la empresa. Las motivaciones

de los empleados pasan de ser materiales (dinero) y concretas (promoción), a ser psicológicas (participando en el sistema de valores, cero defectos, excelencia

Entonces el concepto de capital social en los estudios organizacionales, debe comenzar con estudio de los constructos, las prácticas y los comportamientos reales, que nos permitan comprender las funciones y la significación en el conjunto social.

Para entonces, dar significado al capital social como generador de desarrollo.

El considerable debate que esto ha provocado tiene varios argumentos.

Primero, porque el concepto ha sido usado por algunos científicos sociales para definir cuestiones económicas y por algunos economistas para definir cuestiones socioculturales. Sociólogos y antropólogos han descrito al capital social como una fuerza clave que facilita la acción colectiva a través de redes o comunidades (Portes y Landolt, 1996). Otros definen al capital social en forma menos estructural y funcional, como una persona o grupo con sentimientos de simpatía, admiración, comprensión, respeto, consideración, sentido de obligación y confianza hacia otra persona o comunidad (Robison, Schmid y Siles; 1999:4). Ambas descripciones asumen que el capital social puede ser creado dentro y entre clases sociales y, si se canaliza adecuadamente, constituir una fuerza adicional e importante en el alivio de la pobreza. Otros autores que han estudiado y teorizado el capital social en su concepto de beneficio colectivo son Woolcock (1998), Fukuyama (1995), y Putnam (2000).

Entonces el capital social *es una fuerza adicional que facilita la acción colectiva beneficiando al colectivo. Y son las prácticas que al ser reguladas por la gestión managerial se transforman en dispositivos que permiten resolver*

*conflictos, lograr convivencia en el seno de la empresa y relativamente ordenada entre los elementos, que se encuentran en tensión permanente, en una palabra como dice Gaulejac “producir organización”.*

Ahora bien, a continuación intentaremos traducir esta visión sobre la gestión para el caso de las empresas ubicadas en el sector agrícola.

#### **4.2. EL capital social y la gestión.**

Las organizaciones en la agricultura solo identificaban como sistema de intermediación al modelo corporativista, sin embargo a través de los años no tuvo la capacidad a los cambios producidos en los últimos años. No obstante, los arreglos institucionales por medio de los cuales los agentes públicos y privados del sector, se han ampliado. Los empresarios y sus organizaciones están llamados a asumir un papel clave, desarrollando nuevas estructuras para coordinar esfuerzos y recursos con el fin de enfrentar los desafíos en este contexto. El empresario agrícola esta inserto en flujos de capital, información y tecnologías e ideas que se mueven a escala mundial.

Empresario agrícola es definido por Porras, 2000b citado en Sirvent, 2001:.420 “aquel que es propietario o arrendatario de una unidad de producción, que basa gran parte de su actividad en el trabajo asalariado y orienta su producción mayoritariamente al mercado, entonces ella abarca a actores tan distantes como aquel en cuya propiedad perduran los métodos artesanales de producción y relaciones paternalistas con sus trabajadores y el empresario competitivo inserto en las tendencias que marcan los mercados nacionales e internacionales.

Ante la dificultad de alcanzar sus metas en forma individual, conduce a agruparse en estructuras estables con el fin de defender colectivamente sus

intereses. Las organizaciones empresariales de la agricultura han desarrollado dos líneas de acción: Porras, 2000a citado en Sirvent, 2001:421

Acciones de carácter reivindicativo con el fin de obtener de las autoridades, las reglas del juego de mercado que favorezcan a su colectivo de referencia. Sindicatos agrarios, federaciones de cooperativas o de algunas organizaciones de productores.

Acciones de carácter económico que tiene como fin las cooperativas, mutuales rurales de seguros o las asociaciones de transferencia tecnológica.

Para afrontar con capacidad las nuevas exigencias, con capacidad competitiva, una función que la posibilita, es la habilidad de aliarse estratégicamente con otros actores del mismo sector. El capital social se vincula agrícola y rural actual. El capital social son actitudes de confianza y conductas de reciprocidad y cooperación dentro de una comunidad específica. Las acciones de confianza parte de emprender acciones mancomunadas con el fin de reducir costos de transacción por la vía, de la asociación, administración conjunta, compra o venta en común, uso compartido de bienes, obtención y difusión de información, y otras, mediante sus lazos o redes sociales.

Por lo tanto, el **Capital social** representa concentración en manos de un capitalista de medios de producción y de subsistencias del trabajo, y en la medida que la acumulación se realiza se extiende esa concentración. El movimiento de concentración no sólo se difunde en tantos puntos como la acumulación, sino que la división del capital social en multitud de capitales independientes, que se conserva precisamente porque todo capital individual, funciona como centro de concentración. El aumento de capitales individuales acrecienta otro tanto el social.

Capital entonces, es la acumulación, es el acrecentamiento gradual, que gracias a su reproducción en escala creciente, es un procedimiento lento primero de capitales individuales, que se multiplican y se reúnen en diferentes centros de acumulación y concentración.

*La gestión para el empresario agrícola, significa entonces, inducir por sí solos, el tránsito de una agricultura de mercados insuficientemente desarrollados y, por tanto de un mediocre desempeño, hacia una agricultura productiva. Impulsar los cambios desde una autogestión, a partir del desarrollo de sus capacidades asociativas con la meta de organizar transacciones, donde cada actor asuma el reto de reformar la estructura del sector.*

Para adecuar esta definición diremos que la gestión del capital social: **La gestión** se transforma en un modelo de referencia mezcla de pragmatismo e idealismo. La gestión funda sus bases en el mérito individual, la adhesión, la negociación, la autonomía de cada individuo, la movilidad, la adaptabilidad, la comunicación, la motivación, la calidad, la noción del proyecto, de autorregulación, etc.

La competencia cada día más intensa, obliga a las empresas que desean triunfar a aumentar su eficacia especializándose en aquellos segmentos de mercado en los que podrá alcanzar gracias a la calidad total, la excelencia, etc. La necesidad de las empresas de una gran adaptabilidad al entorno mutante como condición para sobrevivir. La velocidad de reacción y acomodación a la nueva situación económica que se presente dependerá el éxito o fracaso.

**El modelo de empresa policelular o reticular** aprovecha, las sinergias del trabajo, en un conjunto de lógicas especializadas (financiera, comercial, técnica, etc.) se impone sin dificultad. Cada una de las células, crea su propia

red en función de su misión: marketing, control de gestión, recursos humanos. Cada una de ellas desarrolla normas, reglas de funcionamiento únicas, e invita a las otras a comunicarse de una manera determinada siguiendo su código, su modelo, sin tener el suficiente poder para imponerlo a los demás. “La **organización managerial esta basada en un modelo reticular** compuesto por una multiplicidad de entidades en constante interacción. Cada una de estas entidades se relaciona con las otras dando lugar a configuraciones muy diferentes adaptadas a circunstancias del entorno, como la zona geográfica, la línea de productos, las necesidades operativas del momento”. (Gaulejac 2005: 22).

**El poder esta en el gestor como centro de la organización**, que encuentra un denominador común y consigue combinar las distintas lógicas existentes en la empresa en forma de un código síntesis de todos los demás. Las empresas modernas no tienen fronteras fijas; son entidades autónomas e independientes. Cada célula requiere de una serie de herramientas y conceptos hiperespecializados y, sin embargo, no puede funcionar si no es en estrecha colaboración con las otras. Cada rama productiva precisa a la vez, de gran autonomía organizacional y de toda una red productiva vinculada con el servicio financiero, el comercial, el de marketing, el administrativo, etc. Que le aseguran de forma permanente la información y los medios que le sean necesarios.

Tal y como lo definimos anteriormente para Gaulejac los cuatro aspectos de la gestión son: ***Organización, praxis, valores y personalidad***; en conjunto forman un sistema socio-mental, encrucijado entre lo económico, lo político, lo ideológico y lo psicológico.

Es así que la introducción de las nuevas tecnologías exige, en el seno de la organización, ductibilidad, comunicación horizontal interactiva, dispositivos adaptables para resolver los problemas, procesos pluridisciplinarios, reciclaje permanente, cuestionamiento del anacrónico sistema de calificaciones, creación de nuevos puestos intermedio, traductores para lograr la comunicación dificultada por lenguajes hiperespecializados.

En este nuevo marco, el manager o gestor sería un productor de organización puesto que con su trabajo prevé y crea nuevas técnicas, nuevos procedimientos, nuevos sistemas de orden adaptados a esas transformaciones.

“Presenciamos el nacimiento de un ser híbrido, mitad hombre mitad organización, del que el manager es el arquetipo. Su rol es crear dispositivos que faciliten la comunicación entre los distintos elementos de la empresa sin frenar su evolución propia” Gaulejac, (1993).

Por lo tanto, la visión sociológica que considera a la empresa como un hecho social, es decir, como algo producido por la sociedad (este punto de vista era propio del capitalismo); el enfoque en las sociedades posmodernas se enfrentan a un paradigma donde la empresa es un elemento central de la producción de la sociedad.

R. Sainsaulieu y a D. Segrestin en Gaulejac, (1993:32) afirman que el entorno lleva a concebir la empresa como un punto de relevancia social a la hora de establecer un **nuevo orden en las relaciones sociales**. Cuando se van debilitando las referencias sociales, la empresa se afirma como un centro generador de identidad y se habla de ella como “la nueva parroquia”, “familia”, “de cultura, etc.

Es así que el **poder**, no pertenece ya a una clase dominante sino al entramado de la organización que controla la aparición de una nueva clase dirigente. **El poder de los top managers** no se apoya en la herencia familiar o la propiedad del capital, sino en una carrera estudiantil y profesional. El resto de los cuadros de una empresa reciben su poder de la organización, por que ya no va unido a la persona sino al puesto, y se transmite no por herencia sino de acuerdo con las normas internas de la empresa.

#### **4.2.1. El papel del capital social en el desarrollo**

En la última parte de la década de 1990, se ha producido un profundo replanteo del problema del desarrollo, que incluye una mayor toma de conciencia de la importancia de los factores culturales que inciden en el crecimiento económico y su incorporación a los modelos de desarrollo. El capital social no es otra cosa que el medio para reconceptualizar el papel que desempeñan los valores y las normas en la vida económica.

El volumen de las investigaciones sobre el capital social, y sus relaciones con el desarrollo económico, ha sido enorme. Buena parte de esta labor ha tenido un carácter conceptual, es decir, ha tratado de comprender qué es el capital social, cómo funciona y cómo se origina. No obstante, primero es preciso determinar cuál es el lugar del capital social en la agenda más amplia del desarrollo.

Se ha demostrado a través de diferentes perspectivas de análisis de la realidad que las metas macroeconómicas que conducirían de manera automática a la solución del conjunto de problemas sociales son infundadas. La falta de inversión social no ha sostenido el crecimiento económico, James Midgley (1995) citado en (Penso 2004:68) lo llama: “desarrollo distorsionado” por ser

un crecimiento que no está acompañado por un mejor acceso a la salud, la educación, los servicios públicos y otros factores que contribuyen al bienestar social. Penso (2004) afirma que la privatización y la liberación comercial han sido tomadas como un fin, cuando deberían ser medios para alcanzar un crecimiento sostenible, equitativo y democrático.

Joseph Stiglitz sugiere reexaminar el Consenso de Washington por la falta de crecimiento de los países que han seguido las estrategias de liberación, estabilización y privatización. Debido a que los objetivos del desarrollo buscan la ampliación de oportunidades a los seres humanos.

En esta perspectiva no se dejan de considerar la privación material y la pobreza, pero se enfatiza el factor humano en términos de dignidad, emancipación social y mejoramiento de la capacidad moral, intelectual y técnica, con base al respeto mutuo y la igualdad (Penso, 2004:69). Es importante resaltar que el capital humano tiene características especiales, pues es un fin, por ser el propósito principal del desarrollo, mejorar el perfil de la población y a la vez es el medio fundamental para alcanzar la productividad, el progreso tecnológico y la competitividad.

El capital social en los últimos años, ha adquirido una gran fuerza por ser medio para el bienestar colectivo e impulsar simultáneamente el desarrollo social, para mejorar, la equidad sin perder de vista la función del Estado.

Kliksberg (2000: 8) por su parte, sostiene que el capital social y la cultura no sólo incluyen las variables ausentes, sino que además considera la interrelación entre las diferentes dimensiones de las áreas económica, política y social que están íntimamente ligadas unas con otras.

El término social se deriva de la palabra *socius*, del latín que significa “amigo”. Entonces lo que es social está vinculado al fenómeno de la amistad, en el que las personas valoran el bienestar del otro y cooperan para ayudarse mutuamente. La amistad motiva y apoya, reconforta y ayuda, y abarca un amplio espectro de lazos especiales e intensos de amistad personal, hasta formas más generales y difusas de relacionarse con los demás mediante una actitud cordial, de confianza y cooperación.

La amistad es una situación en la que las personas cumplen funciones de utilidad positivamente interdependiente. Esto significa que estiman que el bienestar de otros a quien consideran sus amigos y cuya seguridad, bienestar y felicidad valora, influye en su propio bienestar, y se consideran menos felices si esos sufren de alguna manera. Las relaciones de interdependencia positiva son más frecuentes e intensas dentro de las redes familiares y de parentesco. (Uphoff, 1996).

#### **4.2.2. Definiciones de capital social**

El término “capital social” en fue utilizado por primera vez en círculos académicos, en 1916. Recientemente, varios estudiosos han contribuido a popularizar el término y el concepto, entre ellos Bourdieu (1985), Coleman (1988), Fukuyama (1995), Narayan y Pritchett (1997), Portes (1998), Putnam (1995) y Woolcock (1998). Incluso antes de que estos académicos escribieran sobre el capital social, el concepto era conocido por muchos científicos sociales, aunque lo hayan llamado de otro modo. Para muchos, el capital social es como un vino añejo en una botella nueva: un viejo concepto con un nuevo nombre. Lo que ahora resulta diferente es que muchos científicos sociales y

analistas reconocen el interés que comparten por el capital social y hablan del tema entre ellos. Robinson et al (2003).

Para Robinson et al. (2003) define al capital social como los sentimientos de solidaridad de una persona o un grupo por otra persona o grupo. Esos sentimientos pueden abarcar la admiración, el interés, la preocupación, la empatía, la consideración, el respeto, el sentido de obligación, o la confianza respecto de otra persona o grupo.

Putnam (1993) lo define “como las características de la organización social, como la confianza, las normas y las que mejoran la eficiencia de la sociedad facilitando la acción coordinada”.

El sociólogo francés Pierre Bourdieu, entiende al capital social como “ El conjunto de recursos actuales o potenciales vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de ínter conocimiento e ínter reconocimiento; o dicho de otro modo, a la pertenencia a un grupo, en tanto que conjunto de agentes que poseen no sólo propiedades comunes (capaces de ser percibidas por el observador, por los demás o por ellos mismos) sino que están también unidos por vínculos permanentes y útiles. Dichos vínculos no pueden reducirse a las relaciones objetivas de proximidad en el espacio físico (geográfico) o incluso en el espacio económico y social porque se basan en intercambios que no pueden separarse desde un punto de vista material o simbólico y cuya instauración y perpetuación suponen el reconocimiento de dicha proximidad” (Bourdieu 2001). Este enfoque económico ha sido retomado por Coleman, y luego por economistas y geógrafos que han aplicado al capital social los modelos sobre inversiones óptimas. Según Coleman el capital social es productivo como otras formas del capital fijo; pero

a diferencia del capital fijo no es tangible, porque se define por la función que desarrolla de incorporarse en las relaciones. En este sentido Glaesser et al. y Annen (2003) en De Propis (2005:292) consideran tres aspectos que enfatizan el capital social en términos económicos:

- El capital social es teorizado como una forma de inversión que permite a los sujetos invertir ahora para sacar beneficios futuros.
- Los sujetos individuales son los responsables del capital de su capital social.
- El capital social es una agregación de los capitales individuales.

Una formulación que se contrapone a la en formulada en términos económicos es la tipo social-político. Para Putman el capital social es el resultado de la interacción social que se realiza a través de las redes horizontales, como cooperativas, organizaciones y asociaciones que pueden tener rasgos sociales, políticos y económicos. Considera que el capital social es un bien colectivo que no puede ser creado intencionalmente y que entonces es el resultado de un proceso acumulativo entre confianza, reciprocidad, cooperación y civismo, en la cual la herencia cultural e histórica alimenta al círculo virtuoso de la interacción social. En el pensamiento de Fukuyama el capital social esta culturalmente determinado por la religión, las tradiciones y las costumbres que llevan a los individuos a adquirir y compartir valores morales como la lealtad, honestidad y confianza.

El estudio del capital social reporta numerosos estudios en los países en desarrollo, distinguiendo al capital relacional y el institucional. “El primero se refiere a la actitud, a la cooperación de los sujetos involucrado y a las redes sociales derivadas; el segundo, se concentra sobre el papel de las instituciones

y de las leyes codificadas para determinar comportamientos más o menos cooperativos” (De Propis, 2005). Las relaciones pueden ser de tres tipos vinculación (bonding) al interior del mismo grupo homogéneo de agentes; las de cruce (bridging) entre grupos y las de vinculación (linking) vinculación entre grupos jerárquicamente diferenciados en el sistema social (Molinas, 2002) en De Propis.

La definición del término “capital social”, que parece ser la más aceptada hoy en día, iremos viendo dónde y cómo este capital social se vincula al desarrollo agrícola y rural actual. ***Entonces el capital social son las actitudes de confianza y las conductas de reciprocidad y cooperación dentro de una comunidad específica, así como la habilidad de la persona o del grupo para obtener recursos y emprender acciones mancomunadas con el fin de reducir costos de transacción por la vía de la asociación, la administración conjunta, la compra o venta en común, el uso compartido de bienes, la obtención y difusión de información, la reivindicación, y otras, mediante sus lazos o redes sociales.*** Al respecto Kliksberg dice (2000:8,13) que el capital social y la cultura están intrínsecamente relacionados, que las personas, las familias y los grupos son capital social y cultural por esencia y portadores (o no) de actitudes de cooperación, valores, tradiciones y visiones de la realidad que forman parte de su identidad misma. A nuestro modo de ver, las redes y actitudes de confianza se construyen a partir de este “capital social” y cultural, así como del carácter de la persona. Finalmente, se vuelven parte de él y, a veces, la fortaleza de los lazos y de la confianza mutua construida puede hacer abstracción del “capital” inicial.

### **4.2.3. Tipos de capital social**

Durston ha identificado cinco formas básicas de capital social:

1. El capital social individual se refiere al conjunto de relaciones que “teje” una persona con otros individuos, fundado de preferencia en relaciones de reciprocidad y generalmente basadas en parentesco, identidad o familiaridad y que las personas pueden activar para su beneficio individual. Las relaciones son características de un contrato diádico con contenido de confianza y reciprocidad y se extiende a través de redes egocentradas. Estas redes también pueden ser verticales y de carácter clientelístico. En el plano económico, estas redes pueden lograr “economías de transacción” por sobre la participación individual y anónima de un mercado.

2. El capital social grupal es el que aparece entre grupos relativamente estables y de alta confianza y cooperación, en los que se combinan lazos horizontales de reciprocidad con lazos verticales, generalmente entre un líder local y un grupo que lo apoya. Algunos jefes de hogar, especialmente los de más edad y mayor patrimonio, lideran grupos (o cuasi grupos) relativamente estables y cerrados de algunos de los parientes y vecinos que los rodean. Estos grupos sirven para acumular tanto bienestar material como prestigio para el líder e, indirectamente, para sus demás integrantes. El alto grado de confianza, su carácter competitivo (con otros grupos e individuos) y el número reducido de integrantes hacen de estos grupos buenas bases para el trabajo en equipos y los emprendimientos productivos.

3. El capital social comunitario y de barrio, alude a las instituciones socioculturales que se ha dado un colectivo. El capital social externo (referido a las instituciones que rigen las relaciones intergrupales) concierne a las

conexiones de una persona o de la comunidad con personas o grupos fuera del propio grupo y que tienen otra (mejor) dotación de activos. Es considerado como un poderoso mecanismo para contribuir al éxito de los programas de superación de la pobreza que, además, ayuda a la cohesión social, un elemento crítico para la estabilidad social y el bienestar económico a más largo plazo. El empoderamiento es un proceso selectivo consciente e intencionado que tiene como objetivo la igualación de oportunidades entre los actores sociales. El criterio central es transformar en actores a sectores sociales excluidos y nivelar hacia arriba a actores débiles (Bahamondes, 2001 y Durston, 2000). Corresponde a un sistema complejo, por sus estructuras normadoras, gestionarias y sancionarias.

4. El capital social de puente, similar a los anteriores pero con la distinción que se da en personas e instituciones distantes, tanto horizontales como verticales.

5. El capital social societal, se refiere se refiere al capital social de las sociedades. (Durston, 2001).

Otra tipología del capital social corresponde a Flores y Rello 2001, con una clasificación de cuatro tipos:

1. El capital social individual, se refiere a la capacidad de obtener ventajas y beneficios a partir de una red de relaciones útiles.

2. El capital social empresarial, es definido como el conjunto de recursos movilizables mediante una red de relaciones sociales extendidas que proporcionan a la empresa una ventaja competitiva.

3. El capital social comunitario, esta formado por la capacidad de actuar como un colectivo en busca de metas y beneficios definidos por el propio colectivo.

4. El capital social público, esta conformado por las redes de relaciones con agentes económicos y sociales establecidos por los organismos estatales, que les permite hacer más eficaz su tarea. (Flores y Rello, 2001).E

Más allá de la actualidad que vincula lo local con lo global, y que pretende vincular territorio y globalización, en el debate de la teoría socioeconómica, existen nuevas herramientas teóricas de la realidad industrial y territorial. Las consideraciones económicas, hoy en día, no sólo son importantes, pues hoy existen consideraciones geográficas, sociales y culturales a analizar. El tema de desarrollo regional y local constituye una vertiente distinta asociada a la capacidad productiva del territorio. A finales de los ochentas investigadores italianos, resaltaron las relaciones de cooperación entre los individuos y el impacto sobre su vida. Sin embargo, estas formas de organización productiva poseen características particulares:

- La concentración socio-territorial no es resultado de la coincidencia en un área geográfica, sino que existen aspectos vinculados al contexto social y cultural, que constituyen elementos centrales para su éxito.
- Rasgos que caracterizan el capital social son las organizaciones y redes sociales que facilitan la cooperación e impulsan relaciones de solidaridad con base en el apoyo mutuo, el respeto y la confianza entre sus miembros, tienen aspectos tales como:
- El capital social lo conforman: el grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad, las normas de comportamiento cívico

practicadas y el nivel de asociatividad que caracteriza a esa sociedad.

Putman

- El capital social en el plano individual tiene que ver con el grado de integración social de un individuo y con su red de contactos sociales, e implica relaciones, expectativas de reciprocidad y comportamientos confiables. Coleman.
- El capital social se asocia con la virtud cívica que parte de la familia y se extiende a la sociedad civil, como una esfera en la cual los ciudadanos pueden aprender a confiar unos a otros. Miller
- El capital social se refiere a acervos de confianza social, normas y redes que la gente puede construir para resolver problemas. Penso

#### **4.2.4. Perspectivas del capital social**

Las lagunas en el conocimiento sobre el papel que asume en la actualidad las organizaciones empresariales en la agricultura son muy grandes. El modelo corporativista ha tenido falencias ante los cambios que se han producido en los últimos años. Por lo que en los últimos años la acelerada diferenciación y complejización de la agricultura, con una creciente participación de intereses privados en la definición de las políticas aplicadas, el gobierno central transfiere gran parte de sus competencias y recursos a entidades subnacionales y supranacionales. Por lo tanto, se combinan el relevo de las funciones operativas del sector público al sector privado. El desafío de transitar de mercados insuficientemente desarrollados a mercados productivos, exige, además de estar insertos en flujos de capital, información, y tecnologías e ideas que se mueven a escala mundial y ser capaces de ofrecer igualdad a todos los miembros.

La dificultad de alcanzar la satisfacción de sus demandas en forma individual los conduce a agruparse en estructuras estables con el propósito de defender colectivamente sus intereses. Una capacidad competitiva, en gran medida, da la posibilidad y habilidad de aliarse estratégicamente con los otros actores que actúan en el sector. El empresario agrícola Martine Sirven, (2003:420) lo define como el propietario o arrendatario de una entidad de producción, que basa gran parte de su actividad en el trabajo asalariado y orienta su producción mayoritariamente al mercado.

El uso del capital social debe orientarse a la búsqueda y aplicación de formas más eficientes, productivas y sostenibles de desarrollo y esto amerita el surgimiento de nuevas competencias, que a su vez deben ser reconocidas y apreciadas por los miembros de la comunidad. (Diaz Albertitni, 2003:266). Los trabajos del capital social en este enfoque incluyen determinar conocimientos de gestión de organizaciones en combinación con los valores, las capacidades y las habilidades de los integrantes del conjunto social.

Por lo tanto al hablar de gestión social, implica hacer uso de la amistad, es decir de lazos especiales, por los que se valoran el bienestar del otro y cooperan para ayudarse mutuamente. La amistad motiva y apoya, reconforta y ayuda a los demás mediante una actitud cordial, de confianza y cooperación. Entonces, el capital social en la gestión puede verse como un fenómeno subjetivo, compuesto de valores y actitudes que se transforman en un activo que moviliza la forma en que los actores interactúan para impulsar el crecimiento y el desarrollo. Donde la reciprocidad es una norma que impulsa la negociación, el compromiso y el pluralismo, basado en la igualdad de los actores.

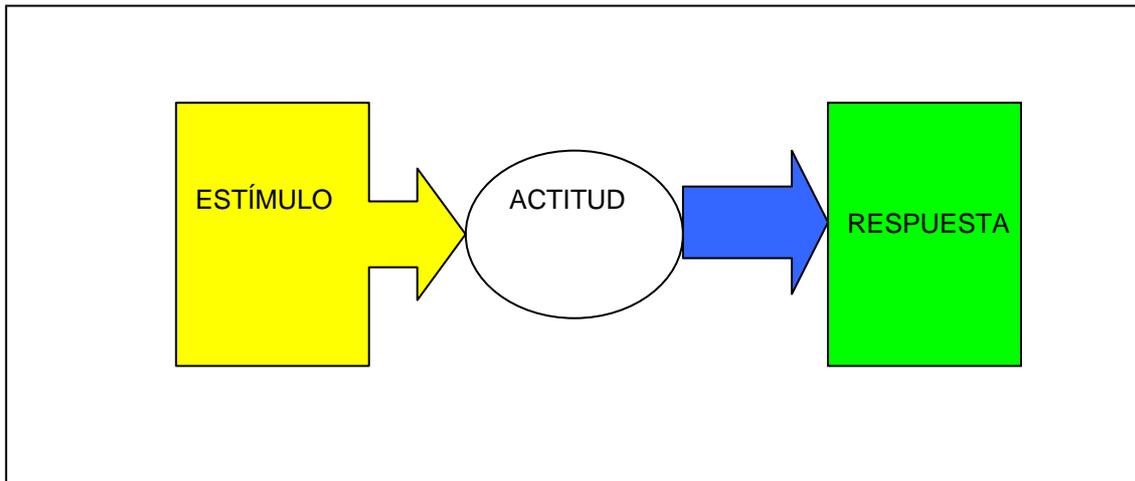
### **4.3. Elementos del capital social**

Si el capital social son las actitudes de confianza y las conductas de reciprocidad y cooperación dentro de una comunidad específica, así como la habilidad de la persona o del grupo para obtener recursos y emprender acciones mancomunadas con el fin de reducir costos de transacción por la vía de la asociación, la administración conjunta, la compra o venta en común, el uso compartido de bienes, la obtención y difusión de información, la reivindicación, y otras, mediante sus lazos o redes sociales. Es importante que analicemos que son las actitudes y como influyen en los valores y las relaciones.

#### **4.3.1. Las actitudes**

En este campo de las actitudes se puede afirmar que la teoría de las actitudes ha generado más investigaciones que otro concepto en materia de psicología social. La definición de una actitud es relativamente nueva en el campo de las ciencias del comportamiento. Se comienza a utilizar a comienzos del siglo XX, con la aparición de la doctrina conductista, el término actitud, es definido por los psicólogos conductistas como un esquema de comportamiento del tipo estímulo-respuesta, pues notaron que había fluctuaciones del comportamiento frente a estímulos idénticos. Aunque se den estímulos idénticos, los comportamientos pueden ser diferentes, por lo que entonces comprendieron que debería haber una variable situada entre los estímulos y las respuestas. Esta variable sería la indicada para explicar las diferencias en el comportamiento de los individuos. En este contexto la variable es flexible y por lo tanto aparece el concepto de "actitud".

**Figura No. 2 Vínculo estímulo-actitud-respuesta.**



FUENTE: Elaboración propia.

Gordon Allport en 1935 fue quien definió a las actitudes como “un estado mental y neurológico con capacidad de reacción, organizado por la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo frente a todos los objetos y situaciones con las cuales está en relación”. Citado en Arellano Cueva, 2002.

Sin embargo la más reconocida es la de H. Triandis, en la que actitud es “una idea cargada de emoción que predispone a un tipo de acción frente a un tipo de situación específica. Citado en Arellano Cueva, 2002.

Entonces podemos concluir, que las actitudes son determinantes del comportamiento debido a que están vinculadas con la percepción, la personalidad y la motivación. Una actitud es un sentimiento positivo o negativo, aprendido y organizado mediante la experiencia, que ejerce influencia específica en la respuesta de una persona a la gente, objetos y situaciones.

Sus elementos principales son:

- **Cognitivo.** El conocimiento o cognitivo como es una idea, creencia o imagen. Este elemento también es conocido como perceptual, informacional y a veces estereotipo. Para Triandis, es la concepción que el individuo tiene de los objetos o la idea que el individuo idea para el pensamiento. Por lo tanto se refiere al conocimiento y las creencias del individuo referentes a la existencia de uno o varios atributos.
- **Afecto.** Un elemento afectivo son los sentimientos o elementos motivacionales son los que acompañan a la idea que tiene el individuo sobre un determinado objeto y se expresa en el sentimiento de querer o no querer al objeto. “Se basa en el hecho de que un conocimiento (experiencia) conlleva siempre cierto vínculo con una situación agradable o desagradable, lo cual hace que los objetos de la actitud impliquen algún grado de afectividad positiva o negativa”. Arellano, 2002 p194.
- **Comportamiento.** El elemento conductual que es el que predispone a un tipo de acción. Este elemento comportamental es el que predispone la acción que resulta del valor afectivo asignado al objeto o como una intención de comportarse de una forma dada.

En términos de factores laborales los estímulos impulsan las intenciones afectivas (emocionales), cognitivas (pensamiento) y conductuales para la formación de actitudes que entonces dan una o más respuestas afectivas, cognitivas o de comportamiento.

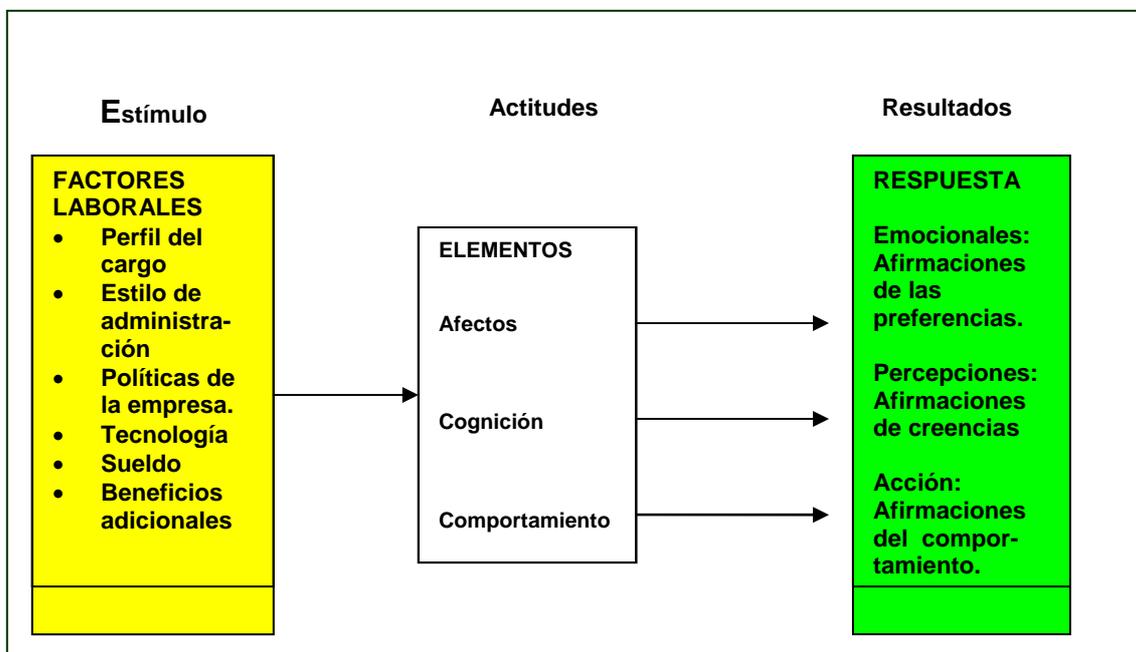
Las actitudes pueden tener muchos orígenes: la familia, la sociedad y experiencias laborales anteriores. Las primeras experiencias familiares ayudan a perfilar las actitudes de los individuos, en la infancia las actitudes

corresponden a sus padres. Y así en la adolescencia las actitudes corresponden más a los grupos de pares, en los que son aprobados al compartir sus actitudes o modificarlos para poder integrarse al grupo.

Entonces en el campo laboral los empleados desarrollan actitudes acerca de la igualdad de remuneración, análisis de desempeño, capacidades administrativas, diseño del trabajo y la incorporación a un grupo de trabajo. En este campo las experiencias previas laborales también influyen en el desempeño, lealtad y obligaciones.

Para los managers la teoría de los elementos afectivos, cognitivos y de comportamiento como determinantes de las actitudes y de los cambios de actitud podrían demostrar que las contribuciones positivas a la organización logran la eficiencia en la organización.

**Figura No. 3 Elementos que componen las actitudes**



Fuente: Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. Editorial Mc Graw Hill. Gibson et al p117.

#### 4.3.1.1. El papel de las actitudes en los valores.

Las actitudes las formas de manera rápida y sin esfuerzo, también las defendemos con firmeza. Los mecanismos para resguardar nuestras actitudes son la réplica, la omisión de información y la racionalización. Debido a que motivan conductas congruentes con la evaluación, es común que nos acerquemos a lo que evaluamos favorablemente y evitemos lo que reprobamos. Por lo tanto cuando encontramos satisfacción en los objetos, el acercamiento o el alejarnos, sirvan para aumentar las recompensas y disminuir el castigo.

Katz en 1960 identificó cuatro funciones posibles de las actitudes:

1. La función utilitaria, sirve para maximizar las recompensas y minimizar los castigos.
2. La función de conocimiento, las actitudes permite que los actores comprendan su entorno al proporcionar evaluaciones de objetos y grupos de objetos.
3. La función expresiva de valor, las actitudes algunas veces comunican los valores y la identidad de los individuos hacia los demás.
4. La función defensiva del ego, es importante diferenciar las actitudes y los valores, los últimos se refieren a normas o metas que consideramos importantes mientras las actitudes nos sirven para evadir verdades dolorosas. Con una actitud es desfavorable a un individuo protegemos nuestro ego.

Después de analizar la función de las actitudes, ahora podemos entender que las actitudes se forman en las creencias. Pero entonces las creencias se basan en dos tipos de experiencias: las directas y las indirectas. Las primeras tiene la característica que por obtenerse de experiencias directas a un objeto

se retienen mejor y son más accesibles, es decir confiamos más en las sensaciones más que en la información. Mientras que las indirectas se refiere a otra fuente de información indirecta como las actitudes que los padres transmiten a sus hijos compartiendo sus creencias. Las instituciones sociales dan información sobre valores, un ejemplo son las escuelas que además de ser una fuente de conocimientos también transmiten valores. Por último los medios de comunicación nos informan de las experiencias indirectas como son sucesos lejanos como la delincuencia, la salud, la política, etc.

Los valores son definidos por Spranger citado en Gibson (2003) p120 “como la gama de gustos, antipatías, puntos de vista, deberes, inclinaciones internas, juicios racionales, prejuicios y patrones que determinan la perspectiva del mundo que posee una persona”. Por lo tanto los valores están ligados a las actitudes en el sentido de los valores son el medio para organizar las actitudes. Los valores en una organización son de gran importancia en las actividades interpersonales, pues existen confrontaciones de valores diferentes y potencialmente contrarios. Para lograr la eficacia organizacional se vuelve crucial la actitud del individuo sobre su trabajo.

La relación de los valores y las actitudes están ligadas a la conducta, pues se presume que las actitudes determinan al menos en parte nuestros actos. Worchel et al. (2002:150) afirman que “no sólo ciertas conductas (llamadas volitivas) dependen de las actitudes, también ciertas actitudes predicen conductas”. Las actitudes basadas en experiencias directas predicen las acciones mejor que cuando las evaluaciones se basan en información indirecta. Este tema lo concluiremos, considerando un factor final: conocido como la autosupervisión. Esta variable de la personalidad se refiere al grado en el que

confiamos en las señales internas de la conducta o bien en las externas. La idea es que algunos se comportan de acuerdo con sus actitudes más que otros, por lo tanto la congruencia entre conductas y actitudes, es más probable en algunos que en otros. Los puntos son que los sujetos con niveles elevados y escasos de autosupervisión. La primera, se refiere a señales externas como las normas y las conductas de los demás para orientar su elección de comportamiento, y la segunda, esta basada en estados internos relevantes, como las actitudes, los valores y las creencias.

Por lo tanto, los individuos con elevados niveles de autosupervisión no muestran mucha congruencia entre actitudes y conductas. Mientras que los de baja autosupervisión exhiben más congruencia entre actitudes y conductas.

#### **4.3.2. Las redes**

Coleman observa que el capital social se encuentra estrechamente ligado a los recursos socioestructurales: las relaciones de autoridad, las relaciones de confianza y el consenso de los derechos que establecen las normas. Bajo esta mirada la teoría de redes descubre las relaciones existentes entre unidades interactuantes. Los actores de estas relaciones pueden ser individuos, empresas y hasta naciones. Estos lazos son las relaciones que determinan su cultura y estructura.

Cuando hablamos de redes, rápidamente lo relacionamos a las conexiones de una persona con personas o grupos fuera del propio grupo y que tienen otra (mejor) dotación de activos. La mayoría de las redes conectadas por el capital social se mantienen a través del contacto personal y el aprendizaje experimental. A veces las redes impersonales del capital social pueden mantenerse debido a la presencia de valores afectivos compartidos. Las

actitudes dan una posición indicadora de la orientación específica de las personas y se presentan como generadoras de orientaciones de acción. Por lo tanto como elemento central del capital social, es posible orientar al individuo a realizar ciertas acciones, y quien lo impulsa, cuenta con un poder tan grande que puede manejar las actitudes. “La cultura representa una fuente básica para la construcción de las relaciones sociales, al proveer de insumos como las creencias, los valores compartidos y las tecnologías heredadas que conducen a ciertas expectativas en relación con el orden social” (Díaz-Albertini, 2003). Nosotros definimos a las redes como las estructuras sociales en donde los individuos interactúan repetidamente, promoviendo la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación.

#### **4.3.3. Empoderamiento**

Proceso selectivo consciente e intencionado que tiene como objetivo la igualación de oportunidades entre los actores sociales.

##### **4.3.1.1. Relaciones de poder.**

Poder significa la capacidad que tiene una persona para influir en las acciones de otra. El poder se ejerce mediante recompensas o sanciones. Algunas fuentes de poder pueden estar vinculadas al capital o a los recursos que controla una persona.

##### **4.3.3.2. Relaciones de confianza.**

Se puede definir como la asignación consensual de derechos de establecer las normas. La confianza individual es una actitud basada en la expectativa del comportamiento de la otra persona que participa en una relación y en el efecto que existe entre ambos. Se expresa en conductas reiteradas y reforzadas de expresiones que comunican esa confianza en discursos y acciones de entrega

de control sobre bienes. Confiar es la demostración de una experiencia acumulada alimentado por un vínculo que combina la aceptación del riesgo con un sentimiento de afectividad. “La confianza, al estar sustentada en expectativas compartidas, es una poderosa motivación para establecer y mantener relaciones, y realizar acciones conjuntas con los demás” (Díaz Albertini, 2003:262). Fukuyama (1995) define la confianza “ la expectativa que emerge del interior de una comunidad en la cual los individuos presentan comportamientos regulares, honestos y cooperativos basados en norma comunes”. La confianza no solo se mide con ideales, sino también por la evaluación de las capacidades de los demás para cumplir las acciones contempladas. Las competencias incluye conocimientos técnicos, gestión para relacionarse con otros sectores, participación política, entre otros.

#### **4.3.3.3. Relaciones de reciprocidad.**

La reciprocidad es una forma de intercambio, que se parece menos a una transacción económica que a un intercambio repetido de regalos y favores sin compensación inmediata y exacta—por ende, difusa--, en que cada expresión de ayuda reafirma y fortalece la confianza entre las dos personas involucradas (Mauss,1996) en Durston. Las relaciones de reciprocidad se dan por acuerdo implícito estable, llamado por (Foster, 1961) “contratos diádicos”. Fukuyama, (2000) dice que estos contratos no explicitados entre dos personas, para ayudarse en tiempos de necesidad y en emprendimientos económicos de cierto riesgo, operan sobre todo en medios en que la sanción de la ley es débil.

#### **4.3.3.4. Relaciones de cooperación.**

Durston (2003:158) define a la cooperación como “la acción complementaria orientada al logro de los objetivos compartidos de un emprendimiento común”. Además señala su diferencia con la colaboración diciendo que ésta es el intercambio de aportes entre actores aliados que tienen emprendimientos y objetivos diferentes aunque compatibles. Por lo tanto la cooperación nace de la confianza y de las relaciones de reciprocidad, resultado de la frecuente interacción de estrategias individuales. La teoría de juegos y de la cooperación de Axelrod (1984) en Durston, sustenta que la cooperación es posible fomentarla mediante oportunidades iteradas de confiar o traicionar. Aunque la cooperación puede emerger como consecuencia no planificada de coevolución de estrategias de múltiples agentes (Cowan, 1994; Axelrod, 1997) en Durston. Antes de explicar las relaciones de cooperación, comenzaremos con los Bienes socioemocionales. Porque son emociones que se expresan entre personas que muestran aprobación, manifiestan interés o brindan información que aumenta el propio conocimiento la autoestima. Los bienes socioemocionales satisfacen el conocimiento de sí mismo y autoestima del ser humano, algunas veces pueden ser canjeados por bienes y servicios materiales. El intercambio de bienes socioemocionales constituye el medio de inversión en el capital social. Ejemplos de bienes socioemocionales son el reconocimiento, el buen nombre, y la benevolencia.

En las relaciones que se caracterizan por su capital social los bienes socioemocionales se producen mediante actos de cooperación, entrega de obsequios, intercambio de información, transmisión recíproca de información de apoyo y uso mancomunado de los recursos. Bajo esta óptica el capital social soluciona el dilema de la acción colectiva en dos puntos de la acción

colectiva: primero, las personas que no colaboran representan un costo al debilitar las relaciones necesarias para realizar otras acciones; y segundo, el capital social es una fuente de autocontrol, que elimina o disminuye la intervención de terceros, al facilitar las transacciones entre individuos y grupos. Por lo tanto la cooperación ha demostrado que es una herramienta esencial para la supervivencia por su relativa capacidad para acceder a recursos e impactar en un medio hostil, normalmente representado por el Estado y los grupos dominantes.

#### **4.3.3.4.1. Organizaciones de base**

Las personas que por su precario acceso a los mecanismos de mercado y a los recursos estatales, debido a la marginalidad política, se asocian para garantizar una serie de bienes, servicios o apoyo social.

#### **4.3.3.4.2. Organizaciones de segundo grado**

En el capital social colectivo, es posible identificar distintos tipos de organizaciones, que se vinculan en diferentes niveles por intereses productivos, políticos y sociales. Las organizaciones de segundo orden son definidas (Bebbington y Carrol, 1999) como una organización autogestionada relativamente democrática, basada en distintos niveles de acción colectiva, y refleja una suerte de interés colectivo, es decir que considera los intereses de varias comunidades al mismo tiempo. Este tipo de organización corresponde al capital social estructural, que puede ser construido y una vez que se fortalece, puede promover a un actor especial de la sociedad civil, que puede ser la voz, el servicio o un sistema de mediación y representativa de los grupos excluidos socialmente. La acumulación de este tipo de capital social es capaz de promover o propiciar un impacto más amplio, brindando la posibilidad de

coordinar acciones de mayor magnitud o alcance, a pesar de los problemas de coordinación y gestión interna que suelen tener. (De A. David y Ortiz 2003:474) señalan como las organizaciones de segundo grado se vinculan a cinco subsistemas o circuitos de relaciones:

1. Redes basadas en relaciones de parentesco o de vecindad, son grupos homogéneos que presentan reciprocidad horizontal y vertical.
2. Redes intercomunitarias, se construyen a partir de la identificación de intereses comunes y por la búsqueda de servicios comunes.
3. Vínculos con las organizaciones superiores para asegurar que representan y responden a las organizaciones de segundo grado
4. Relaciones interinstitucionales con agencias de ayuda como ONG y donantes externos, sindicatos, federaciones y movimientos sociales.

#### **4.3.3.4.3. Organizaciones del Tercer Sector**

Son las organizaciones que tienen la función de intermediar el capital social civil, porque se encuentran desconectados de las principales redes de oportunidades, entre ellas se encuentran las iglesias, las organizaciones no gubernamentales (ONG), las universidades, los gremios profesionales, las agrupaciones con fines políticos, como son los grupos de presión y los mismos partidos.

Hasta este punto hemos examinado los elementos que producen la interacción social y las diversas formas de capital social. Nuestro objetivo es contribuir al proceso de desarrollo y mejorar la calidad de vida de los productores de leche del Estado de Chiapas. Por lo que para que el capital social sea lo más extendido posible y se constituya como una estrategia coherente y compartida.

La pregunta ahora es, si la cultura puede ser dirigida en las organizaciones, para algunos teóricos en las nuevas formas del management la cultura influye y controla a las organizaciones. Las razones que fundamentan esto, es que sí la cultura influye en el comportamiento por la vía de las normas y los valores, entonces, es posible dirigir las normas y los valores de la organización, en el camino del comportamiento y el funcionamiento organizacional a resultados que lo garanticen. La principal idea de esto, corresponde a la influencia que ejercen los managers en los miembros de una cultura organizacional, primero porque su comportamiento es colocado en un estándar para los demás miembros de la organización, segundo, porque sus palabras tienen grandes posibilidades de ser escuchadas. Por último, en el sentido simbólico los managers representan significados para los miembros de la organización, como es el caso del liderazgo que es interpretado por los otros miembros de la organización.

#### **4.4. Cultura**

El sociólogo Británico y crítico cultural Raymond Williams explica, que cultura originalmente se usó para referirse al cuidado de cultivos y animales. Su significado se fue extendiendo más allá del campo físico por la identidad metafórica de cultivos y animales con la mente y alma humano. La metáfora de la cultura se basa en que la sociedad tiene tendencia humana por sus relaciones con la familia, la comunidad, las instituciones educacionales y las practicas religiosas, justamente como los granjeros tienen vinculación con sus cultivos y animales, por el arado, por podar y alimentar a su rebaño. Por asociación estrecha entre cultura y progreso social, la civilización y lo estético (por ejemplo música, pintura, literatura, poesía y filosofía) agregan un sentido

de superioridad y elitismo al sentido cultural. Este elitismo se refleja, por ejemplo, en distinciones tales como primitivo versus avances culturales y alto versus cultura popular.

Chris Jenks, sociólogo Británico sostiene que los primeros esfuerzos por definir la cultura fueron asociados con las disciplinas de sociología y antropología. La razón se debe a que estos campos de estudio aplican técnicas científicas para estudiar a los humanos. Es difícil separar las contribuciones de ambas disciplinas en el estudio de la cultura.

Por su parte, los antropólogos se ocuparon de explicar las diferencias entre humanos y otros animales, así como la diferencia cultural y natural, con la finalidad de proveer fundamentos para las ciencias humanas que distinguieran a las ciencias naturales.

E. B. Tylor en 1871 define a cultura como un: “Complejo que incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley, costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre así como por los miembros de la sociedad” (Hatch, 1997:203).

Los antropólogos han extendido la idea de la evolución del concepto de cultura, porque aunque el desarrollo del humano con algunos animales es parecido, lo único que los podría distinguir sería la cultura. Por lo tanto, han emergido las diferencias culturales entre grupos o sociedades, siendo esto una forma de ordenarlas de acuerdo a sus niveles de desarrollo desde primitivos hasta modernas. Este interés en el campo de la cultura, impulso a los investigadores a descubrir grupos de gente en tribus primitivas y sociedades modernas por ejemplo, para compararlas, y entonces entender a la clase

humana por especies, tomando en cuenta sus características distintivas de grupos particulares y diferencias humanas.

Sin embargo explica Hatch que lo pudo abrir el cambio de cultura entre grupos, fue la definición ofrecida en 1948 por la American cultural anthropologist por Melville Herskovitz como: “un constructo que describe el cuerpo total de creencia, comportamiento, conocimiento, sanciones, valores y objetivos que hacen un camino en la vida de la gente” (Hatch, 1997:204).

Desde que las organizaciones son definidas como grupos, el cambio en la cultura dentro de grupos abrió el estudio de la cultura en las organizaciones. Muchos teóricos han enfatizado que el significado de la cultura se refiere al camino de vida en la organización.

El análisis de la cultura se dirige al significado simbólico de mucho de los aspectos racionales de la vida cotidiana de las organizaciones. Esta perspectiva, permite el estudio de sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos que crean y recrean significados. Barba y Solís (1997). En este sentido es importante considerar la influencia y repercusión de patrones culturales mayores de las sociedades en las prácticas de los grupos humanos en las organizaciones.

El término cultura tienen diferentes connotaciones y según Wildavsky citado por Ishtiaq (1998) las agrupa en:

- La que se considera a la cultura compuesta de valores, creencias, normas, racionalizaciones, símbolos, ideologías, es decir productos de la mente.
- La cultura referida a la totalidad del modo de vida de las personas, sus relaciones interpersonales y sus actitudes.

De esta base distingue tres términos: sesgos culturales, relaciones sociales y modos de vida. Cuando decimos sesgos culturales nos referimos a los valores y creencias compartidos. Las relaciones sociales implican las relaciones entre las personas; y de la combinación de los dos primeros se produce un modo de vida.

En la organización se usa la cultura para explicar acontecimientos y comportamientos humanos en la organización que están más allá de las explicaciones basadas en teorías racionales y económicas.

Merton define a la cultura como el cuerpo organizado de valores normativos que gobiernan la conducta que es común a los individuos de determinada sociedad o grupo. Ritzer (1993: 134).

Los enfoques que vinculan la cultura y la organización se pueden agrupar en dos supuestos: Smirich, 1983 citado por Ishtiaq (1998):

- “La cultura es lo que la organización tiene”.

El vínculo entre cultura y organización supone que existe en un sentido real y tangible una cultura colectiva de la organización, que puede ser medida y manipulada para intensificar la eficiencia organizacional. El propósito es modificar los valores, normas, actitudes de las personas para que puedan hacer la contribución correcta y necesaria a una organización.

Las organizaciones son instrumentos que generan bienes y servicios, pero también generan subproductos que generan valores culturales y normas. La función de la cultura es dictar un comportamiento normativo acerca de lo que es “bueno” y lo que es “malo”.

A diferencia del tipo ideal racional de Weber las relaciones interpersonales se regulan mediante el tratamiento impersonal, la autoridad jerárquica y la

promoción basada en el mérito. Por el contrario, cuando los integrantes comparten los mismos valores y normas, hay una cultura organizacional.

- “La cultura es lo que la organización es”.

Este enfoque considera que la cultura esta engarzada en la sociedad, por lo tanto no se puede cambiar. En este sentido Hofstede, piensa que la cultura es el producto de símbolos y significados negociados y compartidos. Por lo tanto, los valores y creencias compartidas y las relaciones interpersonales en las organizaciones son meros reflejos de la combinación viable que se realiza en la sociedad. “Las organizaciones son sociedades en miniatura, no instrumentos intencionales y mecanismos de adaptación”. Ishtiaq (1998).

#### **4.4.1. Modelo de cultura organizacional de Schein.**

A principios de los ochentas, Edgar Schein, psicólogo social, desarrollo un modelo que ha influido en la teoría de la cultura organizacional compuesto de tres niveles:

1. en la superficie encontramos los artefactos.
2. debajo de los artefactos descansan los valores y las normas de comportamiento.
3. en el fondo descansa el centro de creencias y suposiciones.

##### **4.4.1.1. Creencias y suposiciones.**

Las suposiciones representan lo que los miembros creen que es realidad y por eso influye en lo que ellos perciben y como ellos piensan y sienten. Las suposiciones existen ordinariamente en la conciencia y son por eso la parte más inaccesible de la conciencia. Desde la perspectiva de los miembros de una cultura, se colocan suposiciones básicas verdaderas, que ellos creen o asumen que son reales, que generalmente no se ponen a discusión. Esta

verdad incuestionable, penetra en cada aspecto de la vida cultural y todas las tonalidades de color dan diferentes formas de experiencias.

**Figura No. 4 Los elementos que componen la cultura organizacional.**

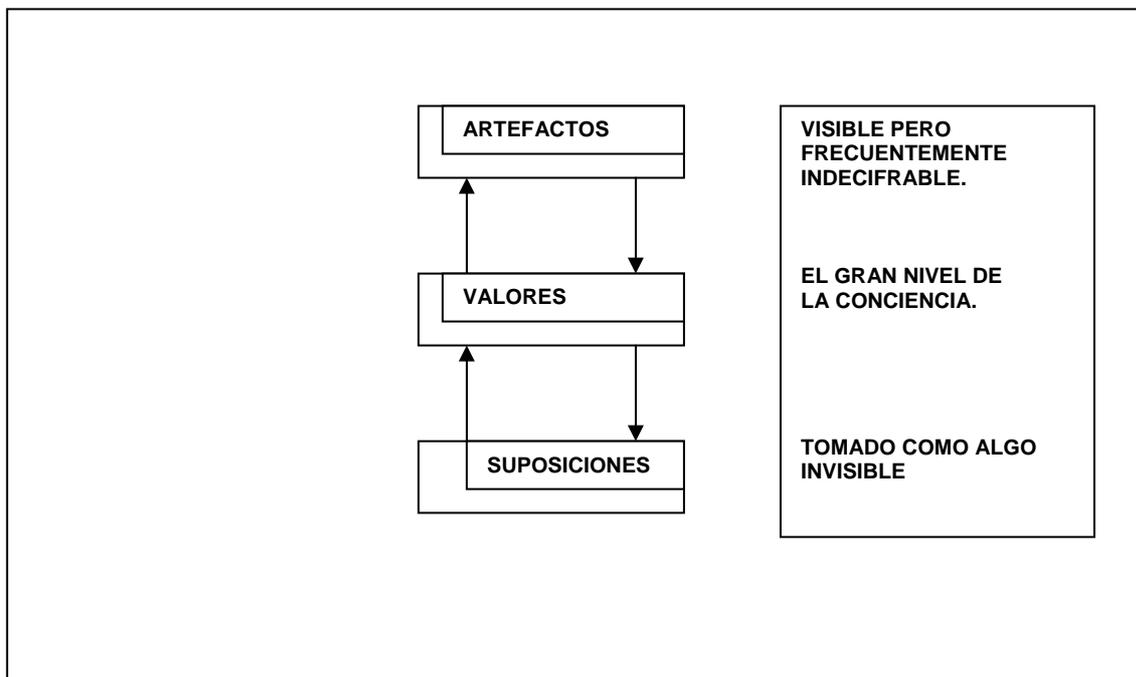


Figura No. Tomado de "Teoría de la Organización" Moderno, simbólico y perspectivas postmodernas. Mary Jo Hatch. Oxford, 1997:211.

Las primeras suposiciones de la naturaleza humana, se centraron en los incentivos económicos. Estos fueron contrastados con los enfoques del modernismo, en los que se defendía la racionalidad, y para predecir el comportamiento humano se desarrollaron ecuaciones matemáticas. Más recientemente, las suposiciones se abren a la teoría de sistemas, y el avance que los humanos son partes interdependientes de un sistema, inmerso en un ambiente del que también recibe influencia. La perspectiva simbólica-interpretativa, ilustrada por el movimiento de cultura organizacional en la teoría de la organización, asume que los humanos son hacedores y usuarios de símbolos. La nueva perspectiva de la filosofía postmodernista, es que la

experiencia humana es fragmentada, por lo que existe una diversidad de interpretaciones que van desde los enfoques teóricos organizacionales: clásicos, modernos y simbólicos-interpretativos.

**Tabla No. 7 Las suposiciones del hombre en el campo organizacional**

<i>Perspectiva</i>	<i>Suposiciones</i>	<i>Enfoque/Valores</i>
<b>Clásico</b>	Hombre económico	<b>Abundancia</b> <b>Poder</b>
<b>Pre-moderno</b>	Hombre científico	<b>Racionalidad</b> <b>Control gerencial</b>
<b>Moderno</b>	Hombre ecológico	<b>Ambiente</b> <b>Control externo</b>
<b>Simbólico-interpretativo</b>	Hombre simbólico	<b>Interpretación</b> <b>Significado</b>
<b>Postmoderno</b>	<b>Hombre estético</b>	<b>Creatividad</b> <b>Libertad</b> <b>Responsabilidad</b>

Adaptado de Cultura organizacional y Liderazgo (p.86) por E. H. Schein. Copyright, 1985 Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco. Traducción propia de "Teoría de la Organización" Moderno, simbólico y perspectivas postmodernas. Mary Jo Hatch. Oxfon, 1997:21

Para Schein las suposiciones tienen la capacidad de influir en los miembros de una cultura percibida, en como ellos piensan y sienten. Así de esta manera, la diferencia en las suposiciones básicas, ayudan a proponer diferentes perspectivas que permiten diferentes percepciones que es lo central de las explicaciones organizacionales y es esto, lo que produce en la colección de las disciplinas básicas sobre las que la teoría de la organización se ha diseñado. En la tabla No. 7, podemos ver las diferentes suposiciones que caracterizan al hombre en cada una de las perspectivas organizacionales.

**Tabla No. 8 Las siete dimensiones de la Cultura**

<b>Dimensión</b>	<b>Preguntas a contestar</b>
<b>1. La relación de la organización.</b>	¿Cómo se percibe la organización en su ambiente dominante, sumisa, armonizada, o buscadora de un nicho?
<b>2. La naturaleza de la actividad humana</b>	¿Cuál es el comportamiento correcto dominantes/proactivo, armonizados, o pasivos/fatalistas?
<b>3. La naturaleza de la realidad y la verdad</b>	¿Cómo podemos definir lo que es verdadero y lo que es falso: y como es que lo verdadero se determina en el mundo físico y social? Por pruebas prácticas, dependiendo de la sensatez o por medio del consenso social.
<b>4. La naturaleza del tiempo</b>	¿Cuál es nuestra básica orientación en términos del pasado, presente y futuro y que clase de tiempo nos une y son más relevantes para la conducta de los asuntos diarios?
<b>5. La naturaleza de la naturaleza humana</b>	¿Son los humanos básicamente buenos, neutrales o malos, y es la naturaleza humana perfectible o mezclada?
<b>6. La naturaleza del humano</b>	¿Qué es lo correcto para la gente en lo relativo? ¿Es la vida competitiva o cooperativa? ¿Cuál es el mejor camino organizar la sociedad en la base del individualismo o el colectivismo? ¿Cuál es el mejor sistema de autoridad autocrático/paternalista o colegiado/participativo?
<b>7. Homogeneidad vs. diversidad</b>	¿Son los grupos el mejor camino para la diversidad o si es sumamente homogéneo y que es lo que deberían los individuos en grupo fomentar, la innovación o el conformismo?

Adaptado de Cultura organizacional y Liderazgo (p. 86) por E. H. Schein. Copyright, 1985 Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco. Traducción propia de "Teoría de la Organización" Moderno, simbólico y perspectivas postmodernas. Mary Jo Hatch. Oxford, 1997:211.

Cultura no es solo creencias o suposiciones, sino más bien las diferentes interrelaciones que existen entre creencias y suposiciones. En la tabla No.

Schein define siete dimensiones que debe resolver la cultura en cada periodo histórico, que reclaman atención para que la cultura resuelva cada uno de estos, definiendo su núcleo de suposiciones. En adición a la naturaleza de la naturaleza humana, encontramos la relación de la organización con su ambiente, la naturaleza de la realidad y la verdad, la naturaleza del tiempo, la naturaleza de la actividad humana, la naturaleza de las relaciones humanas y la homogeneidad vs diversidad.

Schein argumenta que el centro de las suposiciones que resuelve estas dimensiones se encuentran dentro muchos aspectos de organizativos. Los cuales agrupo en dos categorías: (ver tabla No. )

- Adaptación externa: misión y estrategias, objetivos, significados y sistemas de control.
- Integración interna: lenguaje común, definición de límites grupales, recompensas y castigos, status y relaciones de poder.

Pero, de acuerdo con Schein, las influencias más importantes al núcleo de suposiciones desde el punto de vista de la forma de la cultura son: las normas, valores y artefactos.

**Tabla No. 9 Dimensiones de adaptación externa e integración interna**

TAREAS DE ADAPTACIÓN EXTERNA	TAREAS DE INTEGRACIÓN INTERNA
1. El núcleo de la misión, funciones y tareas primarias de la organización frente a frente de su ambiente.	1. Lenguaje común y sistema conceptual usado, incluyendo básicos conceptos de tiempo y espacio.
2. Objetivos específicos a ser perseguidos por la organización.	2. El grupo de límites y criterios de inclusión
3. Significados básicos a ser usados para alcanzar los objetivos.	3. Criterios de asignación de status, poder y autoridad.
4. Los criterios a usar para medir resultados	4. Los criterios para intimidar, amistad y amor en diferentes trabajos y marco familiar.
5. Estrategias de reparación o arreglo, si los objetivos no son alcanzados.	5. Conceptos para dirigir indirigible como ideología y religión.

Adaptado de Cultura organizacional y Liderazgo (p.52, 66) por E. H. Schein. Copyright, 1985 Jossey-Bass Inc., Publishers, San Francisco. Traducción propia de "Teoría de la Organización" Moderno, simbólico y perspectivas postmodernas. Mary Jo Hatch. Oxfon, 1997:213

#### **4.4.1.2. Normas y Valores**

Los valores son principios sociales, objetivos y estándares que se desempeñan dentro de la cultura que tienen un valor intrínseco. Ellos definen lo que los miembros de una organización deben cuidar acerca de la libertad, democracia, tradición, riqueza o lealtad. Los valores constituyen la base para hacer juicios acerca de lo que es correcto o lo que es incorrecto, también son referencias en cuanto a los códigos de moral y ética. Cuando hablamos de

estándares nos referimos a los valores que son usados como estándares para hacer juicios morales, por lo que son asociados con emociones fuertes. Los valores son más concientes que las suposiciones básicas, sin embargo usualmente no están en lo más alto de la mente de los miembros.

Las normas están estrechamente asociadas con los valores. Ellas son las reglas no escritas que permiten a los miembros de una cultura conocer que se espera de ellos en una amplia variedad de situaciones. Mientras los valores especifican que es importante para los miembros de una cultura, las normas que clase de comportamiento ellos esperan de los otros. En resumen, los valores definen lo que es valioso y las normas hacen claro lo que será considerado como normal o anormal. “El vínculo entre valores y normas es que los comportamientos que sancionan las normas con premios o castigos usualmente pueden ser trazados como resultados valiosos” (Hatch, 1997).

#### **4.4.1.3. Artefactos**

Schein en su teoría menciona, que los miembros de una cultura sostienen los valores y se amoldan a las normas culturales porque en sus creencias fundamentales y suposiciones se alimentan y soportan estas normas y valores. Por lo tanto son estas las que animan sus actividades y que producen los artefactos en el nivel superficial (lo que se ve). Entonces, son los artefactos nuevas extensiones o expresiones del mismo núcleo que mantienen a los valores y normas. Hatch, (1997).

Como los artefactos son lo visible, tangible y escuchable, permanecen en la base comportamental de las normas culturales, valores y suposiciones. Las categorías de los artefactos incluyen: objetos físicos creados por los miembros

de una cultura, manifestaciones verbales que aparecen en lo que se escribe y habla; en los rituales, ceremonias y otras manifestaciones.

**Tabla No. 10 Categorías de los artefactos**

CATEGORIA	EJEMPLOS
<b>Manifestaciones físicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arte/diseño/logo</li> <li>• Edificios/decoración</li> <li>• Vestido/apariencia</li> <li>• Objetos materiales</li> <li>• Composición (diseño) físico</li> </ul>
<b>Manifestaciones de comportamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceremonias/rituales</li> <li>• Patrones de comunicación</li> <li>• Tradiciones/costumbres</li> <li>• Premios/castigos</li> </ul>
<b>Manifestaciones verbales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anécdotas/bromas</li> <li>• Argot (jerga)/nombres/apodos</li> <li>• Explicaciones</li> <li>• Relatos/mitos/ historias</li> <li>• Héroes/villanos</li> <li>• Metáforas</li> </ul>

Tomado de "Teoría de la Organización" Moderno, simbólico y perspectivas postmodernas. Mary Jo Hatch. Oxford, 1997:216

Los valores y las normas, influyen las en las elecciones y en otras acciones que deben tomar los miembros de una cultura, como por ejemplo en los artefactos, la cultura es lo que guía la elección de los artefactos. Schein dice que la cultura cambia, pero no solo cuando un nuevo valor es traído del exterior o por decreto de algún alto manager de la organización. Los nuevos valores pueden ser incorporado en la base de las suposiciones, solo después de que su valor en términos del deseo resultados organizacionales. Cuando los miembros de una cultura pueden ver sus beneficios, los nuevos valores empiezan a dar por sentados colocándose en el nivel de las suposiciones inconcientes.

#### **4.4. 2. Teoría de la cultura organizacional simbólico-interpretativo.**

“Un símbolo es cualquier cosa que representa conciente o inconcientemente una asociación con algún concepto amplio o significado” (Hatch, 1997:219).

También existen símbolos tangibles, que su significado ha sido ampliamente

asociado. En este rubro, están los logotipos de algunas compañías, que han sido diseñados como artefactos, que envían mensajes de satisfacción o de injusticia. Es conveniente resaltar que un mismo símbolo puede provocar significados distintos, porque las asociaciones simbólicas son impredecibles.

Los símbolos son clasificados en tres categorías: Hatch, (1997:220)

Objetos físicos, eventos comportamentales y expresiones verbales. En la tabla No. 10 observamos que existe una relación teórica entre símbolos culturales y artefactos. Los artefactos culturales pueden ser símbolos, pero no todos los artefactos son símbolos. Un artefacto comienza a ser símbolo, sólo cuando los miembros de la cultura le dan significado y lo usan como símbolo, haciendo que comunique significado a otros.

En este campo de la cultura simbólica-interpretativa, el trabajo realizado por el Antropólogo cultural Americano Clifford Geertz, comienza con la suposición de que las culturas son realidades construidas socialmente. “Telarañas de significancia de sí mismo que han sido hiladas” (Geertz citado por Hatch, 1997). La realidad social se construye refiriéndose a la idea de que en los grupos, organizaciones y sociedades, la realidad no se forma por las condiciones de la naturaleza o del mundo físico, como tantos definen, sino por medio de la asociación interpersonal y de los acuerdos. En este sentido todas las culturas, incluyendo las familias y las organizaciones, requieren esfuerzos cooperativos y definiciones de sí mismo mutuas, que pueden decir que ellas son socialmente construidas. Las entidades que se construyen socialmente, existen tan solo, a lo largo de lo que sus miembros consideren según y conforme a su existencia y comportamiento.

En la cultura organizacional, el acercamiento simbólico-interpretativo estudia como se describen las realidades organizacionales que son socialmente construidas, por lo que se observan los engranajes de la vida organizacional: los símbolos que hacen, usan e interpretan, además de la sensibilidad de las interpretaciones hechas por otros. La cultura se crea y se mantiene por los miembros que hacen uso e interpretan los símbolos. El objetivo de los investigadores de la cultura es describir las experiencias y las interpretaciones que los miembros de un grupo han reunido y mezclado juntos para formar un patrón cultural.

## **CAPITULO 5.**

### **DISEÑO METODOLOGICO.**

Una investigación científica comienza con una percepción de que el acervo del conocimiento disponible no es suficiente, para manejar determinados problemas. Parte del conocimiento previo con el que arranca toda investigación es conocimiento ordinario, es decir, conocimiento no especializado. Otra parte de él es conocimiento científico, esto es, que mediante el método de la ciencia se prueba y puede enriquecerse. En síntesis, la ciencia crece a partir del conocimiento común y la investigación científica comienza busca resolver los problemas a partir del conocimiento común.

La ciencia es un conocimiento de naturaleza especial que aspira a ser racional y objetivo. Por racionalidad entendemos la sistematización coherente de enunciados fundados y contrastables, que se consiguen mediante teorías. Objetividad, se refiere a la construcción de imágenes de la realidad que sean verdaderamente impersonales, formulando hipótesis de objetos físicos, que pueden contrastar los supuestos por medio de la intersubjetividad.

Otro aspecto que distingue a la ciencia es la forma, es decir, el procedimiento y el objetivo. La ciencia consiste en desarrollar el modo como opera para alcanzar el objetivo determinado. Entonces, el enfoque científico, esta formado por el método científico y por el objetivo de la ciencia.

En la investigación científica “el método general de la ciencia es un procedimiento que se aplica al ciclo entero de la investigación en el marco de cada problema de conocimiento” (Bunge, 2000)

En este sentido, es importante señalar que un método es la forma que se adopta en una determinada disciplina científica, y como tal, es una parte indivisible de la actividad de la investigación. En tanto de la metodología es una disciplina de la lógica que indaga sobre el método, desarrolla sus principios lógicos y procura sistematizar y valorar la experiencia de investigación que ha acumulado determinada ciencia. Berger y Luckman, (2001)

Sin embargo, en esta búsqueda de la verdad existe una diferencia entre las ciencias de la naturaleza y las ciencias sociales. Estas últimas, las ciencias sociales se comprometen de manera inevitable en una relación “sujeto-sujeto” con sus objetos” Habermas, (1993:14).

Desde la perspectiva de las ciencias sociales, particularmente de las ciencias de la acción, una de las premisas básicas es que el ser humano no puede ser analizado como si fuese un objeto. La diferencia con las ciencias naturales reside justamente en que objeto de estudio en las ciencias humanas es el individuo, y este hecho porta consigo, como consecuencia, en que el ser humano es a la vez objeto y sujeto de su indagación.

Esta particularidad, debemos tenerla en cuenta en la pretensión de un conocimiento objetivo de la realidad y, en ningún caso, podría entenderse como un obstáculo en la búsqueda de conocimientos más precisos, más profundos, sino por el contrario, como un elemento suplementario que señale la dificultad presente en cada investigación, para una mejor comprensión la dinámica humana.

Lo anterior, nos introduce a una concepción subjetivista e interactiva de la investigación en las ciencias sociales, que nos separa de la visión objetivizante en el campo científico que está presente en la construcción de hipótesis, en la

determinación de ámbitos y, por supuesto, en la elección metódica-instrumental en el momento de iniciar una investigación.

No es fácil escapar de esta influencia, pero de alguna manera, debemos abandonar el modelo científicista en el cuál los investigadores no vacilan en tratar a los seres humanos como objetos de investigación despojados de subjetividad y afectividad.

El retorno del sujeto, del actor sobre la escena de las ciencias sociales también está presente en el campo de los estudios organizacionales. Un buen número de investigaciones elaboran su aproximación teniendo en cuenta la subjetividad.

Es en este sentido, incorporamos en nuestro estudio la perspectiva de examinar al ser humano desde fuera como desde dentro: “Respondiendo a esta doble exigencia es que estaremos en una mejor posición para dar cuenta de los fenómenos organizacionales. Debemos superar el debate ya antiguo que oponía a los partidarios de la investigación cuantitativa de la cualitativa, para pasar a tomar en cuenta simultáneamente y de manera concomitante los elementos subjetivos y objetivos” (Giddens, 1987, Bourdieu, 1987).

La adopción de esta perspectiva nos permitiría interpretar el sentido que las personas otorgan a sus gestos, a sus acciones y a sus pensamientos. De allí que la recuperación de la subjetividad, no es posible sin la adopción de métodos clínicos y etnográficos, a través de entrevistas en profundidad, de historias de vida, de análisis de contenido y de desciframientos simbólicos. Sin lo anterior no se podría acceder al sentido que las personas otorgan a su existencia y a su experiencia organizacional.

El comportamiento relevante, que, o bien puede observarse directamente o medirse indirectamente por movimientos que pueden imputarse a un determinado comportamiento. Ahora bien, dicho comportamiento relevante es interpretado conforme a reglas teóricamente fijadas como comportamiento resultante de una elección racional, es decir, como índice de decisiones.

Los estándares de medida se corresponden con cálculos institucionalizados, es decir con criterios de racionalidad económica, de dominación burocrática o de equipamiento técnico. La determinación operacional de preferencias en dimensiones tales como el poder y la riqueza así no es difícil, porque los sistemas de acción que han de someterse a cálculo (las transacciones, la competencia política, la lucha militar) están establecidos como ámbitos institucionales de acción racional con arreglo a fines.

Las teorías pueden asumir e idealizar los estándares desarrollados en el ámbito objetual. Tales estándares pueden después servir también como criterios para la delimitación del ámbito objetual: formas de comportamiento que cumplen esos estándares son identificables como objetos relevantes. Así, de esta forma, las reglas de las operaciones de medida fijan un marco trascendental. Ciertamente que los datos medidos no son autónomos, sino que constituyen símbolos de decisiones en un sistema teóricamente fijado.

En otra solución las relaciones simbólicas entre sucesos y un sentido subjetivo difícilmente pueden ser estandarizadas. Por ejemplo cuando en el marco teórico se funciona con categorías tales como recompensa y castigo, es claro que los estímulos generados experimentalmente están plenos de sentido. Por ello para interpretar las formas observadas de comportamiento hemos de recurrir a expectativas, y allí las condiciones de la acción ya no son

independientes de las interpretaciones que hace el agente mismo, debido a que entre el estímulo y la reacción comportamental se interponen esquemas de interpretación.

El sentido orientador de la acción sólo puede ser accesible en la experiencia comunicativa. La tentativa de fijarlo de antemano con la ayuda de criterios relativos a comportamientos observables lleva a un círculo. El contenido simbólico de la acción, en el plano de la acción intencional no es una correspondencia directa entre estímulo y reacción, iguales estímulos pueden provocar diversas reacciones en función de las posibles interpretaciones de los agentes.

Lo anterior no significa que esta mediación simbólica de las formas de comportamientos no se pueda corresponder con datos medibles. Empero para tal correspondencia, se carecen de reglas fijas en tanto que las operaciones de medida no están ancladas en un marco teórico. Los estándares de medida que se desarrollan para las entrevistas, para la observación participante, para los experimentos, con el fin de obtener datos ordenados (formas de comportamientos y símbolos) no fijan nada parecido a un marco trascendental. Las reglas conforme a las que se mide el ámbito de objetos posibles se han constituido en la experiencia comunicativa de la vida cotidiana antes de toda medición. Una secuencia de sucesos observables se interpreta como acción social cuando esos sucesos pueden identificarse como elementos dotados de sentido en los plexos de interacción.

Así en las ciencias de la acción no hay una teoría de la medición que explicita de antemano el fragmento relevante de experiencia posible. En lo que toca a la sociedad, esta explicación es ya precientífica e informalmente suministrada,

mas sin ninguna referencia unívoca a operaciones de medida. Por tanto, tenemos que empezar estableciendo a la relación entre objetos que en la experiencia comunicativa han sido identificados como algo, por un lado, y datos medidos, por otro. Esta relación no queda definida por su parte por operaciones de medida.

Entonces nos encontramos con la tarea de restringir el inevitable campo de tanteo o apreciación con que cuenta el investigador, al no poder deducir estándares de medida del marco teórico que está utilizando.

En efecto, en la determinación de un objeto, de un fenómeno de investigación, su aprehensión y su interpretación a menudo vienen a modificar la idea que las personas y los investigadores se han hecho, y luego la construcción misma de esta realidad.

Cuando ellos son pertinentes, de los métodos cuantitativos pueden constituir un complemento indispensable a los métodos cualitativos.

Al darnos cuenta de la complejidad del comportamiento humano una de las primeras consecuencias indudablemente recaen sobre el campo metodológico. Implica la consideración de deferentes niveles de análisis desde múltiples ángulos. Lo anterior significa una aproximación teórica, construida ad hoc a partir de aportes de distintos conjuntos disciplinarios, con el fin de que cada uno de estos puntos de vista nos ayude para la comprensión más integrada, menos parcial de la realidad; en cierto sentido, se procura una aproximación que restituya la integralidad del fenómeno.

Los métodos cualitativos nos permiten conocer a la gente personalmente y verlos cuando están desarrollando sus propias definiciones del mundo. "Aprendemos sobre los grupos y experiencias sobre los cuales no sabemos

nada. Los métodos cualitativos nos capacitan para explorar conceptos de los cuales la esencia se pierde en otros accesos investigativos. Conceptos como belleza, dolor, creencia, sufrimiento, frustración, esperanza y amor pueden ser estudiados como son definidos y experimentados por la gente real en su vida diaria". (Bogdan y Taylor, 1975)

La etiqueta "cualitativa solo significa que los métodos y técnicas aplicadas, cumplen con las principales exigencias metodológicas de la investigación social cualitativa, pero pueden tener bases teóricas muy diferentes. A partir de 1985, se puede decir que la investigación social cualitativa fue aceptada. La timidez que tuvieron sus científicos en el comienzo, se cambió a autoconfianza a través del desarrollo. Principalmente por la gran variedad existente de los métodos de recolección, análisis e interpretación de los datos.

En las ciencias sociales, la forma de ver al mundo y a las personas parte de un contexto holístico, esto significa, que el sujeto de estudio es considerado como parte del total.

Definir la realidad social; es más, que definir lo social como realidad, de forma más intensa y sistemática. La primera característica de la noción de acto total es el siguiente: lo social sólo es real cuando está integrado en un sistema. Después de haberse visto obligados a dividir y abstraer es necesario que los sociólogos se esfuercen por reconstruir el todo.

La noción del acto de acto total está en relación directa con doble preocupación que hasta ahora es relacionar lo social con lo individual y por otro, lo físico (o fisiológico) con lo psíquico, Bajo la forma de acto social todos estos elementos de naturaleza tan diversa pueden llegar a tener una significación global, transformándose en una totalidad.

## **5.1. Planteamiento del Problema.**

La crisis que vive la ganadería estatal desde principios de la década de los ochenta, es resultado del agotamiento del patrón de crecimiento extensivo, alcanzando el punto más bajo en 1995, como resultado de la macrodevaluación de 1994 y de la falta de competitividad comercial local frente a la apertura del mercado de carne a los países firmantes del TLCAN. En el 2000 el inventario de la población ganadera se redujo 2 millones 647 a 2 millones 346 en el 2001, sin que se haya logrado recuperar, en el 2003 la población ganadera es de 2 millones 494. Esta situación es similar en el ganado de leche, el cual se redujo en 11%, pasando de 32,231 cabezas a 28,645, situación que se ha mantenido en el 2003 en 28,767 cabezas. La importancia económica de la ganadería bovina radica en la superficie que ocupa alrededor de 2 860 000 hectáreas, con una rentabilidad de tan solo 635 pesos por hectárea. Sin embargo representa el 70 % de la actividad pecuaria y tiene el menos tres elementos potenciales que pueden ayudar a mejorar su competitividad: la producción de leche y becerros al destete, la engorda de novillos y la cría de sementales. Plan nacional de Desarrollo (2001-2006).

En este contexto han ido surgiendo un conjunto diversos de iniciativas locales de desarrollo, tratando de generar actividades, empresas y empleos a través de:

- El estímulo a la innovación para la mejora de la actividad productiva.
- Las organizaciones en redes entre empresas y actividades ligadas a los mercados.

- El impulso a la diversificación productiva basado en la calidad de productos y procesos productivos, así como en la identificación de nuevas necesidades de mercado.
- La búsqueda de nuevas fuentes de empleo.

Justamente el desafío es cómo hacer eficientes a los productores locales. En otras palabras cómo se apropian del paradigma del quehacer eficiente que es condición necesaria para competir. La historia de la Nestlé con los productores lecheros revela nítidamente que la globalización está presente en cada rincón y en cada una de las actividades de Chiapas. Los productores que no saben, no quieren o no pueden apropiarse del patrón de eficiencia son expulsados de la actividad agropecuaria transformándose en emigrantes que abandonan el campo. Ya no existe la oportunidad de persistir en mercados subordinados con bajas rentabilidades. La sobrevivencia biológica no se puede asegurar.

Ello, supone la movilización de los actores sociales territoriales implicados en los procesos de desarrollo local, *a la vez que su integración en organizaciones que permitan una vinculación horizontal entre los productores directos de manera tal que participen en la apropiación y en la generación de modalidades del quehacer eficiente, particularmente en lo que se refiere a tecnologías pecuarias y dispositivos y prácticas de gestión.*

*El problema del desarrollo local no se agota con el establecimiento los instrumentos de fomento “de nueva generación” para las microempresas, pequeñas y medianas empresas, así como un acceso más expeditos a fuentes y líneas de financiamiento. También debería explorarse nuevas organizaciones y modalidades de gestión capaces de integrar las demandas de la globalización (la eficiencia) con la historia e identidad de los productores y sus comunidades*

locales. Historias de éxito económico en los flujos y redes globalizadoras pueden explicarse justamente en la conservación, incluso el potenciamiento, de las culturas de las comunidades de productores locales.

Esta perspectiva subraya la importancia de que la gente actué por sí misma, desde sus propios territorios, mediante la actuación de los organismos, tanto públicos como privados.

Nuestra investigación, ubicada en los estudios organizacionales, se encuentra entonces ante un enorme desafío: Ubicar dispositivos y prácticas de gestión capaces de potenciar la riqueza cultural de las comunidades locales a la vez que les permitan a los productores competir, con igual eficiencia, en mercados globalizados.

Lo anterior, nos obliga a una indagación de raíces multidisciplinarias, en donde no se vislumbran con claridad y consistencia las fronteras de, al menos, cinco disciplinas: antropología, economía, sociología, ciencia política y, ciertamente, la de los estudios organizacionales.

Por estas razones, el problema del desarrollo de los productores y sus comunidades locales, debe incluir una mayor toma de conciencia de la importancia de los factores culturales que inciden en el crecimiento económico y su incorporación a los modelos de desarrollo. En este punto es que introducimos una de las principales categorías de la investigación; el capital social.

La utilización de esta categoría nos permite reconceptualizar el papel que desempeñan los valores y las normas en la vida económica y, en especial, en la vida de las organizaciones. En un primer acercamiento, podríamos decir que el capital social sería la capacidad para definir un interés común y la decisión

de alcanzarlo de manera conjunta, mediante el acatamiento de reglas fijadas por el colectivo, basados en lazos de cooperación y confianza. Nuestro problema es fundamentar una aproximación que permita vincular, de manera necesaria, al capital social (de originado en la temática del desarrollo regional y local) como uno de los más importantes dispositivos de gestión que aseguren el desarrollo de una comunidad de ganaderos, productores de leche en Chiapas.

### **5.1.1. El marco de análisis desde la perspectiva cualitativa**

La naturaleza del problema de investigación nos lleva a la elección del paradigma teórico y metodológico, así como al planteamiento de las preguntas de investigación y de las proposiciones que tratarán de dar respuesta a las preguntas, aunadas con la conceptualización teórica ya elaborada. Con el método cualitativo, se tratará de establecer identidades y diferencia, siendo el lenguaje un elemento constitutivo del objeto, por lo que se considera de suma importancia los discursos y el lenguaje, el significado y el sentido que constituye una dimensión de la realidad social.

Los métodos cualitativos (Ruiz Olabuénaga), parten del supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de esta construcción y de sus significados, por ello las técnicas cualitativas buscan entrar dentro del proceso de construcción social, reconstruyendo los conceptos y acciones de la situación estudiada, para describir y comprender los métodos detallados a través de los cuales los sujetos se embarcan en acciones significativas y crean un mundo propio suyo y de los demás. Se buscará conocer los significados que los individuos dan a su experiencia, y el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo

y actúa en consecuencia (Rodríguez, Gil, García), intentando ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando.

*Lo anterior nos obligó en primer lugar, a una profundización de nuestras conceptualizaciones en torno a la acción social y el problema de su desarrollo, por lo que hicimos una revisión de las teorías sociológicas de la acción. Por ello, efectuamos una somera revisión del trabajo teórico de autores clásicos como es el caso de E. Durkheim, H. Spencer y T. Parson, así como de autores contemporáneos como son J. Habermas, A. Giddens, y Bordieu*

Para propósitos de nuestra investigación, focalizamos nuestra atención a las propuestas entorno a la relación existente entre la acción y estructura, así como de las teorías que integran los niveles de análisis micro y macro.

Posteriormente a dicho trabajo se exploraron otras perspectivas. En este sentido se consideraron algunas corrientes importantes, como es la construcción social de la realidad, de Peter Berger y Thomas Luckman; el interaccionismo simbólico de George Mead; el funcionalismo estructural de Parson, Merton, Coleman, que nos ayudan a comprender junto con la teoría Acción-Estructura, la propuesta de Margaret Archer (1988), sobre “cultura y acción”.

De esta última propuesta destacamos el concepto de morfogénesis, tomado de la teoría de sistemas, que implica el proceso mediante el que los diversos intercambios complejos no solo producen cambios en la estructura del sistema, sino que también logran constituir un producto final que en este caso se trata de la elaboración estructural.

Así también, se hace una revisión de la teoría de la cultura de Ashtiaq Jamil, Antonio Barba, y Edgar Schein de igual forma se analizan los trabajos sobre las nuevas formas de gestión Vincent de Gaulejac.

De este último autor, dadas las características de nuestra investigación, dedicaremos especial atención al paradigma de la gestión. Gaulejac afirma que el término engloba elementos de diferente naturaleza: primero, la **organización managerial esta basada en un modelo reticular** compuesto por una multiplicidad de entidades en constante interacción. Cada una de estas entidades se relaciona con las otras dando lugar a configuraciones muy diferentes adaptadas a circunstancias del entorno. Segundo, Las **prácticas de dirección hacen posible que este tipo de estructura pueda funcionar**, para lograr una convivencia en el seno de la empresa, relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente. Tercero, **un sistema de representación, de percepción de imágenes y de escala de valores**, formado por una serie de creencias y principios: como son la legitimidad del beneficio, la preocupación de la persona, el servicio al cliente, la sintonía en el progreso social y económico, búsqueda de la calidad, etc. Y por último, **un modelo de personalidad basado en el deseo del éxito**, de ser un luchador, de amar la competición y el riesgo, de disfrutar resolviendo los problemas complejos y de participar en lo de los demás, de animar a un equipo. Si en la gestión esta inmerso en los valores, y las creencias, entonces, el desarrollo de la cultura de la empresa, es un síntoma de irrupción del factor organizativo en la sociedad. Por lo tanto, aparece junto a la identidad personal y social, **la identidad organizativa**. La identidad organizacional, la encontramos en los discursos y maneras de organizar la producción; en la forma de organizar el tiempo y el espacio, para conducir a los hombres a colaborar... todo con arreglo a orientaciones racionales. Y por último, las técnicas, procedimientos, y

dispositivos que encuadran las actividades, fijando lugares y espacios, funciones, estatus, y reglas de funcionamiento.

Thomas Bernard sitúa entre las teorías del consenso al funcionalismo estructural y en las teorías del conflicto a la teoría sociológica del conflicto. La primera consideran que las normas y los valores son fundamentales para la sociedad, porque presuponen que el orden social se basa en un acuerdo tácito y que el cambio social se produce de una manera lenta y ordenada. A diferencia, de las segundas en las que se presupone que el orden social se basa en la manipulación y el control que ejercen los grupos dominantes, por lo tanto el cambio social se produce rápido y desordenadamente. Bernard distingue cuatro tipos de teoría de consenso y del conflicto, pero solo nos ocuparemos de dos: Parson y Merton; el conflicto sociológico de Dahrendorf.

Para entender a los actores, es importante que nuestra comprensión la basemos en lo que ellos realmente hacen, por lo que Ritzer identifica tres aspectos centrales del interaccionismo simbólico: primero, el análisis de la interacción entre el actor y el mundo; dos, una concepción del actor y el mundo como procesos dinámicos y no como estructuras estáticas, y por último la enorme importancia asignada a la capacidad del actor para interpretar el mundo social. Para Mead la psicología social tradicional partía de la psicología del individuo para explicar la experiencia social, por lo tanto siempre dio prioridad al mundo social, para comprender la experiencia social. Concibió al individuo consciente y pensante. Por su parte para Blumer, la sociedad no se compone de macroestructuras, por lo tanto la esencia de la sociedad ha buscarse en los actores y la acción. Concibe a la "sociedad humana como un

conjunto de personas que actúan, y la vida de la sociedad consistente en las acciones que éstas realizan”.

La sociología fenomenológica contemporánea se relaciona con el pensamiento de Schutz sobre la intersubjetividad. A Schutz no le interesaba la interacción física de las personas, sino el modo en que se comprenden recíprocamente sus conciencias, la manera en que se relacionan intersubjetivamente unas con otras. Por otra parte Berger y Luckman se esforzaron por entender los intereses de la sociología fenomenológica en las estructuras y las instituciones sociales. Su perspectiva era analizar los fenómenos micro y macro, integrando al individuo y los niveles sociales.

Maynard y Clayman (en prensa) Ritzer, 1993:291, describen dos variantes en la etnometodología. La primera hace referencia a los estudios etnometodológicos de ambientes institucionalizados, realizados por Garfinkel y sus colegas en ambientes no institucionalizados y corrientes como el hogar. Aunque después se produjo el estudio de las prácticas cotidianas en ambientes institucionalizados, como los juzgados, clínicas médicas y departamentos policiales. La segunda es el análisis conversacional, como actividad interactiva que exhibe propiedades estables y ordenadas que construyen logros analizables de los conversadores.

La teoría del intercambio y la sociología conductista, corresponden a las teorías sociológicas atípicas, debido a su orientación microsocial y al hecho de tener sus raíces en teorías que se encuentran al margen de la sociología. La sociología conductista permanece en estado de pureza respecto al conductismo psicológico, mientras, que la teoría del intercambio tiene su fuente en la economía, especialmente de la teoría de elección racional. Skinner

se interesa por la relación entre los individuos y su entorno, formado por objetos sociales y no sociales.

**Tabla No. 11 Relación entre la acción y estructura**

<b>Macro</b>	<b>Micro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funcionalismo estructural, Parson, Merton</b></li> <li>• <b>Teoría del conflicto, Collins Dahrendorf</b></li> <li>• <b>Estructuralismo, Merton, Coser, Goode, Martin Lipset, Blau</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interaccionismo simbólico, Goffman, Mead y Blumer</b></li> <li>• <b>Fenomenología, Schutz, Berger y Luckmann</b></li> <li>• <b>Etnometodología, Zimmerman, Garkfinkel,</b></li> <li>• <b>Teoría del intercambio, Homans, Parsons, Blau.</b></li> <li>• <b>Sociología conductista, Skinner</b></li> </ul>

**Tabla No. 12 Integración micro-macro**

<b>Jeffrey Alexander</b> "Lógica Teórica"	<b>Giddens</b> "Teoría estructuración"
<b>George Ritzer</b> "Paradigma integrado"	<b>Margaret Archer</b> "Vínculo entre acción y cultura"
<b>Norbert Wiley.</b> "Niveles de análisis"	<b>Pierre Bordieu</b> "Habitus y campo"
<b>James Coleman.</b> De lo micro a lo macro	<b>Crozier y Friedberg</b> Teoría del Juego

En el extremo macro encontramos al funcionalismo estructural, la teoría del conflicto y algunas variantes de la teoría neomarxista (especialmente el determinismo económico y el marxismo estructural) y muchas formas de

estructuralismo. En el extremo micro encontramos el interaccionismo simbólico, la fenomenología, la etnometodología, la sociología existencial, la sociología conductista y la teoría del intercambio. En el siglo XX los extremistas macro dentro de los que se encuentran Parson (1966) con su determinismo estructural, la teoría del conflicto de Dahrendorf (1959), con su interés por las asociaciones imperativamente coordinadas y Peter Blau con su macroestructuralismo.

En el extremo micro identificamos el interaccionismo simbólico y la obra de Blumer. La teoría del intercambio de George Homas. Las prácticas cotidianas de los actores y la etnometodología.

Sin embargo durante la década de los ochentas, la preocupación central se enfoca a la integración de las teorías micro y macro y/o los niveles de análisis social. Jeffrey Alexander ofrece una nueva lógica teórica en el pensamiento sociológico, llamada "sociología multidimensional" de los niveles de análisis social. La obra de George Ritzer "el paradigma sociológico integrado", fue motivada por las ideas de Gurvitch, para construir un modelo más claro y sencillo. El cual comienza con el pensamiento y la acción individual y termina con los sistemas mundiales, mediante cuatro niveles de análisis social, en lugar de los cincuenta de Gurtvitch. Norbert Wiley (1988) con un enfoque puramente subjetivo que difiere de los enfoques de Ritzer y Alexander que implican tanto subjetividad como objetividad. Para Wiley los niveles de la interacción y de la estructura social se definen subjetivamente. Parte del micro-nivel del self o el individuo. Ahora bien, James Coleman (1986) se centró en el problema de los micro a lo macro, ignorando la importancia del movimiento

de lo macro a lo micro. Por lo tanto su modelo es mejorado por Allen Liska (1990), superando las debilidades del modelo de Coleman.

Mientras crecía el interés de los teóricos estadounidenses de la sociología por la integración micro y macro. En los teóricos europeos su preocupación se centraba en la relación entre la acción y la estructura. Entre los más destacados encontramos, la teoría de la estructuración de Giddens (1979, 1982,1984); Margaret Archer y su interés por la morfogénesis (1982) y su preocupación por el vínculo entre cultura y acción (1988); Bordieu con su trabajo de distinción entre habitus y campo; Habermas (1984, 1987) con su esfuerzo por integrar el mundo de la vida y el sistema; y la teoría de juegos de Crozier y Friedberg (1980).

Dadas las características de nuestra investigación, haremos referencia a las teorías relacionadas con la acción y la estructura. Debido a que la acción hace referencia al nivel micro, a los actores individuales, pero también puede hacer referencia a la actuación de las colectividades (macro). Por otro lado, mientras la estructura suele hacer referencia a las estructuras sociales, también puede implicar estructuras micro como las que ocurren en la interacción humana. La literatura acción-estructura nos permitirá entender la cultura en las colectividades como marco del capital social y la gestión.

### **5.1.2. Hecho social**

El trabajo de investigación aborda el estudio de las prácticas y dispositivos de gestión guiada por el capital social, en la organización: Lácteos de Chiapas, S.A. de C.V., que construye alternativas económicas al conseguir agregar valor a las materias primas. Desarrollando una industria procesadora de lácteos en el marco de la competitividad. El capital social se estudia como un

dispositivo de gestión capaz de generar y movilizar las capacidades competitivas tanto individuales como colectivas para ponerlos a disposición de la organización.

Al definir el capital social como el contenido de las relaciones y sistemas sociales caracterizadas por actitudes de confianza y comportamiento de reciprocidad, lo estamos caracterizando como un capital intangible con rasgos culturales, compuesto de dos sistemas: uno es el capital cultural y el otro, el capital social.

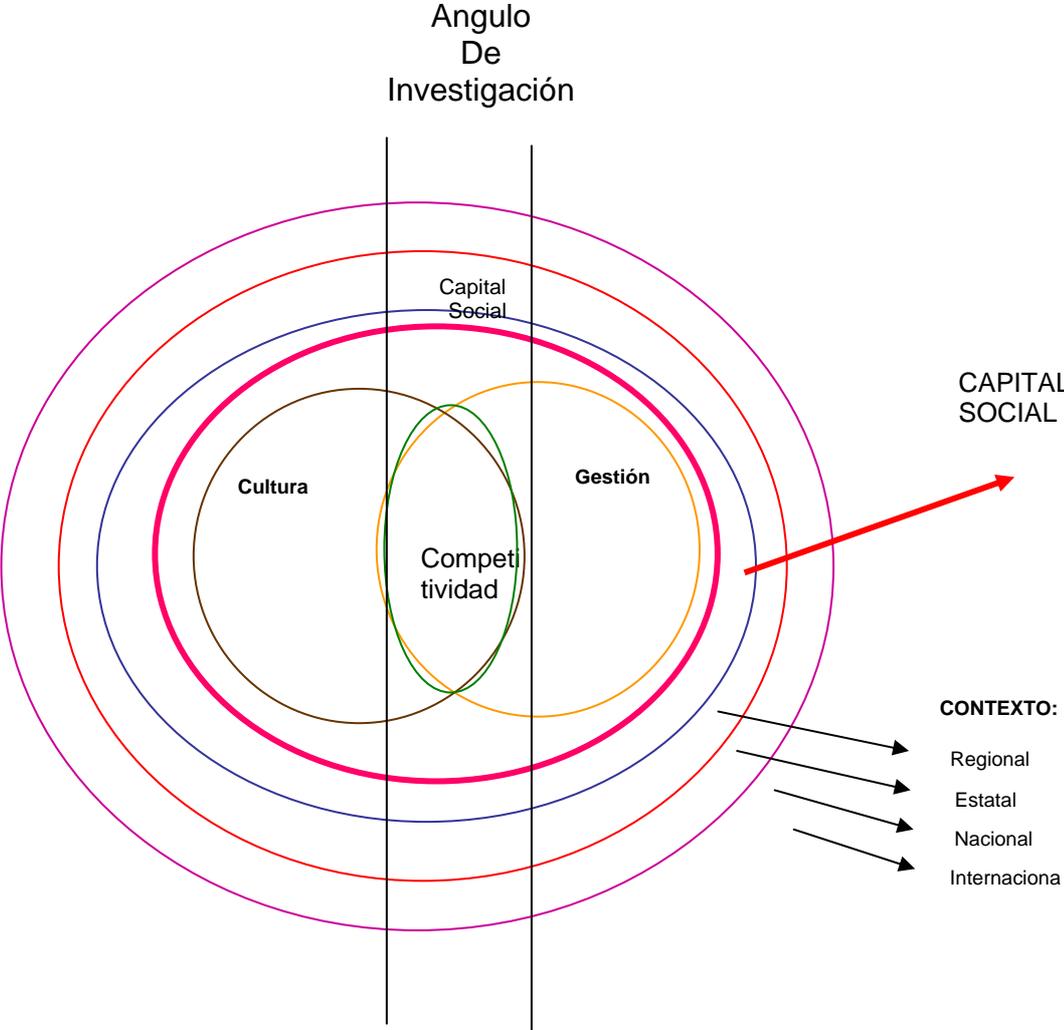
El primero compuesto de una visión y valores compartido, normas de conducta, memoria compartida, identidad y símbolos, El segundo está compuesto por el capital, individual, grupal, comunitario, de puente, de escalera y societal.

En el trabajo procuramos mostrar las modalidades del capital social presente en la organización de los productores de leche y, sobre todo en los dispositivos y prácticas de la gestión puestas en marcha con la finalidad de generar una infraestructura para la comercialización de sus productos.

### **5.1.3. Estrategia metodológica**

Debido a la complejidad del hecho social, y a que las dimensiones en el estudio se interrelacionan, generando una diversidad de conceptos teóricos internos y externos de la organización, la estrategia metodológica utilizada es la que propone Páramo (1999), en donde a partir de un fenómeno social visto como una “totalidad”, se logra entender un fenómeno multidimensional y la interrelación de las dimensiones (Páramo, 1999:192).

**Figura No. 5 Epistemología: Relación de las dimensiones de análisis.**



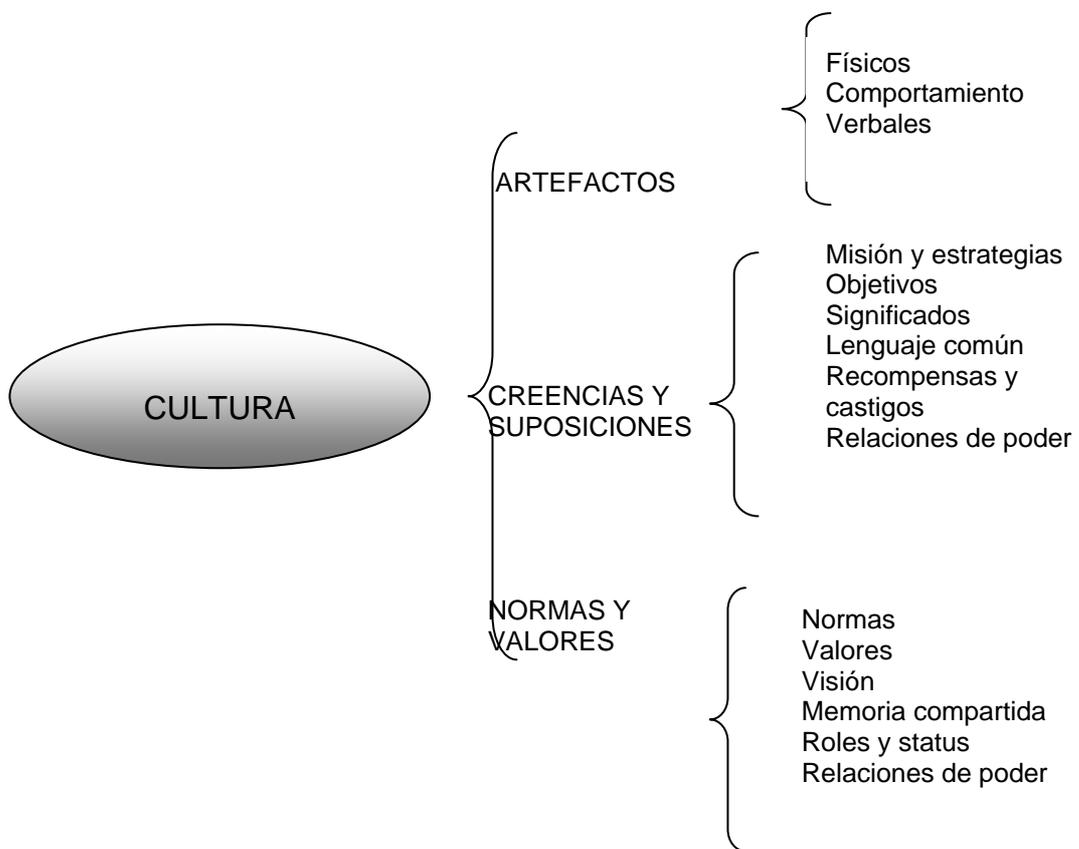
En la figura anterior se observa el concepto de “totalidad”, en la que se encuentra inmersa la organización los sistemas inter-organizacionales, la gestión y el capital social en el contexto regional, estatal, nacional e internacional, ubicando la relación que guarda cada dimensión y contexto con los otros, localizando claramente, el ángulo de investigación.

## **5.2. Angulo de investigación y dimensiones de análisis**

Partiendo de la totalidad expuesta en la figura 1, de la organización social, observamos los elementos de las tres dimensiones que nos delimitan el problema de investigación. En la figura 1 podemos observar el ángulo de investigación, que nos permite delimitar al investigador, el problema de la investigación, el contexto en el que se encuentra, así como el trabajo de campo que debe analizar.

Las dimensiones a estudiar son: sistema cultural, la gestión, y la competitividad, que determinan a la organización, de igual forma, observamos los indicadores de cada concepto a estudiar.

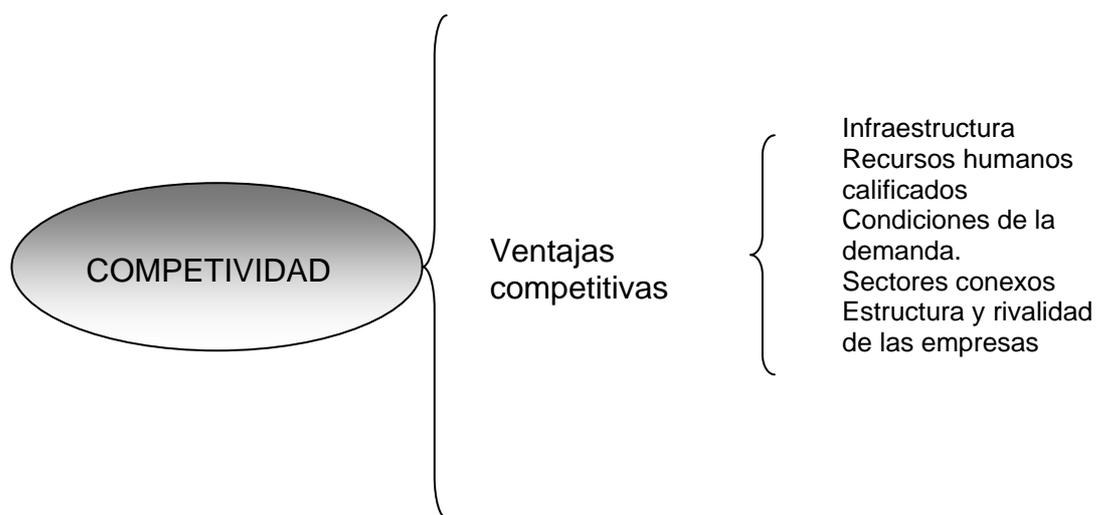
La primera dimensión es la cultura compuesta por: Los artefactos, las suposiciones y la ideología:



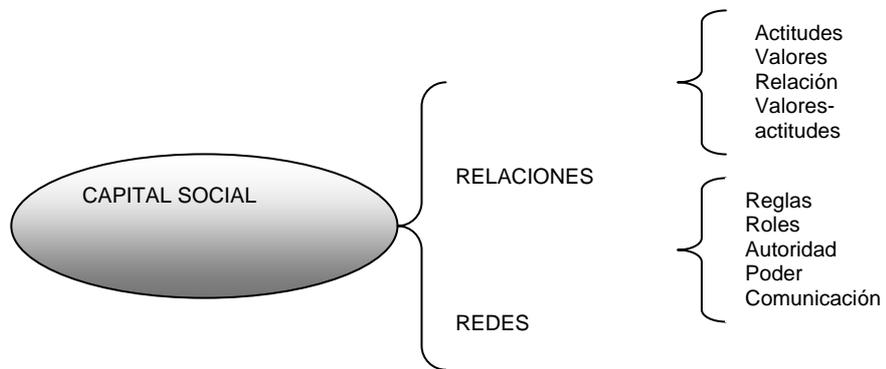
La segunda dimensión es la gestión managerial que se ocupa de la obtención de resultados, por lo que esta formada por: el poder managerial, las prácticas de dirección y la personalidad.



La tercera dimensión corresponde al ángulo de investigación, delimitado por la: la competitividad, en la que estudiaremos: las ventajas comparativas y la calidad de los productos



El eje de análisis es capital social en el plano conductual formado por las relaciones y sistemas sociales.



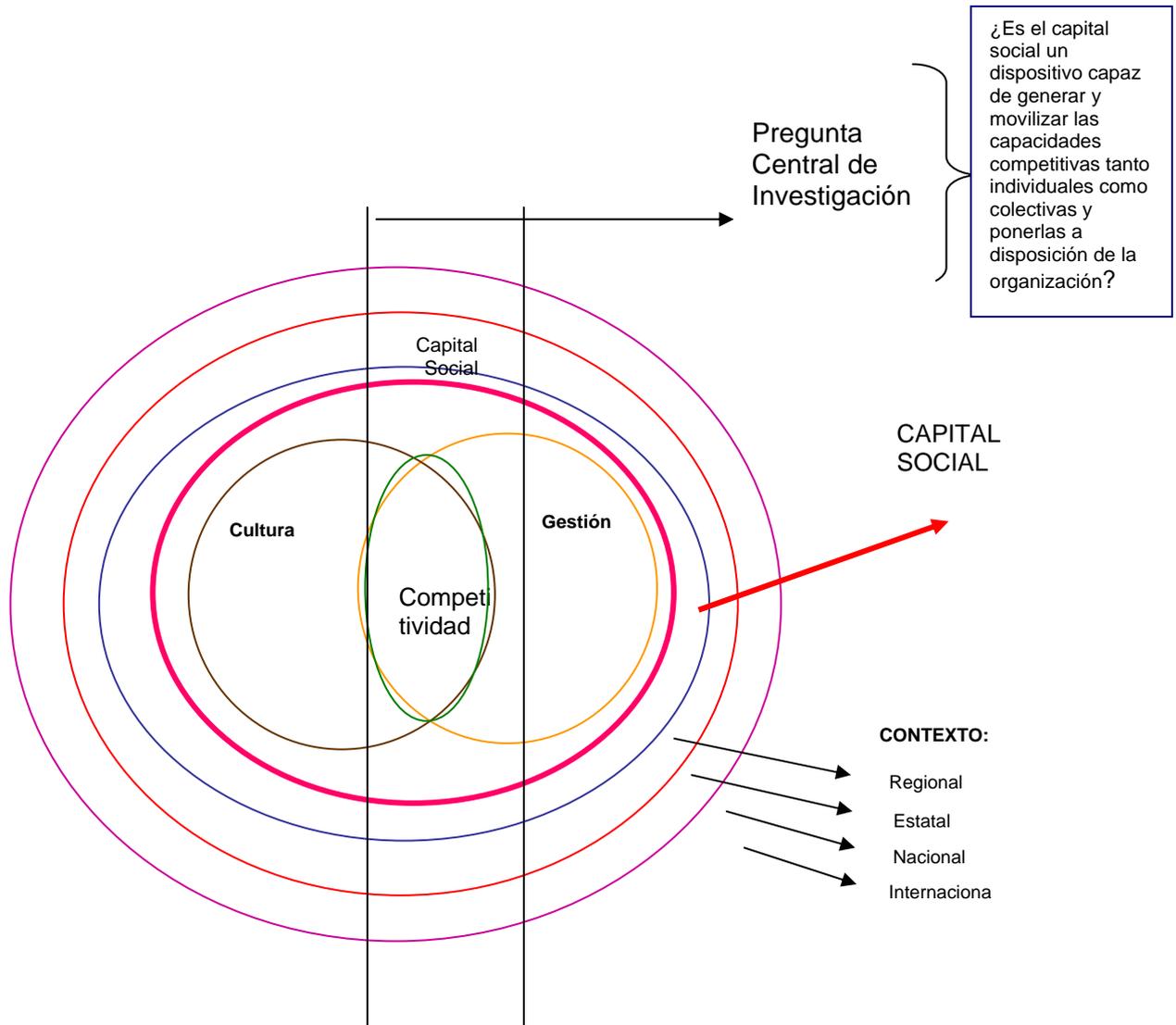
### **5.2.1. Preguntas de investigación**

Al establecer las dimensiones, los indicadores, la conceptualización teórica, el ángulo de la investigación, realizamos la revisión teórica sobre la gestión, cultura, el capital social, competitividad y sus elementos, se plantea la pregunta central de investigación de la que surgen preguntas secundaria por cada dimensión, como se observa en la figura no. 6.

El trabajo de investigación pretende responder una pregunta central: ¿Es el capital social un dispositivo capaz de generar y movilizar las capacidades competitivas tanto individuales como colectivas y ponerlas a disposición de la organización?; y tres secundarias:

1. ¿Es el capital social un dispositivo cultural capaz de movilizar a los individuos?
2. ¿Cuáles son las prácticas de dirección que hacen posible que funcione esta organización?
3. ¿Cuáles son los factores involucrados en la transformación del capital social como dispositivo de gestión?

**Figura No. 6** Pregunta central de investigación de la que surgen preguntas secundarias por cada dimensión.



<u>Dimensión CULTURA</u>	<u>Dimensión GESTIÓN</u>	<u>Dimensión CAPITAL SOCIAL</u>
¿Es el capital social un dispositivo cultural capaz de movilizar a los individuos?	¿Cuáles son las prácticas de dirección que hacen posible que funcione esta organización?	¿Cuáles son los factores involucrados en la transformación del capital social como dispositivo de gestión?

### 5.2.1.1. Conceptos de investigación

Es importante, definir claramente los conceptos de cada elemento de las dimensiones de análisis, lo que nos servirá en el transcurso del trabajo, para determinar las preguntas y proposiciones por dimensión, así también, se redactaran diferentes preguntas de investigación, surgiendo la necesidad de definir cada concepto que incluye, lo que nos facilita la comprensión de la naturaleza del estudio.

Los conceptos que se incluyen, además de facilitarnos el trabajo de comprensión de la realidad social que analizamos, nos servirán de forma independiente a la teoría de donde fueron desarrollados (Páramo), formando parte de la naturaleza del problema planteado.

**Tabla No. 13 Conceptualización teórica de las dimensiones**

DIMENSIONES	CONCEPTUALIZACION TEORICA
<b>CULTURA</b>	Merton define a la cultura como el cuerpo organizado de valores normativos que gobiernan la conducta que es común a los individuos de determinada sociedad o grupo.  Ritzer, George. <u>Teoría Sociológica Contemporánea</u> . Editorial McGraw Hill. México, 1993: 134
<b>GESTIÓN MANAGERIAL</b>	Es una mezcla de consignas racionales, de prescripciones precisas, de herramientas de medida sofisticadas, de prescripciones irrealistas, de cuadros inaplicables y de juicios arbitrarios.  De Gaulejac, Vincent. <u>La société malade de la gestion</u> . Éditions du seuil. París, 2005:22

<b>COMPETITIVIDAD</b>	Porter (1982, 1987), señala que la obtención de la ventaja competitiva esta en función de determinar una estrategia competitiva. La que define como la búsqueda de una posición competitiva favorable y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	Es la acumulación de actitudes de confianza y conductas de reciprocidad y cooperación dentro de una comunidad específica, así como la habilidad de la persona o del grupo para obtener recursos y emprender acciones mancomunadas con el fin de reducir costos de transacción por la vía de la asociación, la administración conjunta, la compra o venta en común, el uso compartido de bienes, la obtención y difusión de información, la reivindicación y otras, mediante sus lazos o redes sociales.  Elaboración propia.

**Tabla No. 14**

<b>Dimensión de análisis 1: Cultura</b>	Conceptualización teórica
<b>ARTEFACTOS</b>	Los artefactos son lo visible, tangible y escuchable, permanecen en la base comportamental de las normas culturales, valores y suposiciones. (Glaggiardi 1990) citado en Hatch (1997).  Hatch, Mary Jo. <u>Organization Theory</u> . Oxford University Press.

	New Cork (1997:216).
<b>CREENCIAS Y SUPOSICIONES</b>	<p>Las creencias y suposiciones forman el centro de la cultura. Las suposiciones representan lo que los miembros creen que es realidad y por eso influye en lo que ellos perciben y como ellos piensan y sienten. Las suposiciones existen ordinariamente en la conciencia y son por eso la parte más inaccesible de la conciencia. Schein (1980) argumenta que el centro de las suposiciones que resuelve estas dimensiones se encuentran dentro muchos aspectos de organizativos.</p> <p>Hatch, Mary Jo. <u>Organization Theory</u>. Oxford University Press.1997. New York (2001:210).</p>
<b>NORMAS Y VALORES</b>	<p>Los valores son los principios sociales, objetivos y estándares que se desempeñan dentro de la cultura que tienen un valor intrínseco. Las normas están estrechamente asociadas con los valores, y son las reglas no escritas que permiten a los miembros de una cultura conocer que se espera de ellos en una amplia variedad de situaciones.</p> <p>Hatch, Mary Jo. <u>Organization Theory</u>. Oxford University Press.1997. New York (2001:214).</p>

**Tabla No.15**

Indicadores	Conceptualización teórica
<b>Manifestaciones Físicas</b>	<p>Se refiere a los componentes visibles de la organización, por lo tanto son objetos físicos como: Logo, edificios, decoración, vestido, mobiliario, equipos, distribución física.</p> <p>Elaboración propia.</p>
<b>Manifestaciones de Comportamiento</b>	<p>Se refiere a las manifestaciones de comportamiento en las se predispone a un tipo de acción como son: las ceremonias, rituales, tradiciones, costumbres y los premios y castigos.</p> <p>Elaboración propia.</p>
<b>Manifestaciones verbales</b>	<p>Son las manifestaciones verbales que aparecen en lo que se escribe y habla, algunos ejemplos son: los relatos, mitos, historias, metáforas, explicaciones, y el argot.</p> <p>Hatch, Mary Jo. <u>Organization Theory</u>. Oxford University Press.1997. New York, 2001:216.</p>
<b>Misión y estrategias</b>	<p>La misión identifica el propósito o tarea básica de una organización.</p> <p>Elaboración propia.</p> <p>Las Estrategias son los objetivos fundamentales a largo plazo y la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.</p> <p>Koontz et al. Elementos de Administración, enfoque internacional. Mc Graw Hill. México, 2002:75</p>

<b>Objetivos</b>	<p>Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solamente el punto final de la planeación, sino también el punto final hacia el cual se orienta la organización.</p> <p>Koontz et al. Elementos de Administración, enfoque internacional. Mc Graw Hill. México, 2002:75</p>
<b>Significados</b>	<p>Hacen referencia al modo en que los actores determinan qué aspectos del mundo social son importantes para ellos. Los conjuntos de significados que existen en la cultura y que son compartidos por toda la colectividad de los actores.</p> <p>Ritzer, George. Teoría Sociológica Contemporánea. Editorial Mc Graw Hill. México, 1993: 280</p>
<b>Lenguaje común</b>	<p>El conjunto de gestos vocales que tienen mayor probabilidad de convertirse en símbolos significantes. “Un símbolo que responde a un significado en la experiencia del primer individuo y que también evoca un significado en el segundo individuo” (Mead 1934/1962)</p> <p>Ritzer, George. Teoría Sociológica Contemporánea. Editorial Mc Graw Hill. México, 1993: 280</p>
<b>Recompensas y castigos</b>	<p>Coleman dice que ciertas personas originan y mantienen las normas porque el cumplimiento de las normas produce beneficios y la violación de esas normas produce perjuicios.</p> <p>Ritzer, George. Teoría Sociológica Contemporánea. Editorial Mc Graw Hill. México, 1993: 472</p>
<b>Status y rol</b>	<p>Para Parsons, el estatus hace referencia a una posición estructural en el seno de un sistema social y el rol a lo que hace</p>

	<p>el actor en esa posición; ambos son considerados en el contexto de su significado funcional para el sistema.</p> <p>Ritzer, George. Teoría Sociológica Contemporánea. Editorial McGraw Hill. México, 1993: 119</p>
<b>Relaciones de poder</b>	<p>El poder como una relación entre actores en la cual uno es capaz de lograr que otro haga algo que, en otras circunstancias, no habría hecho.</p> <p>Pfeffer, Jeffrey. Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Oxford University Press. México, 1997:188.</p>
<b>Normas</b>	<p>Son las reglas no escritas que permiten a los miembros de una cultura conocer que se espera de ellos en una amplia variedad de situaciones.</p> <p>Hatch, Mary Jo. <u>Organization Theory</u>. Oxford University Press.1997. New York, 2001:214.</p>
<b>Valores</b>	<p>Los valores son principios sociales, objetivos y estándares que se desempeñan dentro de una cultura que tienen un valor intrínseco. Los valores constituyen la base para hacer juicios acerca de lo que es correcto o lo que es incorrecto, también son referencias en cuanto a los códigos de moral y ética.</p> <p>Hatch, Mary Jo. <u>Organization Theory</u>. Oxford University Press.1997. New York, 2001:214.</p>
<b>Visión del mundo compartida</b>	<p>Interpretaciones y expectativas comunes resultantes de sus creencias, que permiten comunicarse con facilidad y darle sentido a las experiencias comunes.</p> <p>Elaboración propia</p>

<b>Memoria compartida</b>	Proceso en el que los integrantes de la organización comparten el sistema de ideas, significados o conocimientos.  Elaboración propia.
<b>Roles</b>	Berger y Luckman definen a los roles como tipificaciones de lo que se espera de los actores en determinadas situaciones sociales.  Ritzer, George. Teoría Sociológica Contemporánea. Editorial McGraw Hill. México, 1993: 285

**Tabla No. 16**

<b>Dimensión de análisis 2: GESTION</b>	<b>Conceptualización teórica</b>
<b>ORGANIZACIÓN</b>	La organización managerial esta basada en un modelo reticular compuesto por una multiplicidad de entidades en constante interacción. Cada una de estas entidades se relaciona con la otra dando lugar a configuraciones muy diferentes adaptadas a circunstancias del entorno, como la zona geográfica, la línea de productos, las necesidades operativas del momento, etc...  De Gaulejac, Vicent. <u>"La société malade de la gestion"</u> , Editions du Seuil. París, Janvier, 2005:22.
<b>Poder Managerial</b>	Es una mezcla objetiva, operativa y pragmática, el poder de la gestión managerial, es una ideología, que traduce las actividades humanas en indicadores de resultados, y estos resultados en costos y beneficios.

	De Gaulejac, Vicent. <u>“La société malade de la gestion”</u> , Editions du Seuil. París, Janvier, 2005:23.
<b>Prácticas De Dirección</b>	El gerente o manager, define las orientaciones estratégicas para optimizar entre los resultados diferentes elementos necesarios para meter en una obra, un sistema de acción colectivo, que define la estructura y la política de la organización. (Gaulejac, 2005)  De Gaulejac, Vicent. <u>“La société malade de la gestion”</u> , Editions du Seuil. París, Janvier, 2005:21.
<b>Personalidad</b>	La gestión responde a un modelo de personalidad basado en el deseo del éxito, de ser un luchador, de amar la competición y el riesgo, de lograr realizarse uno mismo en su carrera, de disfrutar resolviendo los problemas complejos y de participar en los de los demás de animar a un equipo, de mediar en los conflictos, en definitiva, de ser tenido en cuenta.  Aubert, Nicole; de Gaulejac, Vicent. <u>“El costo de la excelencia”</u> .Paidós Contextos. España. 1993:24

**Tabla No. 17**

<b>INDICADORES</b>	<b>Conceptualización teórica</b>
<b>Estructura flexible</b>	Modelo constituido por dos elementos: un núcleo central permanente formado por el personal de dirección y los detentadores de las destrezas denominadas estratégicas, y un

	<p>cuadro organizacional con capacidad de adaptación a los cambios ambientales. Su diseño enfatiza el crecimiento y responsabilidad personal, así como la comunicación por toda la organización.</p> <p>Elaboración propia</p>
<b>Células</b>	<p>Conjunto de lógicas especializadas, que crea su propia red en función de su función, desarrollando sus normas, reglas de funcionamiento.</p> <p>Elaboración propia</p>
<b>Autoridad</b>	<p>La autoridad es el poder que tiene una persona dada su posición.</p> <p>Weber (1978)</p>
<b>Uso eficaz del poder</b>	<p>El poder como una relación entre actores en la cual cada uno es capaz de lograr que el otro haga algo que, en otras circunstancias, no habría hecho.</p> <p>Dahl, (1957:202) en Jeffrey Pfeffer <u>“Nuevos rumbos en la teoría de la organización”</u>. Oxford. México, 2000: 188</p>
<b>Capacidad de movilización (animación)</b>	<p>Es la capacidad de inspirar a su equipo, es decir la autoridad ligada a la confianza y la capacidad de comunicación, que se manifiesta cara a cara con los demás.</p> <p>Elaboración propia</p>
<b>Orientaciones estratégicas</b>	<p>Son las determinaciones del propósito y los objetivos básicos para optimizar entre los resultados diferentes elementos necesarios en un sistema de acción colectivo.</p>

	Elaboración propia.
<b>Organización de la producción</b>	Se refiere al cuidado de los procesos, para contribuir a aprovechar el tiempo y el espacio.  Elaboración propia
<b>Dispositivos para resolver conflictos</b>	Conjunto de normas y reglas que dirigen las actividades, mezclando lugares y funciones para acometer una acción.  Ejemplos técnicas y procedimientos.  Elaboración propia

**Tabla No. 18**

<b>Dimensión de análisis 2: COMPETITIVIDAD</b>	<b>Conceptualización teórica</b>
<b>Ventajas competitivas</b>	Conjunto de factores, que se centran en la consecución de la eficiencia organizacional, a través, de la coordinación económica y social. Suelen denominarse así, a las ventajas comparativas que no provienen de la dotación específica de recursos naturales de un país, sino de las habilidades y la tecnología que se incorporan a los procesos productivos.  Elaboración propia

Tabla No. 19

INDICADORES	Conceptualización teórica
<b>Infraestructura</b>	<p>Es el conjunto de factores productivos como la óptima situación geográfica, comunicaciones y accesibilidad adecuada que le permitan a una organización el flujo de bienes y servicios.</p> <p>Elaboración propia.</p>
<b>Recursos Humanos calificados</b>	<p>Se refiere a la disponibilidad de la fuerza de trabajo calificada y adaptable, así como capacitación y oportunidades de aprendizaje que le permite a la gente desarrollar en forma continua sus capacidades y competencias.</p> <p>Arroyo et al. <u>“Competitividad, implicaciones para empresas y regiones”</u>. Universidad de Guadalajara, UCLA, Juan Pablos Editor. México, 2003:51</p>
<b>Condiciones de la demanda</b>	<p>Porter hace referencia a la demanda interna, percibida como el entrenamiento de aquellas empresas que se disponen a competir en el ámbito internacional. La demanda interna ofrece las condiciones propias para el análisis de la profundidad y cadencia de las diferenciaciones de productos y procesos, que se analizan desde el punto de vista de la oferta.</p> <p>Porter E., Michael. <u>“La ventaja competitiva de las naciones”</u>. Plaza &amp; Janes Editores, Barcelona, 1991.</p>
<b>Sectores conexos</b>	<p>Se refiere a los eslabonamientos hacia atrás de las cadenas productivas, relativa a la participación de los proveedores</p>

	<p>internos, a efectos de promover la integración de los sistemas económicos nacionales.</p> <p>Porter E., Michael. " <u>La ventaja competitiva de las naciones</u>". Plaza &amp; Janes Editores, Barcelona, 1991.</p>
<b>El papel del gobierno</b>	<p>Se refiere a la influencia positiva o negativa que tiene las acciones del gobierno sobre los determinantes que pueden alterar las condiciones de la ventaja competitiva.</p> <p>Porter E., Michael. "<u>La ventaja competitiva de las naciones</u>". Plaza &amp; Janes Editores, Barcelona, 1991.</p>
<b>El papel de la casualidad</b>	<p>Son los acontecimientos externos, es decir, fuera de control, que tienen la capacidad de influir tanto en la empresa como en el gobierno nacional. Como son las invenciones, las discontinuidades en los costos de los insumos, los cambios en los mercados financieros mundiales, las alzas de la demanda regional o mundial, las políticas de gobiernos extranjeros y la guerra.</p> <p>Porter E., Michael. "<u>La ventaja competitiva de las naciones</u>". Plaza &amp; Janes Editores, Barcelona, 1991.</p>

**Tabla No. 20**

<b>Dimensión de análisis 4: Capital Social</b>	<b>Conceptualización teórica</b>
<b>Relaciones</b>	<p>Son los lazos resultados de la interacción social que se realiza a través de las redes horizontales, como cooperativas, organizaciones y asociaciones que pueden tener rasgos sociales, políticos y</p>

	<p>económicos.</p> <p>Elaboración propia.</p>
<b>Redes</b>	<p>Son las estructuras sociales en donde los individuos interactúan repetidamente que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación.</p> <p>Elaboración propia.</p>

**Tabla No. 21**

<b>Indicadores</b>	<b>Conceptualización teórica</b>
<b>Actitudes</b>	<p>Una actitud es un sentimiento positivo o negativo, aprendido y organizado mediante la experiencia, que ejerce influencia específica en la respuesta de una persona a la gente, objetos y situaciones.</p> <p>Elaboración propia</p>
<b>Valores</b>	<p>“La gama de gustos, antipatías, puntos de vista, deberes, inclinaciones internas, juicios racionales, prejuicios y patrones que determinan la perspectiva del mundo que posee una persona. Spranger citado en Gibson, James et al. <u>Las Organizaciones</u>. Editorial Mc Graw Hill. México, 2003:120</p>
<b>Relación Valores-actitudes</b>	<p>La relación de los valores y las actitudes están ligadas a la conducta, pues se presume que las actitudes determinan al menos parte de nuestra conducta.</p> <p>Worchel, Stephen et al. <u>Psicología Social</u>. Editorial Thompson. México, 2002:150</p>

<b>Normas</b>	<p>Las normas explican de manera clara las acciones necesarias específicas, o la ausencia de ellas, sin permitir lugar a dudas.</p> <p>Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill. México, 2002:76.</p>
<b>Reglas</b>	<p>Determinan lineamientos de acción rígidas que deben cumplirse tal y como se especifica, por lo general su incumplimiento es sancionado.</p> <p>Elaboración propia.</p>
<b>Roles</b>	<p>Para Parsons, el estatus hace referencia a una posición estructural en el seno de un sistema social y el rol a lo que hace el actor en esa posición; ambos son considerados en el contexto de su significado funcional para el sistema.</p> <p>Ritzer, George. Teoría Sociológica Contemporánea. Editorial Mc Graw Hill. México, 1993:119</p>
<b>Autoridad</b>	<p>La autoridad en una organización es el derecho (en una posición y, a través de ésta, el derecho de una persona que ocupa una posición) a tomar libremente decisiones que afectan a otros.</p> <p>Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill. México, 2002:182</p>

### 5.2.2. Proposiciones

Las nuevas tendencias organizacionales han influido de manera considerable *en las organizaciones* renovando sus prácticas y dispositivos, propiciando la emergencia de nuevas formas de gestión. En estas nuevas formas de gestión encontramos que el comportamiento humano se basa en el desarrollo de una

cultura empresarial, que define su identidad organizacional por la uso de la fuerza adicional que proporciona el capital social.

La integración del capital social en las nuevas formas de gestión, podría visualizarse como una de las prácticas, que al ser reguladas por la gestión managerial, se transforman en dispositivos que permiten resolver conflictos al interior de la empresa; propiciando una mejor convivencia mediante el ordenamiento de aquellos elementos que se encuentran en tensión permanente. En una palabra, el capital social como práctica, ayuda a “Producir organización” (Gaulejac).

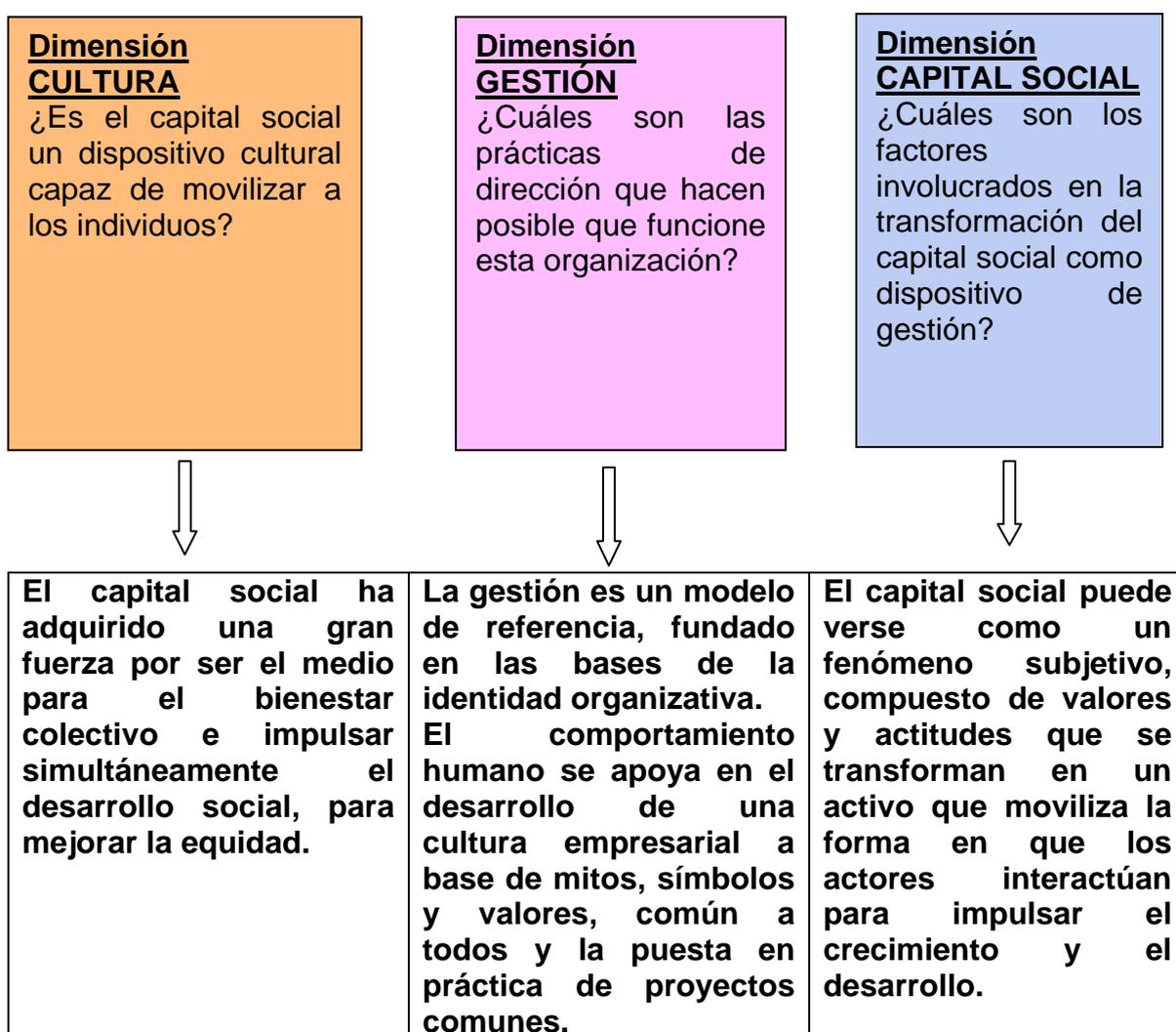
Si lo que anteriormente hemos establecido: “el capital social como una práctica específica de gestión que ayuda a producir organización” fuese correcto, a continuación podríamos intentar avanzar con una de las proposiciones más importantes de nuestra investigación.

Según Jorge Padua (2000;36), por proposición vamos a entender “cualquier generalización que puede probarse como consistente o inconsistente con respecto a otras generalizaciones que forman parte del cuerpo organizado del conocimiento”; por lo que para nuestro trabajo de investigación, desarrollamos la siguiente proposición teórica central que nos explica: “Las tareas de gestión realizadas a través de dispositivos y prácticas específicas, basadas en actitudes de confianza, y ayuda recíproca logran que la cooperación, elemento indispensable de toda acción colectiva, particularmente en el trabajo social sea sistemática, continúa y eficaz”.

### 5.2.2.1. Propositiones secundarias

Las proposiciones secundarias, pretenden dar respuesta a las preguntas secundarias que se formaron de cada dimensión del trabajo doctoral, como se puede observar en la figura no. 7.

**Figura No. 7. Propositiones secundarias de investigación.**



### **5.2.3. Universo de observación**

El trabajo de investigación se lleva a cabo en la agroindustria "Lácteos de Chiapas, S.A. de C.V.", ubicada en la carretera Berriozabal-Ocozocuatla Km 3.5. La cual inicia operaciones el 4 de julio del 2003. Con la producción de leche semidescremada en presentación de un litro. Organización que nace de un proyecto creado en la Unión Ganadera Regional del Centro, para resolver el problema de los bajos precios de comercialización de leche fresca. Por lo que se constituye del 22 de Septiembre del año 2000, agrupando a 1000 socios ganaderos de 18 municipios del Estado de Chiapas.

### **5.2.4. Unidades de observación**

Sierra Bravo (1994:96), explica que las unidades de observación: son las realidades que se pretende observar, como tales constituyen en la investigación el objeto global de estudio y de ellas se obtienen los datos empíricos necesarios para contrastar las hipótesis con la realidad. Las unidades de observación fuente principal de datos en la investigación social son:

1. Los socios ganaderos.
2. La organización
3. Las instituciones.

Unidades de observación del estudio de caso:

- **Los socios que entregan leche**
- **El Presidente de la Organización.**
- **Los Gerentes de Área**
- **La Secretaría de Desarrollo Rural (SDR)**

- La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)
- La Asociación Ganadera Regional del Centro.

### 5.2.5. Muestra

La muestra, dice Sampieri, Fernández y Baptista (2003; 302) que es en el enfoque cualitativo, la unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo del universo; para el trabajo de tesis se realizarán un total de 18 entrevistas en el estudio de caso.

**Tabla No. 22 Rutas de Recolección**

RUTA	RECOLECCIÓN DE LECHE INDIVIDUAL	RECOLECCIÓN DE LECHE COLECTIVA
RUTA No.1 Villaflora-Ocozocuatla	7 Productores	1 grupo de 8 socios 1 grupo de 30 socios 1 grupo de 40 socios
RUTA No.2 Tecpatán-Malpaso	6 Productores	1 grupo de 12 socios 1 grupo de 25 socios 1 grupo de 30 socios 1 grupo de 8 socios 1 grupo de 10 socios 1 grupo de 30 socios
RUTA No.3 Parral-Villacorzo	17 Productores	1 grupo de 20 socios

Los criterios para la elección de los socios, fueron:

1.-Tipo de ordeña:

- Individual-ordeño manual
- Individual-ordeño mecánico
- Tanque colectivo-ordeño manual
- Tanque colectivo-ordeño mecánico
- Tanque colectivo-ordeño mixto

Se realizarán un total de 7 entrevistas:

- 2 entrevistas a productores de tanque individual ordeño-mecánico
- 1 entrevista al administrador del grupo con el mayor número de socios de tanque colectivo-ordeño mixto de la ruta No. 1
- 2 entrevistas al presidente y tesorero de dos grupos de tanque colectivo-ordeño mixto de la ruta No. 2
- Asistencia a la reunión mensual del grupo piloto con modelo de “club pradel”.
- 2 entrevistas a productores de la ruta 3 con tanque individual-ordeño manual.

En la organización se realizaron 4 entrevistas con los siguientes criterios:

- El gerente general, socio y presidente del Consejo de Administración
- 2 Gerentes de Área
- 1 Jefe de Departamento y socio

En la **Secretaría de Desarrollo Rural (SDR)** se realizó una entrevista con el jefe del Departamento del Modelo GGAVAT.

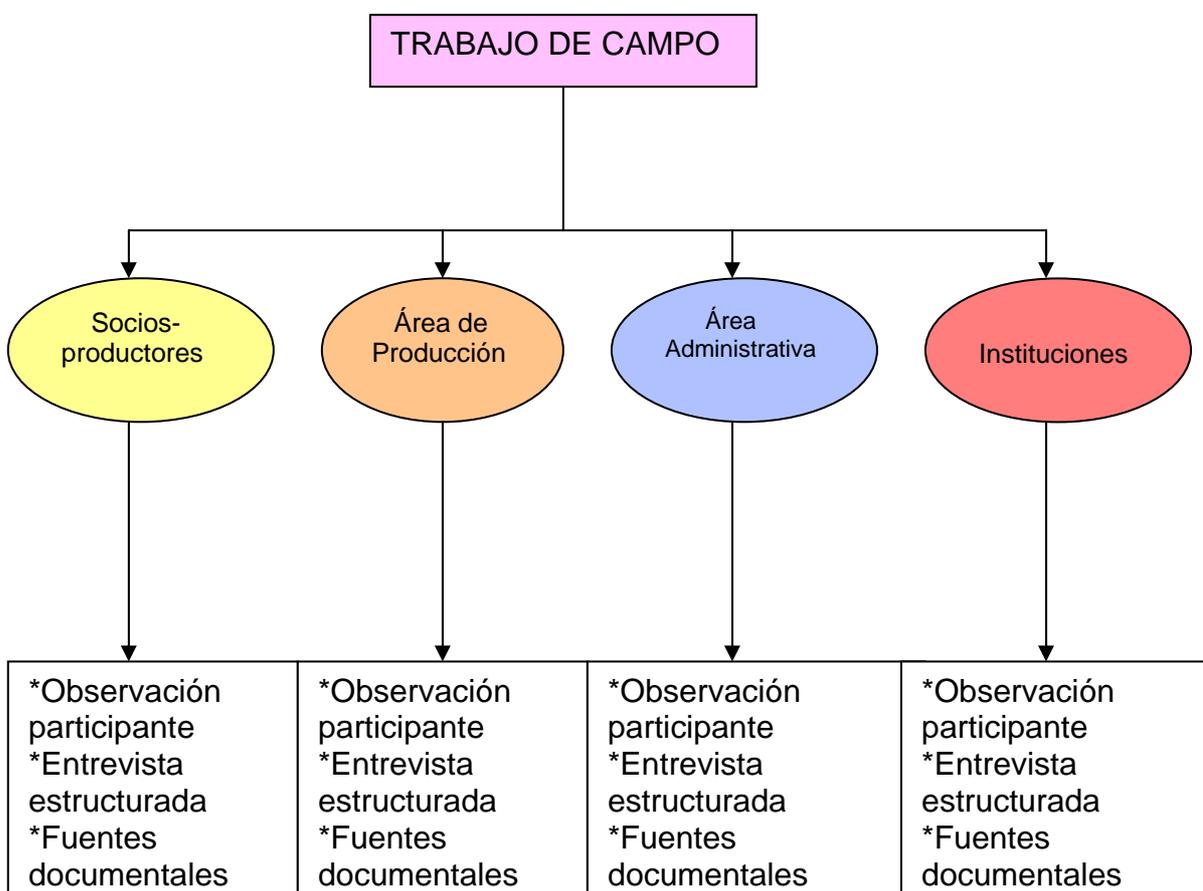
En la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), se realizó una entrevista con Jefe de la Unidad de COTECOCA.

En la Asociación Ganadera del Centro, se realizó una entrevista con el Gerente General.

### 5.2.6. Instrumentos de investigación

De acuerdo con las características de las dimensiones, preguntas y proposiciones, así como de los actores de la organización se seleccionaron los siguientes instrumentos metodológicos, para generar información: observación no participante, entrevista semi-estructurada, declaraciones personales, fuentes documentales, que utilizan una muestra cualitativa, no probabilística estratificada, debido a que se dividió la población en subpoblaciones o estratos, y se seleccionaron una muestra para cada estrato.

**Figura No. 8. Dimensiones de análisis e instrumentos metodológicos.**



El trabajo de campo se desarrolla en la organización, planteando como primer termino los contactos con las organizaciones y la revisión bibliografía; posteriormente, se estableció la estrategia metodológica a seguir con un método cualitativo de investigación en una realidad social diversa y multidimensional, se estableció los instrumentos de investigación y se aplicaron en función a las muestras determinadas.

#### **5.2.6.1. Observación**

El escenario ideal para la investigación es aquel en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionados con los intereses investigativos. Los observadores participantes por lo general obtienen el acceso a las organizaciones solicitando el permiso de los responsables y a estas personas llamamos porteros. Se trata de convencer al portero de que no es una persona amenazante y que no dañará su organización de ningún modo. Es importante mencionar que para describir la realidad social, es importante observar no solo los datos objetivos como los físicos, económicos y sociales de una persona, sino también los datos subjetivos como las actitudes, creencias, sentimientos. El trabajo de campo incluye tres actividades principales: la primera se relaciona con una interrelación social no ofensiva; lograr que los informantes se sientan cómodos y ganar su aceptación; el segundo aspecto trata sobre los modos de obtener datos: estrategias y tácticas de campo; el aspecto final involucra el registro de los datos en forma de notas de campo escritas (Taylor y Bogdan 1998).

En cuanto a las investigaciones sobre la realidad social actual, además de constituir los documentos, especialmente las estadísticas, un complemento

indispensable de los demás medios de observación de la realidad social, han de partir de las anteriores investigaciones realizadas de tipo similar, que en relación a ellas constituyen también fuentes documentales (Sierra Bravo, 1994: 282), por lo que trabajaremos con documentos existentes en bibliotecas y centros de investigación de la región. Durante la observación, en muchas ocasiones es necesario anotar nuestras impresiones en un diario personal, manteniéndolas separadas de las notas de campo más formales, ya que estos registros de primeras impresiones ayudará a señalar algunos de los aspectos más fundamentales de la diversidad cultural (Phillip, 2002:26).

#### **5.2.6.2. Entrevista**

La entrevista es uno de los mecanismos principales para obtener información en las ciencias sociales. La entrevista en profundidad, se orienta a investigar en profundidad una determinada cuestión del entrevistado. Por ello el entrevistador debe procurar que las manifestaciones del entrevistado giren alrededor de dicha cuestión (Sierra Bravo, 1994:352). La Entrevista en profundidad es una técnica de investigación cualitativa para obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales.

La diferencia entre la entrevista en profundidad y la observación participada es que esta última ocurre en escenarios naturales en donde el observador es un actor indiferenciado de la escena, su propia experiencia personal es la que le produce la captación de significados. La entrevista en profundidad por el contrario, reposa exclusivamente en la experiencia transmitida al entrevistador a través de la conversación con otro actor social. La entrevista a profundidad,

en definitiva, es una técnica para obtener que un individuo transmita oralmente al entrevistador la definición personal de la situación (Ruiz Olabuenaga, 1999).

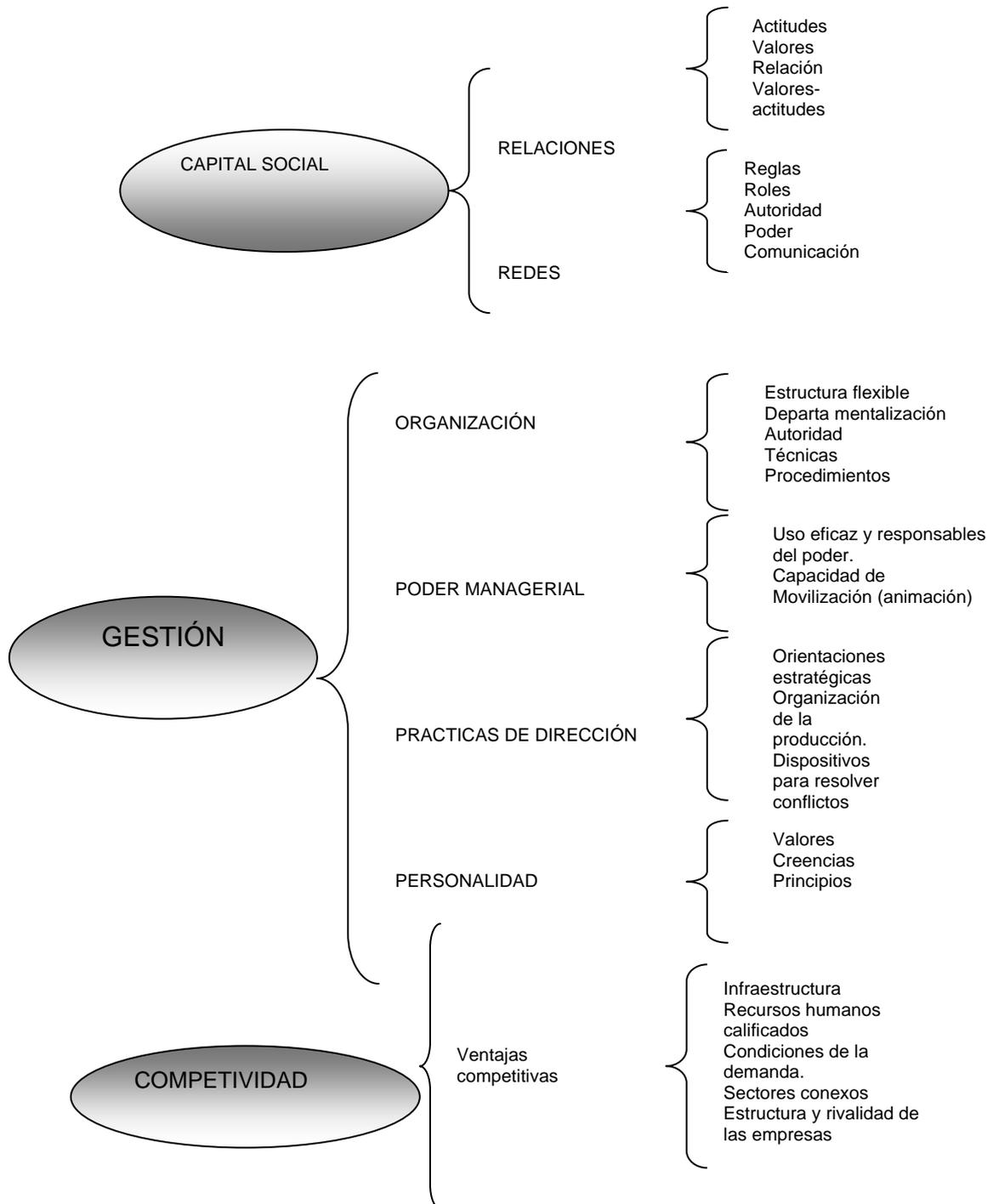
### **5.3. Validez y confiabilidad**

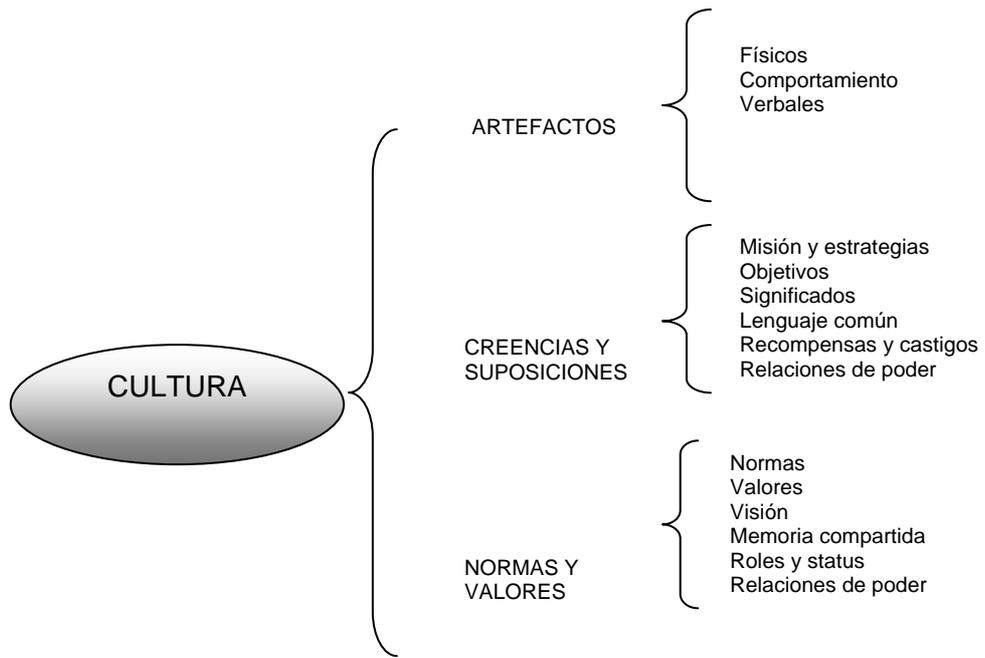
Es indispensable que en todo trabajo de investigación, la medición o recolección de datos reúna la validez y confiabilidad requerida, según Sampieri (2003:346) la validez es el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, y la confiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

Según Coolican (1997, 148), el estudio de caso suele ser único en su género, posiblemente irreplicable, por no existir casos iguales, pero esto no impide que se pueda verificar la confiabilidad del estudio, comparando la información obtenida de diferentes fuentes, como se realizará en el trabajo de tesis, con las personas de las entrevistas, miembros y ex miembros de las organizaciones, relatos de parientes cercanos, fuentes documentales, tales como diarios e investigaciones anteriores, buscando la triangulación de la información. Para Coolican la confiabilidad es el grado en el que se pueden repetir los hallazgos o mediciones con resultados similares, y la validez el grado en el que los instrumentos, miden lo que se pretende que midan; también el grado en que una investigación es creíble, no “contaminada”.

Además del análisis comparativo del resultado de las entrevistas realizadas a diferentes sujetos en cada organización, el diseño de investigación limita a través del ángulo de investigación en la multidimensionalidad del caso de estudio, que los resultados no se encuentren influenciados por otras variables

que no nos interesan estudiar, logrando así la validez y confiabilidad del estudio.





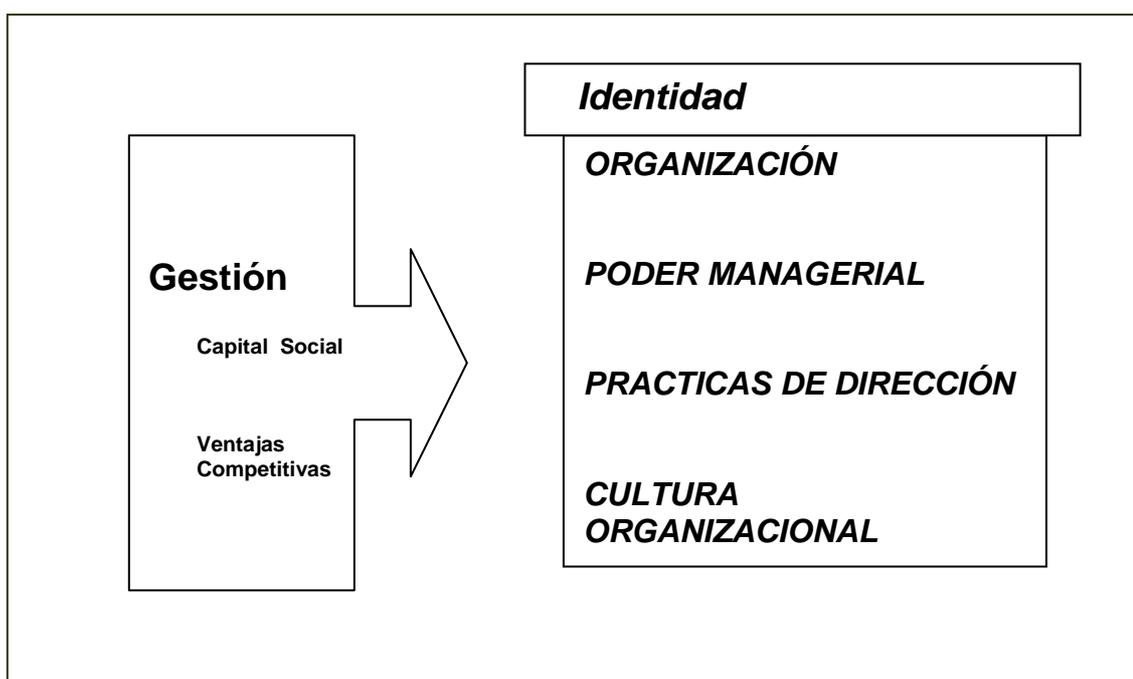
## CAPITULO 6

### **Análisis de la información.**

Para entender el papel del capital en la gestión para los agronegocios analizaremos en la primera parte las virtudes de la gestión mediante el uso de capital social, mostrando el proceso seguido por el grupo de productores que hoy ven cristalizado su sueño de ser propietarios de una industria lechera a la que denominaron: Lácteos de Chiapas.

En esta perspectiva analizaremos la gestión basada en vínculos intergrupales, como una herramienta para el desarrollo personal y grupal en conjunto. En resumen, las diversas formas de capital social en combinación con otros activos pueden contribuir a mejorar la calidad de vida y superar la desigualdad mediante el desarrollo de agronegocios y la transformación de productores del sector primario a agroempresarios rurales.

**Figura No. 9 La gestión del capital social y sus elementos**



El segundo tema abarcaremos la gestión para los agronegocios, utilizando el concepto de capital social como un dispositivo de una gestión preocupada en la generación de valor en un entorno competitivo basándonos en el capital social, pero sin perder de vista el comercio internacional, por lo tanto el agregar valor a su producto, implica la definición de las ventajas competitivas. En otras palabras, el capital social como uno de los dispositivos más adecuados que poseen y pueden desplegar los productores lecheros para lograr que su organización obtenga y desarrolle las ventajas competitivas que les permitan mantenerse en un mercado altamente competido. Por último, describimos un modelo de identidad organizacional en donde se ubica el capital social como un dispositivo de la gestión a partir de sus cuatro elementos, definiendo con ello un sistema de organización; el poder managerial; las prácticas de dirección y la cultura organizacional.

### **6.1. Construcción del capital social.**

El capital social surge como una extensión del concepto capital humano, y en este sentido se presenta como un factor que contribuye a maximizar el capital económico. Por lo tanto, la diversidad de definiciones son abanico de posibilidades, que van desde los beneficios que gozan los sujetos por su participación en grupos (Bordieu); afirma que los recursos socio estructurales, constituyen para el individuo un activo de capital y facilitan ciertas acciones de los individuos que están en esas estructuras (Coleman); como un factor que mide la sociabilidad de un conjunto humano y aquellos aspectos que permiten que prospere la colaboración (Diaz Albertini); solución alternativa al dilema de acción colectiva (Putman); las actitudes de confianza en combinación con conductas de reciprocidad y cooperación (Durston).

Así como son diversos los aportes por un lado, las críticas al concepto de capital social, también se han formulado desde diversos ángulos. Nuestro trabajo tiene por objetivo entender su proceso, entonces el capital social son las actitudes de confianza y las conductas de reciprocidad y cooperación dentro de una comunidad específica, así como la habilidad de la persona o del grupo para obtener recursos y emprender acciones mancomunadas con el fin de reducir costos de transacción por la vía de la asociación, la administración conjunta, la compra o venta en común, el uso compartido de bienes, la obtención y difusión de información, la reivindicación y otras, mediante sus lazos o redes sociales.

Al igual que las tres clases de capital (capital financiero, capital natural y el capital social), el capital social se puede entender mejor si se concibe en función de dos subcategorías principales: estructural y cognitivo. (Uphoff, 2003:119). Estructura, consistente en los roles, reglas, procedimientos, precedentes y redes sociales que establecen los patrones continuos de interacción. De acuerdo con estos autores es el capital estructural el que facilita la acción colectiva. Cognitivo, son las normas, valores, actitudes y creencias que son conducentes a que los actores sociales estén subjetivamente motivados a la acción colectiva.

Nuestra primera tarea consiste en poder determinar que existe capital social; a continuación describiremos como se va formando dicha forma del capital en los productores leche del Estado de Chiapas. Para esos efectos continuaremos la presentación la Nestlé como eje del sistema lechero.

- La Nestlé como eje del sistema lechero

En 1971 se instala en el municipio de Chiapa de Corzo una planta procesadora de leche en polvo. Con una posición monopsonica, que le permite controlar el proceso productivo y el mercado. Durante 15 años, la Nestlé recolectó leche por medio de comisionistas o boteros que transportaban la leche hasta una estación, Álvarez y Barajas (1997). Donde los camiones enfriadores, la recogían, para transportarla a la planta deshidratadora de Chiapa de Corzo. A partir de 1991, crea un sistema de captación, con complejas redes de copio de leche, con tanques enfriadores de gran capacidad. En esta época establece como requisito para poder continuar comprando la leche a los productores, su constitución Sociedades Productivas Rurales de Responsabilidad Limitada. El objetivo principal era instalar en cada una de estas sociedades, termos enfriadores de leche. Los cuales eran entregados en comodato a la sociedad, pero todos los gastos de instalación y mantenimiento deberían ser absorbidos por la sociedad.

De estas experiencias, es como los productores comienzan a trabajar en grupo, dejando atrás el trabajo individualizado. Las tarifas dependen de los criterios que establece la Nestlé como son la calidad, el enfriamiento y la permanencia. Por lo tanto, la reorganización productiva beneficia a la Nestlé al reducir los costos y los riesgos de la recolección del proceso productivo de enfriamiento.

La experiencia de aprender a trabajar de manera colectiva, permite que los productores, intercambien experiencias y discutan sobre los problemas comunes. El nivel organizativo tipo vertical introducido por la Nestlé, con base en el control de la producción primaria de leche, anula la competencia regional. Es sistema organizativo se realiza con el principal objetivo de que la parte más costosa y riesgosa del proceso productivo sea transferida a las asociaciones,

obteniendo así mayores márgenes de ganancia. Aprovechando la falta de regulación pública, todos los convenios son de forma verbal, sin arbitraje para resolver desacuerdos, las reglas de operación se establecen en beneficio de la transnacional, y las penalizaciones iban desde la restricción de la captación hasta cambios de precio sin aviso para los productores.

Por otro lado, la figura legal inducida por la Nestlé, de Sociedades Productoras Rurales de Responsabilidad Limitada, presenta lagunas para su regulación interna y las Sociedades de Solidaridad Social, aunque representa una mejor opción, impide el desarrollo como cualquier empresa de fines de lucro.

En esa época la Unión Ganadera Regional del Centro, carecía de credibilidad, y además enfrentaba problemas económicos muy fuertes, como era la falta de recursos para cubrir los gastos, por lo que el Presidente de ese entonces presento su renuncia.

Ante este panorama, en la Unión Ganadera Regional del Centro (ver anexo), el Ing. Agrónomo Sergio Zuart Rojas, asume la Presidencia de forma interina en 1996. Al terminar su periodo, el Ing. Zuart recuerda, lo siguiente:

“cuando termino la presidencia interina se ven los cambios... empieza a haber vida en la unión ganadera, se empiezan a dar proyectos y se arregla el edificio, se impermeabiliza, se pinta ..... se hace una selección del personal porque habían empleados de mas, se recortan los gastos, ... se hace una limpia completa”.

El trabajo desempeñado durante dos años, le permite ser electo para el siguiente trienio como Presidente de la Unión Ganadera Regional del Centro. En 1999, en la reunión anual las demandas de los ganaderos vierten sobre el problema de los bajos precios que les pagan por la leche, uno de productores define que el problema de la ganadería es el siguiente:

“Es que nosotros debemos buscar alternativas, el principal problema del productor, es la comercialización en todos los aspectos, llámese becerro, llámese ganado de engorda, llámese leche, llámese lo que sea, el problema es la comercialización no somos buenos comercializadores, por eso hay mucho coyote.”

Durante la asamblea se acepto las propuestas para solucionar los bajos precios de comercialización de leche fresca. Con la finalidad de estabilizar los precios, se elabora un proyecto de viabilidad comercial, con un producto de precios estables que incrementará su consumo.

Gracias a Nestlé se creó la necesidad de hacer esta empresa. Si Nestlé hubiera sido muy benévola con los productores---jamás habiéramos pensado en hacer una empresa, siguiéramos ahí, pero se portó tan mal y nos trataban tan mal. La relación con ellos era muy difícil, pues se sabían que eran los únicos y que no había a donde ir y que como fuera nos teníamos que aguantar.

Es así que se determina que la mejor forma para comercializar sería la leche ultrapasteurizada. De esta forma es como nace la idea construir una planta industrializadora de leche. En este proyecto se determina que la figura jurídica más conveniente, una sociedad anónima, una vez analizadas las desventajas otras figuras jurídicas.

Bueno mire, es que... normalmente, la figura jurídica de sociedad anónima tiene una ventaja, el criterio del socio es diferente a las sociedades de producción rural. Va en relación al capital invertido, mi capacidad de votación va de acuerdo a mi capacidad de acciones.

Entonces se protege el capital, el que más invierta, pues tiene que proteger su capital, y en una SPR el voto es igual. Otro detalle que nos gustó mucho en la sociedad anónima, es la forma de... elegir, normalmente el error de la SPR, es que el que tenga una acción tiene la misma capacidad de votación que el que tenga 10 acciones, y eso hace a que demerite el interés de los directivos. En mi experiencia el pertenecer a la directiva va en el sentido de usarlo nada mas, como trampolín, a uno que tiene su billete invertido ahí. Por otro lado nosotros somos pequeños productores, y la mayoría producimos 20 lts. Diarios, y en ese sentido, definimos el valor de las acciones.

De esta manera, se establece el valor de cada acción en \$ 1,000.00. Con derecho a entregar veinte litros diarios. Para que este proyecto funcionara se realizaron visitas personalizadas a cada una de las Asociaciones Ganaderas afiliadas a la Unión Ganadera del Centro.

El productor ya no quería invertir..... Porqué lo han fregado mucho, le han volado la lana, entonces tuvimos principalmente precaución en ese sentido. Todo el mundo decía que nos iban a robar la paga, pero hacíamos labor de convencimiento. y siento que la honradez en el manejo de la empresa y principalmente de los recursos, con mucha claridad, es algo muy importante para los productores.

Es así, que se adhieren productores de veintiséis municipios, sumando más de mil trescientos productores como socios. La sociedad se constituye el 22 de Septiembre del año 2000.

De acuerdo con Uphoff y sus seguidores, es el capital estructural el que facilita la acción colectiva. En este sentido, podemos describir que se designó por votación a una comisión, para realizar las gestiones necesarias para realizar el proyecto de inversión, así como los documentos necesarios para poder acceder a los recursos que se necesitaban para la operación de la planta industrializadora. La comisión esta formada por el presidente de la Unión Ganadera, el Ing. Sergio Zuart, el Lic. Meliton Hernández Orantes y el Sr. Adrián Castillejos.

Eso si... de forma completamente democrática se nombra la directiva, la primer directiva de Pradel, en la que lógicamente elegimos a una persona que nos pudiera dirigir bien, como el ingeniero y yo quedo en la tesorería y Adrián se queda en la secretaria.

Para este grupo de productores la acción colectiva se presentaba como algo nuevo y en la medida que fue encaminándose, descubren que tienen la capacidad para acceder a los recursos e impactar en el medio hostil, representado por el Estado y la Nestlé.

#### **6.1.1. Capital social Estructural**

En este sentido, podemos observar como el cambio para la superación, bajo el modelo del capital social, se convierte en una estrategia destinada a mejorar la productividad y el ingreso familiar. El capital social estructural empieza a incrementarse, al ir estableciendo más y mejores funciones, normas, precedentes y procedimientos. En este punto es cuando se realizan las cuatro funciones básicas de toda organización: (Uphoff, 2003:128)

- Adopción de decisiones

- Movilización y gestión de recursos
- Comunicación y coordinación
- Solución de conflictos.

La realización de estas cuatro funciones fomenta el valor de la confianza, porque cada situación resuelta, aumenta el respeto por las personas que dirigen al grupo. Es así como la acción colectiva se vuelve mutuamente beneficiosa.

Nos ha costado mucho aprender el teje maneje de la empresa, porque ha salido infinidad de obstáculos que ni siquiera pasaban pro la mente de uno, y ya se han resuelto entonces. Las experiencias, nos han retroalimentando de muchas formas, nosotros desconocíamos como embasar leche, pensábamos era la cosa más fácil, no al contrario, es mas complicado que producir un litro de leche aquí en el rancho.

Para los productores esta combinación adecuada de las normas, procedimientos y los precedentes oficiales, les permitió adoptar decisiones para la movilización y gestión de recursos, además fomentar la capacidad para resolver sus conflictos.

Uno de los apoyos que nos ha dado el gobierno del estado, cuando llego a poner la primera piedra y---- recuerdo que nos dice el licenciado Pablo, nos dice: esto es común que la primera piedra, invítenme a la ultima teja, y en ese, en ese acto nos autorizó----2 millones de pesos para --- para la infraestructura.

Durante los primeros dos años, se buscaron apoyos federales, estatales y municipales; así como, para la recaudación de las aportaciones de los socios. Con el capital acumulado, se inicia el proceso de construcción de las instalaciones.

Antes de continuar es importante que analicemos el capital social cognoscitivo, debido a que las normas, valores, actitudes y creencias son los que motivan a la acción colectiva. Lo que a continuación describiremos es que no sólo se consolidó el proyecto de la planta de industrialización, pues también se desarrollaron otros proyectos.

#### **6.1.1.1. Cognitivo.**

Esta categoría está compuesta por estados psicológicos o emocionales, que predisponen a la gente a favor de la acción colectiva. Las formas cognitivas permanecen dentro de la mente, pero se convierten en capital social cuando se comparten, es decir cuando son profesadas por más de una persona. Fukuyama y sus colegas de la Universidad del Estado de Michigan, definen que las formas cognitivas del capital social constituyen su esencia, mientras, que las formas estructurales son los instrumentos o la infraestructura, mediante el cual se expresa el capital social cognoscitivo (mental y emocional), Uphoff, (2003:116-125). Para comprender mejor, diremos que el elemento central del capital social son las actitudes determinantes del comportamiento, debido a que están vinculadas con la percepción y la motivación. En este grupo de productores las actitudes se formaron a través de la familia, la sociedad y sus propias experiencias. Uno de los factores más importantes para la formación de las actitudes, se centra en la experiencia directa que los productores observaron durante la gestión del Presidente de la Unión Ganadera. Uno de los productores comenta que:"

"La Unión ganadera se compuso en cinco años, se compuso dramáticamente la unión ganadera, como una asociación civil, surge como gestora para los ganaderos, se logro el objetivo de que ya no trabajara con números rojos".

La principal característica de las experiencias directas, es que se retienen mejor y son más accesibles, por lo que se confía más en las sensaciones de la información indirecta.

Al preguntarle a uno de los ganaderos sobre que era lo que le había inspirado confianza para creer en el Proyecto Pradel, el recuerda que:

“Nosotros depositamos nuestra confianza siempre en nuestro dirigente y le confiamos ciegamente a que el hiciera gestiones, porque es un ganadero y empresario exitoso. Confiamos en él para que hiciera los compromisos que el tenía que hacer. Porque es una persona muy seria, solvente moral y económicamente ya que no dependía de nadie”.

El proyecto Pradel, también comprendía la reducción de los costos de los insumos, por lo que se fortalece a la par los proyectos de las farmacias, y el de almacenamiento de melasa y alimentos balanceados.

Durante este proceso, el individualismo se transforma en capital social individual porque manifiestan su reciprocidad en sus relaciones. El capital social individual se refiere al conjunto de relaciones que teje una persona con otros individuos, generalmente basados en parentesco, identidad o familiaridad, mediante las cuales puede activar su beneficio personal.

Las Uniones ganaderas se ubican en cada uno de los municipios que están afiliados a la Asociación Ganadera (**ver anexo No. 1**). En este sentido, las experiencias compartidas en cuanto a las políticas de la Nestlé, permite, que ellos mismos diseñan las normas y reglas con las que operará su planta industrializadora.

Pradel tiene una visión muy grande, hacia los productores. Su interés es mejorar al Productor y hacerlo más competitivo en su producto, las utilidades que tiene Pradel, se reflejan en el precio que le paga de la leche al productor. Nestlé nos pagaba 2.70 por el litro de leche. En este momento Pradel este pagando a 3.30 el litro, en un tiempo record.

Es importante señalar que este proyecto de inversión localiza una ruptura en tres aspectos: Uno, la característica principal de los pequeños grupos de productores de leche, la falta de organización e interés por los proyectos colectivos. Dos, la desaparición de la cadena productor-industria, convirtiendo así al productor en comercializador de su producto. Tres, la reconfiguración de los grupos de poder, Industria y Estado.

De los dos primeros puntos lo que hemos descrito nos ha dado varios ejemplos y del último, la reconfiguración de los grupos de poder, hablaremos

del Comité de Fomento y Protección Pecuaria del Estado de Chiapas, creado el 19 de marzo de 1999. Con el principal objetivo de que los productores pecuarios administrarán los recursos del Gobierno Federal y Estatal, en materia de zoosanitaria. Este Comité lo conforman los presidentes de las siguientes:

- ✚ Unión Ganadera Regional del Centro de Chiapas.
- ✚ Unión Ganadera Regional de la Costa de Chiapas.
- ✚ Unión Ganadera Regional del Norte de Chiapas
- ✚ Unión Ganadera General Ejidal del Estado.
- ✚ Asociación de Ovinocultores del Centro.
- ✚ Asociación de Apicultores del Estado.
- ✚ Asociación de Avicultores del Estado.
- ✚ Asociación de Porcicultores del Estado

Este órgano incrementó la inspección física y documental de productos y subproductos, cumpliendo con las Normas Oficiales Mexicanas. Por lo tanto apoya la planeación sanitaria pecuaria del Estado, estableciendo puntos de verificación emergentes donde hay presencia de brotes de algunas de las enfermedades. Adicionales a las casetas de inspección distribuidas en todo el Estado. También participan en los operativos que se realizan en caminos con apoyo de las corporaciones policíacas del Estado.

En este punto, ya se hace posible observar la emergencia de un comportamiento peculiar en este grupo de productores, a partir del establecimiento y mantenimiento de relaciones de cooperación y de interacción colectiva formalizada organizacionalmente, misma que perdura en el tiempo, lo que posibilita que mejore su capacidad de gestión y de generación de

eslabonamientos, por lo que se pueden identificar sus principales preocupaciones:

- Búsqueda de conocimientos y capacidades necesarios para gestionar mejor sus recursos.
- Búsqueda de tecnologías alternativas apropiadas para su objetivo.
- Necesidad de forjar las alianzas necesarias para estructurar su sistema de producción.

De esta manera, las ideas y prácticas, tanto individuales como colectivas, se socializan, conformando un cuerpo conceptual común, en la modalidad de capital social cognitivo, que se traduce en conjuntos de normas, principios, procedimientos, reglamentos, etc., en búsqueda de conformar una mejor práctica y distinguir el quehacer más efectivo y eficiente para incrementar el valor de los productos de su trabajo, que se traduciría en una mejora del precio de su producto.

De esta manera también podría explicarse el sentido y propósito de acciones tales como la estandarización de la producción, comercialización y transformación de la leche. Así, homogenizando sus experiencias cotidianas, visiones de la vida, ideas y prácticas en espíritu empresarial. La construcción de las reglas operativas se transforma en un diálogo abierto en el que todos los actores participan, además de integrar a otras personas como son extrabajadores de la Nestlé y especialistas técnicos para que externen sus experiencias y opiniones.

Ante la falta de capital económico propio, esta organización de productores, descubre al capital humano propio (conocimientos, formales e informales). Pues, algunos de los productores no solo crecieron al lado de sus padres en

los ranchos, sino que además tienen estudios profesionales, dentro de este grupo se encuentran Médicos Veterinarios Zootecnistas, Ingenieros Agrónomos, Licenciados en Derecho, Economistas, Dentistas, Licenciados en Administración de Empresas, y Contadores Públicos, Químicos, Mercadólogos, Ingenieros Agroindustriales, Médicos Cirujanos entre otros. Más su capital cultural conformado por sus creencias, valores y normas. Entonces, los capitales descritos fortalecen el capital social de gestión, por lo que podemos observar como gradualmente transita su relación con el Estado de un Clientelismo autoritario a una relación con un Agente facilitador.

Lo importante del capital social para los grupos, es la potencialidad que los distingue de los individuos aislados y la capacidad de obtener beneficios, a partir del aprovechamiento de redes sociales. Estas redes brindan ventajas a los individuos que tienen acceso a ellas, en comparación con los que no tienen acceso a ellas. La asociatividad de estos productores juega un papel importante para la negociación y en nuevos arreglos con el Estado, impactando en sus relaciones.

Los productores de leche lograron transformar sus relaciones con el Estado, mediante, el aumento y realización de sus fuerzas sociales preexistentes. El empoderamiento o facultamiento traducido del inglés *empowerment*, “es un proceso selectivo consciente e intencionado que tiene por objetivo la igualación de las oportunidades entre los actores sociales” (Durstun, 2002:187).

Nosotros pensábamos que jamás íbamos a tener una empresa como Nestlé, si el gobierno no la ponía, esa era la idea. Pero descubrimos que si nosotros no cooperábamos, nunca íbamos a poder llegar a tener una compañía. Pero trabajar en conjunto, en grupo y con una base que se llama unión..... Pradel tiene unión, diligencia y el liderazgo del ingeniero Sergio..... Hicimos muchas gestiones y gracias a la asesoría de gente muy capaz que estuvo con nosotros, podemos comercializar nuestra leche.

El punto central en este grupo, es dejar atrás el Estado paternalista, y verse a si mismos, como actores que poseen las fuerzas y las capacidades, para

construir mediante la autogestión, la igualación de oportunidades. Este proceso de empoderamiento se comienza a partir del cambio de Estado paternalista, a clientelista y se transforma en Estado agente facilitador. Estas etapas las definimos de la forma siguiente:

- Estado paternalista. Los actores son receptivos y pasivos de los productos del gobierno, su relación es de total dependencia.
- Estado clientelista. La relación con el Estado es desigual, por el monopolio de información y control de los beneficios. Se caracteriza por dispersarse en pocas personas y grupos, que guardan una relación personal con funcionarios públicos.
- Estado como agente facilitador. Los actores determinan y desarrollan sus propias estrategias, gestionando recursos financieros por medio de funcionarios públicos. Con la función de ser agentes de cambio, acompañan a los actores, en el fomento del desarrollo productivo sostenible.

**Figura No. 10 Visión del Estado**

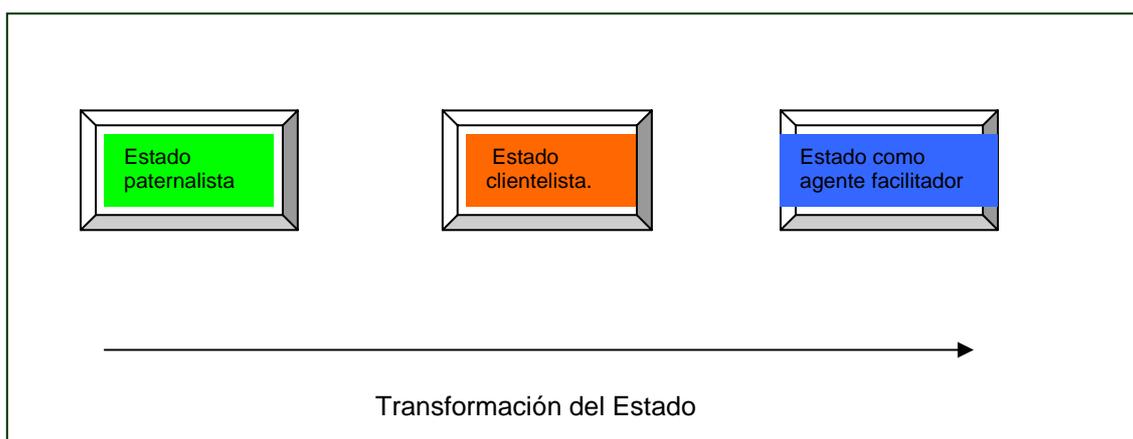


Figura No. Elaboración propia.

La visión del Estado como agente facilitador, es una transformación en la que el Estado se transforma en una interfaz, es decir el área de intercambio entre dos o más sistemas. En el caso de los productores de leche es la interfaz entre el productor y el mercado, es la Asociación Ganadera, a través de la que se realiza el intercambio de información, servicio y bienes en un ambiente regulado por el Estado.

Esta visión, intensifica su papel de “Estado regulador, facilitador, asociativista y estratega” (Guimarães, 1996, citado en Sunkel 2003:282).

De Sunkel, (2003:282) tomaremos las definiciones que hace a cada uno de las funciones que definen el papel del Estado. El Estado regulador, es el agente que se ocupa de los múltiples fracasos del mercado, los monopolios naturales, los bienes comunes y públicos y las externalidades, con especial atención a la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible. El Estado facilitador, se encarga de incentivar las reservas de capital social, haciendo el mejor uso de los capitales y recursos existentes, cumpliendo la labor de enriquecer el capital humano por medio de la educación. Estado asociativista, es el que permite mediante la descentralización del poder que florezca la capacidad de la sociedad de integrarse, concertar y, por medio del debate público, incorporar a la ciudadanía, sus organizaciones y representantes en los procesos de toma de decisiones. Estado estratega, es cuando cumple con la función de incentivar la planificación participativa que genere los criterios mínimos de política pública, que deben nacer del consenso de los sectores involucrados.

### **6.1.2 Construcción de relaciones y redes.**

Lo que conduce a un individuo a participar en una acción colectiva encaminada a alcanzar un bien común, comienza con la observación de los demás. Esta

observación de la acción de los demás, es una etapa de decisión entre participar o no. Un individuo se siente un impulso a participar, por las ideas cargadas de emoción y los sentimientos positivos o negativos que se han aprendido y organizado. Entonces, podemos decir que la participación en organizaciones y grupos es alentada por la participación de familiares, seres cercanos o de peso en la comunidad. Esta red de lazos sociales entre los miembros son los determinantes para aminorar la posibilidad de no participar. Otro factor importante, que impulsa la participación las actitudes, son las actitudes formadas en cuanto a la personalidad del líder del proyecto. Debido a que es el que incentiva y mantiene cohesionado a la colectividad hacia la acción mancomunada. Uno de los productores explica porque se animó a participar en el proyecto pradel:

“En primer lugar era nuestro líder..., de la Unión Ganadera. Regional. Además trabajó bastante bien. Trabajó bien. Levantó la ganadera, que estaba caída. Entonces viene con un proyecto, que nosotros estábamos deseando, que estábamos esperando que alguien, vuelvo a repetir, tuviera ese valor de aventarse ese paquete, de ese tamaño, que es bastante grande... y él lo hizo y la mayoría, en el 90% creímos en él, gracias a Dios ahí vamos, y no nos arrepentimos”.

En el grupo de productores, la acumulación del capital social se puede observar que se construye a través de las organizaciones locales denominadas “Asociaciones locales”, representativas de setenta y dos municipios (Ver anexo No. 1) del Estado de Chiapas. Por lo que de esta forma la coordinación de acciones tiene las siguientes características:

- La acción colectiva es de gran magnitud o alcance.
- Existen redes basadas en relaciones de parentesco y vecindad

Cuando nos referimos a que la acción colectiva de gran magnitud, estamos hablando de una estructura organizacional, capaz de enlazar a comunidades

dispersas por distancias geográficas amplias, basada en un capital social acumulado tanto a nivel individual, como de grupo.

Por lo tanto tomaremos dos conceptos que nos ayudarán a entender la estructura del capital social en este estudio, como se encuentra en estado latente al interior de las asociaciones ganaderas que conforman la Unión Ganadera Regional del Centro. Durston, (2000:473) llama *grupos descendientes locales*, a las redes basadas en relaciones de parentesco, vecindad o compadrazgo porque son bastante homogéneos y presentan reciprocidad horizontal. Este sería el ejemplo de las Asociaciones locales ganaderas.

El capital social es lo que produce cooperación y es una forma de institucionalidad social del conjunto, en este caso la comunidad local. Donde los participantes en el capital social comunitario se plantean como objetivo, en forma explícita o implícita, el bien común.

Durston, (2000:473) Establece que las *redes intercomunitarias*, poseen la característica de ser más difíciles de construir a causa de los diferentes intereses existentes. En este sentido consideramos que el papel principal que desarrollo la Unión Ganadera Regional del Centro, cumple con la tarea de promover beneficios comunes a todos sus asociados, materializando un enfoque común. Consistente en agregar valor su producción de leche bronca. En este sentido, la construcción de redes más amplias para poder continuar con el proyecto de comercialización de leche, requiere la búsqueda de:

- Vínculos con otras organizaciones
- Relaciones con entes, regionales, municipales y estatales.
- Relaciones interinstitucionales

Los periodos en que el Ing. Sergio Zuarth fungió como Presidente de la Asociación Ganadera Regional fueron:

- Presidente interino: 1998-1999
- Presidente electo: 1999-2002
- Presidente reelecto: 2002-2005

Realiza las gestiones necesarias para obtener un Crédito ante Gobierno Federal a través de FONAES, por la cantidad de un millón de pesos, con la finalidad de comercializar a precios más bajos productos farmacéuticos, y melaza. Con este crédito se logró hacer compras directas con los laboratorios, y así reducir el precio de los medicamentos en beneficio de los ganaderos asociados.

Con los fondos obtenidos se reactiva la venta de melaza,. Actualmente se cuenta con tres pipas con capacidad de 10 mil, 20 mil y 30 mil litros. Además de un tanque estacionario de 150 mil litros. Los servicios que actualmente proporciona la Asociación Ganadera Regional a sus agremiados son:

- Venta de melaza.
- Venta de productos veterinarios y vacunas
- Fletes para movilización de ganado
- Laboratorio de patología animal
- El control para la movilización, siendo el responsable de proveer guías de tránsito, constancias de baños garrapaticidas, certificados zoosanitario y flejes.
- La operación del Sistema Nacional de Identificación Individual de Ganado (SIINIGA).
- Asesoría legal en casos de abigeato.

En este grupo podemos observar que se ha acumulado un capital material, con la finalidad de reducir los costos de producción y de esta forma mejorar el nivel de vida de los productores pecuarios. El manejo de este capital material acumulado, esta rodeado de normas, prácticas y sanciones, las cuales en palabras de Durston (2002) “no tiene por finalidad nivelarlos, sino incitarlos a invertir en capital social. Por lo tanto “el capital financiero también es fungible, en capital social y puede servir para logro de objetivos racionales, aunque no sólo materiales” (Granovetter, 1985) citado en Durston.

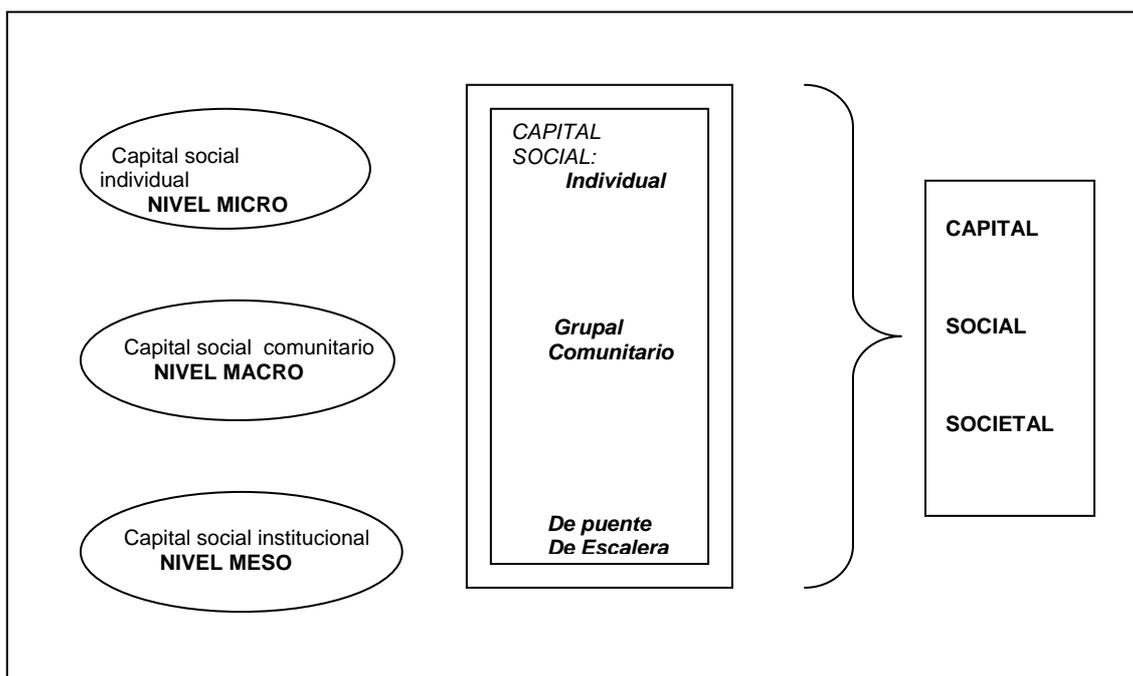
#### **6.1.2.1. Interacción de capital social individual y el comunitario.**

El capital social individual se manifiesta en las relaciones diádicas, su característica es que son de carácter informal y se extiende a través de redes egocentradas, la red es un capital de cada individuo, cuyos beneficios y manejos le son propios. Una extensión de las redes egocentradas es el capital social grupal, en la que se cruzan muchos vínculos en grupo donde todos se conocen. En el nivel comunitario el capital social es plenamente comunitario, porque el ser miembro de una comunidad no depende del reclutamiento por parte de alguna persona, sino que es un derecho de todos los miembros. El capital social comunitario es la institucionalidad que enlaza las normas culturales de confianza y prevalecientes entre los individuos con las prácticas de cooperación prevalecientes entre todos los miembros de un sistema local.

El proceso por los cuales el capital social institucional comunitario se forma, surge del capital social individual el cual es un precursor del capital social comunitario. En la medida que los vínculos lo permiten una extensión importante del capital social individual, grupal y comunitario, el grupo entra en contacto con personas e instituciones distantes. Los vínculos extensos pueden

ser horizontales, es decir los que se establecen entre actores de similar poder. Estas organizaciones asociativas corresponden al sector de segundo nivel, porque construyen alianzas y coaliciones, llamado capital social de puente. Durston (2002). En la siguiente figura describimos los niveles de capital social en los productores de leche asociados a la Unión Ganadera Regional:

**Figura No. 11 Clasificación del capital social.**



Elaboración propia.

### 1. Capital social individual

En el capital social encontramos, que es un recurso de las relaciones, que se extiende a través de las llamadas redes egocentradas. Se manifiesta en relaciones diádicas entre dos personas. Puede presentarse entre vecinos, parientes y amigos.

### 2. Capital social grupal.

En el caso de los productores de leche encontramos capital social grupal dentro de las organizaciones denominadas Sociedades de Producción Rural en

la cual alberga a un número significativo de productores que fluctúan entre 10 y 50 productores.

### 3. Capital social comunitario

El capital social comunitario, se encuentra en cada uno de los municipios 74 municipios representados por su Asociación local. El ser integrante de la Asociación local es un derecho que le proporciona el tener establecido su unidad de producción dentro del territorio municipal.

### 4. Capital social de puente: alianzas regionales.

Esta una extensión de los capitales anteriores, por lo tanto se encuentra en la Asociación Ganadera Regional, porque vincula a 74 municipios de los 118 que tiene el Estado de Chiapas.

### 5. Capital social de escalera

El capital social de escalera también es llamado de reciprocidad con control asimétrico, caracterizado por las diferencias de poder entre las personas y los grupos. Los vínculos cruzan estratos sociales, que suelen adoptar los rasgos de una relación entre patrón y cliente, donde el capital social que reproduce se da en proporciones desiguales, esta es la razón por lo que se le llama de escalera. Durston (2002). En este caso podemos mencionar que en el proyecto Pradel se buscaba conectar a productores de escasos recursos y territorialmente distantes. En este contexto democrático se establece que por cada acción un productor tendría derecho a entregar 20 Lts. de leche diarios. De este modo encontramos un abanico extenso en cuanto a la propiedad de las acciones

### 6. Capital social societal.

En nuestra sociedad el nivel de capital social se caracteriza por inmensas desigualdades e instituciones marcadas por el particularismo, el clientelismo y la corrupción. Por lo que es necesario instrumentar una estrategia coherente y compartida dentro de un contexto de oportunidades que cambien las relaciones de control sobre la sociedad.

Como se señaló antes el capital social estructural y cognitivo, en los productores de leche chiapanecos, nos ha permitido analizar como se produce la cooperación, mediante las redes intercomunitarias. Así mismo los vínculos que ha producido esta red intercomunitaria, ha permitido establecer organizaciones asociativas que se construyen con el capital social de puente “Asociación Ganadera Regional del Centro. Y por último, el capital social de escalera, busca conectar a productores de escasos recursos y territorialmente distantes, con la creación de la planta “Lácteos de Chiapas”.

En consecuencia, continuamos con un análisis del comercio exterior, sobre la base de las ventajas competitivas. Una vez, que hemos concluido con la descripción del capital social como dispositivo de gestión, debe enfrentar el reto de la competencia exacerbada, que para el caso de los productores de leche es particularmente intensa, arrojando, de manera inmediata, a los productores chiapanecos a las condiciones del mercado mundial.

## **6.2. Ventajas competitivas.**

El fenómeno de la globalización engloba al libre comercio, al movimiento de capitales a corto plazo, a la inversión extranjera directa y al desarrollo de la tecnología de las comunicaciones. Este enfoque centra su atención en las estrategias que siguieron los productores de leche de la Región Centro de Chiapas, para obtener la ventaja competitiva en el sector industrial.

Mientras que el análisis económico explica las condiciones micro y macro, que influyen en la competitividad de las empresas, el análisis estratégico se centra en las acciones que llevan las empresas para ser competitivas, aunque las condiciones económicas que se estudian corresponden al enfoque económico. Las condiciones que proponemos para medir las ventajas competitivas se refieren a aspectos que afectan el desempeño de las empresas o los sectores industriales. Es importante mencionar que nuestro trabajo reconoce los aportes conceptuales de Adam Smith y las ventajas absolutas, David Ricardo (1973) y las ventajas comparativas, John Stuart Mill y los valores internacionales, Michael Porter (1991) y el diamante dinámico, Paul Krugman (1999) y la teoría del comercio estratégico.

El problema del desarrollo local no se agota con el establecimiento de los instrumentos de fomento “de nueva generación” para las microempresas, pequeñas y medianas empresas, así como un acceso más expedito a fuentes y líneas de financiamiento. También debería explorarse nuevas organizaciones y modalidades de gestión capaces de integrar las demandas de la globalización (la eficiencia) con la historia e identidad de los productores y sus comunidades locales. Historias de éxito económico en los flujos y redes globalizadoras pueden explicarse justamente en la conservación, incluso el potenciamiento, de las culturas de las comunidades de productores locales.

Si examinamos la tendencia prevaiente en los trabajos (tanto académicos como las observaciones de los expertos de organismos internacionales) dedicados a la temática del desarrollo local, observamos que ellos, el desarrollo local, no está alejado de la lógica que guía a la inversión extranjera y las

transnacionales. Y, justamente por ello, el desafío es cómo hacer eficientes a los productores locales.

En otras palabras, se postula que el desarrollo de los pequeños y medianos productores locales (en nuestro estudio los productores lecheros chiapanecos) esta, de manera inmediata, ligada a la eficaz apropiación de un paradigma del quehacer eficiente impuesto a escala global a todos los productores sin excepción, así como a la integración de estas modalidades de la eficiencia en sus dispositivos y prácticas de gestión realizadas a nivel local. Lo anterior se revela no sólo como condición necesaria para competir, incluso es condición de sobrevivencia como productores.

Esta no es sólo teoría, la historia de la Nestlé con los productores lecheros, así como la historia del origen y consolidación de la organización lechera revela nítidamente que la globalización está presente en cada rincón y en cada una de las actividades de Chiapas. Los productores que no saben, no quieren o no pueden apropiarse del patrón de eficiencia son expulsados de la actividad agropecuaria transformándose en emigrantes que abandonan el campo. Ya no existe la oportunidad de persistir en mercados subordinados con bajas rentabilidades. Anteriormente existía esta posibilidad. En la actualidad prácticamente está agotada.

De aquí la importancia de conocer a plenitud el concepto de las Ventajas comparativas, que en nuestro trabajo significan el conjunto de factores, que se centran en la consecución de la eficiencia organizacional, a través, de la coordinación económica y social. Cabe mencionar, además, que nos estamos refiriendo a una modalidad específica de las llamadas ventajas comparativas; nos interesan aquellas ventajas que no provienen de la dotación específica de

recursos naturales de un país, sino de las habilidades y la tecnología que se incorporan a los procesos productivos. En este sentido nos interesa destacar los siguientes aspectos de nuestro estudio de caso que a nuestro juicio caben en el concepto:

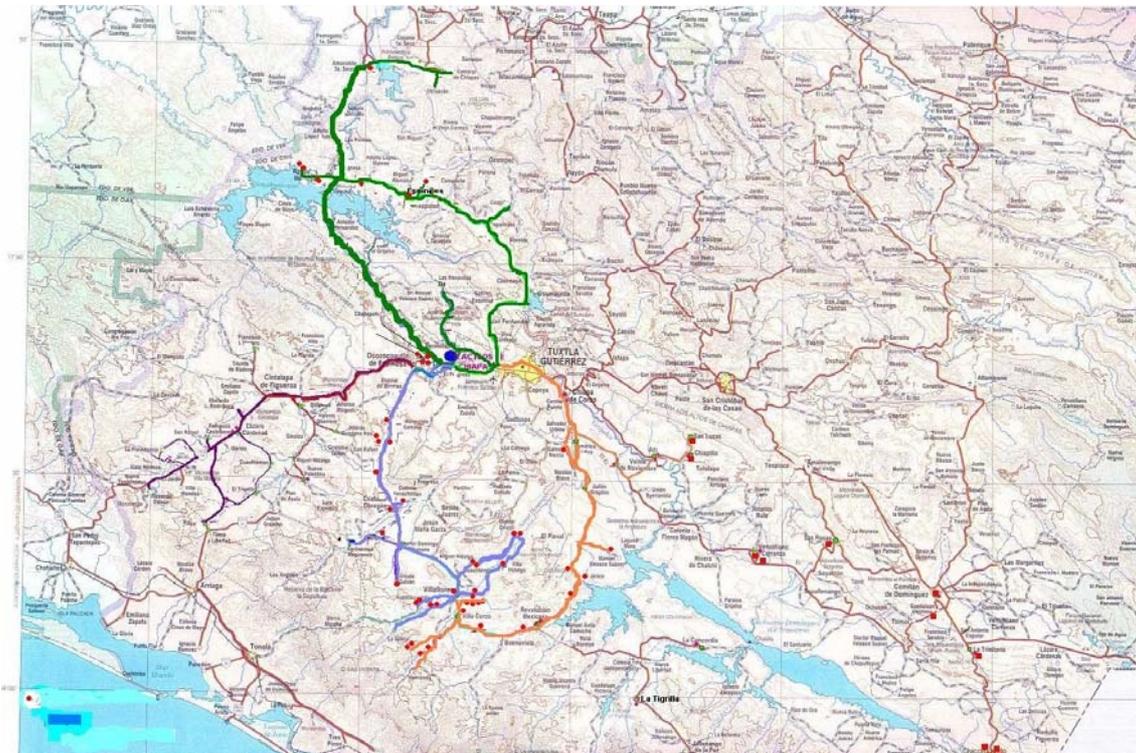
### 6.2.1. Infraestructura

Es el conjunto de factores como la situación geográfica, comunicación y accesibilidad.

#### ✚ Situación geográfica

La planta se ubica en el municipio de Berriozabal en la Carretera Berriozabal-Ocozocuatlá. Es un punto estratégico, por ser la principal vía terrestre que conecta al país. Como se puede apreciar en el siguiente mapa. Actualmente la recolección de leche se realiza por medio de tres rutas:

**Figura No. 12 Ubicación geográfica de las rutas de recolección**



	Ruta No. 1: Villaflores-Ocozocuatla
	Ruta No. 2: orgánica: Tecpatán-Malpaso
	Ruta no. 3: Chiapa de Corzo-Villa de Corzo
	Ruta Próxima: Cintalapa-Jiquipilas

### 6.2.2. Comunicaciones y transportes

La red carretera constituye la interconexión entre las principales zonas productivas, los centros de población y las diferentes comunidades. La longitud total de kilómetros de infraestructura carretera en el Estado es de 19,333.04 kms., de las cuales corresponden a carreteras federales: 2,183.75 kms., carreteras estatales de 2,874.6 kms., y a caminos rurales: 14,274.7 kms.

La infraestructura existente, es un mecanismo que ha permitido la recolección en camiones cisterna de la leche cruda, directamente de las unidades de producción y los centros de acopio, para el caso de los grupos de productores. Los ejes carreteros han permitido la integración interregional.

Para comercialización de la leche con LICONSA y la empresa “Aires del Campo”, el puente Chiapas integra el tramo Las Choapas-Raudales-Ocozocoautla de la autopista federal Cosoleacaque-Tuxtla Gutiérrez, perteneciente al Corredor Transístmico del Plan Puebla-Panamá. Otorga grandes beneficios al reducir en 861 kilómetros la distancia entre Chiapas y el Distrito Federal, ahorrándose 100 kilómetros de recorrido con un tiempo promedio de ocho horas 30 minutos; es decir, cinco menos a lo habitual.

En la comercialización al interior del Estado, las principales ciudades son:

- Tapachula con tres rutas locales

- Comitán con tres rutas locales
- San Cristóbal de las Casas
- Arriaga Mapastepec
- Villaflores
- Cintalapa

Actualmente se cuentan con cuatro centros de distribución en los siguientes Estados:

- Istmo, Oaxaca
- Villahermosa, Tabasco
- Coatzacoalcos, Veracruz
- Mérida, Yucatán

### **6.2.3. Infraestructura marítima**

Puerto Madero es la única Terminal marítima con que cuenta Chiapas, en 1975 se construyó para fines de desarrollo industrial y pesquero, así como para impulsar las exportaciones de productos agrícolas de la región. Sin embargo su funcionalidad ha estado limitada por problemas técnicos.

Con el objetivo de ampliar las rutas de comunicación de la entidad y detonar su desarrollo actualmente se moderniza y reactiva la infraestructura del parque industrial de Puerto Chiapas (antes Puerto Madero). El parque industrial cuenta el Recinto Fiscalizado Estratégico, con un amplio sistema multimodal para los negocios, será un lugar ideal para la instalación de empresas altamente exportadoras, con acceso por vía terrestre, marítima y aérea. En su primera etapa contará con 19 hectáreas urbanizadas y 18.5 hectáreas para su crecimiento. Este régimen aduanal representa un importante incentivo para las empresas transnacionales, pues permitirá incorporar a los procesos industriales

insumos y materias primas de cualquier parte del mundo, reenviarlos como producto terminado sin el pago de impuestos al comercio exterior ofreciendo beneficios como la eliminación del pago impuestos a las importaciones, cuotas compensatorias al cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias, así como de las normas oficiales mexicanas, excepto las expedidas en materia de sanidad animal y vegetal, de salud pública, de medio ambiente y seguridad nacional; las mermas no causarán impuesto general de importación, derecho de trámite aduanero, impuesto al valor agregado, ni cuotas compensatorias; la maquinaria y equipo que se introduzca podrá permanecer bajo dicho régimen, durante la vigencia de la autorización y los desperdicios no retornados tampoco causarán contribución alguna. Cabe destacar que, con Puerto Chiapas, la entidad se ubica estratégicamente como punto de comunicación marítima, a través del cual podrán salir los productos chiapanecos a destinos nacionales e internacionales.

#### **6.2.4. Infraestructura aeroportuaria**

La infraestructura aeroportuaria del Estado esta conformada por los aeropuertos de:

-  Tapachula
-  Palenque
-  San Cristóbal
-  Comitán

 En Tuxtla Gutiérrez, recientemente se inauguró el aeropuerto internacional Ángel Albino Corzo, que permitirá desarrollar un centro de intercambio nacional e internacional de servicios turísticos, comerciales, de carga e industriales. Su construcción avanza sobre una superficie de 745

hectáreas en el municipio de Chiapa de Corzo. En su primera etapa, el aeropuerto contará con una pista de 2.5 kilómetros con rodajes necesarios; un edificio Terminal de 9,200 metros cuadrados en forma de espiga con cuatro posiciones fijas más una remota en una plataforma de 47,206 metros cuadrados; torre de control, zona de combustibles; cuerpo de rescate y extinción de incendios; 275 cajones de estacionamiento en un área de 15,000 metros cuadrados; y una plataforma para aviación general de 28,338 metros cuadrados, con los demás servicios necesarios para su funcionamiento inicial. Su capacidad le permitirá atender 515,740 pasajeros anuales, 9,673 operaciones anuales, 400 pasajeros en vuelos comerciales y 200 automóviles estacionados en horas críticas, 30 taxis estacionados, un autobús estacionado y 20 aeronaves de aviación general simultáneamente estacionadas en plataforma.

#### **6.2.5. Recursos humanos calificados**

En este sentido se pone énfasis en la inversión en habilidades y conocimientos como agentes de la competitividad, en el que se amplía la concepción con la innovación continua de productos (aprendizaje tecnológico localizado). Cabe señalar que en nuestro Estado por ser escasa la actividad ha sido difícil encontrar recursos humanos capacitados.

Sin embargo el “Programa Marcha hacia el Sur” (ver anexo) tiene la finalidad de aprovechar las vocaciones naturales de las zonas de mayor rezago económico del país y lograr con esto la generación de empleos permanentes, para detonar el desarrollo regional. Impulsando un programa que contribuya al fomento de la inversión nacional y extranjera por medio del establecimiento de plantas productivas en el sector industrial. Por lo tanto apoya

econonómicamente la conservación y la generación de empleos permanentes de calidad.

En este sentido Lácteos de Chiapas, ha capacitado a sus recursos humanos con cursos, talleres y metodologías, con la finalidad de mejorar sus capacidades y habilidades.

#### **6.2.6. Condiciones de la demanda**

Porter hace referencia a la demanda interna, percibida como el entrenamiento de aquellas empresas que se disponen a competir en el ámbito internacional. La demanda interna ofrece las condiciones propias para el análisis de la profundidad y cadencia de las diferenciaciones de productos y procesos, que se analizan desde el punto de vista de la oferta. (Porter, 1991).

Al iniciar operaciones:

- El 28 de Mayo del 2003 se inicia la producción de leche con la marca de Pradel.
- De diciembre del 2003 a junio del 2004 el 60% de la producción se maquilaba a la empresa Lala.
- De julio a diciembre del 2004 Lácteos de Chiapas entregaban sus excedentes estacionales de leche aproximadamente en 105,000 litros semanales a la planta LICONSA ubicada en Tlahuac. Por lo que durante el periodo Enero Septiembre del 2005, LICONSA compró 1,456,220 litros de leche.
- De diciembre del 2004 a Marzo del 2005 la producción de leche se distribuía en el Estado de la siguiente forma: el 60% en Tuxtla, el 10% en Tapachula, el 10% en Comitán y el 20% entre Cintalapa, Villaflores y San Cristóbal.

- La distribución en Tuxtla Gutiérrez era el 60% a tiendas de Autoservicios y Mayoristas como son Chedraui, Aurrera, Soriana, Gigante y Mayoreo de Víveres, SAMS y City Club. El 40% restante en ventas al detalle.

La aceptación del consumidor es cada vez mayor debido a factores como: la alta calidad de leche sobre la competencia, las características de sabor de leche natural, el sentimiento de regionalización y los precios. A continuación presentamos una tabla comparativa de precios:

**Tabla No. 23 Comparativo de precios de leche al consumidor**

MARCA	ENTERA	SEMIDESCREMADA	LIGHT	DESLACTOSADA
PRADEL	9.00	9.00	9.00	9.90
LALA	9.80	9.90	9.80	
NUTRILECHE	7.80			
DULAC *	6.70			
CHEDRAUI *	6.80			
VIVE				10.50
SVELTY				10.80
ALPURA			9.80	

Tabla elaborada con precios de venta al detalle en CHEDRAUI  
\*FORMULA LACTEA

Para estar en el mismo nivel de los competidores, el primero de Mayo del presente año se lanzó al mercado la leche deslactosada con un sabor superior al de las otras marcas.

Actualmente la captación de leche ha aumentado aproximadamente 36 mil litros de leche diarios. Por lo que la línea de productos se aumento a los siguientes productos: queso de doble crema, queso asadero, quesillo y crema. El cual se distribuye solo en tiendas y tendejones por el momento. En cuanto a los canales de distribución del producto de leche ultrapasturizada, se incrementaron, actualmente se cuentan con cuatro centros de distribución en los siguientes Estados:

- Istmo, Oaxaca
- Villahermosa, Tabasco
- Jalapa, Veracruz
- Mérida, Yucatán

Las unidades de producción de la ruta No. 2 de los municipios Tecpatán-Malpaso, obtuvieron la certificación por Agricert y sello verde "Green Peace" como leche orgánica, por estar libre de transgénicos, pesticidas y agroquímicos, además de las siguientes características:

- Libre pastoreo
- Ganado alimentado exclusivamente en praderas naturales
- Ganado manejado sin hormonas STB ( Somatotropica )

La leche orgánica se comercializa bajo el nombre de "Prado verde" y se distribuye en la Ciudad de México por la Empresa "Aires del campo", comercializador de productos orgánicos, en las cuarenta y siete tiendas de Superama y SAMS Club.

Actualmente no se comercializa con LICONSA, debido a que el Gobierno del Estado gestionó la instalación de dos centros de acopio, uno en las región Istmo Costa y otro en el Norte, las que aún no están en funcionamiento.

#### **6.2.7. Sectores conexos**

Se refiere a los eslabonamientos hacia atrás de las cadenas productivas, relativa a la participación de los proveedores internos, a efectos de promover la integración de los sistemas económicos nacionales. (Porter, 1991).

Los encadenamientos hacia atrás se refieren tanto a factores de la demanda derivada de insumos y su relación con factores tecnológicos y productivos

como el tamaño óptimo de la planta. Los encadenamientos hacia atrás tienen tres áreas de importancia:

**✚ Insumos para las fases de producción y procesamiento, como son productos químicos y biológicos.**

1. Manejo de Pastos, además de semillas, se utilizan herbicidas para eliminar la vegetación y facilitar la siembra del pasto. Esta práctica, se realiza para evitar la formación de un colchón de material muerto que afecte el establecimiento del nuevo forraje. La fertilización de las praderas es una práctica mediante la cual se incrementa a corto plazo la producción y la calidad del forraje, ya que se incorporan nutrimentos al suelo, para favorecer la nutrición de la pradera.

2. Suplementos alimenticios a base de granos como maíz, sorgo, soya. En épocas críticas aproximadamente de noviembre a marzo, la producción del forraje disminuye, por lo que se suple esta disminución, mediante el suministro de forrajes, que pueden estar frescos picados y/o ensilados. Los forrajes son adicionados con una mezcla de melaza y sales minerales.

3. Sanidad. Las principales prácticas sanitarias son:

- ✓ Vacuna contra Brucelosis
- ✓ Vacunas contra clostridiasis
- ✓ Vacuna contra Derriengue
- ✓ Desparasitación
- ✓ Baños garrapaticidas

4. Ordeño, antes de iniciar el ordeño es necesario lavar la ubre de la vaca con agua y cloro o yodo, para eliminar los residuos de tierra y excremento, para no contaminar la leche ordeñada. Para el ordeño mecánico

es necesario lavar y desinfectar el equipo, las pezoneras y los paños con agua, jabón y cloro, con la finalidad de remover el residuo de leche (sólido y graso). Para el caso de las ordeñadoras, los equipos requieren de energía eléctrica para su funcionamiento.

5. Manejo reproductivo, puede realizarse a través de monta natural o inseminación artificial. Desde el punto de vista sanitario, la inseminación artificial permite suprimir la monta natural y limita o frena la propagación de las enfermedades relacionadas con los órganos de reproducción, tales como brucelosis, vibriosis, tricomoniasis. El término de transferencia embrionaria, tomado literalmente, no se refiere solamente a la recolección de un embrión de un animal donante y su colocación en el oviducto o útero de una receptora. Abarca a un amplio rango de técnicas relacionadas, incluyendo superovulación de la donante y almacenamiento y manipulación de los embriones in vitro.

 **Se refiere a todo tipo de maquinaria para las fases de producción y procesamiento de la leche.**

En las unidades de producción la maquinaria requerida son: Maquinas ordeñadoras, donde la leche se recibe en un tanque de enfriamiento común que se emplea en sala de ordeña con la ventaja de que la leche automáticamente es conducida hacia un tanque, para no contaminar la leche ordeñada con residuos de tierra y excremento. Con el objeto de conseguir que el grado de temperatura sea el adecuado para evitar su alteración, teniendo en cuenta aspectos como la temperatura ambiental, las distancias entre unidades de producción, las plantas de destino y los sistemas de transporte, la leche producida, inmediatamente después del ordeño, es el

almacenada en Tanques de enfriamiento. La leche llega a la planta normalmente transportada a través de tanques – cisternas.

La planta cuenta con un diseño escalable, que permite instalar líneas adicionales de proceso, como son la producción de leche UHT de 250 mililitros y de leche ultrapasteurizada en sus diferentes presentaciones. La planta trabaja con tecnología computarizada, por lo que actualmente es la más automatizada de la República. actualmente solo se utiliza el 33% de la capacidad instalada.

1. Servicios de ingeniería y consultoría. El personal de producción además de haber sido capacitado para la operación de su equipo de trabajo, también fue capacitado para el mantenimiento autónomo. Por lo tanto son encargados de la limpieza, lubricación, inspección y ajuste. En la planta existe el departamento de mantenimiento que es el encargado de mantener los equipos en perfecto estado mediante servicios preventivo programados. Los servicios técnicos mayores se reciben directamente de la empresa Tetra-Pak.

#### **6.2.8. El papel del gobierno**

Se refiere a la influencia positiva o negativa que tiene las acciones del gobierno sobre los determinantes que pueden alterar las condiciones de la ventaja competitiva (Porter, 1991).

La apertura comercial ante los tratados comerciales tiene como base la competitividad, lo que obliga a realizar un profundo análisis de los programas y acciones agropecuarias, para lograr el éxito en los mercados y políticas internacionales en el sector.

A fin de elevar el nivel competitivo de la economía nacional el Gobierno de la República, dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 (PND), considera prioritario promover las reformas estructurales necesarias para lograr la mayor eficacia en los sectores claves de la economía, implantando programas de promoción, financiamiento y capacitación para la inserción ventajosa del país en el proceso de globalización y apoyar a los emprendedores a desarrollar sus proyectos productivos con sistemas de financiamiento adecuado a sus necesidades y características.

En el ámbito rural, esta iniciativa ha puesto énfasis en la creación de instituciones e intermediarios financieros rurales acordes a la realidad del sector, con objeto de lograr mejores índices de penetración y accesibilidad del sistema financiero en este medio.

En la Ganadería sobresale la explotación bovina con un 90% del valor total de las especies existentes, seguida por la actividad avícola empresarial y en menor grado la porcicultura, apicultura y ovinocultura criolla. En Chiapas el sector primario es la base de la economía en la entidad. En esta rama el potencial se ubica en la ganadería, debido a que a nivel Nacional ocupa el 4º. Lugar en inventario Ganadero y el 3º. En producción pecuaria. La superficie que ocupa es aproximadamente de 2.9 millones de hectáreas, que representan el 33 % del territorio Estatal SAGARPA, (2004).

El ejecutivo Federal por conducto de la SAGARPA ha implementado la operación el Programa de Riesgo Compartido para el Fomento de Agronegocios (FOMAGRO), el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) agencia gubernamental al servicio de los productores, que promueve, instrumenta, vincula y articula instrumentos de fomento públicos y privados,

para el desarrollo de agronegocios nuevos o ya constituidos, aplica esquemas de riesgo compartido con un enfoque integral y competitivo, con una visión de mercado y mejorando su inserción en las cadenas producción-consumo. El gobierno del Estado apoya la generación de infraestructura agroindustrial y la adquisición e instalación de líneas de procesos para la obtención de productos con calidad de programas como:

#### **6.2.8.1. Apoyos bajo un esquema de riesgo compartido.**

Instrumento a través del cual se canalizan recursos que serán recuperables por mutuo acuerdo, sin costo financiero, ni participación en utilidades, para facilitar una inversión sujetando su recuperación al éxito de la misma.

#### **FIRCO,**

Es una agencia gubernamental de la SAGARPA al servicio de los productores, que promueve, instrumenta vincula y articula instrumentos de fomento públicos y privados, para el desarrollo de agronegocios nuevos o ya constituidos. Aplica los esquemas de riesgo compartido con un enfoque integral y competitivo, con visión de mercado y mejorando su inserción en las cadenas producción-consumo.

El programa esta orientado a productores mexicanos del sector primario y a empresarios rurales integrados en organizaciones económicas o empresas legalmente constituidas, de carácter nacional, estatal, distrital, regional y local, que busquen agregar valor a su producción primaria, diversificar sus fuentes de empleo o mejorar su inserción en la cadena producción-consumo, o que se asocien con estos propósitos con otros agentes económicos. La aplicación de los recursos autorizados, se realizarán a través de las líneas y los componentes generales de apoyo:

✚ Aportaciones directas. Consiste en el otorgamiento de recursos FOMAGRO, destinados a financiar parcialmente las inversiones nuevas en agronegocios, para la formulación de planes de negocio y de estudios de proyectos; así como los necesarios para su equipamiento, infraestructura, asistencia técnica agroindustrial y gastos preoperativos. En función de los requerimientos de cada proyecto, se podrán autorizar los siguientes componentes:

- I. Asistencia técnica y capacitación industrial. Comprende las actividades realizadas por externos orientadas a proporcionar acompañamiento y asesoría técnica en el desarrollo y consolidación del proyecto, capacitación y asistencia técnica en los procesos de transformación y comercialización, la formación de los recursos humanos, el desarrollo y administración gerencial, los procesos de mejora continua y el mejoramiento en la toma de decisiones.
- II. Gastos preoperativos. Comprende las acciones, trabajos y gestiones, necesarios para poner en marcha o ampliar los agronegocios, como gastos de constitución, permisos, patentes, registros y otros del mismo tipo.
- III. Infraestructura. Se refiere a la adquisición, construcción o mejoramiento de instalaciones fijas que permitan iniciar o mejorar el funcionamiento de los agronegocios y coadyuven su consolidación.
- IV. Equipamiento. Comprende la adquisición, transporte, instalación y prueba de maquinaria y equipos necesarios para la producción o

comercialización de los bienes, o la prestación de servicios objeto del agronegocio.

✚ Aportaciones para constituir garantías líquidas o fuentes alternativas de pago. Consiste en el otorgamiento de recursos del FOMAGRO, para complementar la constitución de garantías líquidas y/o fuentes alternativas de pago que posibiliten la contratación de créditos para capital de trabajo o inversión. Esta línea de apoyo, podrá otorgar recursos para los siguientes componentes:

- I. Capital de trabajo. Incluye los recursos económicos requeridos para el funcionamiento u operación normales de los negocios, tales como los destinados a sufragar costos de materias primas, materiales, mano de obra y otros insumos y servicios, gastos de administración y ventas, y otros de esa índole, revolventes en el corto plazo.
- II. Capital de inversión. Se consideran los recursos necesarios para la adquisición, a través de créditos, de activos fijos capitalizables para la empresa.

#### **6.2.8.2. PAASFIR.**

Programa de Apoyo para Acceder al Sistema Financiero Rural. Orientado a las personas físicas y/o morales que de manera individual o colectiva, se dediquen a actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, acuícola, agroindustriales y del sector rural en su conjunto. Esta población objetivo esta constituida prioritariamente por pequeños y medianos productores. Incluye apoyos para la constitución de garantías para la consolidación empresarial de FINCAS y la reducción de costos de transacción de costos de transacción. (**ver anexo**

### **Componentes de apoyo:**

**Para la constitución de garantías líquidas.** Reducción de costos de transacción y acompañamiento técnico para el fortalecimiento de las figuras asociativas.

- I. Constitución de de garantías. Los recursos destinados por la SAGARPA para este componente serán canalizados a través de FIRCO a los productores y organizaciones, quienes deberán aportar el patrimonio de sus FINCAS (Fondos de Inversión y Contingencia para el Desarrollo Rural). Fideicomisos de Fuente Alternativa de pago y/o Garantías líquidas. Dichos recursos serán complementarios a las aportaciones de los productores, en apoyo a la constitución, capitalización y operación de los FINCAS mencionados.
- II. Consolidación empresarial de FINCAS. Para coadyuvar en la consolidación empresarial de este tipo de figuras legales, se podrán destinar recursos a los productores o sus organizaciones para apoyar a la capacitación gerencial, directiva y la formación de recursos humanos especializados en su administración, así como en los esfuerzos de automatización y equipamiento para su operación.
- III. Reducción de Costos de Transacción.

**Para productores que participen en Fondos Estatales de Garantía líquida Solidaria o Fuente alternativa de pago.** Para personas físicas y morales legalmente constituidos por productores dedicados a actividades primarias, secundarias o terciarias; pertenecientes a los sectores agropecuario, pesquero o acuícola, agroindustrial y rural en su conjunto de la entidad federativa. Que cuenten con proyectos de inversión viables y rentables validados por las

Instituciones de Crédito o Intermediarios Financieros Acreditantes, en cualquiera de sus fases de producción primaria, industrial, de comercialización y de prestación de servicios; y que por insuficiencia de garantías no pueden tener acceso al financiamiento. Los recursos monetarios del programa son entregados por el FIRCO a los beneficiarios del apoyo, para que éstos participen en los fideicomisos.

**Para la constitución de intermediarios financieros rurales.** Las personas físicas y morales legalmente que de manera organizada se dediquen a actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras acuícolas, agroindustriales, de comercialización de productos del campo o de cualquier actividad económica vinculada al medio rural, que estén constituidas o decidan constituirse como intermediarios financieros. Los recursos podrán ser destinados para apoyar los conceptos de:

- I. Organización, capacitación y asesoría técnica para la constitución de intermediarios financieros rurales.
- II. Automatización de intermediarios financieros rurales.
- III. Aportaciones directas para constituir reservas líquidas de intermediarios financieros rurales
- IV. Organización, capacitación y asesoría técnica para la constitución y supervisión auxiliar de federaciones u organismos de integración de intermediarios financieros rurales.

#### **6.2.8.3. Programa “Marcha hacia el sur”**

El Programa Marcha hacia el Sur, fomenta la inversión nacional y extranjera a la pequeña, mediana y grande empresa, que cuenten con un proyecto de inversión en los estados de Campeche, Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Tabasco y Veracruz. Por medio del establecimiento de plantas productivas en el sector industrial, comercio, servicios y turismo con el objetivo de generar empleos permanentes y bien remunerados. La pequeña, mediana y grande empresa, que cuenten con un proyecto de inversión en los estados señalados.

El Programa contempla dos líneas de apoyo:

- Apoyo económico para capacitación de las personas que integrarán su fuerza laboral.
- Apoyo económico para habilitar, remodelar o equipar naves industriales.

Este programa busca contribuir al desarrollo regional, mediante la generación de una cultura industrial y empresarial equitativa de género. Por lo que fortalece la conservación de la planta productiva nacional, estableciendo como meta sin distinción alguna la mejora de la calidad de vida de los hombres y las mujeres con alguna discapacidad en la zona de cobertura.

#### **6.2.8.4. PROGAN**

El Programa de Estímulos a la Productividad Ganadera, tiene como propósito estimular la ganadería bovina extensiva, con base en el incremento de la producción forrajera de las tierras de pastoreo, derivado del mejoramiento de la cobertura vegetal y de la incorporación de prácticas tecnológicas, que buscan impactar en la rentabilidad de las unidades de producción. Programa constituido por mandato del Congreso de la Unión, teniendo como

características ser multianual, similar al PROCAMPO. Esta orientado para otorgar apoyos directos a los productores de ganado bovino para carne en sistema extensivo. Su función es fomentar la productividad de la ganadería bovina extensiva con base en el incremento de la producción forrajera de las tierras de pastoreo, derivado del mejoramiento de la cobertura vegetal y de la incorporación de prácticas tecnológicas, que buscan impactar en la rentabilidad de las unidades de producción; así como, establecer la identificación del ganado bovino de manera individual y permanente, para su control y rastreo. El PROGAN es un programa federal de ejecución nacional; la CGG a través de la COTECOCA, opera de manera centralizada el Programa. Las instancias y actores que participan en la operación del PROGAN son:

1. La CGG-COTECOCA, como la encargada de definir la normatividad y brindar el apoyo técnico necesario para que se aplique correctamente, así como dar seguimiento a la operación del mismo en los estados, tanto en la parte de apoyos directos como del SNIIGA.
2. ASERCA con participación preponderantemente administrativa en la generación de cheques e integración de las bases de datos. De ASERCA se aprovecha su experiencia en la operación de PROCAMPO, que tiene requerimientos de operación similares.

El PROGAN persigue múltiples y variados objetivos (innovación técnica, productividad, rentabilidad, recuperación y conservación de recursos naturales e identificación del ganado) que aunque no guardan plena coherencia entre ellos, y para su logro son insuficientes las solas acciones del PROGAN, sí marcan una estrategia de apoyo a la ganadería que toma en cuenta la problemática de la actividad atendida, la demanda de las organizaciones de

productores y la atención a un problema histórico, como es la sobreexplotación de las tierras de pastoreo, que prácticamente había sido marginado de las políticas sectoriales. El PROGAN concede dos tipos de apoyo:

- I. El apoyo directo equivale a una cantidad monetaria que se otorga directamente a los criadores de ganado bovino por vientre en edad reproductiva. se apoya hasta un máximo de 300 vientres del inventario total, sin rebasar la capacidad de carga de la unidad de producción. En los proyectos de tierra de uso común en ejidos, comunidades y sociedades civiles o mercantiles, dedicadas a la ganadería bovina extensiva se apoyan los vientres bovinos en edad reproductiva del total de la población de ganado existente en la unidad de producción pecuaria (UPP), sin rebasar su capacidad de carga animal.
- II. El apoyo indirecto consiste en dos aretes para la identificación individual de los vientres bovinos inscritos en el PROGAN. Este apoyo se otorga a los beneficiarios que hayan recibido beneficio del Programa el primer año. Por su parte, el beneficiario debe cubrir el costo de los aretes necesarios para identificar el resto del ganado bovino existente en la UPP, lo que será un requisito indispensable para que el beneficiario siga recibiendo el estímulo en años subsecuentes.

Una característica esencial y a la vez un atributo de los programas de apoyo directo de SAGARPA, PROCAMPO y PROGAN, es que ambos consideran un horizonte de operación multianual, lo que contribuye a brindar la tan necesaria certidumbre demandada por los productores. Así, el PROGAN considera una vigencia de cuatro años, sujeto al presupuesto que se asigne por el poder

legislativo en los ejercicios 2004-2006 y a que los beneficiarios cumplan con los criterios de elegibilidad.

El Programa presenta un catálogo de 80 tecnologías (**VER ANEXO 2**) y buenas prácticas de manejo, de las cuales el productor debe seleccionar las que vaya a adoptar. Del total de tecnologías solamente 10 se orientan al manejo de agostadero y praderas, en tanto que el resto se enfocan a manejo reproductivo del ganado, administración y manejo de registros, alimentación, manejo reproductivo del ganado y sanidad, entre otros.

#### **6.2.8.5. GGAVATT**

Grupo de Ganaderos para la Validación y Transferencia de Tecnología. El INIFAP ha generado un modelo para la validación y transferencia de tecnología pecuaria basado en la participación organizada y activa de productores con fines de producción similares, en torno a un módulo de validación en el que se utiliza y adopta la tecnología generada en los centros de investigación. La Secretaría de Desarrollo rural para el desarrollo de proyectos agropecuario integrales promueve este modelo como una estrategia eficaz para transferir tecnología pecuaria. El GGAVATT es un grupo de productores Organizados, Innovadores, Entusiastas, Receptivos, Interesados en trabajar bajo un paquete metodológico para la validación, adopción y transferencia de tecnología para el beneficio de sus unidades de producción. Para integrar un GGAVATT son necesarios de 15 a 20 productores (pequeños propietarios – ejidatarios. La SDR proporciona los agentes de cambio, que son los encargados de promover, planificar, organizar, establecer, conducir y evaluar el modelo, mediante un metodología compuesta de cuatro etapas que son:

## **Etapa I.- Integración**

Se considera como el año inicial; ya que se forma el grupo de trabajo y se formaliza con el acta constitutiva del GGAVATT. Se realiza el diagnóstico estático para conocer su situación socioeconómica y técnico productiva que servirán para adecuar o inducir las prácticas tecnológicas que adoptará el productor, se selecciona el módulo de validación o rancho piloto, se aplican los calendarios de juntas mensuales y de visitas por el asesor y se elabora un reglamento interno del grupo. Se comienza a implementar actividades de fácil adopción de acuerdo con el paquete tecnológico del modelo GGAVATT.

- ✓ Identificación y lotificación de los animales
- ✓ Elaboración de registros productivos y económicos
- ✓ Pesaje de leche
- ✓ Suplementación mineral
- ✓ Calendarización de desparasitación y vacunación
- ✓ Diagnóstico de brucela y tuberculosis

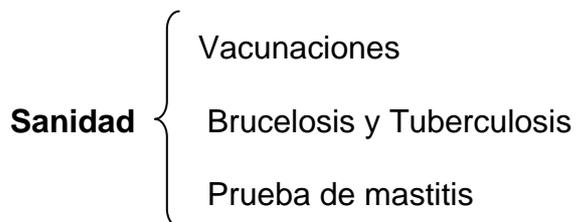
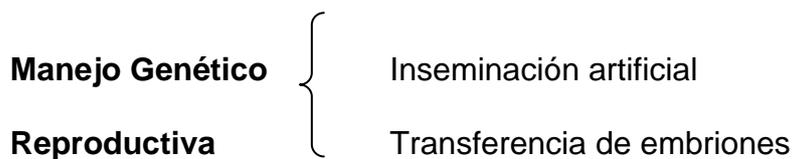
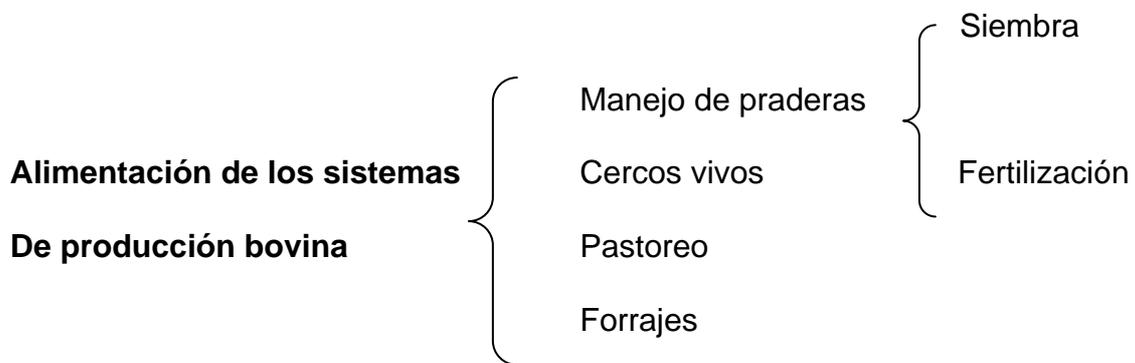
## **Etapa II.- Definición**

Se aplican prácticas tecnológicas optativas, en base a un plan de trabajo como son:

- ✓ Diagnóstico de gestación.
- ✓ Suplementación alimenticia.
- ✓ Pruebas de mastitis (CMT)
- ✓ Palpación rectal
- ✓ Control de ovulación
- ✓ Revisión de vacas al parto
- ✓ Destetes

- ✓ Conservación de forrajes
- ✓ Establecimiento de praderas
- ✓ Elaboración de bloques multinutricionales
- ✓ Adoptar y transferir las tecnologías exitosas del modulo de validación o de otros GGAVATT'S
- ✓ El asesor debe ser gestor de los apoyos que otorgan las diferentes instituciones para incrementar la eficiencia productiva de las unidades de producción.

Se estima que esta tiene una duración de un año y medio



### **Etapa III.- Intensificación**

En esta etapa el productor se vuelve aplicador de la tecnología y asesor supervisor de los registros y de la aplicación oportuna del paquete tecnológico.

Se implementan prácticas tecnológicas consideradas innovadoras, en base a un plan de trabajo como son:

- ✓ Inseminación artificial
- ✓ Transferencia de embriones
- ✓ Doble ordeña
- ✓ Conservación de forrajes
- ✓ Sistemas silvopastoriles
- ✓ Banco de proteínas con el uso de leguminosas
- ✓ Pastoreo intensivo tecnificado
- ✓ Capacitación (con investigadores, asesores de los grupos GGAVATT), curso taller y/o platicas técnicas calendarizadas.

### **Etapa IV.- Consolidación**

Es la etapa final, del modelo GGAVATT en donde se inicia la comercialización e industrialización de los productos. El asesor continúa con la supervisión y logra la consolidación del GGAVATT. En esta etapa se debe de adoptar el uso de más del 70% de las prácticas tecnológicas obligatorias y optativas.

- ✓ Iniciar actividades de industrialización
- ✓ Gestionar comercialización de productos
- ✓ Inversiones específicas
- ✓ Aplicación de alta tecnología en las unidades de producción.

En este programa los productores que se integran en un GGAVATT, reciben el apoyo de especialistas técnicas a lo largo de las cuatro etapas. Estos

especialistas son designados por la Secretaría de Desarrollo Rural, sin costo para los productores. La tarea de estos especialistas, es realizar actividades de gestoría, debido a que se encarga de gestionar ante las instituciones correspondientes, los apoyos necesarios que incrementen la eficiencia productiva de las unidades de producción a su cargo.

El papel del gobierno, hoy en día demuestra un creciente interés en establecer las condiciones económicas que permitan a México beneficiarse con la globalización. Los diferentes programas descritos, tienen el principal objetivo de la industrialización en sustitución de la exportación de los recursos naturales.

De los últimos informes de Gobierno del Estado rescatamos lo siguiente:

“El diseño de nombre de marca Lácteos de Chiapas y la marca (logotipo) Pradel, así como los manuales de imagen e identidad corporativa y diseño de imagen. Se realizó con recursos provenientes del Fomagro y el Fidecap (Fondo de Fomento a la integración de cadenas productivas) y del gobierno del Estado” (2º informe de Gobierno, diciembre del 2002).

“Sobresale de los apoyos a la agroindustria dentro del sector ganadero, especialmente la empresa “Lácteos de Chiapas, S.A. de C.V., que inició en el 2003, con un financiamiento para maquinaria industrial por 7mdp y para capital de trabajo de 3mdp” (4º informe de Gobierno, diciembre del 2003).

México es un país rico en recursos naturales, por lo que no puede permanecer alejado de la dinámica del mundo, por lo que la estrategia de agregar valor a la producción, es necesaria para pasar del enfoque tradicional de producción primaria a la dinámica de desarrollo industrial.

### **6.2.9. Acontecimientos externos nacionales e internacionales.**

Son los acontecimientos externos, es decir, fuera de control, que tienen la capacidad de influir tanto en la empresa como en el gobierno nacional. Como son las invenciones, las discontinuidades en los costos de los insumos, los cambios en los mercados financieros mundiales, las alzas de la demanda regional o mundial, las políticas de gobiernos extranjeros y la guerra (Porter E., Michael, 1991). Por lo tanto revisamos el informe sobre las Perspectivas Agrícolas preparado conjuntamente por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), elaborado en enero del 2005, que tiene por objetivo evaluar a mediano plazo las perspectivas de los principales mercados mundiales de productos agrícolas. El informe se basa en los conocimientos especializados en productos básicos, políticas y países del personal técnico de ambas Organizaciones.

El sector de la elaboración de productos lácteos está atravesando cambios estructurales rápidos caracterizados por fusiones, alianzas estratégicas, empresas conjuntas con asociados extranjeros, inversiones directas y adquisiciones foráneas. Las adquisiciones siguen siendo la forma predominante, aunque las alianzas se están haciendo cada vez más populares. La unificación de las industrias busca tener la capacidad de expansión, reducir los costos y asegurar los suministros de leche. El impulso del crecimiento proviene también del hecho de que la industria lechera se enfrenta con un sector minorista que se va consolidando.

El desarrollo de establecimientos de ventas con descuento y de etiquetas privadas ejerce una presión adicional sobre los fabricantes de leche,

obligándoles a reducir más los costos. Además, en muchos países desarrollados la producción lechera se ve limitada por los contingentes de producción, de suerte que los elaboradores tienen que luchar para conseguir los limitados suministros de leche que se producen en el país. Como consecuencia, la industria elaboradora de productos lácteos se está globalizando cada vez más a medida que muchas empresas tratan de trascender los mercados internos. Tendencia ulteriormente reforzada por la presencia de barreras comerciales que incentivan a las empresas extranjeras a eludir las medidas nacionales en frontera invirtiendo en mercados protegidos.

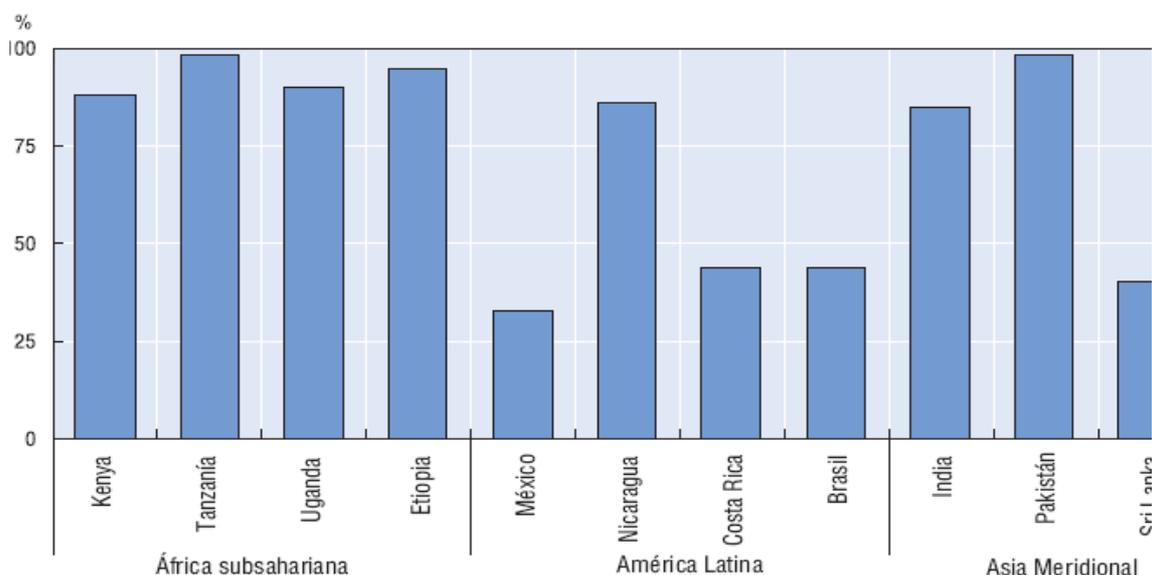
#### **6.2.9.1. La participación comercial de los mercados no estructurados.**

En los países en desarrollo, la creciente presencia de inversiones extranjeras directas y de empresas multinacionales de productos lácteos, junto con los esfuerzos realizados por los gobiernos para promover la producción lechera, está mejorando gradualmente la productividad de la leche, la calidad del producto y la recolección de los suministros. En dichos países la leche y los productos lácteos continúan produciéndose y comercializándose de dos maneras, principalmente: una a través del sector estructurado (comercial), y la otra a través del sector no estructurado. La dimensión del sector no estructurado sigue siendo muy importante. Los dos sectores son muy diferentes en cuanto a organización, conducción y resultados. El sector estructurado hace frente a una multiplicación de normas acerca de los productos y a una competencia cada vez mayor del comercio, y se ve afectado principalmente por el crecimiento de los mercados urbanos. El sector no estructurado, por su parte, produce productos tradicionales de bajo costo y de calidad variable, y abastece principalmente a los mercados rurales. En general,

cuanto más crece en importancia el sector no estructurado, decrece la importancia de la actividad comercial.

Como se indica en la Figura, el sector no estructurado domina en muchos países en desarrollo y su porcentaje es alto en muchos países africanos, así como en la India y el Pakistán. A mediano plazo, la creciente urbanización, la disminución de los costos infraestructurales y el mejoramiento de las tecnologías de la información harán que los mercados no estructurados salgan a la luz y se verán obligados a cambiar. Pero con qué rapidez y en qué medida el sector no estructurado será asimilado por el sector más estructurado, ése es el problema.

**Figura 5.6 El sector lechero no estructurado sigue siendo importante los países en desarrollo**



Fuente: ILRI.

Statlink: <http://dx.doi.org/10.1787/163166558660>

Es probable que la respuesta dependa de miles de factores, tales como:

- ✚ el desarrollo económico que crearía alternativas viables a las poblaciones rurales;

- ✚ el alcance de las inversiones extranjeras directas y la adopción de nuevas tecnologías;
- ✚ el cambio en los gustos alimentarios de los consumidores; y las oportunidades de comercio para los productos elaborados.

La intervención de los gobiernos en los mercados de productos lácteos ha ido disminuyendo y es probable que esta tendencia continúe. Como consecuencia, las cooperativas lecheras y las empresas elaboradoras tendrán que recurrir cada vez más a una estrategia de mercado competitivo. Las políticas gubernamentales tradicionales sobre la colocación de excedentes a granel, tales como las existencias públicas y las exportaciones subvencionadas de mantequilla y leche en polvo, probablemente se sustituyan en forma progresiva por grandes empresas lecheras que satisfagan las demandas de los consumidores a través de diversos mercados, a menudo muy diferentes.

El rápido crecimiento de los mercados de ingredientes y el desarrollo de productos nuevos basados en componentes de leche dan una idea de cómo se irá configurando la industria lechera en el futuro. La capacidad de obtener ingresos de los mercados de diversos productos permite a una cooperativa o empresa reducir los riesgos comerciales y limitar las fluctuaciones de los precios de los proveedores de leche cruda. Ello podría constituir otro impulso para la unificación, ya que las empresas grandes podrían tener la capacidad de diversificar y canalizar la leche hacia diversos productos para aumentar al máximo sus ingresos de mercado. Por otro lado, también es probable que crezcan las pequeñas empresas que se especializan en el mercado de componentes lácteos lucrativos.

### **6.2.9.2. Pronósticos de crecimiento**

Favorecida por los altos precios internacionales, se estima que la producción lechera crecerá un 2,4 por ciento en 2005, tras el incremento del 1,9 por ciento registrado el año anterior. La mayor parte de la expansión se debe al crecimiento experimentado en Asia y los Estados Unidos. Por grupos económicos, se prevé que la producción lechera crecerá en los países en desarrollo más del 4 por ciento en 2005, frente a menos del 1 por ciento en los países desarrollados. Al igual que en los últimos años, una gran parte del dinamismo de la industria lechera deriva de la evolución de la oferta y la demanda en los países en desarrollo.

En la campaña comercial 2004/05 (que terminó en mayo de 2005) la producción lechera descendió en Oceanía más de un 2 por ciento, con un descenso del 4 por ciento en la de Nueva Zelandia y un aumento de sólo el 0,5 por ciento de la de Australia. La merma en Nueva Zelandia se ha atribuido a unas condiciones atmosféricas desfavorables, mientras que Australia se está recuperando de la sequía del año anterior. En Oceanía, la producción debería comenzar a aumentar a corto plazo. En otros países desarrollados, como los Estados Unidos, se prevé que la producción lechera aumentará un 3,5 por ciento en 2005 en atención al alza de los precios internos y a las condiciones favorables de los forrajes. En la UE, la producción podría crecer marginalmente en 2005, compensando la merma del año anterior; la producción sigue estando muy por debajo del contingente de oferta, oscilando en torno a los 145-146 millones de toneladas. Análogamente a lo que sucede en otros países sujetos a límites en la cantidad de producción, ésta va de los 7,8 millones de toneladas

en el Canadá, a 3,6 millones de toneladas en Suiza y 8,2-8,3 millones de toneladas en el Japón.

Después del aumento registrado en los primeros años del presente decenio, en muchos países en transición la producción lechera ha disminuido en los últimos tres años debida principalmente a una contracción de la cabaña lechera y a los continuos ajustes a una economía de mercado. Para el 2005 se prevé que la producción crecerá en los países en desarrollo:

- ✚ La India sigue registrando un fuerte crecimiento anual de la producción ya que continúan las inversiones en el sector y los fuertes aumentos de la demanda interna sostienen los precios. El comportamiento normal del monzón de este año ha permitido la obtención de abundantes suministros de forrajes, y la producción debería aumentar más de un 4 por ciento en 2005. El país representa actualmente más de la mitad de la producción total de leche de Asia, e individualmente está reforzando su posición como principal productor mundial. Con unos precios internacionales altos, los mercados de exportación ofrecen posibilidades para un crecimiento.
- ✚ China, casi ha duplicado su producción lechera desde 2001. Algunos informes indican, sin embargo, que la tasa de crecimiento ha disminuido algo en 2005, debido al aumento de los costos de producción. Ahora se prevé que en 2005 la producción crezca un 20 por ciento, frente al 26 por ciento del año pasado.
- ✚ Pakistán, es el quinto productor mundial de leche, la producción continúa aumentando a un ritmo del 3 por ciento anual. El sector

lechero representa más del 40 por ciento del valor de la producción agrícola y es una fuente de ingresos de fundamental importancia. El consumo de productos lácteos constituye casi el 15 por ciento de la ingesta diaria de calorías. Todavía no se conoce el alcance de los efectos del terremoto del 8 de octubre de 2005 en el sector lechero. Según algunos informes, perecieron hasta 250 000 animales de granja y muchos otros quedaron en condiciones de desnutrición. Se informa que los agricultores están vendiendo el ganado destinado al sacrificio a precios reducidos.

✚ Para América Central y el Caribe se prevé un crecimiento global de la producción lechera del 2,7 por ciento en 2005 ya que los productores de leche a bajo costo reaccionaron ante los altos precios internacionales de los dos últimos años. La producción de Costa Rica alcanzó niveles sin precedentes en 2005. En América del Sur, el crecimiento continúa siendo fuerte, de 3,9 por ciento, con tasas particularmente altas previstas para Argentina (4,6 por ciento) y Brasil (4,0 por ciento). La producción de Chile continúa aumentando más del 5 por ciento. El Perú registró una tasa anual de 3 a 4 por ciento, que debería continuar gracias al aumento de los precios. En el Uruguay se prevé un aumento del 8 por ciento de la producción lechera en 2005, tras dos años de escaso crecimiento.

✚ En África, las condiciones para la producción lechera varían considerablemente. El problema de las langostas ha disminuido en el África occidental y los informes indican que este año la estación de las lluvias fue favorable. En Egipto, se pronostica que la producción lechera

aumentará un 2,6 por ciento en 2005, gracias a unos rendimientos mayores por vaca. La producción lechera de Kenya debería aumentar en 2005 en atención a unas condiciones atmosféricas favorables y a la estabilidad de los precios. En Sudáfrica, tras un incremento de más del 6 por ciento en la campaña comercial 2003/04, se espera que en la campaña 2004/05 la producción haya crecido un 3 por ciento.

**Tabla No. 24 Producción de leche de los principales países exportadores (millones de toneladas)**

	2003	2004 estim.	2005 pronóst. <sup>1</sup>	Variación de 2004 a 2005 (%)
Total Mundial	615.8	627.6	642.6	2.4
África	30.3	32.5	33.7	3.8
Egipto	5.3	5.3	5.5	2.6
Sudán	5.1	5.1	5.3	3.9
Kenya	3.4	3.0	3.1	4.5
Sudáfrica	2.6	2.8	2.9	3.0
América del Norte	85.0	85.4	87.9	3.0
Estados Unidos	77.3	77.5	80.1	3.5
Canadá	7.7	7.9	7.8	-1.1
América Central y el Caribe	14.5	14.5	14.9	2.7
México	9.9	10.0	10.2	1.9
América del Sur	47.7	49.1	51.1	3.9
Brasil	23.5	23.5	24.4	4.0
Argentina	8.2	9.6	10.1	4.6
Asia	196.9	205.5	215.0	4.6
China	21.5	27.1	32.5	19.9
India <sup>2</sup>	91.1	93.6	96.1	2.7
Pakistán	27.8	28.6	29.5	3.0
Turquía	10.6	10.5	10.5	0.0
Japón	8.4	8.34	8.3	-0.9
Irán, Rep. Islámica del	5.8	6.0	6.3	6.1
Europa	216.4	215.1	215.1	0.0
UE 25 <sup>3</sup>	147.6	146.5	147.5	0.7

Fuente: El informe sobre las Perspectivas Agrícolas preparado conjuntamente por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). <http://www.fao.org/docrep/008/J6801s/j6801s07.htm>

### **6.2.9.3. Verificación de Profeco.**

A partir del 13 de junio se inició un operativo especial de verificación en las principales plantas productoras e importadoras de leche, fórmula láctea y producto lácteo combinado y tiendas de autoservicio. Con el fin de fortalecer las acciones de protección al consumidor y a petición de los Secretarios de Economía, Sergio García de Alba; y de Ganadería, Francisco Mayorga Castañeda, la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), organismo sectorizado de la Secretaría de Economía, verifica alrededor de 400 marcas de leche, fórmulas lácteas y productos lácteos combinados.

Profeco ha detectado que hay productos que se comercializan como leche, cuando en realidad son sustitutos de leche elaborados a base de soya o de arroz, lo que constituye un engaño al consumidor. Esta Procuraduría está facultada para verificar el cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana NOM-155-SCFI-2003, relativa a leche, fórmula láctea y producto lácteo combinado. Las visitas a centros comerciales tienen como objetivo verificar que los productos cumplan con las especificaciones fisicoquímicas de su denominación comercial, de acuerdo con la normatividad, así como la información comercial que deben contener las etiquetas de los envases.

De las actividades de verificación realizadas por la Profeco, a partir de la entrada en vigor de la norma, se ha encontrado que el mercado crece particularmente en la comercialización de fórmulas lácteas y alimentos lácteos combinados.

Se han verificado alrededor de 400 marcas de leche, fórmulas lácteas y productos lácteos combinados. Derivado de estas acciones, Profeco solicitó que se regularicen aproximadamente el 80 por ciento de las marcas, debido a

que se detectaron irregularidades, que van desde la falta de veracidad en la información comercial ostentada en el envase, hasta la correspondencia entre la denominación y la calidad del producto.

En los casos de incumplimiento se ha iniciado el procedimiento administrativo, dentro de los cuales se han aplicado medidas de suspensión de la comercialización, inmovilización y multas económicas. Los resultados preliminares al día 26 de junio son los siguientes:

- Productos verificados **2 613 683** productos.
- Productos que no cumplen con la información comercial **1 532 980** productos.
- Se procedió a la inmovilización de **956 105** productos, en virtud de que constituyen un engaño a los consumidores:

Resultado de esta verificación el 21 de Julio del presente año, se presentaron en “Lácteos de Chiapas”, los verificadores de Profeco. Para informar de las observaciones correspondientes a la Leche Orgánica “Prado Verde”, comercializada por la empresa “Aires del Campo”:

- Carece del país de origen.
- Carece de leyendas de conservación.
- Ostenta leyenda prohibida “pura”, “natural”, “salud para su familia”, “leche saludable”.

El efecto de estos acontecimientos externos a la organización generan al interior dinámicas internas que afectan la comercialización de sus productos. Sin embargo estas amenazas de conflicto, son transformadas por la gestión en forma de dispositivos adaptables para resolver los problemas, creando nuevas

técnicas, procedimientos y/o sistemas adaptables a esas transformaciones. Por lo tanto, a continuación describiremos:

### **6.3. Los dispositivos y las prácticas de gestión de Lácteos de Chiapas.**

De Gaulejac, en su libro “La société malade de la gestion”, define a la gestión managerial como una “mezcla de consignas racionales, de prescripciones precisas, de herramientas de medida sofisticadas, de prescripciones irrealistas, de cuadros inaplicables y de juicios arbitrarios”. Descrito así porque esta formado por un sistema socio-mental, encrucijado con lo económico, lo político, lo ideológico, y lo psicológico. Estos elementos trabajan mediante dispositivos que día a día logran la convivencia relativamente ordenada entre sus elementos que se encuentran en constante tensión: la organización, sus prácticas y sus valores. Para este caso de estudio se dividieron en cuatro elementos, que nos permitan entender las características propias de Lácteos de Chiapas, S.A. de C.V.

#### **6.3.1. Organización.**

“La organización managerial esta basada en un modelo reticular compuesto por una multiplicidad de entidades en constante interacción. Cada una de estas entidades se relaciona con la otra dando lugar a configuraciones muy diferentes adaptadas a circunstancias del entorno, como la zona geográfica, la línea de productos, las necesidades operativas del momento, etc.” (De Gaulejac, 2005:22.).

Al analizar la estructura de producción encontramos a aquellas actividades necesarias para fabricar productos. El área se expande al incluir actividades tales como: adquisición, almacenaje, transportación y otras operaciones, desde

la obtención de materia prima, a través de las diversas actividades, hasta que un producto se encuentra disponible para el comprador.

En la Industria de productos lácteos, las actividades relativas a la producción deben efectuarse bajo condiciones estrictas de higiene. La leche es un medio óptimo para el desarrollo de microorganismos, por esta razón el manejo de los bovinos tiene como objetivos principales:

- Lograr la mejor producción de leche y la buena condición del hato.
- Mantener, renovar y mejorar el hato de producción para asegurar la continuidad de la producción.

Debido a que la leche del animal representa el medio de producción y a la vez el producto es esencial dar la debida atención al manejo incluye una variedad de actividades dirigidas hacia la producción de leche de buena calidad. En este sentido en la investigación de campo encontramos que los socios-productores están organizados de dos formas:

- Trabajo individual. Esta forma de trabajo se clasifica en ordeño manual y ordeño mecánico.
- Trabajo colectivo. Esta clasificado en ordeño, manual, mecánico y mixto.

En el ordeño mecánico, la obtención de leche es de mayor calidad que la ordeña manual y por lo tanto, libre de contaminación. La estructura organizacional presenta diferencias significativas en los grupos, no sólo en el número de sus asociados que varía desde ocho hasta cuarenta y cinco. Una característica significativa es el precio que reciben de su producto.

**Tabla No. 25 Precio por litro de leche al productor**

<i>Tanque individual- ordeño manual</i>	<i>Tanque individual- ordeño mecánico</i>	<i>Tanque colectivo- ordeño manual</i>	<i>Tanque colectivo- ordeño mecánico</i>	<i>Tanque colectivo- ordeño mixto</i>
<b>3.15</b>	<b>3.30</b>	<b>3.20</b>	<b>3.25</b>	<b>3.20</b>

Elaboración propia

La investigación concerniente a los grupos se realizó en tres grupos con las siguientes similitudes:

- Las tres son Sociedades de Producción Rural, con doce años de operación, inducidas por la Nestlé.
- Las tres con número de socios similares, entre 35 y 40 miembros de la sociedad
- La primera esta ubicada en Malpaso, la segunda en Tecpatán y la tercera en Villaflores.
- Las tres tiene el mismo sistema de recolección de leche: ordeño manual-tanque colectivo.

Para hacer referencia a los grupos a partir de este momento diremos Grupo “A” al ubicado en Malpaso, Grupo “B” al de Tecpatán, y Grupo “C” al de Villaflores.

#### **6.3.1.1. Organización productiva.**

En los tres grupos encontramos que la administración esta a cargo de un Consejo de Administración, formado por un presidente, un secretario y un tesorero, elegidos por votación directa. El Comité trabaja forma honoraria.

## **Grupo “A” Malpaso**

En el grupo “A” el presidente de la organización y su directiva trabajan por dos años. El grupo está conformado por 60 socios de los cuales 38 aproximadamente están activos. Todos los socios a su vez son socios de Pradel. Sus reuniones las realizan dos veces al año, con excepción de las juntas extraordinarias.

La investigación de campo se realizó el 7 de Mayo del 2006. Llegamos a las 9.00 hrs. al centro de acopio del grupo “A” observamos como iban llegando algunos productores a depositar su leche. También observamos que este grupo ha organizado una ruta que recolecta la leche en tambos o peroles de acero inoxidable proveniente de los ranchos que se encuentran más alejados del centro de acopio. El propietario del camión es un socio que se le paga por hacer la recolección de leche. El responsable del acopio de leche es el tesorero, quien inicia sus actividades a las 8.00 hrs. y termina hasta que llega la pipa de Pradel a recoger la leche, el horario se amplía llegando en algunas ocasiones hasta las 19.00 hrs. Además encontramos que el grupo cuenta con una pequeña farmacia en la que los socios pueden adquirir medicamentos, semillas, así como ropa y calzado. Las funciones principales del tesorero son:

- Recepcionar la leche de cada socio, y registrar las entregas diarias por socio.
- Realizar de forma catorcenal las nóminas para el pago a los socios.
- Manejo de la chequera de la Sociedad.
- Realizar las compras para la farmacia veterinaria, zapatos y calzado.

- Realizar la contabilidad de los gastos de operación para ser descontados catorcenalmente.
- Realizar los pagos de impuestos a Hacienda.
- Administrar el Fondo de Ahorro y realizar el control de los socios que tienen préstamo.

Este grupo a pesar de estar trabajando por doce años, ha enfrentado desfalcos de las administraciones anteriores y por lo tanto, los gastos de operación tienen que ser absorbidos por los socios. Esta situación se refleja en el pago que recibe el productor, ya que se les descuenta catorcenalmente entre 20 y 30 centavos por litro. Otro problema que encontró la actual administración es que los cambios de administraciones no se habían registrado en el Registro Público. Por lo que a partir del año pasado, se regularizó el registro de la Sociedad.

La venta de productos de farmacia, semillas, calzado y ropa, es un servicio que se le proporciona a los miembros del grupo. Ya que además de ahorrar los gastos correspondientes por viajar a la Capital Tuxtla Gutiérrez, los precios que se proporcionan están aproximadamente un 10% por debajo de cualquier expendio. Otra ventaja de comercializar los productos de farmacia, es la oportunidad de recibir algunos cursos por parte de los laboratorios.

### **Experiencias**

“Hay bastantes cambios, el principal es el precio de leche por litro, Nestlé por años fue de 2.20 pero en temporada alta, pero... cuando había producción baja llegábamos a cobrar hasta 1.80. Esto no pasa con Pradel. Yo cuadro mi

nomina sin consultar si depositaron, los pagos siempre están exactos con el comprobante, que me va a mandar”.

“Con Pradel no hay variaciones, ni en litros ni en pesos, yo pago sin consultar.

La ventaja es el pago que es completo en litros como en el comprobante.....

... y Nestlé tenía una desventaja, te pagaba calidad, permanencia cuando quería, te quitaba permanencia, o te quitaba la calidad, y le hacían descuentos por lo que quisieran, entonces había que estar checando”.

“El año pasado en la semana santa, tuvimos un problema vino un quesero de las Choapas Veracruz y nos ofreció pagarnos más que Pradel por la leche. Se llevaron toda la producción que era casi de 3000 litros. Pero llegó el día, en que nos debían, 95 mil pesos, es para no dormir, ¡Gracias a Dios, que nos lo pagaron, pero nos dieron un susto, que casi nos dio azúcar!. Era la producción como de 20 días y este... tardaron tres meses en pagar, ... nos pagaron, porque querían mas leche. Después vinieron nuevamente, ofreciendo 3. 70 por litro. pero ya estamos curados de espanto, nosotros tenemos la empresa, que es nuestra y debemos sacarla adelante, digan lo digan, para que corremos riesgos”.

### **Grupo “B” Luis Espinoza**

La Sociedad esta integrada por setenta y cuatro socios, de los cuales activos son cuarenta y seis. En este grupo el Comité dura en funciones tres años. Algunos de los socios trabajaron con Nestlé por más de veinte años, aproximadamente tienen doce años de haberse constituido como Sociedad de Producción Rural, de Responsabilidad Limitada. Este grupo a pesar de las experiencias vividas con Pradel, reconocen que muchos de sus socios se resistían a integrarse a Lácteos de Chiapas.

La administración actual es reciente, por lo que en este momento esta reactivando los servicios que se proporcionaban anteriormente. Dentro de sus activos encontramos el local aproximadamente de 25x15 mts. donde se encuentra el termo para el acopio de la leche, una báscula, así como un tanque para almacenar melasa, un camión de tres toneladas y una farmacia de productos veterinarios, y una bodega de alimentos con una vivienda para el encargado.

Entre los beneficios que obtienen por trabajar en grupo, encontramos la distribución de los gastos de operación, como son agua, luz, pagos en Hacienda y la adquisición del equipo descrito anteriormente.

En este momento el trabajo de la actual administración se ha centrado en reabastecer la farmacia. Y a través de la Unión Ganadera Regional del Centro, están adquiriendo a 15 días de crédito la melasa. El camión de tres toneladas fue reparado para poder realizar la recolección de leche de las unidades de producción. También están trayendo maíz para servicio de los socios. El principal reto a que se enfrenta este grupo es el de estabilizar estos servicios en beneficio de los miembros del grupo.

El precio de la leche que recibe el productor es de de 3.15 si lleva su leche al termo de acopio. Mientras que el productor que se le recolecta la leche en su unidad de producción se le paga a 3.05. La diferencia de precio de lo que paga Pradel (3.30), sirve para realizar los gastos de operación.

En este grupo las juntas para informar y resolver conflictos se realizan cada dos meses

## **Experiencias.**

“El quesero ha llegado a pagar hasta 3.50 ahorita, más que Pradel.....Pero también tiene su baja, porque viene la temporada alta, precisamente ahorita esta temporada que viene que es de mayo, junio, julio, agosto, es una temporada bastante alta de producción, que pasa con el quesero, el quesero se viene para abajo ya no paga sus 3.50 tal vez se vaya a 2.50, 2.60 o 2.80 bien sostenido y los demás es muy difícil y Nestlé anda por ese precio de 2.90. Pero con Pradel, no hay cambio el precio es estable”.

“En este grupo hay lealtad, hemos sido leales a Nestlé durante más de 20 años, que digo casi 30, nueve años tal vez aquí con el termo pero anteriormente pasaba la camioneta de Nestlé a recoger la leche.....y lo pensamos bastante para entregarse a Pradel, pero dijimos, si nos vamos, nos vamos de una vez todos .Este grupos es de los que compro acciones de Pradel, como grupo y no individual aparte hay quienes compraron por su cuenta. Ahorita tenemos 275 acciones como grupo, con derecho a entregar 5 mil cuatrocientos”.

## **Grupo “C” Villaflores.**

En este grupo el Consejo de Administración, esta integrado por: el presidente, el tesorero, y el secretario, elegidos por votación directa. El Consejo trabaja en forma honoraria por un período de tres años. Además, cuenta con un administrador que se encarga todo el sistema administrativo y de la recepción de leche. El administrador recibe asesoría de un contador para realizar sus pagos de impuestos.

El control administrativo se realiza mediante la integración de dos expedientes por cada socio:

- una carpeta amarilla en la que se registra sus cuentas por pagar por los insumos que ha adquirido; y otra
- carpeta adicional en la que se registran los préstamos, las multas, los requerimientos en caso de haber causado algún problema a la sociedad. Este expediente es un historial desde que inicio el productor en la sociedad.

Las faltas pueden ser:

- El problema de antibióticos, pero, cuando el productor tiene dudas de que su leche contenga antibióticos, el administrador le hace la prueba para su detección como medida preventiva antes de que entregue la leche. Este grupo ha sufrido un alta movilidad de los socios, la mayoría de los socios fueron dados de baja por incurrir en alguna de estas faltas. Aproximadamente solo se ha mantenido como un 10% de los socios fundadores que iniciaron la Sociedad.
- Por agregar agua a su leche, no tiene multa, porque inmediatamente se le da de baja de la sociedad

Las reglas determinan, que:

- La primera vez que el socio descuide que su leche contenga antibióticos, se le da un aviso y se le castiga con una multa correspondiente al importe de la multa que nos fije la empresa.
- El productor que agregue agua a su leche, inmediatamente se le da de baja de la sociedad. Porque ese es un acto que se realiza con dolo.

- Pero si ese productor vuelve a incurrir en faltas. Para la segunda ocasión, es dado de baja de la sociedad automáticamente, notificándole por escrito su baja, sin derecho a liquidación.

Las reuniones:

- De la sociedad se realizan cada fin de mes o al principio del siguiente mes. Los socios que no asisten pagan una multa que asciende a la cantidad de 100 pesos y los directivos son 500 pesos, descontados automáticamente de su pago catorcenal.

### **El papel del administrador**

El administrador tiene experiencia en la realización de pruebas de calidad de la leche, debido a que trabajo con la Nestlé por tres años. Una vez que fue liquidado de la Compañía Nestlé, el presidente a cargo de la Sociedad, lo invita a trabajar en el grupo, para hacerse cargo de la administración. Actualmente tiene doce años de trabajar en esta sociedad. Su preparación profesional la ha obtenido por mérito propio, es Técnico en Alimentos, Técnico en Sistemas y actualmente esta concluyendo la Licenciatura en Administración de Empresas. Su horario de trabajo es de 10.30 a 13.00 hrs y de 16.30 a 20.00 hrs. todos los días. Como especialista en el manejo de alimentos, el mismo realiza la mezcla de granos para alimentar a los animales.

"Mira aquí, yo soy medico, ingeniero, contador, administrador... técnico" yo hago todo el sistema administrativo, y la recepción de leche. Al consejo de administración, yo les rindo cuentas a ellos, y ellos les rinden cuenta a los productores, pero si los productores vienen y me piden una información de su producción, aquí lo tienen".

Su actividades no se circundan únicamente al control administrativo del grupo, también realiza las labores de gestor, en sus experiencias describe como él ha realizado los trámites correspondientes, para que los socios reciban apoyos por

granos, recursos económicos, y reparaciones, como en el caso de la inundación del año pasado por el Huracán Stan.

“Los problemas de mantenimiento de los equipos, yo los resuelvo mas rápido, porque aquí, yo le meto mano a mis aparatos, únicamente cuando ya es algo mayor o más delicado, que se requiere de un técnico, pero los productores, ya me tiene esa confianza”.

También ha realizado las gestiones necesarias para que los productores se integren a los GGAVATT. Además por medio de los laboratorios que le surten los medicamentos y las vacunas, han gestionado cursos de capacitación para los socios.

Una de las gestiones que le han hecho sentir que su trabajo es importante, fue la iniciativa de solicitar la contratación del servicio telefónico y aquí, nos relata su experiencia:

“Hice un escrito y un croquis de localización, y le dije a mi Presidente ....quiero meter los papeles a la oficina de los Pinos para que algún día nos pongan teléfono. Y mi Presidente se empezó a reír, y me dijo te lo voy a firmar y lo hice Después me fui a Telmex, y en la ventanilla, me dieron un numerito. Con esto papeles mandé mi petición a los Pinos. Y la sorpresa fue inmensa, imagínese a los 5 años, vino ver una camioneta de Telmex, estaba parada aquí enfrente y me dijeron: Mira traemos una hoja de...de peticiones y ya está aceptado por Telmex, vamos a poner el teléfono. Es un kilómetro que tuvieron que poner los postes y le dije al profesor Darinel, que en ese entonces estaba de presidente, me dijo que primero preguntará cuanto nos van a cobrar. Así que fui con el técnico de Telmex a preguntar, cual era el costo, y el me dijo.....Aquí nada mas vas a firmar, míralo, esta sellado por la Presidencia de la República”.

Las recompensas de trabajar en grupo son:

- En este grupo los socios cobran el precio por litro de leche que paga Pradel.
- Los socios tienen un pago adicional por las ganancias que se obtienen de la farmacia, melasa y los granos.
- El administrador lleva un control de los gastos de operación que en este momento se han disminuido, la producción de leche diaria asciende a 6 mil ochocientos litros diarios.

- Cuenta con un expediente donde archiva los documentos que tienen que ver con GGAVATT. En el registro observamos las fechas y los términos de las mejoras obtenidas: Administrativas, aspectos reproductivos y genéticos, alimentación, medicinas profilácticas, manejo de la ecología, registro de los ciclos reproductivos, análisis y evaluación de sistemas productivos.

Los cambios que se han realizado a lo largo de doce años de trabajo:

- Las asesorías para mejorar la producción de leche se pagaba con despachos privados. Ahora con recursos como los de GGAVATT y los laboratorios la capacitación es gratuita.
- Antes el productor no alimentaba no sabía que era pasar temporada de agua y temporada de seca, ahora ya se preocupa porque su producción no baje.
- Cuando una vaca consume antibióticos, ya sabe de que la leche de esa vaca no sirve, por lo tanto la separa tres días después de la última aplicación, para no contaminar la ordeña.
- Ahora ya realiza y controla las vacunaciones y la desparasitación.

Los servicios que los socios tienen:

- El camión de tres toneladas se utiliza para el traslado de los animales.
- Pruebas de antibióticos y de agua.
- Crédito hasta por 5 mil pesos para comprar medicamentos, vacunas o semillas.
- Los precios de los medicamentos, vacunas y semillas son más bajos que los que se ofertan las veterinarias.
- Asesorías y cursos gratuitos.

- Servicios de gestión para obtener recursos de los programas de gobierno.

#### Experiencias:

- Uno tanque se obtuvo con recurso del programa “Alianza para el campo” y los otros dos tanques enfriadores se han comprado con recursos propios de la sociedad.
- Del ultimo financiamiento que nos otorgó Nestlé, fue porque regresó la pipa por contener la leche antibióticos, pero el administrador le comprobó a la empresa que no era la leche de su grupo, debido a que el tenía una muestra de la leche que había sido entregada. Por lo que entonces les dio un crédito por 100 mil pesos sin intereses para pagar a un año. Con este crédito adquirieron un tanque enfriador, y una planta de luz para emergencias.

#### Los activos del grupo son:

- 3 tanques enfriadores uno de 5,200 litros y dos de 3,800 litros cada uno.
- Un camión de tres toneladas
- una galera para los tanques enfriadores,
- Un tanque de melaza de 20 mil litros.
- Un terreno con una casa pequeña, una bodega, y una galera.
- Una computadora de escritorio para el sistema administrativo
- Una computadora portátil marca Toshiba.
- La farmacia cuenta con una extensa variedad de producto como son vitaminas, desparasitantes y biológicos.
- Un refrigerador con diversas vacunas.

- Una extensa variedad de semillas, como son salvado, maíz, pericarpio y sales minerales.

## Valores

La honestidad se refleja en la transparencia de cómo trabaja el administrador, realiza un control exacto de la leche que entrega cada socio y esa misma cantidad es la que cobra. Por lo tanto no hay descuentos inesperados, ni cobros ocultos.

“la honestidad aquí se refleja en la transparencia de los documentos, si el productor me entrega 1000 litros de leche, los 1000 litros se les paga, si! si quiere ver documentos, como paga la empresa, aquí está el papel, no hay ningún problema”

“La transparencia también es, que a mi el grupo me paga bien, entonces ... si un patrón le paga bien a sus trabajadores no tienen ningún motivo para robarles nada”.

En los 12 años que lleva la Sociedad, los socios han aprendido a trabajar en grupo, también han aprendido a confiar en los demás.

“la relación que hay entre el empleado y productor, o sea, antes el productor tenía un problema con su producción, con su leche, y yo como empleado, pues lo único que hacía era rechazarlo, porque su producto no pasaba las prueba de calidad. Pero ahora en el momento que dicen: Mírame cual es el problema, si, en el momento que me da el productor me dice me meta a su corral y que yo le solucione su problema, ¡quiere decir que hay confianza!”

Las relaciones son mejores, pues existe un actitud de solidaridad, el estar el uno con el otro, pendiente sus problemas.

“Ellos saben que... yo soy empleado,..... Ellos me deben de cuidar a mi, y aunque a veces caemos en controversias, yo los tengo que cuidar a ellos, entonces este... ahí va la... la parte de cada uno”.

“Los problemas de mantenimiento de los equipos, yo los resuelvo mas rápido, porque aquí, yo le meto mano a mis aparatos, únicamente cuando ya es algo mayor o más delicado, que se requiere de un técnico, pero los productores, ya me tiene esa confianza”.

El sentido de pertenencia, se puede ver reflejado en las siguientes expresiones

“Si han cambiado mis productores porque antes.....”

“Antes mi productor no alimentaba no sabía que era.....”

“Yo le meto mano a mis aparatos,.....”

“.....registro de todo lo que ha recibido mi productor...”

**Tabla No. 26 Análisis comparativo de los tres grupos de producción.**

	<b>GRUPO "A"</b>	<b>GRUPO "B"</b>	<b>GRUPO "C"</b>
<b>Estructura organizacional</b>	Tradicional mediante un Consejo de Administración	Tradicional mediante un Consejo de Administración	<b>Innovador se inserta la figura de un Administrador</b>
<b>Autoridad y Poder</b>	Ejercido por la Administración en turno	Ejercido por la Administración en turno	<b>Descentralización de las funciones administrativas</b>
<b>Capacidad de movilización</b>	Muy poca	Muy poca	<b>Gran capacidad de movilización ejercida por el Administrador</b>
<b>Tipo de Administración</b>	Administración por sentido común	Administración por sentido común	<b>Administración profesionalizada</b>
Capital social	En construcción	En construcción	<b>Sólido</b>
<b>Reuniones</b>	Dos al año	Esporádicas	<b>Mensuales</b>
<b>Actitudes de confianza</b>	Pocas	Pocas	
<b>Conductas de reciprocidad y confianza</b>	Pocas	Pocas	<b>Muy sólidas</b>
<b>Acciones mancomunadas</b>	Pocas	Pocas	<b>Muy sólidas</b>
<b>Obtención y difusión de información</b>	Nada	Nada	<b>Suficiente</b>
<b>Reglas y sanciones</b>	<b>Inexistentes</b>	<b>Inexistentes</b>	<b>Claras</b>

## **ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS TRES GRUPOS.**

### **1. Estructura organizacional.**

La estructura que presentan los tres grupos corresponde al enfoque tradicional de su constitución de Sociedades de Producción Rural. Sin embargo en el grupo "C", existe una figura que realiza las funciones Administrativas con la denominación de "Administrador". Los grupos "A" y "B", a pesar de tener doce años de estar trabajando, sus avances son relativamente pocos, debido a que se han presentado en las administración serios desfalcos en perjuicio de la Sociedad. Por un lado cada administración parte de cero y su principal objetivo, es proporcionar los servicios comprometidos con los socios. La situación de no erogar un sueldo para que el tesorero realice sus funciones, significan sacrificar

el trabajo en su unidad de producción para cumplir con la labor que los socios le han conferido.

Las diferencias con el grupo "C" parten principalmente que las labores administrativas las realiza una persona, a la que se le paga por su trabajo, además que se ha preparado a lo largo de doce años para hacer su labor.

Con los cambios de administración no se pierde la continuidad en la Sociedad, por el contrario, la administración nueva tiene la tarea de mejorar en cada cambio. Otro aspecto importante es que el administrador cuenta con las herramientas necesarias para realizar su actividad, como es el teléfono, una computadora de escritorio y una portátil. Durante su desempeño ha desarrollado destrezas y habilidades, como sus conocimiento en el manejo de alimentos, la aplicación de pruebas de calidad a la leche, habilidad para dar mantenimiento a los equipos, manejo de programas computacionales para ser más eficiente su trabajo.

## **2. Autoridad y Poder.**

La autoridad se centra en el Presidente de cada una de las sociedades, sin embargo en el grupo "C", la autoridad se delega y comparte con el Administrador, quien es el que ostenta el poder. Su capacidad de gestionar recursos por propia iniciativa hace que los socios estén en constante comunicación con él. Este poder también se basa, en su especialización que tiene por sus conocimientos en el manejo de alimentos, pruebas de calidad y administración.

## **3. Capacidad de movilización.**

De los tres grupos pudimos observar, en los dos primeros, las gestiones para obtener recursos de los programas de gobiernos son muy pocas, a diferencia

que en el grupo “C”, el grupo esta trabajando con el programa GGAVATT de la Secretaría de Desarrollo Rural. Además ha obtenido recursos propios y de algunos programas que le han permitido incrementar sus activos, así como la productividad de los socios.

#### **4. Tipo de Administración.**

En los dos primeros grupos la administración de los mismos, es encargada a los socios para que actúen por sentido común, aunque algunos de los Presidentes y Tesoreros son profesionales de otras áreas. Las diferencias en el tercer grupo son significativas, no solo físicas por que existe una distribución de los espacios, la variedad de los insumos que ofrecen, sino por la producción diaria de leche del tercer grupo, aún cuando hablamos del mismo número de socios en los tres grupos.

#### **5. Capital social**

En los tres grupos de estudio existe la acción colectiva, y por lo tanto diversas formas de capital social. La ayuda mutua se refleja en las acciones orientadas a ciertas actividades económicas, como lo es la compra de los insumos directamente de los proveedores. Es claro que el tejido organizativo del tercer grupo es superior, por la capacidad que muestra el administrador. Este grupo al contar con administrador de recursos, los beneficios económicos también se pueden cuantificar. Así también los frutos del capital social, no solo se expresan en términos económicos, sino es aspectos tangibles como la introducción de tecnologías, mejoras productivas y la construcción de bienes colectivos. A continuación haremos la descripción de los principales indicadores del capital social.

##### **1) Reuniones**

En el primer grupo las reuniones se realizan únicamente dos veces al año, debido a la falta de normas que regularicen los encuentros para tratar los asuntos importantes. En el grupo “B” con el cambio de directiva se pierde la continuidad y de acuerdo a lo que nos expresaron, existe el compromiso de reunirse cada dos meses. En el caso del grupo “C”, las reuniones se realizan periódicamente, con el objetivo no solo de informar financieramente además de tratar de otros asuntos de interés para todos.. Así en este grupo las relaciones de confianza y solidaridad constituyen una infraestructura donde las ventajas son innegables.

## 2) Actitudes de confianza

En los grupos “A” y “B”, las actitudes de confianza son casi nulas, debido a que en ambos grupos, los desfalcos han sido continuos, reflejados en la falta de los servicios al final de cada administración, por lo que el nuevo Consejo tiene la prioridad de reactivar los servicios, buscando la forma de financiar los gastos. En el grupo “C”, la confianza se ha fincado en claridad y transparencia con la que se administran los recursos del grupo.

## 3) Conductas de reciprocidad y confianza

El capital social de los tres grupos tiene la finalidad de obtener recursos externos y mantener la cohesión al interior. Sin embargo en los dos primeros grupos este objetivo no ha sido alcanzado, aunque se realizan acciones con el objetivo de abaratar los costos de los insumos y de comercialización. Estas acciones necesitan de la existencia de líder que realice las funciones de gerencia que les permitan definir un interés común y la decisión de alcanzarlo de manera conjunta. Y entonces se fomentarían las conductas de reciprocidad y confianza. En el grupo “C”, las conductas de reciprocidad y confianza se han

construido a lo largo de doce años, en los que el grupo ha crecido y tal y como lo expresa su administrador, la preocupación va más de encontrar la solución a un problema. Su objetivo es unir al grupo mediante actividades como las que se realizan dentro de los grupos GGAVATT, con método participativos para la transferencia de conocimientos que son incorporados a sus unidades de producción.

#### 4) Acciones mancomunadas.

En este sentido los tres grupos han desarrollado la compra directa de sus insumos al interior de su grupo, como es la melasa, los principales medicamentos y las semillas. La variedad y el surtido de los mismos, depende de la capacidad económica y de sus gestiones para obtener financiamiento. El caso específico del grupo "B" que está obteniendo de la Unión Ganadera Regional del Centro crédito por 10 y 15 días en la compra de melasa de cada grupo. En el grupo "C", la visión continuar trabajando en grupo, ya han recibido y pueden obtener más recursos que trabajando forma individual.

#### 5) Obtención y difusión de información

Una tarea que se autoimpuso el administrador del grupo "C" es la buscar los apoyos técnicos, para modificar las prácticas en la producción de leche. Una fuente de asesoría la ha conseguido a través de los laboratorios, como proveedores de los medicamentos y las vacunas. Y la otra es por medio de la Secretaría de Desarrollo Social, mediante la inscripción de los grupos GGAVATT. En el grupo "A" han realizado algunas pláticas de capacitación por medio de los Laboratorios farmacéuticos, aunque la participación de los socios no ha sido importante. En el grupo "C", encontramos una situación que difiere de las dos primeras, algunos de los socios se integraron en grupo al que llaman

“Esmeralda”. Este grupo lo integran productores de ganado de engorda y de leche, que no entregan su leche a Pradel. Este grupo participa de forma voluntaria y lo conforman 19 personas. Nuevos de ellos corresponden al grupo “C”, por lo que entre estos nuevos si hay difusión de la información.

#### 6) Visión del mundo

La visión del mundo en los tres grupos es común, porque han identificado como factores de éxito, primero, mejorar la producción de leche mediante prácticas de calidad; segundo, obtener apoyos financieros y técnicos, públicos y privados; tercero, capacitación constante; y cuarto, realizar alianzas no solo con proveedores, sino con otros agentes externos. Las alianzas y convenios representan un abanico de posibilidades para fortalecer su trabajo, como son: financiamiento, asesoría técnica, acceso a información y a innovaciones tecnológicas.

#### 7) Memoria compartida

Los tres grupos nacen por exigencia de la transnacional “Nestlé”, como figura necesaria para continuar en el sistema lechero regional. Las tres adquieren acciones en Lácteos de Chiapas, por invitación a mejorar no sólo el precio de la leche fresca, sino por las innumerables penalizaciones en el precio que aplica Nestlé. En los tres grupos, la diferencia de los pagos se hace a partir de “Pradel”, este es el nombre que mencionan cuando se refieren a Lácteos de Chiapas, ya que “Pradel” corresponde al nombre de marca con el que se comercializa la leche ultrapasteurizada. Al preguntarles a los socios de cada grupo sobre si al trabajar con Pradel las variaciones en las políticas eran favorables o desfavorables, sus respuestas fueron las siguientes:

##### **Grupo “A”**

Pues, en primer lugar favorables, porque prácticamente aquí somos dueños de Pradel, todos los socios que configuramos y que tenemos a Pradel, nos sentimos dueños, porque somos socios, tenemos acciones, con Nestlé

pues no, no teníamos nada, estábamos prácticamente a su disposición. En cualquier rato nos corrían y decían que ya no querían tu leche o... inclusive cuando estaba Nestlé pues no subía de precio porque no había competencia, la competencia es buena. Ahorita con el grupo que tenemos de Pradel, el precio ha subido. Y ha obligado a l quesero ha competir y antes, no.

#### **Grupo “B”**

Con Nestlé antes de la fiesta de semana santa, ahí nos venía descuento de agua, descuento de antibiótico, cuando ya se acercaba navidad, año nuevo, otros 3, y descuentos de agua de antibióticos y descuentos porque en esa temporada siempre dábamos una cantidad suficiente llegamos a entregar hasta 12 mil litros de leche diario, sin que nos avisarán nada, nos enterábamos cuando íbamos a cobrar. Nosotros entregábamos y estábamos viendo que el descuento llegaba a 8 o 10 mil pesos de descuento que nos venía. Ahora con pradel no, hemos visto que casualmente eso nos ha dado margen a poder controlar mas la gente, porque entonces sí estábamos viendo lo que verdaderamente era todo una mentira lo que nos hacía Nestlé a lo que nos hace ahora pradel, porque desde que estamos entregando con pradel no hemos tenido ningún descuento de antibiótico ni de agua ni de acides.

#### **Grupo “C”**

Las ventajas de pradel son el precio y el trato que nos dan. Además tenemos el orgullo de decir que producimos la leche, y estamos desde cuando empezó. Otra ventaja es que como empresa, vino a salvar a muchos grupos que ya veníamos hacia abajo porque, porque la misma Nestlé, se encargó de... de acabarnos, entonces, prácticamente Pradel vino a cambiar lo que Nestlé desde el inicio venía haciendo.

### **8) Valores**

La integración de los tres grupos en la comercialización comunitaria mediante “Lácteos de Chiapas, ha modificado la cohesión del grupo, un ejemplo es el grupo “C” en el que las personas que no corresponden con los valores del grupo, son sancionados y liquidados de la sociedad. La transparencia con la que el grupo “C” maneja sus recursos, incentiva y fomenta conductas positivas, que constituye un sistema que frena las conductas antisociales.

En los grupos “A” y “B”, la cohesión es casi nula y es necesario establecer un sistema de normas y reglas, que restrinjan las conductas negativas y fomenten las conductas positivas, como fuente de valores.

### **9) Reglas y Sanciones**

El único grupo que establecido un sistema de reglas y sanciones, para normar la conducta de los socios es el grupo “C”. En este sentido este grupo representan una forma de organización económica y social preponderante. La identidad del grupo ha sido moldeada a través de encauzar las conductas individuales, a cuestiones no sólo económicas, sino a aspectos de sentido moral, de pertenencia al grupo, reciprocidad y cooperación.

## Las expectativas

Grupo "A"

"Pues en la capacitación para poder ya, restaurar nuestro ganado y que haya proyectos pues, por ejemplo en ganadería, hay pues, pero poquito. Hay quien ni ganado tiene, el que tiene ganado no se lo dan, entonces ahí se necesita hacer el proyecto, por ejemplo de una picadora de pasto para que cada productor de ganado, vaya explotando su propio campo".

Grupo "B"

"Lo que mas nos gustaría es que tuviéramos: una asesoría, un crédito refaccionario, para poder, este, tener mas vacas, producir mas leche y la asesoría de la inseminación eso es lo que verdaderamente si lo hemos querido pero no lo hemos podido hacer, porque mas que nada solos, no se puede y por grupo necesitamos tener un asesor que este con nosotros pues..... Para poder sacarlo adelante, seria eso para mi, algo muy beneficioso para todo el grupo. Otra cosa, es que Pradel nos subiera mas el precio de la leche ese es el medio de vida por acá y pues....que nos hicieran un buen proyecto para todas las sociedades de producción rural que estamos anexados a pradel para, para un buen crédito. Eso es lo que mas necesitamos para poder salir adelante".

Grupo "C"

Darle más apoyo a los productores, porque es una empresa, en primer lugar es una empresa que es de ---de los productores y que le puede---y como empresa me imagino yo, que puede bajar recursos de gobierno para apoyar a los productores y eso es lo que le falta a Pradel, o sea, pero si es una empresa a futuro, sabemos ahorita que la empresa esta comenzando.

El desarrollo de la industria y la construcción de alternativas económicas, requiere de eslabones que fomenten el desarrollo de agronegocios, con visión de mercado, con el objeto de mejorar su inserción en las cadenas producción-consumo. Aproximadamente en 1999, el Presidente de la Unión Ganadera del Centro. Realizo el trabajo convoco a las Asociaciones Ganaderas Regionales afiliadas, a solucionar los precios de comercialización de leche fresca. Mediante la construcción de un proyecto de viabilidad comercial, nace el proyecto de industrializar la leche. Para llevar a cabo este proyecto de gran magnitud, era necesario acudir a las prestación de servicios financieros, con el objetivo de incorporan tecnologías modernas, para generar alternativas económicas y ambientales sustentables. Este proyecto buscaba mejorar el precio al productor de leche.

Es así que el 22 de septiembre del año 2000 se constituye "Lácteos de Chiapas".

La cooperación y la acción representaba un problema, sin embargo para resolver estos problemas, algunos productores estaban organizados mediante Sociedades de Producción Rural. La estructura organizacional son estructuras

económicas, administrativas, políticas y sociales, con trabajo en equipo dentro de las cuales existe una multitud de participantes, orientados y movilizados por la visión de su líder. De esta forma encontramos redes construidas en base a la proximidad de los participantes y aunque nacieron por imposición de la Nestlé, hemos constado que aunque no son homogéneas todas las organizaciones regionales, mediante la organización, el capital social permite ahorrar en los gastos de operación, además de disponer de información para emprender proyectos productivos y sociales que de otra forma serían inalcanzables.

#### **6.3.1.2. Estructura Organizacional.**

El diseño organizacional de la planta obedece a dimensiones de calidad de clase mundial, como es la proporcionar un servicio básico, confiable, al cliente, un sistema justo a los trabajadores y a los proveedores de insumos.

#### **Estructura flexible**

Modelo constituido por dos elementos: un núcleo central permanente formado por el personal de dirección con destrezas estratégicas, y un cuadro organizacional con capacidad de adaptación a los cambios ambientales. Su diseño enfatiza el crecimiento y responsabilidad personal, así como la comunicación por toda la organización. (Ver anexo No. 2).

El organigrama presenta la estructura con la que iniciaron operaciones, sin embargo actualmente la estructura se modificó debido a la naturaleza de las funciones. (Ver anexo No. 3). Las funciones básicas son tres: Gerencia de Planta, Gerencia Administrativa, y Gerencia de Ventas. En la nueva estructura el departamento de almacén ahora es un área que depende de la Gerencia de Planta.

#### **6.3.1.2.1. Gerencia de Planta**

El Gerente de Planta es una persona de sexo masculino con experiencia en la ultrapasteurización de la leche. Se integra a la organización desde que inicia operaciones “Lácteos de Chiapas”. Actualmente cuenta cuarenta y cinco personas a su cargo. Una de las principales áreas en cualquier tipo de empresa, es la producción. Principalmente en mejorar la productividad y fabricar productos de manera eficiente, reconociendo la importancia del factor humano como insumo indispensable.

Producción es el término utilizado para referirse a aquellas actividades necesarias para fabricar productos. El área se expande para incluir actividades tales como: adquisición, almacenaje, transportación y otras operaciones, desde la obtención de materia prima, a través de las diversas actividades, hasta que un producto se encuentra disponible para el comprador.

En la Industria de productos lácteos, las actividades relativas a la producción deben efectuarse bajo condiciones estrictas de higiene. La leche es un medio óptimo para el desarrollo de microorganismos, por esta razón el manejo de los bovinos tiene como objetivos principales:

- Lograr la mejor producción de leche y la buena condición del hato.
- Mantener, renovar y mejorar el hato de producción para asegurar la continuidad de la producción.

Las funciones de la Gerencia de Planta son: Producción, Mantenimiento, Control de Calidad, Abasto lechero.

#### **Línea de Productos**

- ✚ Leche ultrapasteurizada entera en presentación de un litro marca Pradel.

- ✚ Leche ultrapasteurizada semidescremada en presentación de un litro marca Pradel
- ✚ Leche ultrapasteurizada Light en presentación de un litro marca Pradel
- ✚ Leche ultrapasteurizada deslactosada en presentación de un litro marca Pradel
- ✚ Leche ultrapasteurizada orgánica en presentación de un litro marca Prado verde.
- ✚ Queso doble crema marca Pradel
- ✚ Quesillo marca Pradel
- ✚ Crema marca Pradel

La planta obtuvo el 5 de Septiembre del 2005 el código internacional de certificación orgánica ITBAC 008559 otorgado por Agricert acreditado ante los organismos siguientes IFOAM (UE), NOP-USDA, JAS (Japón) Agriculture Biologique Biosuisse (Suiza) y Conseil du Québec (Canadá). Logrando con ello la producción de leche orgánica, para un mercado. Con las marcas Pradel y Prado Verde.

La primera producción de leche deslactosada se realizó el 1º. de mayo del 2006. Para el caso de la leche orgánica la primera producción corresponde al 12 de Junio del 2006.

✚ El área de Producción el personal esta formado por seis mujeres y dieciocho hombres. Las mujeres se encuentran principalmente trabajando la parte de embolsar la crema y colaboran al área de embalaje. El grado de estudios con que cuenta el personal para embalaje y embolsado de queso y crema es de secundaria a diferencia de los supervisores en el que se cuenta con profesionistas. Este departamento se encarga de planear y controlar la

producción, por lo tanto, programan los procesos, establecen los estándares y supervisan cada proceso de producción. En la máquina encartonadora por primera vez el operador es una mujer, quien ingreso a la planta como envasadora de crema. Esta persona muy responsable y en palabra de su jefe la describe de la siguiente forma:

“Confío mucho en ella, porque jamás me falta, es muy empeñosa Ella ahí anda con sus herramientas, desarma las cadenas, lubricaba los motores, lo vuelve a colocar Es una mujer que quiere superarse, quiere ir mas allá ... corresponde al tipo de personas que su límite, es el que tu le pongas, por mi que siga adelante hasta donde quiera llegar”.

La planta cuenta con un diseño escalable que permite instalar líneas adicionales para el proceso de la leche UHT. Proceso de ultra alta temperatura, que consiste en llevar la leche homogenizada a temperaturas de 130° a 150° C durante 3 segundos. Con objeto de higienizarla apropiadamente y de manera que pueda llegar en forma segura al consumidor. El trabajo se divide en tres turnos: el primer turno corresponde a la mañana los horarios de los empleados son variados dependiendo de sus funciones de 6.00 a 14.00 hrs., de 7.00 a 15.00 hrs.; el turno vespertino de 14.00 a 22 hrs.; el nocturno de 22.00 a 6.00 hrs. El horario de entrada del personal corresponde al diseño escalable de los procesos, el primero en llegar es el encargado de las calderas, después el de la máquina del proceso de ultrapasteurización y al último el de la envasadora. Aunque las actividades de cada turno son las siguientes las funciones se realizan de forma rotativa:

- ✚ El personal del turno nocturno, reciben la leche y la estandarizan.
- ✚ El personal de turno matutino es el que realiza la ultrapasteurización y se encarga del envasado.
- ✚ El personal del turno vespertino se encarga de la limpieza.

En la figura No. 13 podemos observar el proceso de transformación al que se somete la leche para su ultrapasteurización.

**Figura No. 13**



El diagrama de flujo representa de forma gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones para lograr la mejor producción de leche. El proceso a detalle puede ser revisado en el Anexo No. 4 y 5.

✚ El área de Control de Calidad esta formado por dos mujeres y tres hombres. De los cuales dos son químicos de profesión y el resto técnicos provenientes de la Universidad Tecnológica de Ocosingo. El área de calidad funciona con una integración vertical, desde la capacitación a los proveedores de materia prima, el análisis de las materias primas, el control de los procesos., producto terminado y su distribución, cumpliendo con las normas mexicanas vigentes, para la autenticidad del producto. La planta ha implementado el programa HACCP (Análisis de riesgos y puntos de control) para identificar

riesgo de contaminación y las acciones para prevenir la exposición ante tales riesgos, a la leche entera cruda se le aplica como mecanismo de control interno después de su enfriamiento, por lo menos las siguientes pruebas.

- Las destinadas a comprobar las características físico-químicas señaladas de la leche entera cruda.
- Tiempo de reducción del azul de metileno (ensayo de Reductasa)
- Prueba de alcohol
- Registro de temperatura
- Acidez titulable
- Prueba de inhibidores
- Mastitis
- Crioscopia
- Sedimento

La calidad de un producto se define como el conjunto de las propiedades y características de un producto que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades expresas o implícitas del cliente. La calidad de un alimento hace referencia a la totalidad de las propiedades y características que hacen a un producto alimenticio satisfactorio para el consumidor.

✚ El área de Abasto lechero es el encargado de supervisar a las unidades de producción. Este departamento esta formado por un Médico Veterinario Zootecnista, socio-productor con gran participación desde se realizó el proyecto de Lácteos de Chiapas. En el mes de Junio se integró a este Departamento un Ingeniero Agrónomo de sexo femenino, encargada de visitar y levantar la caracterización de los socios-productores de la ruta orgánica, tanto de los que

están entregando como los que aun no lo hacen. Debido a que la leche del animal representa el medio de producción y a la vez el producto; por lo que suma importancia prestar la debida atención al mantenimiento del hato productor. Esto se logra mediante un programa continuo de renovación del hato que forma la base del manejo. Además el manejo incluye una variedad de actividades dirigidas hacia la producción de leche de buena calidad.

En la composición de la leche influyen los siguientes factores:

- ✚ Raza y edad de la vaca lechera.
- ✚ Manejo genético reproductivo
- ✚ Etapa de lactancia
- ✚ Método de ordeña
- ✚ Estado de salud
- ✚ Alimentación
- ✚ Clima

La ordeña adecuadamente realizada tiene un efecto benéfico sobre la producción de la vaca. Si se realiza mal, tanto la producción como la salud de la vaca y la calidad de la leche son influidos negativamente. En términos de calidad, el encargado de este departamento, visita a las rutas de recolección periódicamente para garantizar las buenas practicas en unidades de producción.

✚ El área de mantenimiento se encarga de realizar los servicios de mantenimiento a todos los equipos y verificar los servicios indispensables para el buen desempeño de las máquinas, como son: calderas, agua, energía, aire. El responsable de este departamento es un Ingeniero Mecánico y dos supervisores con carreras de Ingenierías Mecánica y Electrónica.

✚ El área de Almacén esta a cargo de una persona de sexo masculino. Responsable de los productos terminados durante el período de cuarentena para la leche. Así como del cuidado y manejo hasta el momento en que se entregan a los vendedores.

#### **6.3.1.2.2. Gerencia Administrativa.**

En la Gerencia Administrativa esta a cargo de una persona de sexo femenino, de profesión Contador Público se integro a Lácteos de Chiapas, realizando la función de Jefe de Tesorería. Al iniciar esta investigación en el organigrama podemos observar que la Gerencia administrativa tenía a su cargo siete departamentos. En este momento se realizó una reestructuración de las funciones. Primero se crearon dos áreas: la primera es el Departamento de Recursos Materiales y la segunda es el Departamento de Mantenimiento, además de reubicar el departamento de Almacén por la naturaleza de sus funciones a la Gerencia de Planta. Segundo por la naturaleza de las funciones y la responsabilidad el departamento de Auditoria actualmente es un departamento de supervisión a la Gerencia Administrativa

✚ El área de Recursos Materiales esta a cargo de una persona del sexo femenino, con dos funciones que realizar, la primera se refiere a la determinación de los costos y presupuestos, la segunda, es el aseguramiento de los bienes. Con lo que respecta a su primera tarea se encarga de calcular al detalle los costos desde la captación de la leche de los ranchos hasta que se entrega en cada una de los centros de venta considerando el flete, el pago de descarga, combustible, entre otros. Así como determinar el valor agregado en cada uno de los procesos que van desde el almacenamiento hasta la pasteurización de la leche, el queso, el quesillo y la crema.

Su segunda tarea es contactar a la aseguradora que proporcione el mejor servicio, verificar los términos y vencimientos de las pólizas. También realiza el emplacamiento y los pagos de tenencia vehicular. Con lo que respecta al mobiliario y equipo de oficina, su tarea es realizar y mantener actualizado el inventario, asignando un número. En este momento se encuentra procesando los documentos para la asignación de responsable y detallando tanto las características, como la ubicación física de los bienes materiales.

✚ El departamento de mantenimiento se creó por dos razones, la primera es que anteriormente los servicios de mantenimiento vehicular se realizaban con un proveedor externo, sin embargo al incrementarse el número de vehículos, se consideró que entre otros ahorros, se obtendrían mejoras tanto en la reducción de costos como en el tiempo de espera de los servicios que se requerían. La segunda razón se debe a la necesidad de reorganizar las funciones del área de compras. Su función es realizar las tareas de reparación y mantenimiento de los vehículos.

✚ El área de costos y presupuesto es el encargado de calcular al detalle los costos desde la captación de la leche de los ranchos hasta que se entrega en cada una de los centros de venta considerando el flete, el pago de descarga, combustible, entre otros. Así como determinar el valor agregado en cada uno de los procesos que van desde el almacenamiento hasta la pasteurización de la leche, el queso, el quesillo y la crema.

✚ El departamento de Recursos Humanos está formado por dos personas de sexo femenino que se encargan de realizar las tareas de seleccionar y contratar el personal. En la contratación encontramos que una política de reciente creación es la solicitud de una carta de antecedentes no penales,

acompañado con una fotografía de la fachada de su casa, además de una foto familiar. El objetivo de estos documentos, es contrastarlos con la entrevista y los resultados de los exámenes que se aplican, para definir el perfil de la persona.

Las entre las demás actividades que realiza este departamento se encuentra la capacitación y el desarrollo del personal; el análisis de sueldos y salarios; la realización de actividades recreativas y culturales; realizar campañas de higiene y seguridad; y la planeación de los recursos humanos.

✚ El departamento de Contabilidad, descansa en una persona del sexo masculino, que se encarga de registrar las operaciones que se realizan en la organización como son las entradas y salidas del dinero, las aportaciones de los socios. Considerando también los préstamos de acreedores y proveedores, los créditos, con el objetivo de elaborar los estados financieros necesarios para la toma de decisiones. Otra tarea de este departamento es el cumplimiento en cuanto a las contribuciones fiscales de forma oportuna.

✚ El departamento de Créditos y Cobranza esta integrado por tres personas, dos de sexo masculino y una de sexo femenino. Este departamento tiene la tarea de facturación de los producto que se venden en cada uno de los además de concentrar la información de los diversos puntos de venta. En el caso de los clientes que se les otorgan líneas de crédito deben estar al pendiente de los vencimientos. Este departamento mantiene una estrecha relación con los agentes de ventas, debido a que estos dos departamento trabajan en conjunto para satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a la a la exactitud de las facturas. Además es el que recibe los pedidos y por lo tanto, también tiene una relación muy estrecha con el departamento de

Almacén. Su tarea es mantener al día el programa con el que controlan las ventas, el inventario y las cuentas por cobrar.

✚ El área de Tesorería. Este departamento esta a cargo de una persona de sexo masculino, responsable de recibir los pagos de los clientes y realizar los pagos a los proveedores. Su contacto es estrecho con los socios-productores, ya que primero se les depositan el importe en dinero de la leche que entregaron en la catorcena y después ellos llevan las facturas correspondientes o las envían con los chóferes de las pipas. Su responsabilidad también es muy importante, porque es el responsable de registrar los movimientos en el manejo de bancos. Además es el responsable de concentrar la información de los depósitos que realizan los centros de venta y los pagos que realizan los autoservicios.

✚ El departamento de Compras esta a cargo de una persona de sexo masculino. Su tarea es la realizar las compras tanto de los insumos para el área de producción como para la realización de las labores administrativas, que van desde papelería, hasta la compra de herramientas y equipos. Su trabajo es atender las solicitudes de compra y cotizar precios, atendiendo no solo a la marca, calidad, servicio de soporte y condiciones de crédito y compra.

#### **6.3.1.2.3. Gerencia de Ventas**

La Gerencia de Ventas esta compuesta por cincuenta personas. Este departamento tiene a su cargo a los centros de distribución de cobertura estatal, ubicados en:

1. Ixtepec Oaxaca
2. Villahermosa, Tabasco

3. Coatzacoalcos, Veracruz de reciente creación.

Centro de Distribución en el interior del Estado:

1. San Cristóbal de las Casas,
2. Comitán con tres rutas locales,
3. Tapachula con tres rutas locales,
4. Arriaga,
5. Mapastepec,
6. Villaflores,
7. Cintalapa

En Tuxtla Gutiérrez, la distribución es un proceso que tiene el objetivo de lograr que el producto este disponible para los consumidores, por lo que se distribuye en dos sectores, de la siguiente forma:

Tiendas de autoservicio e introductores:

- Gigante, Chedraui, Soriana, Aurrera, Sams Club y City Club.

Introductores:

- Mayoreo de Víveres, Farmacias Esquivar, Farmacias del Ahorro, Pitico, Abarrotes Sahuayo, y la Griega.

Tiendas, Changarros y tendejones

## **Promoción:**

Con objeto de incrementar las ventas de la leche entera y Light, se implemento en Tuxtla Gutiérrez, la venta de tres litros de leche, a domicilio y con un precio mas bajo. Esta estrategia de venta fue especialmente para incrementar en los tendejones y tiendas al menudo la compra de estos dos productos, que solo se había concentrado en la leche semidescremada.

## **La fuerza de Ventas**

Los agentes de ventas son los encargados de transportar los productos, buscando clientes potenciales. Son el contacto directo con los clientes, por lo que desarrollan una comunicación persuasiva para incrementar la demanda. La información que reúnen es de vital importancia para el trabajo del área de Tesorería y Créditos y cobranzas. En el caso de los vendedores foráneos, ellos tienen que realizar la labor de los bancos, depositando lo que han cobrado. La información de los clientes se debe recabar cuidadosamente, para que el Departamento de Créditos y Cobranzas, elabore las facturas correctamente. Otra tarea es la Negociación para establecer acuerdos sobre precio y la oferta, de tal manera que pueda Negociar estableciendo acuerdos sobre precio y oferta, con el objeto de mantener e incrementar los clientes.

### **6.3.2. Poder Managerial**

En las tres áreas funcionales podemos observar el trabajo en equipo con una multitud de participantes, orientados y movilizados por la visión de su líder. Organizados por el conjunto de lógicas especializadas, que crea su propia red de su función, desarrollando sus normas y reglas de funcionamiento.

El proceso de especialización se encuentra determinado en tres grupos: La Gerencia de Planta, La Gerencia Administrativa y la Gerencia de Ventas. Las operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales que permiten identificar al grupo de actividades afines ejecutadas en cada función. Las líneas de mando nos indican la autoridad que ejerce cada Gerente sobre su unidad de mando. El poder en este caso es el ejercicio de la autoridad que le fue conferida a cada persona dada su posición. Por lo tanto observamos en esta investigación que el poder va unido al puesto y se transmite de acuerdo a las normas internas de la empresa. En cada función encontramos que la capacidad animación de cada gerente, es indispensable y primordial, ya que nos referimos a la capacidad de inspirar a su equipo, es decir la autoridad ligada a la confianza y la capacidad de comunicación, que se manifiesta cara a cara con los demás. El Gerente administrativo con objeto de que su equipo de trabajo participe en el sistema de acción que les permita alcanzar el propósito y los objetivos para optimizar los resultados, la estrategia que utilizan consiste en:

“Una vez al mes me reúno con todo mi personal en un sábado y luego por separado. El lunes con un departamento, platico como una hora, quizá en la mañana y ya en la tarde con otro, en dos, tres días me voy con todos, y empiezo. Llevo una bitácora, en la que describo las necesidades me plantearon o que otras cosas no se comentaron en la junta”.

Por su parte el Gerente de Planta realiza, lo siguiente:

“Normalmente tengo juntas a las que llamo puntos de operación con todos los integrantes del cuerpo de liderazgo, entonces me exponen que es lo que sucedió un día anterior, si es hubo algún incidente localizado sobre todo en la eficiencia del trabajo Entonces es una herramienta de planificación diaria y mejora continua, donde analizamos lo ocurrido día a día. Normalmente la hacemos cada semana aunque si ocurriera algo fuera de lo normal hacemos la reunión inmediatamente”

La organización managerial esta basado en un modelo reticular, el cual se conforma por múltiples entidades que están en constante interacción. Estas

interacciones están reguladas por las prácticas de dirección que hacen que esta estructura pueda funcionar. En este sentido Gaulejac afirma que la función principal de la gestión es “Producir Organización”. Cuando decimos producir organización nos referimos a los dispositivos que permiten resolver los conflictos que aparecen día a día, logrando la convivencia ordenada entre los elementos que permanecen en tensión constante.

La Gestión del management conlleva a una cultura empresarial, que nace de un modelo de personalidad. En ambientes de confianza, es el manager de la gestión, quien desarrolla grupos de trabajo, con ventajas de optimización, y mejores actitudes hacia el trabajo, como la autorrealización y la cooperación. Para poder alcanzar esas ventajas, se requiere de una filosofía impulsada en los valores. Su actuación debe estar al servicio de un propósito y refleja valores básicos que sus subalternos acatan personalmente.

Este modelo de personalidad funda sus bases en el mérito individual, la autonomía de cada individual, sus capacidades de adhesión, negociación, adaptabilidad, comunicación y movilización en los demás. En este sentido, describiremos la personalidad del Presidente del Consejo de Administración y Gerente General de Lácteos de Chiapas.

Al preguntarle cual era la razón más fuerte que los había empujado a desarrollar el Proyecto Pradel, nos contesto lo siguiente:

“Gracias a Nestlé se creó la necesidad de hacer esta empresa, si Nestlé hubiera sido muy benévola con los productores,.....jamás hubiéramos pensado en hacer una empresa, siguiéramos ahí. Pero se portó tan mal y nos trataban tan mal, que tuvimos que buscar otra forma de comercializar nuestra leche”

Para lograr la movilización hacia a una meta, es necesario influir en los demás.

Mediante la integración de los demás en la visión del manager de la gestión. La comunicación es primordial para comunicar la visión a los demás, pero es más importante es entusiasmar, mediante el alcance de metas escalonadas, que permitan atraer a más seguidores. En este sentido, en la Unión Ganadera Regional del Centro, formo un comité, el cual su primer tarea fue conocer varias plantas pasteurizadoras en diferentes lugares de la República Mexicana.

“Nosotros le perdimos el miedo a la inversión, ... tuvimos precaución de no de tener maquinaria obsoleta, porque hay maquinaria que no sirve. Visitamos a varias pasteurizadoras, íbamos toda la directiva”.

En esta visión, el manager de la gestión pone en marcha un modelo de personalidad basado en el deseo del éxito. Para lograrlo se convierte en un luchador que ama la competición y el riesgo. Disfruta resolver los problemas complejos porque su capacidad de mediador crece en la medida que se convierte en un conciliador.

“Nos ha costado mucho aprender el teje maneje de la empresa, porque ha salido infinidad de obstáculos que ni siquiera pasaban por la mente de uno, y ya se han resuelto. Al principio se volvió un reto, para demostrarles a muchos que sí se puede. Y aunque me decían.... no vas a aguantar, ha habido otros intentos. Y recibimos golpes bajos por acá, y golpes bajos por allá. Poco a poco, lo estamos logrando”.

Para Parsons, el estatus hace referencia a una posición estructural en el seno de un sistema social y el rol a lo que hace el actor en esa posición; ambos son considerados en el contexto de su significado funcional para el sistema. Berger y Luckman, los roles son tipificaciones de lo que se espera de los actores en determinadas situaciones sociales. La posición estructural estaba definida por ser el Presidente de la Unión Ganadera Regional y los ganaderos al involucrarse en la directiva del proyecto definen los roles esperados de su dirigente:

“El ingeniero, se enamoro del proyecto le gustó el proyecto y conforme nos fuimos informando le fue llamando la atención verdad. Él fue el que le metió todos los kilos y, y lo agarró como propio, sí no, no hubiera salido de verdad. Sobre todo porque la mayoría de los ganaderos no tenemos esa visión empresarial y él tiene esa visión empresarial”.

El la tomó él la absorbió, yo no hubiera aguantado ese ritmo, le soy sincero yo soy gente de campo no soy de empresa y andar metido en eso. El éxito de Pradel, es porque cayó en manos del Ing. Sergio, que es empresario, un ganadero no la hubiera sacado.

“Los recursos para poner la planta se obtuvieron porque el Ingeniero es un gran negociador. De verdad, mis respetos”.

Gaulejac (2005), afirma que el manager de la gestión tiene la capacidad de influir en los demás, debido a que posee el “Poder Managerial”. Mezcla objetiva, operativa y pragmática, que conforma una ideología, que traduce las actividades humanas en indicadores de resultados, y estos resultados en costos y beneficios. Esta mezcla involucra valores

Pradel tiene... tiene una... una visión muy grande hacia los productores y normalmente, su interés de... de Pradel es.. Mejorar al Productor y hacerlo más competitivo en su producto, Ahorita se ha reflejado en las utilidades que tiene Pradel las que nos han permitido lograr incrementar el precio de la leche al productor. No nos interesa a nosotros almacenar dinero en la planta. A nosotros nos interesa que el ganadero vea a su rancho como una empresa, que tiene que producir que de ahí tiene que salir y no de una profesión. En el rancho debe llevar un registro de sus gastos para equilibrar sus costos. Queremos capacitar al ganadero en una cultura empresarial, para que los ranchos sean rentables.

El poder como una relación entre actores en la cual uno es capaz de lograr que otro haga algo que, en otras circunstancias, no habría hecho.

Entre los proyectos de Pradel está, precisamente ir capacitando a los productores, a que sean más rentables. Queremos estimular al productor, pagándole mas, si tiene una ordeñadora, si tiene un tanque de enfriamiento, si manejas semen, si manejas... entonces es irle despertando al—productor ese interés de ir creciendo, de ir progresando.

### **6.3.3. Prácticas De Dirección**

El gerente o manager, define las orientaciones estratégicas para optimizar entre los resultados diferentes elementos necesarios para meter en una obra, un sistema de acción colectivo, que define la estructura y la política de la organización. (Gaulejac, 2005)

Por consiguiente, son importantes los valores que sustentan la misión y la estrategia de la compañía y el significado que tiene para los empleados trabajar en ella. Sin embargo, la forma en que se asegura que estos valores sean aplicados, es mediante la actuación de un líder. Lo que distingue un buen manager de la gestión, es la capacidad de crear una organización que sea fuente de autorrealización e integridad personal para sus miembros.

“Hablando exclusivamente de Pradel como una empresa innovadora, hemos padecido precisamente de recursos humanos. Aún con esto, nosotros hemos pugnado porque el trabajador en Pradel sea chiapaneco, entonces en Pradel, hemos tratado de que la gente que tiene puestos dirección salga a tomar esos cursos de capacitación, Por que la mayor parte de la gente que llega con nosotros, su experiencia laboral, es de comercio, no empresas industriales”.

#### **6.3.3.1. Dispositivos para resolver conflictos**

En lo que corresponde al conjunto de normas y reglas que dirigen las actividades, mezclando lugares y funciones para acometer una acción. El gerente de la organización nos explica la situación actual de los procedimientos:

“Sobre procedimientos en todas las áreas están trabajando, para que todo salga de la misma manera todos los días, Precisamente en cada una de las áreas hacen falta estos tipos de procedimientos, aunque han avanzado mucho en relación a lo que son descripciones de puesto, los roles que deben efectuar en cada uno de los trabajadores en cada una de sus posiciones. Considero que los procedimientos son importantes para que todo mundo sepa exactamente que es lo que va a hacer, como lo debe hacer. Estamos diseñando los procedimientos operativos, en fin toda una serie de documentos que van a conformar un manual de operaciones de las diversas áreas. Obviamente después de eso tiene que haber una difusión de todo esto, hacia todas las áreas con sus procedimientos específicos para echarlos a andar. Estamos entonces así incitando a la gente a un ciclo virtuoso, donde se perfecciona y se audita para ver si esta dando resultado. Si hay alguna modificación que hacerle se haga en el momento, sin que se tenga que esperar la próxima revisión.

#### **6.3.3.2. Normas y valores**

Los valores son los principios sociales, objetivos y estándares que se desempeñan dentro de la cultura que tienen un valor intrínseco. Las normas están estrechamente asociadas con los valores, y son las reglas no escritas

que permiten a los miembros de una cultura conocer que se espera de ellos en una amplia variedad de situaciones. Hatch, Mary (2001:214).

#### **6.4. La cultura Organizacional**

El análisis de la cultura se dirige al significado simbólico de mucho de los aspectos racionales de la vida cotidiana de las organizaciones. Esta perspectiva, permite el estudio de sistemas de significados compartidos y en esquemas interpretativos que crean y recrean significados. Barba y Solís (1997). En este sentido es importante considerar la influencia y repercusión de patrones culturales mayores de las sociedades en las prácticas de los grupos humanos en las organizaciones.

En la organización se usa la cultura para explicar acontecimientos y comportamientos humanos en la organización que están más allá de las explicaciones basadas en teorías racionales y económicas. Modelo de cultura organizacional de Schein ha influido en la teoría de la cultura organizacional compuesto de tres niveles:

4. en la superficie encontramos los artefactos.
5. debajo de los artefactos descansan los valores y las normas de comportamiento.
6. en el fondo descansa el centro de creencias y suposiciones.

Schein en su teoría menciona, que los miembros de una cultura sostienen los valores y se amoldan a las normas culturales porque en sus creencias fundamentales y suposiciones se alimentan y soportan estas normas y valores. Por lo tanto son estas las que animan sus actividades y que producen los artefactos en el nivel superficial (lo que se ve). Entonces, son los artefactos

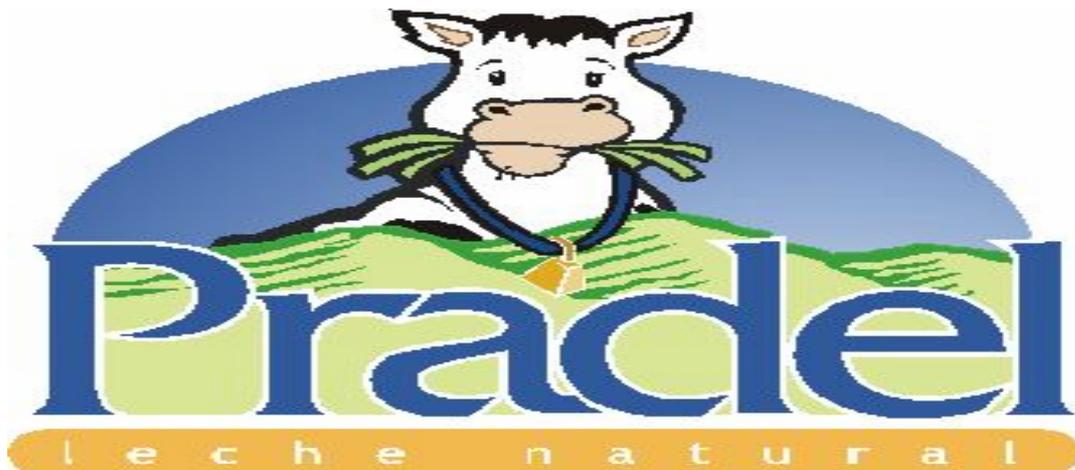
nuevas extensiones o expresiones del mismo núcleo que mantienen a los valores y normas. Hatch, (1997).

#### **6.4.1. Los artefactos**

Son lo visible, tangible y escuchable, permanecen en la base comportamental de las normas culturales, valores y suposiciones. (Glaggiardi,1990) citado en Hatch (1997). En lo que corresponde a las manifestaciones físicas, nos referiremos a los componentes visibles de la organización, por lo tanto son objetos físicos como:

i. El logo, esta formado por el busto de una vaca que esta comiendo pasto y en la parte de abajo con letra azules el nombre Pradel, y en un recuadro con letras blancas la descripción de leche natural. Los colores más significativos son el azul en el nombre de marca y el fondo, el verde de los prados, con el blanco con negro de la vaca.

**Figura No. 17 Logo de Lácteos de Chiapas**



## ii. Edificios,

El terreno que ocupa tiene una dimensión de -----. Esta compuesto por dos edificios, y un módulo de vigilancia como acceso principal a la Planta. De lado derecho se encuentra el área de producción, donde el color del edificio es blanco y sobre la parte que da a la carretera tiene inscrito en letras azules el nombre de la organización “Lácteos de Chiapas, S. A. de C.V.”. De lado izquierdo se encuentra el área administrativa. Este edificio en su interior está dividido por cubículos con paredes de concreto con una altura de 1.50 mts. Este diseño corresponde a la colocación de un dispositivo de vigilancia que se realiza a través de una cámara, que gira y graba a todo lo que sucede dentro del edificio, de reciente instalación debido a la experiencia que sufrieron de robo. El Gerente administrativo explica lo que experimenta con este diseño:

“Es agradable, es muy agradable trabajar así, porque nada más te paras y si te volteas a ver la persona le dices un momentito o lo saludas y ya lo viste y antes no pasaba eso, antes, te encerrabas en tu cubículo y no salías de tus cuatro paredes por la misma actividad de trabajo que hay, este... no te da lugar a que vayas a visitar al vecino y ni así como estamos ahorita, siento que hay más armonía”.

Para ingresar al área de producción, primero encontramos la zona de carga de y el Almacén de productos terminados. Posteriormente se encuentra el área de embalaje, y un cubo de ingreso a la parte de envasado. En continuidad a esta sección se encuentran las máquinas del área de producción.

## iii. Decoración,

Los edificios que integran a la planta son de color blanco. En el interior de las oficinas administrativas las paredes son blancas y contrastan con el color azul de las persianas y los letreros descriptivos de cada área de trabajo. El color de las paredes permite que la iluminación sea suficiente tanto en el día como en la noche. La temperatura interior es adecuada debido a que el clima de Berriozabal es muy agradable.

#### iv. Vestido,

En la mayoría del personal observamos que en la blusa para las mujeres y en la camisa para los hombres esta grabado el logo o el nombre de Pradel, sin que existe un modelo determinado. Cada quien selecciona sus colores y el diseño de su ropa. Esto es personal, ya que la empresa no ha establecido un uniforme, sin embargo para el departamento de ventas la empresa les ha proporcionado el uniforme consistente en pantalón azul marino y una playera tipo polo de color blanco. El personal administrativo esta obligado a portar un gafete, con su nombre y su puesto. Esta situación difiere con el personal del área de Producción, porque el gafete después de que ingresan a la Planta se mantiene en su locker, pues para ingresar a su área de trabajo deben vestir playera blanca, cofía, cubre boca, y botas de hule.

#### v. Mobiliario y Equipo,

En el administrativo los cubículos están equipados con escritorio, credenza, computadora, mesa de computadora y dependiendo del área encontramos estantes con recopiladores, pizarrones de corcho y/o blancos de acrílico, caja de seguridad, archivero, sillas, sillones, entre otros.

En el área de producción, en la zona de carga y descarga encontramos refrigeradores con puertas de cristal donde se almacena la crema, el queso y el quesillo. El área de almacén esta equipado por estantes donde se encuentra estibado las cajas de leche. Dentro de lo que es producción se encuentra las máquinas envasadora, la desnatadora, el homogeneizador, las computadoras, depósito de crema. En el área de calderas, encontramos los tanques con deposito de acido y cloro, además de dos silos para almacenar la leche. En el departamento de calidad el mobiliario es de color azul con encimera de trabajo

de acero inoxidable y armarios empotrados a la pared de color azul con puertas de cristal.

vi. Distribución física.

La distribución del espacio sistematiza las acciones necesarias para alcanzar las metas y los objetivos. El diseño de las funciones ordena las actividades con el objeto de coordinar los esfuerzos, además de asignar los recursos, coordinando esfuerzos y responsabilidades. En este sentido en el terreno que ocupa la planta se ha diseñado contemplando el tráfico de los camiones cisternas, las camionetas y camiones de reparto, así como los vehículos propiedad de la organización. En la parte exterior, se ubica la zona de estacionamiento para los vehículos de los clientes.

El modulo de control tiene por objetivo controlar tanto el acceso de personas como de vehículos. Este espacio mide aproximadamente 3x3 mts. En las oficinas administrativas, el acceso principal se encuentra en la recepción. Este edificio esta distribuido aproximadamente en nueve cubículos. Al finalizar el pasillo de lado derecho se encuentran los baños y sobre el lado izquierdo la sala de juntas. Debido a que la ubicación de las áreas de atención al público son insuficientes, próximamente se iniciarán se ampliaran el área de las oficinas administrativas.

Entre el edificio administrativo y la nave de producción se encuentra una explanada en la que circulan y se estacionan los camiones, camionetas para la carga y descarga de materiales, insumos y productos terminados.

La nave de producción mide aproximadamente dos hectáreas. La distribución de cada área obedece a la naturaleza, volumen, frecuencia y modo de

desarrollo de las funciones asignadas a cada unidad, siguiendo una secuencia operacional lógica.

#### **6.4.2. Manifestaciones de Comportamiento**

Se refiere a las manifestaciones de comportamiento en las se predispone a un tipo de acción como son: las ceremonias, rituales, tradiciones, costumbres y los premios y castigos.

En Pradel es costumbre que la organización no proporcione lápices ni plumas al personal y cuando se pregunto cual era el motivo esto es lo que nos respondieron:

“Nosotros trabajamos con mucha austeridad, nosotros... aquí no compramos lápices ni plumas. No se compran esas cosas, tú la traes y la cuidas y si quieres ponle tu nombre y el de tu departamento. Lo traes para que no se les extravié, no es un costo del lápiz, sino que es una forma en que te respetan, eso es también parte de la educación”.

Como parte de la cultura de trabajo en Pradel el personal de Producción cuenta con el manual de operación de los equipos, sin embargo la cultura de trabajo de este departamento consiste en lo que le llaman “mantenimiento autónomo” esto significa que debe limpiar, lubricar e inspeccionar su equipo. El objetivo es que conozca perfectamente como funciona y como se transforma la materia prima. Esta forma de trabajar les permitió desarrollar como resultado del trabajo en equipo, aportar ideas y cooperar en el diseño de una “mejora deliberada”, que modifica el primer proceso de producción a que se somete la leche.

“Antes debíamos de tener dos tanques, uno para la recepción y el otro para la estandarización, ahorita la leche de la pipa, con ese arreglo de ingeniería que se hizo, puede pasar de la pipa directamente a la unidad de recibo”

### **6.4.3. Manifestaciones verbales**

Son las manifestaciones verbales que aparecen en lo que se escribe y habla, algunos ejemplos son: los relatos, mitos, historias, metáforas, explicaciones, y el argot. Hatch (2001:216)

Aunque la Ley Federal del Trabajo especifica días de descanso obligatorio, las características propias de la Planta hacen que el área de Producción el personal labore los siete días de las semana. El área administrativa labora de lunes a sábado. En días feriados en Pradel es común que se use el siguiente dicho "Las vacas todos los días dan leche". El 1º. de mayo fue un día significativo porque el día que se proceso la primera producción de leche deslactosada. Y en el caso del departamento de Tesorería laboraron este día debido a que tenían atrasos en su información, por estar realizando la capacitación del personal de las oficinas que se abrieron en Coatzacoalcos.

### **6.4.4. Creencias y suposiciones**

Las creencias y suposiciones forman el centro de la cultura. Las suposiciones representan lo que los miembros creen que es realidad y por eso influye en lo que ellos perciben y como ellos piensan y sienten. Las suposiciones existen ordinariamente en la conciencia y son por eso la parte más inaccesible de la conciencia. Schein (1980) argumenta que el centro de las suposiciones que resuelve estas dimensiones se encuentran dentro muchos aspectos de organizativos. Hatch, (2001:210). Las creencias y suposiciones se encuentran dentro de muchos aspectos organizativos, por lo que se clasifican en dos grupos: De adaptación interna y externa.

#### **6.4.4.1. Adaptación externa**

##### **Misión y estrategias**

La misión identifica el propósito o tarea básica de una organización. Lácteos de Chiapas define su misión como “Ser un medio de comercialización de la leche de los socios productores para darle un valor agregado al trabajo en el campo a través del crecimiento y la rentabilidad de la Planta Ultrapasteurizadora, produciendo alimentos de alta calidad y logrando la absoluta satisfacción de los clientes y el desarrollo de nuestra gente”.

##### **Visión**

“Lograr el mercado y la producción de leche ultrapasteurizada que satisfaga la mayor demanda de productos lácteos en el sureste del País al final del año 2010 con calidad y rentabilidad.

##### **Estrategias**

- Ofrecer al mercado productos 100% de leche, manteniendo sus proteínas, minerales y vitaminas de un alimento tan completo como la leche de vaca.
- Capacitar a los productores de leche con buenas prácticas en el manejo de sus animales para garantizar la calidad de su producto.
- Controlar los insumos nocivos que afectan la calidad de los productos, en cuento a su sabor, calidad visual y duración.
- Ofrecer una variedad de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Las Estrategias son los objetivos fundamentales a largo plazo y la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos. Koontz, (2002:75)

## Objetivos

Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, representan no solamente el punto final de la planeación, sino también el punto final hacia el cual se orienta la organización. Koontz (2002:75)

- ✚ Incrementar el bienestar socioeconómico de los socios productores
- ✚ Contribuir al desarrollo económico sostenible del Estado de Chiapas.
- ✚ Mejorar y conservar la ecología de la región produciendo la mejor leche orgánica del mundo.
- ✚ Producir leche de calidad para el bienestar primero para el centro y Sur del País y después a toda la República Mexicana.
- ✚ Exportar leche de calidad a Centroamérica.

## Proyectos

- Operar los clubes de productores organizando grupos de 10 a 20 productores, cuyos ranchos o granjas tengan características y propósitos similares. El objetivo es intensificar el uso y adopción de técnicas pecuarias, a través del proceso de capacitación y transferencia de tecnología en grupos de ganaderos organizados, con la finalidad de incrementar la producción y rentabilidad de los ranchos, así como mejorar la calidad de vida de los productores, fomentando además, la conservación y mejoramiento de los recursos naturales.
- Constituirse como intermediarios financieros rurales, obteniendo una línea de crédito que permita otorgar créditos a su vez a sus socios, créditos

pequeños de 50 o 100 mil pesos, para que a través de la leche puedan ir pagando por semanas con intereses muy bajos.

- Embolsar la leche Pradel para los sectores vulnerables, con el objeto reducir los costos de empaque y venderla a un precio muy accesible, por debajo de los precios de las formulas lácteas, que mucha gente de escasos recursos consume.

### **Sistemas de control**

“Se nos presento de que tuvimos que regresar una pipa de leche porque nos encontramos que traía trazas de antibióticos .Por lo tanto, esa leche se tuvo que regresar por completo, para determinar quien era el responsable se examinaron individualmente las muestras que traen de cada rancho, esas muestras se metieron también a., de meter una la computadora y vimos exactamente cual era el productor que había cometido esa falta. Esto ocurre cuando en el rancho el productor no hace bien su trabajo, cuando es un rancho muy pequeño y el trabajo lo hace el propio productor no ocurre eso, sucede cuando se da el trabajo a segundas o terceras personas. Seguramente se le habrá olvidado, así lo quiero tomar, separar esta leche con antibióticos. Al meterla en leche ordeñada contamina toda la leche que iba en esa pipa. La sanción consiste en que el productor que cometió la falta paga toda la leche y los gastos de transporte, pero el se la lleva y la puede vender en a otro medio”.

### **Significados**

Hacen referencia al modo en que los actores determinan qué aspectos del mundo social son importantes para ellos. Los conjuntos de significados que existen en la cultura y que son compartidos por toda la colectividad de los actores. Ritzer, (1993: 280). Uno de los socios-productores de Pradel, escribió dos canciones que muestran el conjunto de significados que comparten los miembros de esta colectividad. La primera canción tiene por nombre “Pradel”, de la cual tomamos algunos párrafos:

Del rancho a su paladar  
en Chiapas los ganaderos  
le llevan hasta su hogar  
un producto verdadero  
con un sabor sin igual  
realizado con esmero  
en embase tetrapack  
leche Pradel es primero.

Ahora si estamos de fiesta  
para poder festejar  
ya se realizo el proyecto  
tenemos que celebrar

que viva Lácteos de Chiapas  
el sueño ya es realidad.

Los ganaderos del centro  
aquí les reconocemos  
al amigo Sergio Zuarth  
nuestro líder ganadero  
su entrega incondicional  
en beneficio del gremio.

La segunda canción lleva por nombre “Soy ganadero”, ambas canciones son de corte norteño y se comercializan en DVD por su autor en el grupo de nombre “Daniel y sus leopardos”. A continuación también presentamos algunas estrofas de la segunda canción:

Soy muy feliz en el rancho  
lo digo de corazón  
mis hijos también mi esposa  
son mi mayor ilusión  
unidos con entusiasmo  
gozamos de esta pasión.

Es una pipa que diario  
le entrego a leche Pradel  
por eso traigo buen carro  
y celular de telcel  
mi escuadra y mi buen caballo  
tejana y botas también.

## **Lenguaje común**

El conjunto de gestos vocales que tienen mayor probabilidad de convertirse en símbolos significantes. “Un símbolo que responde a un significado en la experiencia del primer individuo y que también evoca un significado en el segundo individuo” (Mead 1934/1962)

Pradel tiene... tiene una... una visión muy grande hacia los productores y normalmente, su interés Pradel es.. Mejorar al Productor y hacerlo más competitivo en su producto. La meta de Pradel, es que los productores, sean productores de calidad, no productores del montón, que produzcan calidad. Sabemos que el único modo... manera de motivar al productor es precio y capacitación entre los proyectos de Pradel está, precisamente ir capacitando a los productores, a que sus ranchos sean mas rentables a meter mas tecnología, como son una ordeñadora, pastos mejorados. Con mejor capacitación, con mejor tecnología, no necesitamos más extensiones de terreno, necesitamos utilizar al máximo lo que tenemos.

“La capacitación cuesta pero nosotros la vemos como una inversión si, sabemos que mientras mas preparada este nuestra gente mejor va a hacer las cosas, mas eficiente va a ser el trabajo y mas rentabilidad en sus operaciones no, entonces si se ha capacitado a la gente, tratamos de dar también capacitación interna ahí gente que tiene experiencia

también porque la ha adquirido de alguna u otra forma y esa experiencia se la está transmitiendo a los que quieren irse sumando”.

#### **6.4.4.2. Adaptación interna**

##### **Memoria compartida**

Proceso en el que los integrantes de la organización comparten el sistema de ideas, significados o conocimientos.

“Esto era un sueño, pero hoy hay documentos que prueban de que si hay rentabilidad y lo que toda empresa necesita es eso ser rentable. Algunos de los socios no se han dado cuenta pero muchos han tenido que cambiar su forma de trabajar que no era lo común. La ideología era de cada quién tenía una forma de trabajar, y es buena porque me la enseñó mi papá. Sin embargo hoy

Existe mucha distancia de eso. Estamos hablando de personas ya mayores que toda la vida han vivido en un pequeño núcleo. Y que no necesariamente tienen los estudios tan elevados. Otra cosa, el hecho de que estén unidos por algo que les hace sentir que la empresa es de ellos, y realmente, cuando uno los escucha hablar, dicen es que es nuestra empresa y que ven que esta funcionando o sea eso los alienta a ponerle más ganas”.

##### **Visión del mundo compartida**

Interpretaciones y expectativas comunes resultantes de sus creencias, que permiten comunicarse con facilidad y darle sentido a las experiencias comunes.

“Pradel es una empresa muy joven y que afortunadamente se está conformando y formando con gente de mucho empuje, con gente que realmente sabe dar un valor al trabajo. Entonces la gente aprecia el trabajo si, porque yo pertenezco aquí ese orgullo tener trabajo no, entonces este tratamos de darle esos valores a la gente no, obviamente pues predicando con el ejemplo”

Los equipos de trabajo están constituidos por un grupo de empleados que son responsables de un proceso de trabajo completo. Es aquí, donde los valores y creencias se incorporan en el trabajo, para intensificar la dedicación al trabajo.

Los valores compartidos les brindan a los trabajadores incentivos para trabajar más en los siguientes aspectos:

- Reemplazan la remuneración monetaria con recompensas psicológicas.
- Desarrollan el deseo de superación personal
- Mayor compromiso personal

- Fomentan la creatividad y la innovación
- Aumentan su entusiasmo y empuje
- Desarrollan la equidad en el grupo
- Mejoran la capacidad de escuchar a los demás
- Desarrollan la actitud positiva

Los equipos de trabajo alcanzan niveles de creatividad e innovación mayores, por entregarse totalmente a lo que hacen.

### **Recompensas y castigos**

Las normas son las reglas no escritas que permiten a los miembros de una cultura conocer que se espera de ellos en una amplia variedad de situaciones. Hatch, (2001:214). Por su parte, Coleman afirma que ciertas personas originan y mantienen las normas porque el cumplimiento de las normas produce beneficios y la violación de esas normas produce perjuicios. Las sanciones en el área de producción cuando uno de los miembros comete una falta, la forma como se resuelve consiste en:

“Es un trabajo de oficio si, donde se hace junta con la gente, para definir porque ocurrió esto, buscamos el porque de las fallas, díganme cuales fueron las causas, platicamos con las personas, dime porqué, porqué ocurrió esto, porqué no hiciste los procesos aquí, no sabes que se deben que hacer así, dime porque no las hiciste. En fin se platica con la gente porque solamente llamarles la atención o regañarles o castigarlas pues no se va a facilitar el problema, yo necesito realmente saber que fue lo que paso para que no vuelva a ocurrir y minimizar la posibilidad de que pudiera ocurrir nuevamente”.

### **Las recompensas en la planta.**

El personal de la planta aunque tiene manuales de procedimiento y de mantenimiento de equipo y un reglamento interno de trabajo. Se encuentran trabajando en desarrollar un sistema de evaluación del desempeño. Tomando como base una experiencia muy reciente, en la que los trabajadores

desarrollaron un trabajo de mejora deliberada, con la que optimizaron el diseño de ingeniería de la Planta. Esta mejora representa un ahorro, no solo en la adquisición de un tanque que antes se consideraba indispensable para procesar un mayor volumen de leche, también el ahorro de los gastos de instalación, el cambio en el proceso, las tuberías, el tiempo, la programación y también personal. La innovación de carácter tecnológico, revoluciona el proceso de recepción de la leche de la pipa y el proceso de estandarización.

Las recompensas que se realizaron primero fueron las felicitaciones y el reconocimiento, después se les realizó una cena y por último están trabajando para que esta innovación se someta a un concurso nacional de mejoras deliberadas que promueve la FTP (Factores de trabajo de previsión social).

En palabras del propio Gerente:

¡Muchachos muy bien! esto habla muy bien de ustedes, no solamente tienen iniciativa sino que son proactivos. Esto no es una innovación tecnológica, es una aplicación de la experiencia y de las ganas que le ponen para hacer mejor su trabajo, fijarse como funciona la producción, como van las máquinas, como se están moviendo, en sí todo lo que son las válvulas y ver de que manera puedes pasar la leche de un lado a otro, observar su trayecto normal, preestablecido por el programa de FTP. Antes debíamos de tener dos tanques, uno para la recepción y el otro para la estandarización, ahorita la leche de la pipa, con ese arreglo de ingeniería que se hizo, puede pasar de la pipa directamente a la unidad de recibo

## **Los valores**

Los valores son principios sociales, objetivos y estándares que se desempeñan dentro de una cultura que tienen un valor intrínseco. Los valores constituyen la base para hacer juicios acerca de lo que es correcto o lo que es incorrecto, también son referencias en cuanto a los códigos de moral y ética. Hatch, (2001:214.) La misión genérica de una empresa no es solo fijar responsabilidades financieras. Su misión es más clara, es crear valor. Por lo tanto debe descansar en los responsables de la organización, desarrollar

confianza, creatividad, condiciones necesarias para generar valor en la organización. Crear valor, significa dar algo más para ser diferentes, es desarrollar un ambiente de talentos entre colaboradores, para lograr la satisfacción del cliente, y entonces, contribuir a la rentabilidad.

“Los valores aquí están muy bien definidos como son: la honestidad, la honradez, la lealtad que nosotros sentimos define muy bien a nuestra gente, finalmente los valores de una empresa no lo forman ni una silla, ni una mesa no, lo forma solamente la gente que conforma y trabaja en la empresa”.

“Pradel es una empresa joven, que esta creciendo, de carácter social, sus recursos son pocos, pero gracias a la disciplina hemos crecido”. Ahora somos una empresa !que esta creciendo! Vamos muy bien, somos una empresa que esta abarcando mucho mercado”.

Esta relación busca desarrollar un equipo de trabajo que eleven mutuamente sus niveles de motivación y confianza. Sus propósitos, que podrían haber empezado separados, se transforman y se vinculan a un fin común: la satisfacción del cliente. Esta tarea descansa en el manager de la gestión, debido que es el responsable de actuar dentro del marco de la misión y el valor compartido y añadido. Este sistema de valores, debe satisfacer las necesidades más profundas de los subalternos. Para que a su vez los lleve a un estado de satisfacción, que se refleje como un espejo hacia los clientes. En este, punto es donde se debe encontrar los valores que el cliente espera que la empresa promueva y que sean similares a los suyos.

### **Valores compartidos**

De acuerdo con Llano, 1994, Los valores y necesidades de los empleados se pueden agrupar en cuatro factores:

1. Los empleados valoran una paga justa y niveles aceptables de seguridad que las compañías tienen que darles.

2. Quieren sentirse orgullosos de su trabajo. En particular, valoran el trabajo que da por resultado productos y servicios sobresalientes. También aprecian el trabajo que les ayuda a desarrollar sus habilidades, que los estimula plenamente y que realizan en equipo con otros a quien quieren y respetan y en quienes confían y que implica tratar a los demás con equidad y honradez.
3. Quieren dejar su sello personal en lo que hacen y desarrollar más su propio potencial
4. Quieren que sus esfuerzos contribuyan a realizar un propósito meritorio y saber que dichos esfuerzos han sido decisivos.

Por estas razones es la organización la que debe incorporar en los valores básicos, metas de éxito que incluyan y trasciendan lo económico. Al ingresar en las áreas Administrativa y de Producción, se encuentra escrito en la pared el siguiente mensaje:

“Aquí trabaja gente honesta y con valores”

“En Pradel trabaja la gente más limpia de Chiapas”

En muchas organizaciones las metas deben ser cuantitativas como son los aumentos en las utilidades, los rendimientos de capital o la participación en el mercado. Pero además, debe contener elementos cualitativos, que favorezcan la actuación de los empleados, como son la creatividad, el interés, y la cooperación. Consideramos que este es el principal objetivo de colocar en la mente no solo de los trabajadores, sino de todas las personas que visitan a las Instalaciones, que esta organización tiene dos características muy importantes: Trabajan de manera limpia y son personas que tienen valores.

Por lo anterior, el manager de la gestión ve a sus subalternos como una necesidad, más que una amenaza, ya que sus metas, requieren del desarrollo

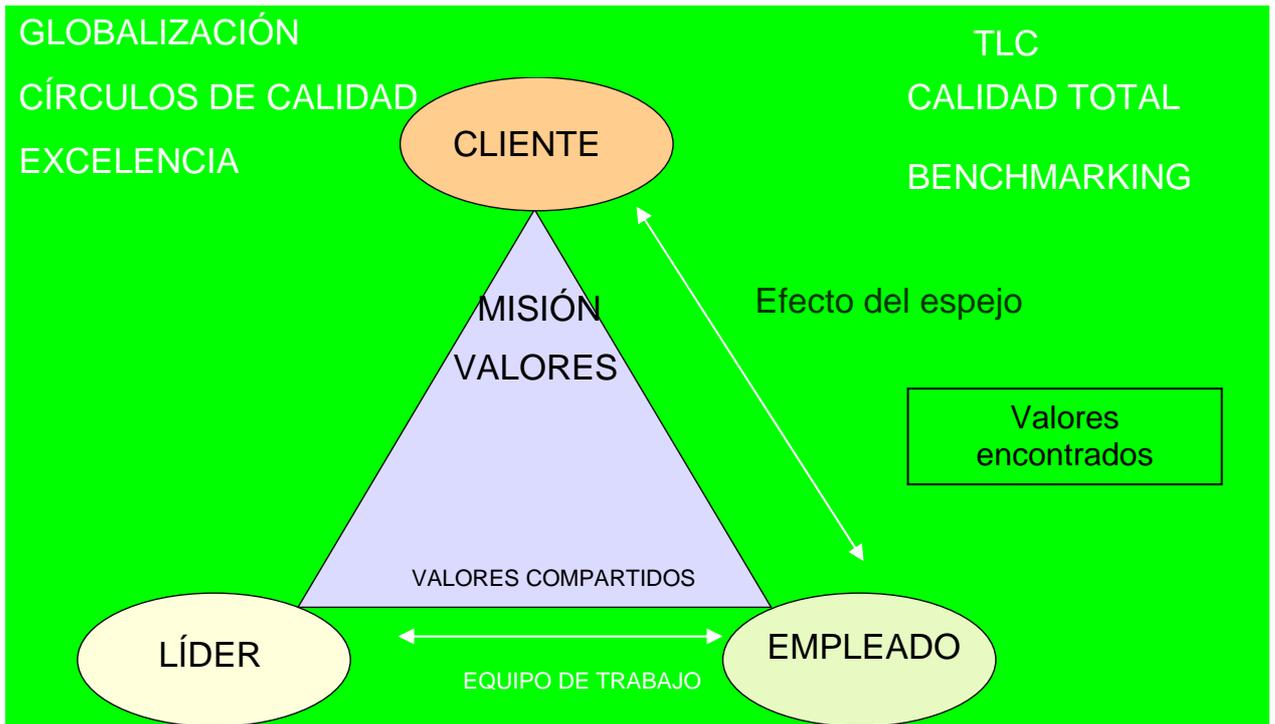
en conjunto. En este sentido debe prestar mucha atención al atraer personal, contratarlo, capacitarlo y promoverlo. El manager de la gestión tiende hacer un papel de guía de la compañía que solo se hace visible cuando es necesario, logrando que los empleados tengan la sensación de que las realizaciones se deben a ellos mismos. El manager de la gestión:

- Promueve únicamente la competencia técnica.
- Promueve la capacitación para proporcionar destrezas técnicas
- Fortalece el sentimiento de equidad y confianza mutua
- Fomenta los valores de sinceridad, honradez, cooperación y confianza entre los miembros de grupo.
- Fomenta el autocontrol
- Valora la creatividad y la iniciativa individual.

Con estas acciones, convierte a los empleados en símbolos de valores institucionalizados.

### **Valores encontrados**

La teoría del espejo, descubierto en el estudio realizado en 1985 por Benjamín Schneider y David Bowen (en Heskett). Afirma que existen vínculos muy estrechos entre la satisfacción del cliente y el empleado, cuando los empleados se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan y carecen de necesidades, ese estado lo reflejan con los clientes al proveerlos de atención y gusto de poder ayudarlos a encontrar lo que necesitan.



La introducción de mejoramientos en la productividad es un proceso continuo, por que la ventaja competitiva de hoy se puede perder mañana debido a la respuesta de un competidor. La ventaja competitiva que proporcionan los mejoramientos en la productividad se pueden borrar sin dificultad cuando otras empresas adoptan procedimientos similares o mejores. Sin embargo, la sencillez de una organización, basada en valores encontrados, es difícil que puede ser copiado, debido a que las cualidades humanas, no obedecen a formulas matemáticas ni recetas prácticas.

## **Conclusiones**

El propósito fundamental de este estudio es integrar al campo de los estudios organizacionales el concepto de capital social, comprendiendo los procesos implicados en el proceso de comercialización de los productores de leche, que crearon a “Lácteos de Chiapas, S.A. de C.V.”

Para este propósito, utilizamos una perspectiva multidisciplinaria, que aborda al menos cinco disciplinas: antropología, economía, sociología, ciencia política y los estudios organizacionales. Nuestra investigación encontró un enorme desafío: ubicar dispositivos y prácticas de gestión capaces de potenciar la riqueza cultural de las comunidades locales, que les permita competir, con igualdad, en mercados globalizados.

Por lo tanto, fue muy importante identificar los temas principales de investigación: gestión, cultura, capital social y competitividad. Debido a la complejidad del hecho social y que las dimensiones de estudio se interrelacionan, generando una diversidad de conceptos teóricos internos y externos de la organización, utilizamos la estrategia metodológica de ver al fenómeno social como una totalidad (Páramo, 1999:192).

Partiendo de la totalidad expuesta, las dimensiones a estudiar fueron tres:

La primera dimensión fue la cultura, donde encontramos que tal y como la define Merton, la cultura es un cuerpo organizado de valores normativos que gobiernan la conducta que es común a los individuos de determinada sociedad o grupo, es en este sentido, que la cultura dicta un comportamiento normativo acerca de lo que es bueno y lo que es malo.

Mediante el modelo Schein, los miembros de una cultura sostienen los valores y se amoldan a las normas culturales porque en sus creencias fundamentales y

suposiciones se alimentan y soportan estas normas y valores. Es así que encontramos, que en el centro de las suposiciones se encuentran muchos aspectos organizativos que se dividen en normas, valores y artefactos. Los miembros de esta organización sostienen los valores y se amoldan a las normas culturales porque en sus creencias fundamentales y suposiciones, se alimentan y soportan estas normas y valores. Entonces encontramos manifestaciones (lo que se ve) visibles, tangibles y escuchables que mantienen a los valores y normas. En este contexto las manifestaciones visibles, orientan a las acciones en el grupo mediante rituales, ceremonias, costumbres y la creación de premios y castigos. En lo que se refiere a las manifestaciones físicas, estas agrupan a los componentes visibles como son: el logo, los edificios, la decoración, el vestido, el mobiliario, los equipos y la distribución física. Y por último, mencionaremos que en las manifestaciones verbales aparece lo que se escribe y habla, mediante: los relatos, mitos, historias, metáforas, explicaciones y el argot.

La segunda dimensión, organización, Gaulejac menciona que la organización managerial se basa en un modelo reticular compuesto de múltiples entidades que están en constante interacción. Por una parte, encontramos una estructura de producción que para el caso de la leche, las actividades de la producción comienzan con la extracción de leche del animal, organizándose así en dos formas de trabajo: individual y colectivo, el cual a su vez es dividido en ordeño manual, mecánico y mixto. En el trabajo colectivo, aparecen las células como estructura organizativas muy diferentes adaptadas a las circunstancias de su entorno, zona geográfica y necesidades operativas del momento. Es así que al realizar un análisis comparativo de los aspectos más relevantes, en el grupo

“A” y “B”, su capacidad de gestión es por sentido común y muy similar, mientras que en el grupo “C”, la capacidad de gestión es delegada a un profesional que lleva doce años en el puesto.

En lo que respecta al diseño organizacional en la planta, el modelo está constituido por dos elementos: un núcleo central permanente formado por el personal de dirección y un cuadro organizacional con capacidad de adaptación a los cambios ambientales, enfatizado en el crecimiento, responsabilidad y comunicación. La mezcla objetiva, operativa y pragmática, estructura el poder de la gestión managerial como una ideología, que traduce a las actividades humanas en indicadores de resultados, y estos resultados en costos y beneficios. En esta mezcla encontramos al poder, como una relación entre los actores, capaz de lograr que el otro haga algo que en otras circunstancias, no habría hecho. Es decir una capacidad de inspirar al grupo, mediante el uso de la confianza y la capacidad de comunicación. En cuanto a las prácticas de dirección, el manager de la gestión define el sistema de acción colectivo, que definen la estructura y las políticas de la organización, mediante la definición de las orientaciones estratégicas, la organización de la producción y los dispositivos para resolver los conflictos, con el fin de optimizar los resultados.

La tercera dimensión, Competitividad, en la que Porter señala que la obtención de la ventaja competitiva, está en función de determinar una estrategia competitiva, definida como la búsqueda de una posición competitiva favorable y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia. Las condiciones que favorecen la estrategia competitiva de los productores de leche, se basa en el conjunto de factores, que se centran en la consecución de la eficiencia organizacional, a través de la coordinación económica y social, denominadas

ventajas comparativas, que no provienen de la dotación específica de recursos naturales, sino de las habilidades y tecnología que se incorpora en los procesos productivos. Dentro de los factores productivos más importantes, considerados para la estrategia competitiva esta la óptima situación geográfica, las comunicaciones y la accesibilidad para lograr el flujo de bienes y servicios. En este enfoque, los agentes de competitividad, lo forman los recursos humanos calificados, en donde la innovación se obtiene mediante la inversión en habilidades y conocimientos, para aprovechar las vocaciones naturales de sus recursos humanos. Otro factor a los que Porter hace referencia, es la demanda interna, como entrenamiento para competir en el ámbito internacional, ya que permite el análisis de productos y procesos, desde el punto de vista de la oferta. De acuerdo con el modelo de competitividad, el papel del gobierno, se refiere a las acciones del gobierno para lograr el éxito en los mercados y políticas internacionales en el sector. Y por último el papel de la casualidad, que son los eventos, fuera de control, que tienen la capacidad de influir en la empresa como en el gobierno nacional.

Con respecto a la dimensión capital social, las normas, valores, actitudes y creencias que conducen a los actores a la acción social, se convierte en una estrategia destinada a mejorar la productividad y el ingreso familiar. En este sentido coincidimos con Uphoff, en que el capital social estructural, se incrementa paulatinamente, estableciendo más y mejores funciones, normas, precedentes y procedimientos, para adoptar decisiones, movilizar y gestionar recursos, solucionar conflictos, y mejorara la comunicación y coordinación. La realización de estas cuatro funciones de acuerdo con Fukuyama, las formas cognoscitivas del capital social constituyen su esencia, mientras que las formas

estructurales son los instrumentos o la infraestructura, mediante la cual se expresa el capital cognoscitivo (mental y emocional). Entonces el elemento central del capital social son las actitudes, determinantes del comportamiento, debido a que están vinculadas con la percepción y la motivación. Por lo que en este grupo de productores las actitudes se formaron a través de la familia, la sociedad y las propias experiencias.

Estas manifestaciones de la realidad visualizada, nos obliga a retomar nuestra proposición central:

*“Las tareas de gestión realizadas a través de dispositivos y prácticas específicas, basadas en actitudes de confianza y ayuda recíproca logran que la cooperación, elemento indispensable de toda acción colectiva, particularmente en el trabajo social sea sistemática, continúa y eficaz”*

El funcionamiento de esta nueva forma organizacional, la gestión managerial del capital social. Describe nuestro aporte al conceptualizar al capital social dentro de la gestión managerial como *una fuerza adicional que facilita la acción colectiva beneficiando al colectivo, mediante prácticas que al ser reguladas por la gestión managerial se transforman en dispositivos que permiten resolver conflictos, lograr convivencia en el seno de la empresa, con un orden relativo entre los elementos que se encuentran en tensión permanente, en una palabra como dice Gaulejac “producir organización”.*

Ahora bien, continuando con las proposiciones secundarias, la primera de ellas dice:

*“El capital social ha adquirido una gran fuerza por ser el medio para el bienestar colectivo e impulsar simultáneamente el desarrollo social, para mejorar la equidad”.*

Originalmente introducido en la última década, el concepto de capital social, por los organismos internacionales para la construcción de nuevas aproximaciones a la temática del desarrollo regional y local. En este trabajo su propósito es integrar a la temática de los estudios organizacionales, el concepto de “capital social”. Utilizándolo para el análisis, y reflexión teórica de las nuevas prácticas y dispositivos organizacionales que pueden observarse en el ámbito de los pequeños productores lecheros, quienes para asegurar su permanencia y reinserción en las nuevas formas de integración, entre el sector ganadero y la industria de productos lácteos, deben apropiarse de patrones de calidad (parámetros impuestos por el mercado y la industria global) como precondition de su sobrevivencia en el sector. De esta manera, estudiamos la dinámica del cambio a nivel local a través del concepto capital social, entendido a la vez como práctica y dispositivo organizacional de una organización económica concreta, que se integra y gestiona a partir de la utilización de las relaciones comunitarias que privilegian la cooperación y la ayuda mutua.

La segunda proposición secundaria, se refiere a:

*“La gestión es un modelo de referencia, fundado en las bases de la identidad organizativa, donde el comportamiento humano se apoya en el desarrollo de una cultura empresarial a base de mitos, símbolos y valores, común a todos y la puesta en práctica de proyectos comunes”.*

El papel que desempeñan los valores y las normas en la vida económica y, en especial, en la vida de las organizaciones, en un primer acercamiento, podríamos decir que el capital social sería la capacidad para definir un interés común y la decisión de alcanzarlo de manera conjunta, mediante el acatamiento de reglas fijadas por el colectivo, basados en lazos de cooperación

y confianza. Esta perspectiva subraya la importancia de que la gente actué por sí misma, desde sus propios territorios, por lo tanto, la gestión es capaz de integrar las demandas de la globalización (la eficiencia) con la historia e identidad de los productores y sus comunidades locales.

Entonces, la identidad organizativa se desprende de la riqueza cultural de las comunidades locales a la vez que les permitan a los productores competir, con igual eficiencia, en mercados globalizados.

La tercera proposición secundaria dice:

*“El capital social puede verse como un fenómeno subjetivo, compuesto de valores y actitudes que se transforman en un activo que moviliza la forma en que los actores interactúan para impulsar el crecimiento y el desarrollo”.*

El uso del capital social en gran medida, da la posibilidad y habilidad de aliarse estratégicamente con los otros actores que actúan en el sector, en la búsqueda y aplicación de formas más eficientes, productivas y sostenibles de desarrollo. Por lo tanto hablar de capital social, implica hacer uso de la amistad, es decir de lazos especiales, por los que se valora el bienestar del otro para ayudarse mutuamente. Entonces, el capital social en la gestión puede verse como un fenómeno subjetivo, compuesto de valores y actitudes que se transforman en un activo, que se acrecienta mediante un procedimiento lento, que moviliza la forma en que los actores interactúan para impulsar el crecimiento y el desarrollo. Donde la reciprocidad es una norma que impulsa la negociación, el compromiso y el pluralismo, basado en la igualdad de los actores.

Para finalizar, diremos que el capitalismo globalizado, presenta un reto para los estudios organizacionales, debido a que por doquier aparecen fragmentos

explicativos de este fenómeno. Sin embargo este estudio, intenta ofrecer una interacción dinámica entre las fronteras de las disciplinas involucradas, en relación a la competitividad que México enfrenta.



## ANEXO 1

REGIÓN CENTRO	ASOCIACIÓN	MUNICIPIO
	GANADERA LOCAL ACALA	ACALA, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL DE AVICULTORES DE OCOZOCUATLA	OCOZOCOUATLA, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL OCOZOCOAUTLA	OCOZOCOUATLA, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL BERRIOZABAL	BERRIOZABAL, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL CINTALAPA	CINTALAPA, CHIAPAS
	GANADERA LOCA COAPILLA	COAPILLA, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL COPAINALA	COPAINALA, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL CHIAPILLA	CHIAPILLA, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL CHIAPA DE CORZO	CHIAPAS DE CORZO, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL GENERAL DEL GRIJALVA	TECPATAN, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL GRAL. LOS VOLCANES	TECPATAN, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL TECPATAN	TECPATAN, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL OCOTEPEC	OCOTEPEC, CHIAPAS.
	GANADERA LOCALPORCICULTORES DEL CENTRO	TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS.
	GANADERA LOCAL TUXTLA GUTIERREZ	TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL OVINOCULTORES DE TUXTLA GUTIERREZ	TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL DE RAUDALES MALAPASO	RAUDALES MALPASO, MPIO. DE TECPATAN
	GANADERA LOCAL GRAL. ROMULO CALZADA	TECPATAN, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL SAN FERNANDO	SAN FERNAND, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL SAN LUCAS	SAN LUCAS, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL SUCHIAPA	SUCHIAPA, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL TOTOLAPA	TOTOLOPA, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL VEINTE DE NOVIEMBRE	VEINTE DE NOVIEMBRE MPIO. DE ACALA CHIAPAS
	GANADERA LOCAL PROD. DE LECHE DE JIQUIPILAS	JIQUIPILAS, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL VENUSTIANO CARRANZA	VENUSTIANO CARRANZA, CHIAPAS.
<b>ALTOS</b>	GANADERA LOCAL DE ALTAMIRANO	ALTAMIRANO, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL LAS ROSAS	VILLA DE LAS ROSAS, CHIAPAS.
	GANADERA LOCAL TEOPISCA	TEOPISCA, CHIAPAS
<b>NORTE</b>	GANADERA LOCAL AMATAN	AMATÁN, CHIAPAS
	FRANCISCO LEON, CHIAPAS	CHAPULTENANGO, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL FRANCISCO LEON	FRANCISCO LEON, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL GENERAL SN MIGUEL LA SARDINA	FRANCISCO LEON, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL IXHUATAN	IXHUATAN, CHIAPAS
	GANADERA LOCAL IXTACOMITAN	IXTACOMITÁN, CHIAPAS

GANADERA LOCAL IXTAPANGOJOYA	IXTAPANGOJOYA , CHIAPAS
GANADERA LOCAL JIQUIPILA	JIQUIPILA, CHIAPAS
GANADERA LOCAL JITOTOL	JITOTOL, CHIAPAS
GANADERA LOCAL MAZONO TAPALAPA	TAPALAPA, CHIAPAS
GANADERA LOCAL SAN ANTONIO TAPALAPA	TAPALAPA, CHIAPAS
GANADERA LOCAL PROD. DE LECHE DE JUAREZ CHIAPAS	JUAREZ, CHIAPAS
GANADERA LOCAL DEL PUEBLO NUEVO SOISTAHUACAN	NUEVO SOISTAHUACAN, CHIAPAS
GANADERA LOCAL RAYON	RAYÓN, CHIAPAS
GANADERA LOCAL REFORMA	REFORMA, CHIAPAS
GANADERA LOCAL SIMOJOVEL	SIMOJOVEL, CHIAPAS
GANADERA LOCAL SOLOSUCHIAPA	SOLOSUCHIAPA , CHIAPAS
GANADERA LOCAL SUNUAPA	SUNUAPA, CHIAPAS
GANADERA LOCA TAPILULA	TAPILULA, CHIAPAS

## FRAYLESCA

GANADERA LOCAL ANGEL ALBINO CORZO	ANGEL ALBINO CORZO, CHIAPAS
GANADERA LOCAL EL PARRAL	VILLACORZO, CHIAPAS
GANADERA LOCAL LA CONCORDIA	LA CONCORDIA, CHIAPAS
GANADERA LOCAL LA TIGRILLA	VILLAFLORES, CHIAPAS
GANADERA LOCAL DE VILLAFLORES	VILLAFLORES, CHIAPAS
GANADERA LOCAL ESPEC. DE PROD. DE LECHE CRISTOBAL OBREGO	VILLAFLORES, CHIAPAS
GANADERA LOCAL VILLA CORZO	VILLA CORZO, CHIAPAS
GANADERA LOCAL VILLAFLORES	VILLAFLORES, CHIAPAS

## FRONTERIZA

GANADERA LOCAL COMITAN	COMITÁN DE DOMÍNGUEZ, CHIAPAS
GANADERA LOCAL DEL SOCOLTENANDO	SOCOLTENANGO, CHIAPAS
GANADERA LOCAL CHICOMUSELO	CHICOMUSELO, CHIAPAS
GANADERA LOCAL LA TRINITARIA	LA TRINITARIA, CHIAPAS

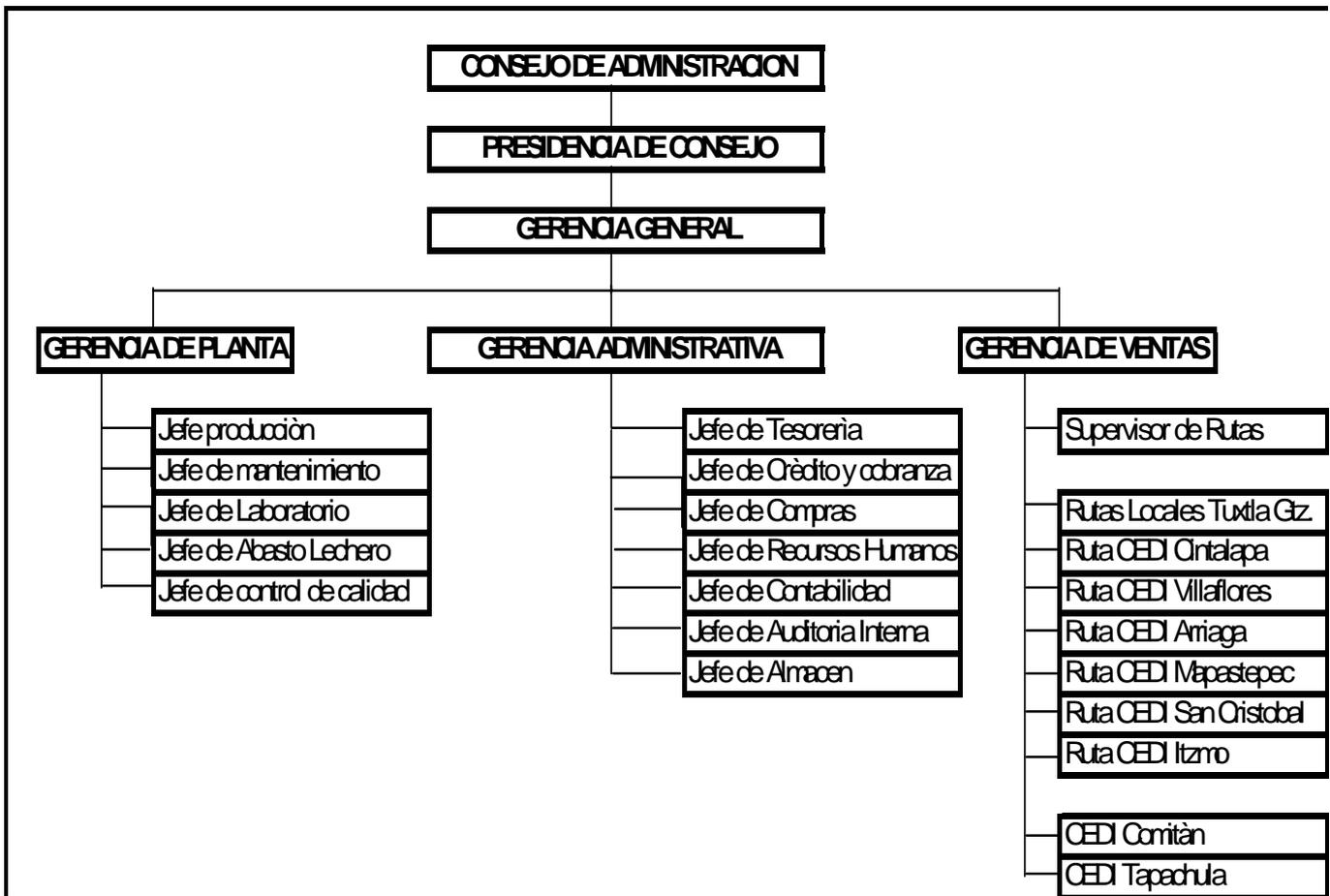
## SELVA

GANADERA LOCAL DE OCOSINGO	OCOSINGO, CHIAOAS
GANADERA LOCAL CHILON FELIX MARTINEZ LOPEZ	CHILÓN, CHIAPAS
GANADERA LOCAL DE MARQUEZ DE COMILLAS	MÁRQUES DE COMILLAS, CHIAPAS

## ANEXO No. 2

<b>CATÁLOGO DE TECNOLOGÍAS Y BUENAS</b>	<b>PRÁCTICAS DE MANEJO</b>
<p><b>MANEJO DE AGOSTADEROS Y PRADERAS</b></p> <p>1 Ajuste de carga animal a la capacidad de carga</p> <p>2 Bancos de proteína</p> <p>3 Cercos energizados</p> <p>4 Cercos vivos</p> <p>5 Cerro labranza</p> <p>6 Control biológico de plagas</p> <p>7 Control de malezas (químico, biológico, mecánico)</p> <p>8 Control de mosca pinta</p> <p>9 Ensilaje</p> <p>10 Establecimiento de viveros de especies de interés múltiple para uso en el predio</p> <p>11 Fertilización de agostaderos y praderas</p> <p>12 Henificado</p> <p>13 Identificación de potreros con situaciones especiales</p> <p>14 Incorporación a la productividad de suelos problema</p> <p>15 Muestreo de suelos (para análisis físico y químico)</p> <p>16 Obras de captación de agua y suelos</p> <p>17 Pastoreo holístico programado</p> <p>18 Pastoreo intensivo tecnificado</p> <p>19 Producción de semilleros de especies forrajeras</p> <p>20 Reconversión productiva de zonas de temporal a ganadería</p> <p>21 Rehabilitación de agostaderos degradados</p> <p>22 Reserva ecológica</p> <p>23 Riego por aspersión</p> <p>24 Siembra de arbustos forrajeros en agostaderos y praderas</p> <p>25 Siembra de forrajes de corte</p> <p>26 Siembra de praderas</p> <p>27 Siembra y resiembra de pastos en zonas tropicales</p> <p>28 Sistema de pastoreo</p> <p>29 Trasplante de gramíneas en cepas de pastos nativos e introducidos</p> <p>30 Uso de riego por goteo en forrajes</p> <p><b>ALIMENTACIÓN</b></p> <p>31 Crianza artificial</p> <p>32 Evaluación de condición corporal de las vacas</p> <p>33 Suplementación mineral</p> <p>34 Suplementación con forrajes de corte</p> <p>35 Suplementación energética</p>	<p>37 Suplementación preparto</p> <p>38 Suplementación proteica</p> <p><b>MANEJO REPRODUCTIVO DEL GANADO</b></p> <p>39 Detección de celo</p> <p>40 Diagnostico de gestación</p> <p>41 Empadre controlado</p> <p>42 Evaluación reproductiva del semental</p> <p>43 Evaluaciones genéticas</p> <p>44 Inseminación artificial</p> <p>45 Sincronización del estro</p> <p>46 Transferencia de embriones</p> <p>47 Tratamiento de anestro</p> <p><b>ADMINISTRACIÓN Y MANEJO DE REGISTROS</b></p> <p>48 Control de ingresos y egresos</p> <p>49 Manejo de paquete de cómputo para llevar registros</p> <p>50 Pesaje al nacimiento</p> <p>51 Pesaje de crías al destete</p> <p>52 Pesaje de ganado para venta</p> <p>53 Pesaje de Leche</p> <p>54 Registros de producción del predio ganadero</p> <p>55 Registros económicos</p> <p>56 Registros técnicos</p> <p><b>SANIDAD</b></p> <p>57 Aplicación de la Prueba de California</p> <p>58 Aplicar vacuna contra la babesiosis bovina</p> <p>59 Baño garrapaticida</p> <p>60 Calendario de desparasitación</p> <p>61 Combate de murciélagos</p> <p>62 Diagnóstico de brucelosis</p> <p>63 Diagnóstico de la tuberculosis</p> <p>64 Diagnóstico y control de la rabia paralítica bovina.</p> <p>65 Diagnóstico y control químico de fasciolosis</p> <p>66 Examen coproparasitoscopico</p> <p>67 Manejo sanitario de los becerros</p> <p>68 Prevención de mastitits</p> <p>69 Programa de vacunación</p> <p><b>OTRAS PRÁCTICAS</b></p> <p>70 Amamantamiento controlado</p> <p>71 Desinfección de ubre</p> <p>72 Destete precoz en agostaderos</p> <p>73 Eliminación de tetas supernumerarias</p> <p>74 Integrarse a un modelo de Asistencia Técnica</p> <p>75 Ordeño doble</p> <p>76 Ordeño mecánica</p>

ANEXO No. 2



# ANEXO

Nivel Organizacional

GERENCIA

GERENCIA

JEFES

SUPERVISIÓN

SUPERVISIÓN AUXILIAR

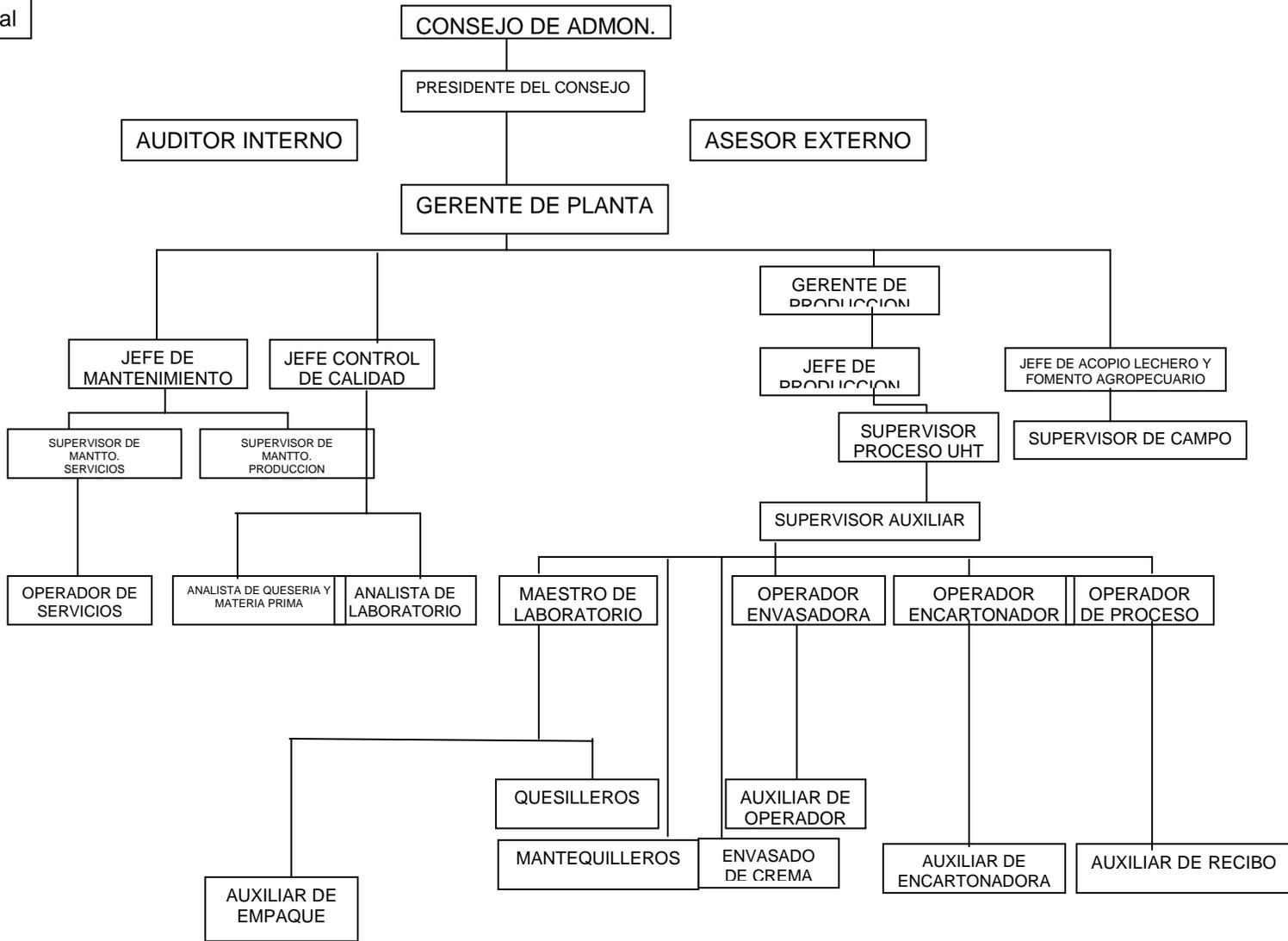
OPERADOR

VENDEDOR

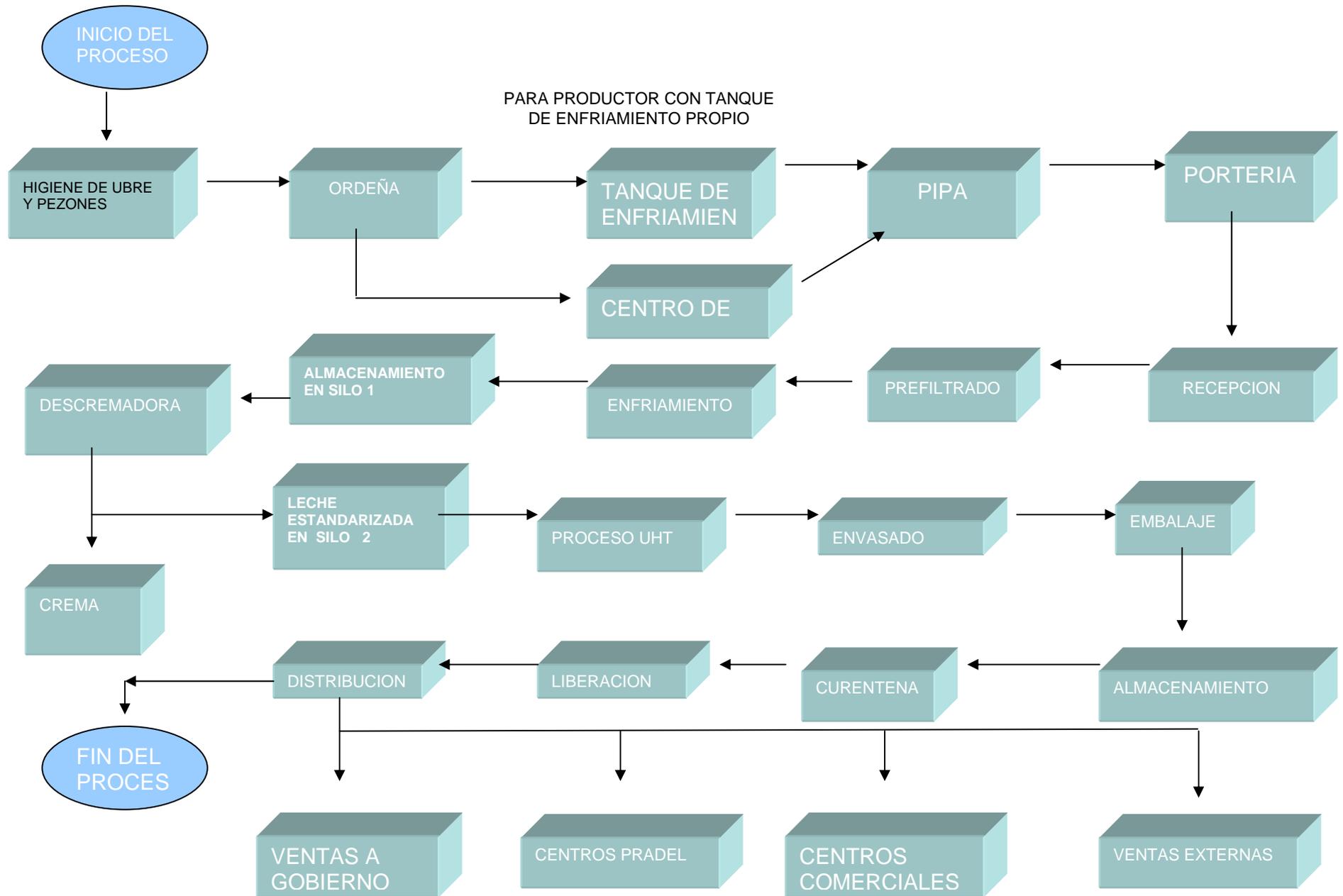
CHOFER

AUXILIAR ESPECIALISTA

AUXILIAR GENERAL



# ANEXO NO. 4



## ANEXO No. 5

### Proceso y tecnología a empleada

Para la elaboración de la ultrapasteurización de leche Pradel, se siguen los siguientes pasos:

- ❖ Ordeño higiénico: el objetivo es obtener leche de calidad Pradel. El ordeño higiénico es igual a la obtención de leche libre de contaminantes, de calidad Pradel; el cual inicia desde el manejo del animal sin estrés, colocar el rejo en el lugar apropiado y amarrar la cola en una pata trasera, el vaquero deberá lavarse las manos con agua y jabón, desinfectar los pezones con presellados y secar pezones, el ordeño se inicia cuando la vaca responde con el reflejo de evacuación. La primera leche de los pezones es rechazada ya que, a menudo contienen gran número de bacterias. ordeñar los primeros chorros de leche en un recipiente oscuro, ordeñar en forma correcta y a fondo, al terminar el ordeño se aplica sellador de pezones, posteriormente se lavan los utensilios y sala de ordeño.
- ❖ Enfriamiento de la leche en la unidad de producción  
La leche abandona la ubre a una temperatura de 37°C. La leche recién ordeñada de una vaca sana esta prácticamente libre de bacterias, la leche producida en el trópico tiene ciertas sustancias que la protegen contra la acción de los microorganismos durante el primer periodo. A menos que la leche sea enfriada, será alterada rápidamente por lo microorganismos que se desarrollan y multiplican a mayor velocidad a temperatura ambiente, por lo tanto la leche debe ser enfriada con rapidez a una temperatura de de 3 a 4°C inmediatamente después de su ordeño.
- ❖ Recepción de materia prima: La recepción de la leche es el conjunto de operaciones por las cuales se recibe, verifica y registra el peso o volumen de la leche en las plantas y estaciones de recepción, El pipero medirá la temperatura de la leche del tanque de enfriamiento y la registrará en el formato y ésta no debe ser mayor a 4° C. En caso de que tenga una temperatura mayor no se acepta la leche. El pipero realizará prueba de alcohol (mas adelante se detalla). Al

llegara a la planta se examinan y se vacían los recipientes de transporte en el silo de recibo (previo análisis de calidad), desde donde se impulsa por medio de una bomba hacia los sitios de almacenaje, pasando previamente a través de un enfriador de placas y de un filtro o de una clarificadora.

- ❖ Control de calidad: la materia prima leche bronca, está constituida por una mezcla variable, compleja, de varios constituyentes de alto valor nutritivo y por lo tanto de gran importancia para la industria, por que de estos depende la composición de los productos fabricados.

Bajo el punto de vista nutricional e industrial los componentes básicos de más importancia son: la proteína, la grasa y la lactosa. Dando especial énfasis al elemento que tenga mas influencia en la fabricación de los productos predominantes en cada caso particular. Así para la producción de leche fluida, interesa que la materia prima sea rica en sólidos totales.

Por lo cual se realiza la prueba de la reductasa (es una enzima proteica que es producida por bacterias gram negativas), que es introduciendo asépticamente 10 ml. De leche en un tubo de ensayo estéril, se añade 1 ml. De solución azul de metileno, teniendo cuidado que la pipeta no toque la leche, tapar el tubo, mezclar perfectamente, llevar los tubos a baño de agua a 36°C más menos 1° C y registrar el tiempo de incubación. Las lecturas se realizan a los 30, 60 minutos y se continúa cada hora.

Prueba del alcohol, (coagulo o grumo, fenómeno que se presenta cuando la leche tiene inestabilidad), se mezclan 2 ml. De leche bronca y 2 ml. De alcohol al 77% invertir 2 ó 3 veces el tubo y observar si hay formación de coágulos (partículas cuajadas).

- ❖ Enfriamiento en planta: La leche debe ser enfriada inmediatamente posterior al ordeño y conservarla a 4° C hasta su recepción en la planta. Si por alguna circunstancia la leche no es industrializada inmediatamente después de su recepción, es necesario enfriarla a temperaturas entre 3° y 4° C y almacenarla a esta temperatura.

El enfriamiento en planta de la leche se efectúa haciéndola pasar a través de un permutador de calor por placas. Este

equipo está compuesto por un conjunto de placas de acero inoxidable, de tal modo que el medio de enfriamiento absorba el calor de la leche a través de las placas. El encuentro alterno de ambos líquidos es rápido y continuo. Al salir fría la leche se envía al silo de almacenamiento.

- ❖ Almacenamiento: Después de enfriarse la leche se envía a los silos, de aquí se destinará a los diferentes usos industriales.
- ❖ Higienización: la leche cruda trae consigo innumerables macro y micro partículas o cuerpos extraños, cuya intensidad y peculiaridad dependen de los cuidados que se hayan practicado durante y después del ordeño. Es importante, por lo tanto, que al momento del recibo de la leche en la planta se eliminen el mayor número de impurezas. Los procedimientos que deben aplicarse son el de filtración y, después el de centrifugación, llevada a cabo en las denominadas clarificadoras.
- ❖ Filtración: este procedimiento consiste en hacer pasar la leche a través de varios filtros de tela sintética o de algodón, que pueden usarse cuando se vierte la leche al tanque de balanza, con lo cual se efectúa una primera limpieza de la leche al eliminar las macro partículas y los objetos y cuerpos extraños. Posteriormente, puede efectuarse otro filtrado con la leche precalentada en el mismo intercambiador de placas y llevando la leche a presión a través de un filtro.
- ❖ Clarificación: es un procedimiento con el cual se asegura la máxima limpieza de la leche, al eliminar la mayor parte de las macro partículas. Este tratamiento se lleva a cabo en aparatos especiales, dentro de los cuales la leche es sometida a una centrifugación, fuerza que permite separar sobre la pared interna del aparato mismo todos los contaminantes físicos restantes que quedaron en la leche después de su filtración.
- ❖ Deodorizador. Equipo que se utiliza para eliminar cualquier olor extraño a la leche ya que esta es una sustancia que fácilmente absorbe olores; la leche se evapora mediante un cambio de presión para no tener que calentarla a altas temperaturas y dañar su calidad, posteriormente se recupera ya libre de olores,

- ❖ Homogenización: este tratamiento se aplica a la leche para reducir el tamaño de los glóbulos de grasa. La finalidad de esta operación es evitar el ascenso de la grasa a la superficie.

Este mecanismo consiste en enviar la leche a una presión de 250 a 350 kilos por centímetro cuadrado, a través de un conducto que está obstruido parcialmente en su extremo, o salida de la leche por un tapón cónico de acero. Sobre esta superficie choca la leche violentamente, con lo que se consigue fraccionar el glóbulo de grasa a dimensiones entre 1 y 2 micras. La presión del tapón de acero está condicionada por un resorte, cuya tensión se regula por un tornillo. La salida de la leche se efectúa por la abertura que deja el tapón y en esa zona, se produce un descenso rápido de la presión de la leche, que bien puede llegar a 1 kilo por centímetro cuadrado, lo que contribuye igualmente al estallido del glóbulo de grasa.

La temperatura que se recomienda para homogenizar la leche es entre 65 y 70° C.

- ❖ Tratamiento térmico: el objeto de este tratamiento es destruir, en primer término todos los agentes microbianos causantes de enfermedades al hombre, tales como bacterias, rickettsias, virus y protozoarios; en segundo término, disminuir el número de aquellos microorganismos saprofitos que son los que, por lo general, afectan la calidad de la leche.
- ❖ Ultrapasteurización: el objeto de éste método es el de aumentar el tiempo de conservación de la leche aun sin ser necesario mantenerla bajo refrigeración, cualidades que permiten que este producto pueda ser llevado a lugares más distantes del lugar de su tratamiento, sin riesgo de su deterioro.

Para tener una leche ultrapasteurizada puede darse a ésta un tratamiento térmico entre 137° C por un lapso de tiempo corto de 4 segundos y bajar la temperatura a 24°c. Para su envasado en recipientes de Tetra Brick.

El procedimiento común para conseguir una leche ultrapasteurizada es inyectarle directamente a ésta una corriente de vapor purificado, consiguiendo con esta operación una elevación instantánea de la temperatura que se

desea tratar; la leche pasa enseguida a una cámara de vacío, en donde ocurre una expansión del líquido, con la siguiente separación del vapor, que es absorbido por la corriente de agua que se emplea para generar el vacío en la cámara.

- ❖ Envasado: el objetivo es envasar leche en el envase aséptico TetraBrik . En esta parte del proceso cuenta con una llenadora tb-8 con dosificadores que permiten hacer el llenado de los empaques en forma técnica ( 6,000 por hora ), cada 30 minutos se checa la hermeticidad del envase, el volumen envasado, y las pruebas organolépticas; olor, sabor, viscosidad , aspecto. Checar que la unidad de fechado imprima bien, checar las condiciones de trabajo de la envasadora como presiones, flujos y temperaturas a lo largo de todo el período de envasado. Cada 8 horas de operación hacer un lavado intermedio, y cada 20 horas de operación hacer un lavado general. Los envases llenos son enviados al área de embalaje en donde se dispondrán 12 unidades de 1 lt. En cajas de cartón. Acomodar las cajas en la tarima, estibando como máximo 6 camas. Llenar el formato de identificación y elaboración de tarimas donde se anota el lote, la hora en que inicia y termina la elaboración de la tarima y el número de tarima. Esto para su mayor facilidad en cuanto a manejo, distribución y almacenaje.
- ❖ Cuarentena del producto y liberación: la cuarentena es el período de tiempo en el cual se mantiene bajo observación el producto terminado para garantizar la esterilidad y la estabilidad del producto. El almacenista checará el adecuado acomodo de las cajas, el estado físico de la tarima, que lleve la papeleta de “ no liberada “ o “ en cuarentena “, llevar el control de temperatura máxima y mínima del almacén, así como la humedad. También habrá un registro de calidad del producto terminado. La liberación del producto es certificar que un lote de producto cumple para su comercialización con todos los requisitos. Para esto existe un certificado de calidad documento que registra todas las cualidades y avala la calidad e inocuidad de un producto terminado y contiene firmas de aprobación de los resultados expuestos en el. Esta liberación se realiza pasado los 7 días de cuarentena se analizan las muestras correspondientes del lote a liberar.

## ABREVIATURAS

**COTECOCA.-** Comisión Técnico Consultiva de Coeficiente de Agostadero

**GGAVATT.-** Grupo Ganadero de Validación y Transferencia de Tecnología

**SAR.-** Secretaria de la Reforma Agraria

**SAGARPA.-** La Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

**CMT.-** Mastitis

**FIRCO.-** Fideicomiso de Riesgo Compartido

**FOMAGRO.-** Fomento de Agronegocios

**PAASFIR.-** Programa de apoyo para acceder al sistema financiero rural.

**COTEV.-** Comité Técnico de Evaluación

**SINIIGA.-** Sistema Nacional de Identificación Individual de Ganado.

**PROGAN.-** Programa de Estímulos a la Productividad Ganadera.

**UPP.-** Unidad de Producción Pecuaria.

**CNOG.-** confederación nacional de Organizaciones Ganaderas

**CFPP.-** Comité de Fomento y Protección Pecuaria.

**CGG.-** Coordinación General de Ganadería

**PGN.-** Padrón Ganadero Nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Barradas Et. A. L.- Manual para la Formación de Capacitadores: Modelo GGAVATT.- Editorial INIFAP

Aguilar Barradas, Ubaldo; Amaro Gutiérrez, Rómulo. Bueno Diaz, Hector M., Chagoya Fuentes, Jorge L.; Koppel Rizo, Eduardo T.; Ortiz Ortiz, Gilberto; Pérez Saldaña, Jesús M; Rodríguez Chessani, Miguel; Romero Figueroa, Maximino Z.; Vázquez Gómez, Raymundo. Manual para la formación de Capacitadores, Modelo GGAVATT. INIFAP. México. 1997.

Aguilar, J. y Almanza, R. (1999) Sistemas agroindustriales e impacto en el desarrollo regional en el contexto de la globalización. México, Editorial de la Red Nacional de Investigación Urbana, UAM-Xochimilco.

Aktouf, Omar. La administración entre tradición y renovación. Universidad del Valle. Santiago de Cali, Colombia. 2000.

Aktouf, Omar. La estrategia del Avestruz, Post-globalización, management y racionalidad económica. Universidad del Valle. Santiago de Cali, Colombia, 2004.

Álvarez Macías, Adolfo G. Y Montaña Becerril, Elizabeth. La cadena de Productos Lácteos en el trópico mexicano. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

Álvarez Macías, Adolfo G.; Barajas Gómez, Verónica B.; Montaña, Elizabeth. "La reorganización del sistema lechero inducida por la Nestlé en la Fraylesca, Chiapas. Centro de Investigaciones Ecológicas del Sureste (CIES).

Alvesson, Mats. Cultural perspectives on organizations. Cambridge. University Press. United States of America. 1993.

Arellano, Rolando C. Comportamiento del Consumidor: Enfoque América Latina. Editorial Graw Hill. México, 2000.

Arriaga Jordán, A., Espinoza Ortega, H., Rojo Guadarrama, J.L., Valdés Martínez, E., Sánchez Vera y SL. Wiggins. La lechería en pequeña escala: una opción de desarrollo rural para el altiplano mexicano. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

Arroyo Alejandro, Jesús; Berumen Sandoval, Salvador (compiladores). *Competitividad*, Implicaciones para empresas y regiones. Universidad de Guadalajara. UCLA Program on México. Profmex. Juan Pablo Editor. México, 2003.

Atria Raúl y Marcelo Siles, compiladores, Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma. Editorial Naciones Unidas CEPAL.

Atria, Raúl; Siles, Marcelo E.; Arriaga, Irma; Robinsón, Lindón J.; Whiteford, Scott, Compiladores. Capital social virtudes y limitaciones. CEPAL, Santiago de Chile.2003.

Aubert Nicole y De Gaulejac Vicent.- El coste de la excelencia: ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?- Editorial Paidós Contextos.

Ávila González Rafael.- Crítica de la comunicación Organizacional.- Editores Universidad Nacional Autónoma de México y Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación. México, 2004.

Ayala Espino Guillermo.- Instituciones para mejorar el desarrollo: un nuevo pacto social para el crecimiento y el bienestar.- Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 2003.

B. Werther Jr. William y Davis Keith. - Administración de Personal y Recursos Humanos. - Editorial Mc Graw Hill.

Bamford, John. El sector lechero y de Productos Lácteos Canadiense. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

Barba, Antonio y Solís, Pedro C. Cultura en las organizaciones. Vertiente Editorial. México. 1997.

Bateman, Thomas S.; Snell, Scott A. Administración una ventaja Competitiva. Mc Graw Hill. México. 1999.

Basave, Jorge; Dabat, Alejandro; Morera, Carlos; Rivera Ríos, Miguel Ángel, Rodríguez, Francisco. (Coordinadores). Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI. Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. Centro Regional de Investigaciones. México. 2002.

Boltansky, Luc; Chiapello, Éve. El nuevo espíritu del Capitalismo. AKAL, cuestiones de antagonismo. Madrid España, 2002.

Brandenburger, Adam M. and Nalebuff, Barry J. Co-opetition: 1.- A revolutionary mindset that combines competition and cooperation. 2.- The Game theory strategy that's changing the game of business.Currency paperback published by doubleday. United States of America. 1998.

Briones Guillermo- Métodos y técnicas de investigación para las Ciencias Sociales. Editorial Trillas. México. 1998.

Bryman, Alan. Research methods and organization studies. Published by the Academic Division of Unwind Hyman Ltd. Great Britain. 1989.

Bueno Castellanos, Carmen; Saraví, Gonzalo A.; Alarcón González, Sandra; Rodríguez Gómez, Guadalupe; Vargas Cetina, Gabriela; Pérez Lizaur, Marisol; Ayora Díaz, Steffan Igor. Globalización: una cuestión antropológica.- Editorial CIESAS y Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa. México. 2000.

Bunge, Mario. La investigación Científica. Siglo veintiuno editores. México, 2002.

Burrell, Gibson and Morgan Gareth. *Sociological Paradigms And Organizational Analysis*. Ashgate Publishing Limited. Great Britain. 2005.

Camp, Robert. C. *Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*. Panorama Editorial. México. 1999.

Calderón Fernando, *¿Es sostenible la globalización en América latina? Debates con Manuel Castells volumen I; la globalización y América Latina asignaturas pendientes*, Editorial Fondo de cultura económica. Chile, 2003.

Casas Pérez, Víctor Manuel. *Administración holística de los recursos para la producción de leche en el trópico mexicano*. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

Castells Manuel. *La Era de la información: economía, sociedad y cultura*. Editorial Siglo Veintiuno. México. 1999.

Chapela y M., Gonzalo. "La producción agrícola en el norte de Chiapas. Centro de Investigaciones Ecológicas del Sureste. (CIES).

Clay Lindgren Henry. *Introducción a la Psicología Social*.- Editorial Trillas. México, 2003.

Clegg, Stewart, Hardy Cynthia and Nord, Walter R. *Handbook of organization studies*. SAGE publications. Great Britain. 1996.

Clegg, Stewart R. *Frameworks of Power*. Sage Publications Ltd. London. 2002.

Courtney, Hugh; Kirkland, Jane and Viguerie, Patrick. - *Managing Uncertainty*, Published by Harvard Business School Press. Boston

Dabat , Alejandro; Rivera Ríos, Miguel Ángel y W. Wilkie, James. *Globalización y cambio tecnológico*. UNAM, Facultad de Economía. Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias. Universidad de Guadalajara. Profmex. Juan Pablos Editor. México. 2004.

Dávalos Flores, José Luís. *Consideraciones acerca de los sistemas Tecnológicos de Producción de Leche en México*. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

Davide Parrill Mario, Bianchi Patricio y Sugden Roger. *Alta Tecnología, productiva y redes, Un enfoque Sistemático para el Desarrollo de la Pequeñas y Medianas Empresas*. L'institute Instituto di política per lo seiluppo indústriale institue for industrial development policy, the university of Birmingham. Universita degli studi de Ferrara. Universidad de Milwaukee. El Colegio de Tlaxcala. Centro Lindavista. Alfa Europead. México. 2005.

De Gaulejac Vicent. *El coste de la excelencia*. Ediciones Paidós. España. 1993.

De Gaulejac, Vicent.- *La société Malade de la Gestion: Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*.- Editions du seuil. París. 2005.

De propis, Lisa. Confianza y capital social como factores intangibles de desarrollo. En Alta Tecnología, productiva y redes, Un enfoque Sistemático para el Desarrollo de la Pequeñas y Medianas Empresas. L'institute Instituto di política per lo seiluppo indústriale institue for industrial development policy, the university of Birmingham. Università degli studi de Ferrara. Universidad de Milwaukee. El Colegio de Tlaxcala. Centro Lindavista. Alfa Europead. México. 2005

De la Torre Gamboa, Miguel. Del Humanismo a la Competitividad. Editores Universidad Nacional Autónoma de México y Universidad Autónoma de Nuevo León. México. 2004.

Fernández Ortiz, Luis M. y Tarrio García, Maria. Ganadería y Estructura Agraria en Chiapas. Editorial Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. México. 1983.

Flores Margarita y Rello Fernando, Capital Social Rural, Experiencias de México y Centroamérica, editoriales CEPAL, UNAM y Plaza y Valdez Editores. México, 2002.

Del Valle, María del Carmen. Disponibilidad, Innovación Tecnológica y asimilación en la actividad lechera Mexicana. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

Di castro Elisabetta y Dieterlen Paulette, Compiladoras.- Racionalidad y Ciencias Sociales.- Instituto de Investigaciones Filosóficas, Universidad Nacional Autónoma de México. 2003.

Dolan, Simón L.; García, Salvador. La gestion par valeurs. Une nouvelle culture pour les organisations. Éditions Nouvelles. Canada. 1999.

Durston John, El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural, Díadas, equipos, puentes y escaleras. Editorial Naciones Unidad CEPAL. Santiago de Chile, 2002

Durston, John. *Capital social: Parte del problema, parte de la solución, su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe*

Dussel Peters Enrique. (Coordinador). Perspectivas y retos de la competitividad en México.- Editores: UNAM. Facultad de Economía, Canacindra, Centro de Desarrollo Empresarial Canacindra. México. 2003.

Esnault, Nathalie ; Maige, Christian. Le Manager Equilibriste. Editions Dunod. París. 2001.

Flores, J. (1987). La agroindustria en México. México. Universidad Autónoma de Chapingo.

García Canclini, Néstor. La Globalización imaginada .Editorial Piados. México, 2002.

García Hernández, Luis A. El comercio de productos lácteos entre México y Estados Unidos. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

García Luis A. y Martínez, Estela. Globalización del sistema alimentario y su impacto en la política comercial. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

García, Luis A., Álvarez, Adolfo G., del Valle María del Carmen y Martínez, Estela. "Análisis de los sistemas Nacionales Lecheros de México. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

Garza Treviño Juan Gerardo y Patiño González Susana Magdalena.- Educación en Valores.- Editoriales Trillas, ILCE e itesm.

Gaulejac, Vicent de. "La société malade de la gestion", Edition du Seul. París, 2005.

Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H., Jr. Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura Procesos. Editorial Mc Graw Hill. México, 2004.

Giddens, Anthony; Turner, Jonathan. Comps. La teoría social, hoy. Consejo Nacional para la cultura y las Artes. Alianza Editorial. México. 1990.

Gillespie, Richard. Manufacturing Knowledge. Cambridge University Press

Harvey, David. El nuevo imperialismo. Akal, cuestiones de antagonismo. Madrid, España. 2004.

Hassard John and Parker Martin. - Postmodernism and organizations. - Sage Publications.

Hassard John and Pym, Denis. The theory And Philosophy or Organizations. Routledge. London and New Cork. 1995.

Hassard John. - Sociology and Organization Theory: positivism, paradigms and Postmodernity. - Cambridge University Press.

Hatch, Mary Jo. Organization Theory: Modern symbolic and Postmodern Perspectives. Editorial Oxford. United States of America. 1997.

Hernández Laos Enrique, La competitividad industrial en México, Editoriales Casa abierta al tiempo, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa y Plaza y Valdez Editores. México, 2000.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial Mc. Graw Hill. México. 2003.

Herrera, Danilo. (1998). Metodología para la elaboración de tipologías de actores. IICA. CADIAC. San José Costa Rica. 1998.

Herrera, Danilo. (2002). Diseño de estrategias de negociación comercial para productos alimentarios sensitivos. Secretaría de Cooperación Técnica Área de Comercio y agronegocios. CADIAC. San José, Costa Rica. 2002.

Hitt, Michael; Ireland, R. Duane; y Hoskisson, Robert E. Administración Estratégica: Conceptos, Competitividad y globalización. Internacional Thompson Editores. México,

1999.

Ianni, Octavio. Teoría de la Globalización, siglo veintiuno editores. México.2002

Jamil, Ishtiaq. La cultura administrativa: una forma de comprender la administración pública en distintas culturas. Gestión y Política Pública. Centro de Investigación y Docencia Económicas. México. 1998.

Ibarra Colado, Eduardo; Hernández, Guillermo; Valenzuela Feijoo, José C.; Ortega, Rosa, Maria y Villegas, Eduardo; Molina Salazar, Raúl y Soria, Víctor. Mercados y Regulación. Universidad Autónoma Metropolitana. México, 1993.

Inda,Cunningham, Arturo. El sistema lechero nacional: algunas sugerencias de capacitación. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

Ishikawa, Kaoru. ¿Que es el Control total de calidad? La modalidad japonesa Grupo Editorial Norma. Colombia, 1986.

Kaplan, Robert S. y P. Norton, David. Cuadro de Mando Integral (the Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000, S. A. España. 1997.

Koeslag, Johan H.; Orozco Luna, F. Bovinos de carne. Editorial Trillas. México, 2004.

Koeslag, Johan H.;. Bovinos de leche. Editorial Trillas. México, 2004.

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz.- Elementos de Administración: enfoque internacional. Mc Graw Hill. México, 2002.

Lall, Sanjaya. Exitos y fracasos industriales en un mundo en globalización. En Perspectivas y retos de la competitividad en México.- Editores: UNAM. Facultad de Economía, Canacintra, Centro de Desarrollo Empresarial Canacintra. México. 2003.

Larrondo Montes, Ernesto. Cómo alcanzar la autosuficiencia lechera en México. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

López de Llergo Ana Teresa. Valores, Valoraciones y Virtudes: Metafísica de los valores. Editorial CECSA. México, 2004.

López, R. y Solleiro, J. (1996). El cambio tecnológico en la agricultura y la agroindustria en México.

Luhmann, Niklas. Confianza. Editoriales: Universidad Iberoamericana y Anthropos. Chile, 1996.

M. Sweezy Paúl.- Teoría del Desarrollo Capitalista, Fondo de Cultura Económica, México.

Magaña Rosa Maria y Vargas Larios German.- Evaluación de las políticas públicas: redefinición o continuidad.- Editorial Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Marín López, Patricia. Existencia de prácticas desleales de comercio en la actividad lechera. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

Martínez Atilano Guillermo.- Mercados y Regulación.- Editado Universidad Autónoma Metropolitana.

Marx, Karl. El Capital. Edición Compañía Editorial, S. A. Editorial ALBA. México. 2000.

Lamas Nolasco, Mario A.; Neri Flores, Oscar; Sánchez Rodríguez, Guillermo; Galaviz Rivas, Roberto. TOMO I. No. 321. Boletín informativo Agricultura Orgánica: una oportunidad de negocios sustentable para el sector agroalimentario mexicano. FIRA. México. 2004.

Lamas Nolasco, Mario A.; Neri Flores, Oscar; Sánchez Rodríguez, Guillermo; Galaviz Rivas, Roberto. TOMO II. No. 321. Boletín informativo Agricultura Orgánica: una oportunidad de negocios sustentable para el sector agroalimentario mexicano. FIRA. México. 2004.

Meyer, Marco R. Elaboración de productos lácteos. Editorial Trillas. México.1990.

Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel. Barcelona, España. 2002.

Molina Salazar Raúl Enrique, Compilador.- Globalización: Desafío y Reflexiones, Editoriales Casa abierta al tiempo, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Montaño Hirose, Luís. La razón, el afecto y la palabra. Reflexiones en torno al sujeto en la organización. Iztapalapa No. 50. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. México. 2001.

Montaño Hirose, Luís. (Coordinador General). Alvarado A., Sergio; Barba Álvarez, Antonio; Soria Romo, Rigoberto. (Coordinadores). Los estudios organizacionales en México. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Universidad del Occidente. Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa. México, 2004.

Montaño Hirose, Luís; Solís Pérez, Pedro C.; Barba Álvarez, Antonio; Bueno Rodríguez, Luís; Rodil Urrego, Florencio. Estrategias organizacionales, serie de investigación II. Universidad Autónoma Metropolitana. México. 1993.

Montaño Hirose, Luís. Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias. En Iztapalapa 48. México. 2000.

Multidisciplinarias, UNAM. Facultad de Economía, UNAM. Dirección General de Asunto de Personal Académico, UNAM. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapozalco. México 2002.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Editorial Oxford. México, 1995.

Ocampo, José Antonio. *Capital social y agenda del desarrollo. CEPAL Chile, 2003.*

Ochoa, René F. y Outlaw, Joe L. Una herramienta para la evaluación financiera de empresas agropecuarias. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

Ordóñez Morales, César Eduardo. "Características generales de la producción en la Sierra Madre de Chiapas". Centro de Investigaciones Ecológicas del Sureste. (CIES).

Padua, Jorge. Técnicas de Investigación aplicadas a las ciencias sociales. Editorial Fondo de Cultura Económica. México. 1982.

Paltrinieri, Gaetano. Taller de leche. Editorial Trillas. México. 2003.

Penso D'Albenzio, Cristina. El concepto de capital social en los nuevos planteamientos de las relaciones Estado-sociedad. En Evaluación de las políticas públicas: redefinición o continuidad. Universidad Autónoma Metropolitana. México. 1994.

Pérez, Carlota.- Revoluciones Tecnológicas y Capital Financiero: la Dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza. Editorial Siglo XXI. México. 2004

Pfeffer, Jeffrey. Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades. Oxford University Press. México, 1997.

Porter, M. La ventaja competitiva de las Naciones. Editorial Vergara. Buenos Aires Argentina. 1991.

Porter, M. Ser competitivo: Nueva aportaciones y conclusiones. Editorial Deusto. España. 1999.

Porter, Michael. Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. Editorial CECSA. 1987.

Porter, Michael E. Estrategia competitiva, Técnicas de Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial CECSA. México, 2002.

Porter, R. Guía de las alianzas en los negocios. Compañía Editorial Continental, S.A. de CV. México. 1995.

Quintero Ramírez, Rodolfo. Biotecnología y productos Lácteos.

Ramírez Castañeda, Jorge .Padrón de Proveedores de leche fresca LICONSA. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

Ramírez Faúndez, Jaime y Ramírez Martínez, Guillermo. Hacia un paradigma de la previsión para la empresa global. Editores: Universidad del Occidente, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. México, 2004.

Ramírez Martínez, Guillermo. (Coordinador). *Desempeño organizacional, Retos y*

enfoques contemporáneos. Universidad Autónoma Metropolitana, Posgrado en Estudios Organizacionales. Universidad del Occidente. México, 2004.

Ramírez Padilla, David Noel y Cabello Garza, Mario A. Empresas Competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito. Editorial Mc Graw Hill. México, 1997.

Ramírez Padilla, Daid Noel; Cabello Garza, Mario A. Empresas Competitivas. Editorial Mc Graw Hill. México, 1997.

Ramos, Joseph. Una estrategia de Desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los Recursos Naturales. Chile. CEPAL. 1998.

Ranadivé Vivek.- El Nuevo Poder Empresarial Ante la competencia, la carrera es de quien está y se mantiene al frente.- Editorial Mc Graw Hill

Ranis Gustav y Steward Francis (2002) Crecimiento Económico y Desarrollo Humano en América Latina. Revista CEPAL.

Ritzer, George. Teoría Sociológica Contemporánea. Editorial Mc Graw Hill. México. 1994

Robinson, Lindon J.; Siles, Marcelo E.; Schmid, A. Allan. El capital social y la reducción de la pobreza: hacia un paradigma maduro. CEPAL. Chile, 2003.

Rodríguez Peñuelas, Marco Antonio. Modernización Organizacional en la empresa Agrícola Mexicana. Editores: Universidad Autónoma de Sinaloa. Universidad del Occidente. H. Ayuntamiento de Culiacán. México, 2004.

Roldan Martha.- ¿Globalización o Mundialización? Teoría y práctica de procesos productivos y asimetrías de género. Editorial Universitaria de Buenos Aires. Argentina. 2000.

Ruiz Duran, Clemente y Dussel Peters, Enrique (Coordinadores) Dinámica Regional y Competitividad Industrial. Universidad Autónoma de México. Fundación Friedrich Ebert. Editorial Jus. México. 1999.

SAGARPA-INIFAP-CIPEP A.C. Manejo integral de la unidad de producción bovina de doble propósito "La Doña" Libro Técnico Núm. 1 México. 2004.

Salas Quintanal, Hernán. Antropología, estudios rurales y cambio social, La globalización en la región lagunera. UNAM Instituto de Investigaciones Antropológicas, México, 2002.

Sánchez, José C. Psicología de Grupos, Teorías, procesos y aplicaciones. Editorial Mc Graw Hill. España, 2002.

Schwartz, Howard and Jacobs Jerry. Sociología cualitativa: Método para la reconstrucción de la realidad. Editorial Trillas. México. 1999.

Scott, W. Richard. Organizations: Rational, Natural, and Opens Systems. Editorial Prentice Hall. United Status of America. 2003.

Siliceo A., Alfonso; Casares A., David y González M., José Luís.- Liderazgo, Valores y cultura Organizacional. Editorial Mc. Graw Hill. México, 1999.

Sirven Martine, Entre el ideario y la realidad: capital social y desarrollo agrícola, algunos apuntes para la reflexión. CEPAL, 2001.

Sweezy, Paul M. Teoría del desarrollo capitalista. Fondo de Cultura Económica. México. 1945

Strauss, Ansel M. Field Research. Prentice Hall. United States of America. 1973.

Tanyeriabur, Aysen., Rosson, Par. La demanda de productos lácteos en México. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

Thilmany, Dawn; Barret, Christopher B. El comercio de los productos lácteos en el TLCAN.

Tijerina Garza, Eliézer; Correa López, Gabriela; Lucena Delgado, Rodrigo; de la Lama G., Alfredo; Del Castillo Massot, Marcelo; Correa López, María I., Cruz Vargas, Cesar O.; Álvarez Texocotitla, Migue; Lizarazu Alanez, Eddy y Liquitaya Briceño, José. Globalización: Desafío y Reflexiones. Universidad Autónoma Metropolitana. México.1994.

Toledo Beltrán, José Daniel. El modelo asiático de relaciones industriales ¿Hacia una japonización del Asia del Pacífico? Iztapalapa 42. México, 1997.

Toledo Beltrán, José Daniel. Ética, ideología y misión nacional en el sistema japonés de relaciones industriales. México.

Tudor Price, Richard. El sector lechero canadiense: políticas. UAM-X. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM. México, 1997.

Uphoff, Norman. El capital social y su capacidad de reducción de la pobreza. CEPAL. Chile, 2003.

Uslaner, Eric M. *Confianza y corrupción: sus repercusiones en la pobreza*. CEPAL. Chile, 2003.

Villareal, René. La competitividad sistémica: conceptos y condiciones en México. En Perspectivas y retos de la competitividad en México.- Editores: UNAM. Facultad de Economía, Canacintra, Centro de Desarrollo Empresarial Canacintra. México. 2003.

Von Krogh, Georg; Ichijo, Kasuo y Nonaka, Ikujiro. Facilitar la creación de conocimiento: como desentrañar el misterio del conocimiento táctico y liberar el poder de la innovación. Editorial Oxford. México. 2000.

Weber, Marx. Economía y sociedad. Fondo de Cultura Económica. México. 1970.

Worchel Stephen, Cooper Joel, R. Goethals George y Olson James M.- Psicología Social.- Editorial Thomson

## REVISTAS

Ganadero, años de ser la mejor referencia escrita y visual del desarrollo de la ganadería mexicana.- Órgano de Información al Servicio de la Ganadería des 1975 Vol. XXX No. 1 Enero - Febrero 2005.

Báez Urbina, Francisco; Fuentes Molina, Ivett. Desarrollo regional, territorio y capital social. Apuntes sobre investigaciones recientes en Europa y América Latina. Gestión y Estrategia: departamento de administración. México. Enero - Junio 2005.

Infoganadero Centro Americano.

Revista de la CEPAL No. 83. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Agosto 2004. Santiago de Chile. 2004.

Revista Mexicana de Sociología. Instituto de Investigación Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México. México. Abril-Junio. 2002.

## PAGINAS DE INTERNET

[comglobal@prodigy.net.mx](mailto:comglobal@prodigy.net.mx)

[fira.gob.mx/publicaciones/perspectivas/perspectivas%20leche%202003.pdf](http://fira.gob.mx/publicaciones/perspectivas/perspectivas%20leche%202003.pdf)

<http://www.sagarpa.gob.mx/Dgg/progran.htm>

<http://www.fao.org/docrep/meeting/008/J2089s.htm>

<http://216.239.51.104/search?q=cache:ADxfUk3nNGMJ:www.eumed.net/cursecon/dic/V...>

<http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.htm>

<http://w2.siap.sagarpa.gob.mx:8080/Brio/ihtml/Resquest>

<http://www.auladeeconomia.com/microap1.htm>

<http://www.cfppchiapas.org/Brucelosis.htm>

<http://www.cfppchiapas.org/Rabia%20Paralitica%20Bovina.htm>

<http://www.cfppchiapas.org/services.htm>

<http://www.cocoso.chiapas.gob.mx/documento.php?id=20040722190650>

<http://www.economia.gob.mx/index.jsp?P=353>

<http://www.eumed.net/cursecon/colaboracion/lrce-comercio.htm>

[\*\*http://www.ezln.org/revistachiapas/No.9/ch9polito.html\*\*](http://www.ezln.org/revistachiapas/No.9/ch9polito.html)

[http://www.funcionpublica.gob.mx/scagp/dgores/reglas/2004/r08\\_sagarpa04/completos/r...](http://www.funcionpublica.gob.mx/scagp/dgores/reglas/2004/r08_sagarpa04/completos/r...)

<http://www.geocities.com/WallStreet/Flor/9680/ricardo2.htm?200615>

[http://www.informe.chiapas.gob.mx/Contenido/4to\\_Informe/Pag\\_Documento/Economico...](http://www.informe.chiapas.gob.mx/Contenido/4to_Informe/Pag_Documento/Economico...)

<http://www.monografias.com/trabajos25/globalizacion-comercio/globalizacion-comercio...>

<http://www.oficial.documents.co.uk/document/cm40/4057/4057.htm>

[http://www.pmhs.gob.mx/Marcha\\_Hacia\\_Sur/Cobertura/Cedulas%20Edos/Chiapas.htm](http://www.pmhs.gob.mx/Marcha_Hacia_Sur/Cobertura/Cedulas%20Edos/Chiapas.htm)

[http://www.pmhs.gob.mx/Marcha\\_Hacia\\_Sur/Cobertura/Iframe\\_Chiapas.htm](http://www.pmhs.gob.mx/Marcha_Hacia_Sur/Cobertura/Iframe_Chiapas.htm)

<http://www.sagarpa.gob.mx/Dgg/Dphue.htm>

<http://www.sagarpa.gob.mx/Dgg/prod0001.htm>

<http://www.sagarpa.gob.mx/dlg/chiapas/ganaderia/acerca-hist.htm>

<http://www.sagarpa.gob.mx/dlg/chiapas/ganaderia/cotecoca.htm>

<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/cadenas/listac2002.asp?vsnmb=&arbol=Cadena+Pro...>

<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/comunes/cedulas/ceddg.asp?ct=77,41,42,58,93,85,8...>

<http://wwwcfchiapas.org/Control%20de%20la%20Movilizacion%20Animal.htm>

<http://wwwfirco.gob.mx/>

<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/estadísticas/actxedo.asp?gpo=l>

<http://www.sagarpa.gob.mx/Dgg/SAGAR-05-01.htm>

[info@mundolacteoycarnico.com](mailto:info@mundolacteoycarnico.com)

[lacteosdechiapas@terra.com.mx](mailto:lacteosdechiapas@terra.com.mx)

[www.alfonsofg.net/ganadera/](http://www.alfonsofg.net/ganadera/)

[www.economia.gob.mx/pics/p/p239/Pbpmhsiv.pdf](http://www.economia.gob.mx/pics/p/p239/Pbpmhsiv.pdf)

[www.liconsa.gob.mx/ley\\_federal/pdf/programa\\_de\\_compra\\_2005\\_2.pdf](http://www.liconsa.gob.mx/ley_federal/pdf/programa_de_compra_2005_2.pdf)

[www.mexicoganadero](http://www.mexicoganadero)

[www.sagarpa.gob.mx/Dgg/siniiga.htm](http://www.sagarpa.gob.mx/Dgg/siniiga.htm)

[www.siea.sagarpa.gob.mx/fomer/analisis/anleche.html](http://www.siea.sagarpa.gob.mx/fomer/analisis/anleche.html)

ARTICULOS.

Flores Valdez Claudio.- Algunos aspectos de la ganadería en México.

Toledo Beltrán José Daniel.- El modelo asiático de relaciones industriales ¿hacia una japonización del Asia del Pacífico? Iztapalapa 42. México, 1997

Toledo Beltrán José Daniel.- Ética, ideología y misión nacional en el sistema japonés de relaciones industriales.

Zemelman 1987.- Chapter V Methodological Design



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

---

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**PRESENTA**

*MMT. Blanca Estela Molina Figueroa*

**EL CAPITAL SOCIAL  
FACTOR DETERMINANTE EN LA  
GESTIÓN DE LOS AGRONEGOCIOS:  
CASO LÁCTEOS DE CHIAPAS, S.A. DE C.V.**

**DIRECTOR DE TESIS**

*Dr. Jaime Ramírez Faúndez*

**MÉXICO, D. F.  
DICIEMBRE DE 2006**