



**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa
División de Ciencias Sociales y Humanidades
Posgrado en Estudios Organizacionales**

**Idónea Comunicación de Resultados que para obtener el grado de
Maestra en Estudios Organizacionales presenta:**

Amalia María del Pilar Velázquez Pacheco

Titulada:

**Factores que forman parte de la toma de decisiones en el
proceso de cambio en la forma de organización en una
unidad de producción lechera en el Complejo
Agroindustrial Tizayuca.**

Directora de tesis: Dra. Silvia Pomar Fernández

Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez

Dr. Valentín Efrén Espinosa Ortiz

Ciudad de México.

septiembre de 2017



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00107

Matrícula: 2153803191

FACTORES QUE FORMAN PARTE DE LA TOMA DE DECISIONES EN EL PROCESO DE CAMBIO EN LA FORMA DE ORGANIZACIÓN EN UNA UNIDAD DE PRODUCCIÓN LECHERA EN EL COMPLEJO AGROINDUSTRIAL TIZAYUCA

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 16 del mes de noviembre del año 2017 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ
DR. VALENTIN EFREN ESPINOSA ORTIZ
DR. CARLOS JUAN NUÑEZ RODRIGUEZ

Bajo la Presidencia de la primera y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: AMALIA MARIA DEL PILAR VELAZQUEZ PACHECO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, la presidenta del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



AMALIA MARIA DEL PILAR VELAZQUEZ PACHECO
ALUMNA

REVISÓ

[Signature]
LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

[Signature]
DRA. JUANA JUAREZ ROMERO

PRESIDENTA

[Signature]
DRA. SILVIA POMAR FERNANDEZ

VOCAL

[Signature]
DR. VALENTIN EFREN ESPINOSA ORTIZ

SECRETARIO

[Signature]
DR. CARLOS JUAN NUÑEZ RODRIGUEZ

**Idónea Comunicación de Resultados que para obtener el grado de
Maestra en Estudios Organizacionales presenta:**

Amalia María del Pilar Velázquez Pacheco

Titulada:

**Factores que forman parte de la toma de
decisiones en el proceso de cambio en la forma de
organización en una unidad de producción lechera
en el Complejo Agroindustrial Tizayuca.**

Directora de tesis: Dra. Silvia Pomar Fernández

Dr. Carlos Juan Núñez Rodríguez

Dr. Valentín Efrén Espinosa Ortiz

Ciudad de México.

septiembre de 2017

AGRADECIMIENTOS

A la Dra. Silvia Pomar por compartir conmigo sus conocimientos.

Al Dr. Valentín Espinosa, siempre presente.

A mis compañeros, quienes fueron mi familia por dos años.

Y de forma muy especial:

A la Familia Barba, por tener la apertura y compartir no solo las cuestiones técnicas ya de por sí valiosas, sino por brindarme la oportunidad de conocer su historia familiar, una historia de éxito iniciada por Don Armando Barba y que continúa a pesar de los embates técnicos, económicos, políticos y sociales.

Gracias, Armando, Alejandro y Doña Esther.

Al Programa para el desarrollo profesional docente (PRODEP-SEP)

Al Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica de la UNAM. PAPIIT IN309317

RESUMEN

La atención se centra en los factores que son parte de la toma de decisiones en la adopción de nuevas formas de organización. Se parte de la forma de organización más rígida a formas más flexibles en donde las relaciones sociales y de producción que surgen pudieron no ser la consecuencia de una racionalidad instrumental sino de otras racionalidades como las tradicionales que llevan a reproducir, antes que el valor económico, valores fincados en la organización familiar. Es importante mencionar que el contexto económico, político y social en el que se desarrollaron las actividades de la organización lechera influye de manera determinante en cada una de las decisiones tomadas por la empresa familiar estudiada. El objetivo del presente trabajo fue analizar los factores que forman parte del proceso de toma de decisiones que llevan a modificar la forma de organización en una unidad de producción láctea ubicada en la Complejo Agroindustrial Tizayuca (CAIT).

La metodología empleada recae en el ámbito social, de forma cualitativa, utilizando como método de análisis el estudio de caso. Para la recolección de la información se realizaron entrevistas semiestructurada a los integrantes de la familia Barba, dirigentes de la organización. Los resultados obtenidos después de haber realizado el análisis de los hallazgos fue que los acontecimientos que sucedieron en la familia influyeron en la forma de organización y en la toma de decisiones, pasando de modelos rígidos a modelos más flexibles en función a una toma de decisiones en un contexto de incertidumbre interna y externa. Se corrobora que el contexto familiar y la forma en que se han tomado las decisiones ha sido favorable para esta organización ya que han logrado trascender en el tiempo y han superado obstáculos y la forma en que se han organizado les ha permitido no sólo mantenerse, sino crecer.

Palabras clave: Organizaciones, toma de decisiones y formas de organización

CONTENIDO

PÁGINA

Introducción, justificación, objetivos e hipótesis

Introducción.....	1
Preguntas de investigación	5
Justificación.....	6
Objetivo general.....	8
Objetivos específicos.....	8
Hipótesis de investigación.....	8

Primera Parte: Construcción Teórica

Capítulo 1. Toma de decisiones.....	10
1.1 La toma de decisiones individual en las organizaciones.....	16
1.2 La percepción y la toma de decisiones.....	17
1.3 La creatividad y la toma de decisiones.....	18
1.4 La intuición en la toma de decisiones.....	20
1.5 Los estilos para tomar decisiones.....	20
1.6 Otras variables organizacionales en la toma de decisiones.....	22
1.7 La cultura y la toma de decisiones.....	23
1.8 La ética y la toma de decisiones.....	23
Capítulo 2. Nuevas formas de organización.....	26
2.1 Las organizaciones y los estudios organizacionales.....	26
2.2 Las formas de organización.....	28
2.2.1 La organización burocrática, moderna o rígida.....	29
2.2.2 La organización Postmoderna, pos-burocrática o flexible.....	35
2.3 Nuevas formas de organización.....	40
2.4 La diversificación de las nuevas formas de organización.....	45
2.4.1 La organización integrada-innovadora.....	45
2.4.2 Mercados, jerarquías y centros de ganancias.....	46
2.4.3 El clan.....	48
2.5 Las configuraciones de Mintzberg.....	48

Capítulo 3. La empresa familiar	51
3.1 Los orígenes de la empresa familiar.....	55
3.2 Definición de empresa familiar.....	57
3.3 El estudio de la empresa familiar.	58
3.4 Configuraciones organizacionales y la red de empresas familiares.....	62
3.5 La empresa familiar como una forma de organización.....	64

Segunda parte: Marco metodológico y Estudio de caso

Capítulo 4. Marco metodológico	68
4.1 Investigación e investigación social.....	68
4.2 Investigación cualitativa.....	70
4.2.1 Características de la investigación cualitativa.....	71
4.3 Estrategias en la investigación cualitativa.....	72
4.3.1 Estudio de caso.....	73
4.3.1.1 El caso singular o único.....	73
4.4 Métodos de recolección y análisis de datos.....	74
4.4.1 La entrevista.....	75
4.4.2 la entrevista semi-estructurada.....	76
4.5 Diseño de la investigación.....	77
Capítulo 5. El entorno	81
5.1 Antecedentes.....	81
5.1.1 Nacimiento de la Cuenca Agroindustrial de Tizayuca (CAIT).....	83
5.1.2 El cambio a las instalaciones del CAIT.....	85
5.1.3 Los resultados de la creación del CAIT (1985-1990).....	87
5.1.4 Los establos pasas a ser propiedad y responsabilidad de los ganaderos	89
5.1.5 Crisis económica y desintegración del CAIT.....	92
5.2 Situación actual de la producción láctea.....	99
5.2.1 Producción de leche a nivel mundial.....	101
5.2.2 Importaciones de leche en polvo.....	101
5.2.3 La producción de leche nacional.....	104
5.2.4 Industrialización de la leche.....	108

Capítulo 6. Estudio de caso: El sueño de un hombre trabajador cuya vida entera la dedico a la producción de leche: Antecedentes, el cambio en la forma de organización y la sucesión

6.1 Los antecedentes.....	114
6.1.1 La boda.....	118
6.1.2 La compra de los establos de la familia.....	119
6.1.3 El anuncio de la reubicación de los establos situados en la Ciudad de México	121
a la cuenca de Tizayuca, Hidalgo.....	124
6.2.1La organización del trabajo en Tizayuca.....	125
6.3 La sucesión.....	128
6.3.1 Los estudios del futuro Médico Veterinario Zootecnista.....	129
6.3.2Una nueva forma de organización.....	130
6.3.3 Otro cambio: El tomador de decisiones, una persona inteligente y preparada	134
6.3.4 La muerte de Don Armando.....	142
Reflexiones finales.....	146
Literatura citada y consultada.....	153

INTRODUCCIÓN

Mi profesión como Médico Veterinario Zootecnista, me ha llevado a permanecer gran parte de mi vida trabajando en empresas ganaderas y de industrialización de productos cárnicos, en las cuales he tenido como función principal buscar la rentabilidad de éstas a través de optimizar los recursos existentes, buscar siempre los mejores canales de comercialización y la aplicación los diversos conocimientos técnicos para hacer posible la permanencia en el mercado. Sin embargo, el entorno cada vez más complejo para la producción de productos de origen animal, provocado en buena medida por efectos de la apertura comercial, ha traído como consecuencia que estas empresas antiguamente muy rentables ahora ya no lo sean.

Es importante no pasar por alto que el contexto económico, político y social en el que se desarrollaron las actividades pecuarias influye de manera determinante en cada una de las decisiones tomadas. Una de las circunstancias que hay que destacar, es como a partir de la década de los ochentas, cuando México decide abandonar el estado benefactor con una economía cerrada a una economía de libre mercado, es el momento coyuntural que marca la pauta y el camino para tomar decisiones determinantes por parte del Estado, que han repercutido en el productor.

Quizás uno de los sectores más golpeados por estos efectos, es el sector lechero. Para el productor de leche en sistema intensivo y semi-intensivo, una de las variables que más cuida son los costos de producción, mismos que darán una idea muy clara sobre la rentabilidad de la empresa. Toman decisiones en el área de nutrición, cuidan los aspectos de reproducción que se produce con animales con

características genéticas mejoradas, usan la tecnología, etcétera, en aras de tener mejores y mayores producciones de leche, es decir, aumentar su productividad. Verduzco (2002) menciona que los productores consideran que la viabilidad de sus empresas se puede lograr manteniendo el flujo de efectivo a corto plazo y en generar una razón de retorno aceptable.

Sin embargo, en la actualidad se puede observar que gran cantidad organizaciones de índole familiar, que se dedican a producir leche, han visto que la rentabilidad de la actividad no es la que esperaban y en ocasiones resulta que la actividad ya no es rentable.

Esta falta de congruencia que existe entre la realidad que se observa y lo que me enseñó la profesión es evidente. Por un lado, los efectos de una economía globalizada en donde concurre la alta competencia a través de las importaciones de leche en polvo y de derivados lácteos con precios bajos debido a subsidios, precios dumping, o situación de ventaja competitiva al producir en lugares con mejores condiciones, que les permite exportar a precios inferiores a los costos de producción del productor nacional. Una inadecuada comercialización de la leche, la cual recae en grandes empresas que industrializan el producto, por otro lado, y la existencia de cuencas lecheras, ubicadas en lugares que brindan poca oportunidad para producir óptimamente, como el caso de la Cuenca de Tizayuca, en donde se produce leche, sin existir las condiciones potenciales para realizarlo, resultando en la elevación de los costos de producción. Son por citar algunos de los problemas que enfrenta el sector.

Una de las primeras reflexiones que llegaron a mi mente después de observar esa falta de congruencia en algunos establos, fue cómo explicar que estas

empresas existen y no son rentables. ¿Cómo estas empresas ganaderas se han podido adaptar a entornos tan cambiantes y adversos? ¿Cómo es que la toma de decisiones por parte de los dueños ha jugado un papel clave en la forma de organización y permanencia de sus empresas a pesar del entorno?

Existen diversas perspectivas para tratar de dar respuesta a las interrogantes antes planteadas, una de ellas es la perspectiva de los Estudios Organizacionales (EO), la que permite emplear ideas y metodologías críticas y diversas con carácter interdisciplinario posibilitando el conocimiento mediante un diálogo y debate constante aunando a la diversidad y pluralidad de enfoques.

Los (EO) consideran a las organizaciones como objeto de estudio por excelencia, son entes inestables y altamente cambiantes. Este paradigma se refiere a un constructo organizacional en constante cambio para y con el ambiente que le rodea y su estudio se orienta a pensar a las organizaciones como imperfectas, complejas e inmersas en un ambiente turbulento y de incertidumbre.

Etzioni (1979), menciona que nacemos, nos educamos, nos desarrollamos y nos morimos en organizaciones. Las organizaciones son entes sociales construidas y reconstruidas de forma pensada para buscar metas específicas, son diversas y complejas, por lo que se hace necesario su estudio y un marco teórico que permita ver en realidad cómo funcionan.

La importancia que tiene la empresa lechera, el impacto social y económico que genera es evidente y dado que he pasado gran parte de mi vida como profesionalista en ellas, resulta relevante su estudio desde la perspectiva de los EO, con el cual se intenta vislumbrar aspectos fundamentales para entender como la toma de decisiones ha sido un factor primordial para ver el surgimiento de nuevas

formas de organización que ha permitido la permanencia de algunas organizaciones. Partiendo de la forma de organización más rígida a formas más flexibles, en donde las relaciones sociales y de producción que surgen pudieron no ser la consecuencia de una racionalidad instrumental sino otras racionalidades como las tradicionales que llevan a reproducir, antes que el valor económico, valores fincados en la organización familiar. Es bajo el atisbo de los EO que se pretende analizar los factores que forman parte del proceso de toma de decisiones que llevan a modificar la forma de organización en una unidad de producción láctea ubicada en la Complejo agro-industrial Tizayuca (CAIT) y ver cómo las relaciones familiares son determinantes en este proceso, identificando los factores que han permitido que, a pesar del contexto, esta organización se mantenga viva y siga siendo rentable.

Para lograr lo anterior, el presente trabajo se estructuro de la siguiente manera: Está dividido en dos secciones, la primera incluye el marco teórico, la cual dará los argumentos teóricos para explicar cómo es el proceso de la toma de decisiones y como estas decisiones han traído como consecuencia nuevas formas de organización en la empresa pecuaria. Esta primera parte a su vez, se divide en tres capítulos: El capítulo 1 se trata el tema de toma de decisiones, el cual permitirá entender algunas de las variables que se consideran importantes en este proceso, tanto de forma individual, como de grupo. En el capítulo 2 se analizan las nuevas formas de organización, en este se hará un recuento de cómo han ido evolucionando las organizaciones, desde la organización burocrática hasta llegar a las nuevas formas organización en donde el entorno desempeña un papel fundamental para la toma de decisiones. En el capítulo 3 se estudia a la empresa

familiar, ya que la organización analizada es una de ellas, y a que debido a diversas características de las mismas la forma en que se organizan es diferente en algunos aspectos a las no familiares. Es importante ver cómo es su forma de organización, ya que esto me permitirá explicarme por qué en la organización estudiada se han tomado las decisiones de determinada forma

La segunda sección, está conformado por el capítulo 4 Marco metodológico, en donde se describe la metodología empleada para conseguir el objetivo de este trabajo. El capítulo 5 en donde se describe el contexto político, económico y social en el que se desarrolla la actividad lechera. Finalmente, en el capítulo 6 nos acercamos al caso particular, el cual se centra en una organización dedicada a la producción de leche ubicada en el Complejo agro-industrial Tizayuca (CAIT) propiedad de la Familia Barba en donde se analizan los diversos factores que me den respuesta a las preguntas siguientes:

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cómo se explica bajo la perspectiva de estudios organizacionales el cambio en la forma de organización a partir de la toma de decisiones que han permitido la permanencia de una unidad de producción láctea en un entorno turbulento?
2. ¿Cuáles son los factores que desde la perspectiva de la toma de decisiones han determinado las formas de organización y la permanencia de la organización familiar estudiada?

JUSTIFICACIÓN

Más que por qué, la pregunta inicial del presente trabajo versaría sobre el para qué se quiere estudiar el establo lechero ubicado en Tizayuca Hidalgo como una organización. Esta pregunta surge de algunas visitas efectuadas a la Cuenca lechera de Tizayuca, mejor conocida como el Complejo agro-industrial Tizayuca (CAIT) cuando al realizar una entrevista con uno de los hijos del dueño del establo y quien actualmente junto con su hermano fungen como directores generales, hizo una pregunta que, bajo la lógica funcionalista y totalmente económica, solo tenía una respuesta. “Mira que estoy loco ¿Por qué estoy produciendo leche en un país que importa cerca del 80% de la leche que se consume? Y además vendiendo a una transnacional, cuyas exigencias en cuanto a la calidad están por arriba de la normatividad nacional, cuando la falta de un contrato formal en cuanto a la venta de la leche no existe, lo que me provoca altos índices de ansiedad”.¹

La respuesta parecería lógica, y seguramente estará relacionada con la generación de utilidades, que, aunque no se descarta, no parece ser una respuesta única a su pregunta. A partir de este cuestionamiento se intenta dar respuesta desde otra perspectiva, que permita comprender que es lo que ha tenido que hacer esta empresa y muchas otras ubicadas en el CAIT o en cualquier otra parte de territorio nacional para permanecer en el mercado a través del tiempo, aun con todo y las grandes cantidades de leche en polvo que se importa. A este respecto Pfeffer (2000)

¹ México para el año 2015, Durante el periodo de enero a marzo llegaron al país más de 54, 086 toneladas de leche polvo, lo que significa un aumento del 22.5% en la importación de ese producto con relación a igual lapso del año pasado. En leche en polvo, **México consumió 265,000 toneladas**, http://www.milenio.com/negocios/Crecio_Importacion_de_leche_en_polvo_0_527347304.html consultado: 4 de octubre de 2017

menciona que existen muchas teorías relacionadas con modelos económicos que no necesariamente explican de manera apropiada lo que sucede en las organizaciones. Para este autor los modelos sociales o psicosociales brindan un mejor entendimiento cuando se realiza el análisis de las organizaciones, ya que, estos cuentan con una gran cantidad de variables para comprender las estructuras, las políticas y la toma de decisiones. Asimismo, menciona que los modelos económicos hacen que los estudios organizacionales encaucen su atención en el desempeño, la supervivencia, liderazgo y la cultura, restándole importancia al individuo y su relación con la organización, así como la relación entre esta organización, su ambiente y toda su problemática.

Para De la Rosa et al (2009) al abordar a la empresa desde el punto de vista económico, solo se le ve como una simple función de producción, donde intervienen una combinación dada de insumos a fin de obtener un producto final. Haciendo lo más importante la maximización de los beneficios; no existen individuos, solo un empresario racional. Con lo anterior se puede observar que este enfoque no le presta atención a la acción organizada de sus actores, las estructuras, los procesos ni ambiente, es decir ve a la empresa despersonalizada, des-complejizada y extremadamente racional. A diferencia de la perspectiva organizacional, donde se considera a la empresa como una organización, lo que implica aceptar su naturaleza compleja, por lo que se considera que este es el enfoque más adecuado para analizar a la unidad de producción lechera.

OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que forman parte del proceso de toma de decisiones que han llevado a modificar la forma de organización en una unidad de producción láctea ubicada en el Complejo agro-industrial Tizayuca (CAIT) que le han permitido su permanencia en el mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterización de la unidad de producción lechera como una organización, identificando los elementos que la conforman.
- Identificación de los elementos que coadyuvan en la toma de decisiones
- Identificación de la relación entre cómo se toman las decisiones por parte de los integrantes de la familia de una unidad de producción lechera y como estas coadyuvan en los cambios en las formas de organización que han permitido la permanencia de ésta en un entorno turbulento

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

En un entorno cambiante, las organizaciones tienen la necesidad de adaptarse a él en la medida que quieran permanecer a través del tiempo. En estas formas de adaptación al entorno, se da el cambio en su forma de organizar el trabajo y todas y cada una de las actividades que realizan para cumplir con sus objetivos.

El cambio se puede manifestar como:

- a) Una radicalización a través de modelo burocrático, en donde el control y la rigidez en la forma de operar será la constante.

- b) A partir de un cambio total en la forma de organizar el trabajo en donde flexibilidad en todos sus procesos sea la dimensión principal.
- c) O la coexistencia de los dos modelos preponderantes. El modelo burocrático y el pos-burocrático, dando origen a nuevas formas de organización.

La hipótesis para el caso concreto, es que la coexistencia entre los dos modelos (el burocrático y el flexible) es el resultado de la toma de decisiones de sus actores, como la forma de adaptación y permanencia de la organización.

Primera parte: Construcción Teórica

Capítulo 1. Toma de decisiones

El presente capítulo es un intento por abordar el proceso de la toma de decisiones y algunos de los factores que influyen en los integrantes de una organización cuando realizan este proceso. Lo anterior permitirá comprender la importancia que tiene la acción de decidir y esto a su vez a la necesidad de modificar la forma en la que se organiza la organización.

Para la teoría neoclásica, la toma de decisiones tiene un carácter normativo al señalar cómo se deben comportar los individuos, pretende predecir la conducta individual, concibiendo al hombre económico como maximizador de su función de utilidad, suponiendo que elige la mejor alternativa en situación de certidumbre. Para Mouzelis (1991), el hombre económico cuando hace una elección a fin de conseguir determinados objetivos supone que: a) conoce de manera total todas las posibles alternativas de la situación; b) prevé toda la serie de consecuencias que resultaran de la eventual elección de cualquier alternativa y c) posee un sistema consciente y completo de preferencias que le capacita para priorizar las consecuencias para hacer decisiones óptimas.

Para la economía de la empresa, la organización total del negocio aparece como una unidad, de la que interesa fundamentalmente estudiar sus relaciones con el mercado; de aquí que, apenas sean consideradas las relaciones intra-organizacionales y que se presuponga que el empresario es, en tanto el representante de la empresa y quien actúa de modo racional.

Harrison (1999) menciona que el proceso racional de la toma de decisiones inicia cuando hay un problema, cuando se encuentra una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado

Las consecuencias negativas podrán esperarse, si quien decide ignora un problema o lo definió equivocadamente.

La segunda etapa es la identificación de los criterios de decisión, que se consideraran para resolver el problema. En esta etapa, se determina qué es relevante para tomar la decisión y aporta al proceso sus intereses, valores y preferencias personales semejantes. Es importante identificar los criterios porque lo que es relevante para una persona acaso no lo sea para otra. Los criterios señalados rara vez tienen la misma importancia. Por tanto, la tercera etapa consiste en la ponderación por parte del tomador de decisiones de los criterios identificados a fin de darles la prioridad que convenga en la decisión.

En la cuarta etapa se consideran las alternativas posibles con las que se resolverá el problema. En esta fase solo se anotan las alternativas, sin hacer ningún intento por evaluarlas.

Una vez con las alternativas elegidas, estas se analizan y se evalúan críticamente. Para ello, las califica con cada criterio que eligió. Las ventajas y desventajas de cada alternativa se hacen claras al compararlas con los criterios fijados en la segunda etapa y la ponderación de estos en la tercera.

En la última etapa del modelo hay que calcular la decisión óptima: se evalúa cada alternativa de acuerdo con los criterios y se elige la que tenga la mayor puntuación.

Para March (1994) este modelo racional para la toma de decisiones parte de algunas premisas:

- a)** Claridad del problema. Se supone que quien decide tiene toda la información sobre la situación.
- b)** Opciones conocidas. Se supone que quien decide puede identificar todos los criterios relevantes y anotar todas las alternativas viables. Más aún, que está consciente de todas las consecuencias posibles de cada alternativa.
- c)** Preferencias claras. Se asume racionalmente que los criterios y alternativas pueden clasificarse y ponderarse de acuerdo con su importancia.
- d)** Preferencias constantes. Se supone que los criterios de decisión son constantes y que los pesos que se les asignaron son estables.
- e)** No hay restricciones de tiempos ni costos. Quien toma decisiones racionales puede obtener toda la información sobre criterios y alternativas porque se supone que no tiene limitaciones de tiempo ni costos.
- f)** Rendimiento máximo. Quien toma decisiones racionales escogerá la alternativa que arroje el mayor valor percibido.

A diferencia, Simon (1988) concibe a el hombre económico como poseedor de una racionalidad limitada que se observa en un comportamiento subjetivamente racional, es decir, él no puede conocer todas las opciones y consecuencias posibles en el proceso de decisión; esto lo conduce por una solución satisfactoria cargada de juicios valorativos y condicionada por los intereses de quienes dominan en cada situación.

Por lo tanto, en las organizaciones el hombre no es un hombre económico, es un hombre administrativo, un hombre que no maximiza, solo optimiza, un

individuo que solo puede aspirar a tomar la decisión más satisfactoria (no la mejor) de acuerdo al conocimiento imperfecto que tiene respecto de las alternativas y consecuencias de su decisión. Es decir, el individuo nunca puede tomar la mejor decisión posible, sólo puede tomar la que satisface mejor sus expectativas en función de la información que posee y la capacidad que tiene para procesar esa información (Simon, 1988).

Ahora bien, en este esquema, los miembros de la organización, así como se encargan de tomar decisiones, también colaboran con el equilibrio de la organización. La teoría de decisiones, modelo propuesto por Simon (1988) permite alcanzar el equilibrio de la organización o equilibrio organizacional. El autor se plantea una interrogante acerca de ¿cuál es el factor fundamental para que la organización subsista y crezca? La respuesta que ofrece en primer lugar es que los individuos se deciden a participar en la organización (es decir, trabajar) sólo sí, ésta es capaz de ofrecerles alicientes (monetarios, simbólicos, políticos) lo suficientemente atractivos para seguir colaborando con ella. Por lo tanto, una organización es exitosa cuando existe la cooperación de sus miembros, es decir, que quieran trabajar en ella. A esto se le denomina equilibrio de la organización.

El equilibrio de la organización depende entonces de la decisión que los trabajadores toman respecto de participar en ella a cambio de alicientes. Sin embargo, Simon (1988) también advierte, esto no es tan simple. Si la organización ofreciera los alicientes que cada miembro de la organización pide para seguir trabajando en ella, esto sería muy costoso, y la organización desaparecería. La solución, es hacer que los miembros de la empresa perciban que la organización ofrece los alicientes que necesitan. En pocas palabras, la organización no ofrece

todos los alicientes que los trabajadores buscan, solo hace que los trabajadores creen que ocurre de esa manera.

Con respecto a la idea de contribuciones-alicientes March y Simon (1958 en Del Castillo, 1995) señalan que el equilibrio entre estos elementos, están en función del grado de satisfacción que el individuo pueda percibir por su participación; de tal manera que el equilibrio, siempre está tambaleante a causa del conflicto entre los intereses individuales y los organizacionales derivados de la multiplicidad de objetivos. Por lo que cuando los individuos establecen los objetivos de la organización, ésta tendrá que entrar en un proceso de negociación política entre grupos.

En este mismo orden de ideas, March y Cyert (1963) autores de la teoría conductual de la organización, mencionan que en la organización no existe una sola meta, un solo fin. Que cada uno de los miembros de la organización tiene sus propios fines y metas, por lo que los fines y metas de la organización se cumplen mediante la negociación. Asimismo, definen a la organización no sólo como un sistema de toma de decisiones, sino también como una coalición política, es decir, un grupo de personas que negocian entre sí para distribuir el poder al interior de la organización.

Además, y siguiendo con estos autores quienes aluden que la toma de decisiones en la organización no solo se da bajo condiciones de racionalidad limitada, sino además bajo circunstancias de incertidumbre y ambigüedad, es decir, las decisiones se toman de manera confusa y poco racional, sin una elaboración previa. En ocasiones las decisiones parecen tomarse con poca lógica. Esta última

aportación es importante puesto que ayudará a analizar el proceso de toma de decisiones bajo una situación de incertidumbre y ambigüedad (Cyert y March, 1963).

Weick (1976) señala que ambigüedad es entendida como la incapacidad para explicar los procesos organizacionales en general, y la toma de decisiones en lo particular, como hechos sencillos, medibles y razonables. Cohen y March (2012) mencionan a mediados de la década de los setentas y teniendo como marco la escuela del comportamiento, que el proceso de toma de decisiones se da en situaciones donde impera y gobierna la incertidumbre, suponiendo que las decisiones no son del todo racionales, no se toman de manera mecánica y lineal, sino de forma incierta, se toman con poca información disponible o con ninguna información, como suele suceder en las pequeñas empresas, sin que se sepa que es lo que ocurrirá una vez que la decisión es tomada.

Dentro de los procesos organizacionales de decisión, se generan consensos y disensos, estados que ponen en frecuente desequilibrio a la organización, el cual se restablece a partir de procesos de negociación política que conducen a nuevas decisiones.

El poder es un elemento intrínseco dentro del proceso de decisiones negociadas; su ejercicio es más evidente y restringido en la determinación de decisiones estratégicas. En tanto, las decisiones programadas ya han sido previamente elaboradas por la organización para facilitar el trabajo de sus miembros. Así, la organización establece un proceso organizativo (con normas y reglas) que somete a los subordinados a la influencia y autoridad del superior, estableciendo sus deberes y límites a la autonomía - a pesar del supuesto empoderamiento en la organización pos-burocrática.

El paradigma moderno supone que en la organización el grupo de mandos medios y superiores, es el que por excelencia goza de poder, sin embargo, la perspectiva posmoderna señala que todos los participantes de la organización tienen cierto grado de poder. De esta manera señala Del Castillo (1995) que el poder y el conflicto son una dicotomía presente en los procesos decisorios dentro de la organización, la cual puede ser operada según Crozier y Friedberg (1990, citados por Del Castillo, 1995), a partir del margen de libertad de que goza cada individuo en la relación de poder. Su capacidad de maniobra se relaciona con su capacidad de negociación, intercambio y cálculo y con el número de zonas de incertidumbre que controla.

El modelo burocrático establece un orden jerárquico dentro de la organización para controlar y predecir los comportamientos individuales, además, restringe la autonomía individual y la capacidad de decisión a una política general, dado que en ese arreglo estructural la distribución de autoridad es desigual. En teoría, en la burocracia la posición jerárquica guarda relación estrecha con el saber profesional y/o técnico. Cada participante en función de la experiencia técnica y del manejo de zonas de incertidumbre, como lo señalan Crozier y Friedberg (1990 citados por Del Castillo, 1995), es capaz de detentar algún grado de poder para la movilización de recursos y para aumentar su capacidad de negociación y regateo dentro de la relación de dominación.

1.1 La toma de decisiones individual en las organizaciones

La toma de decisiones la realizan todos los individuos que se encuentran en la organización; va desde el ápice de la empresa hasta el empleado de menor

jerarquía en la organización. Todas estas decisiones podrán tener incidencia en la forma en las que se organiza el trabajo y posteriormente en la organización. Robbins (2004) menciona que cada día son más las organizaciones que facultan a los empleados con autoridad para tomar decisiones relativas a su trabajo, lo que antes se reservaba únicamente a los gerentes o dueños.

Por tanto, si la toma de decisiones a nivel individual es una parte importante del comportamiento organizacional. ¿Cuáles son las variables que influyen a nivel individual en la toma de decisiones?

Robbins (2004) señala que son: las características biográficas, personalidad y emociones (estas dos, el autor las vincula y las llama percepción), valores y actitudes (la motivación) y la capacidad (como aprendizaje individual).

1.2 La percepción y la toma de decisiones

“La percepción es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. No todos percibimos lo mismo de una misma situación, lo que una persona percibe puede ser radicalmente distinto a lo que percibe otra persona e incluso a la propia realidad objetiva. No siempre ocurre, pero con mucha frecuencia hay desacuerdos” (Robbins, 2004; 123).

Algunas variables se conjugan para dar forma y, en ocasiones, distorsionar la percepción. Estas variables se pueden agrupar en a) Variables en la persona que percibe; b) Variables en la situación y c) Variables en el objeto.

Cuando un individuo observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, esta interpretación sufre una influencia considerable de las características personales

del receptor. Entre las características personales que influyen en la percepción se encuentran las actitudes, personalidad, motivaciones, intereses, experiencias y esperanzas.

El contexto en el que se ven los objetos o los acontecimientos sobre los que se toman las decisiones, también es importante. El momento de la percepción ejerce un influjo en la atención.

Las características del objeto observado pueden afectar lo que se percibe. Los objetos no se observan en aislamiento, su relación con el fondo también influye en la percepción, lo mismo que nuestra tendencia a agrupar cosas cercanas y semejantes.

Para Sanders (1999) la toma de decisiones es una reacción a un problema. Es decir, hay una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado que exige que se consideren las alternativas de acción. Es importante señalar que lo que es un problema para un individuo, puede no serlo para otros.

Toda decisión requiere interpretar y evaluar información. La información procede de muchas fuentes por lo que hay que procesarla e interpretarla, pero ¿qué datos son importantes y que otros no? Las percepciones de quien toma esa decisión darán la respuesta.

1.3 La creatividad en la toma de decisiones individual

Para Amabile (1997), quien toma decisiones racionales necesita creatividad, es decir, la capacidad de concebir ideas nuevas y útiles. Se trata de ideas distintas de lo que ya se ha hecho antes pero que también sean apropiadas para el problema o la oportunidad que se presenta. Para esta autora, la importancia de creatividad

para la toma de decisiones radica en que permite a quien toma las decisiones comprender y evaluar más a fondo el problema o ver problemas que otros no ven. Sin embargo, el valor más evidente de la creatividad es que ayuda a quien decide a identificar todas las alternativas viables.

El modelo de tres componentes de la creatividad, que se basa en extensas investigaciones y que postula que la creatividad de los individuos requiere competencia, habilidades de pensamiento creativo y motivación intrínseca de las tareas que consiste en el deseo de ocuparnos en algo porque es interesante, absorbente, emocionante, satisfactorio o presenta un reto personal. Para Amabile et al (1995), este componente de motivación es lo que convierte la creatividad potencial en ideas creativas reales. Determina el grado en que los individuos ejercitan su competencia y capacidades creativas. Así, las personas creativas por lo regular aman su trabajo hasta el punto de que parecen obsesionarse.

Es importante observar que el entorno laboral del individuo puede tener un efecto significativo en la motivación intrínseca. Se ha descubierto que entre los alicientes de la creatividad en el ambiente de trabajo se encuentran una cultura que favorece el intercambio de ideas, la evaluación justa y constructiva de las ideas y el reconocimiento y remuneración del trabajo creativo; suficientes recursos económicos, materiales y de información, libertad para decidir qué trabajo se hace y cómo, un supervisor que sabe comunicarse, que muestra confianza en los demás y respalda el trabajo en grupo y compañeros que se apoyan y confían unos en otros.

1.4 La intuición en la toma de decisiones individual

Agor (1989) menciona que la intuición en la toma de decisiones, ha logrado ganar un espacio en este campo del conocimiento, al no considerarse que su uso sea irracional o ineficaz. Apoyarse en la intuición puede mejorar la toma de decisiones. Robbins (2004) define la toma intuitiva de decisiones “como un proceso inconsciente creado por experiencia destilada. No opera por fuerza de manera independiente del análisis racional, sino que ambos se complementan” (136). Se han identificado ocho condiciones en donde la intuición participa en la toma de decisiones: a) cuando hay mucha incertidumbre, b) cuando hay pocos precedentes aprovechables, c) cuando las variables son menos predecibles científicamente, d) cuando los “hechos” son limitados, e) cuando los hechos no marcan claramente el camino, f) cuando los datos de análisis tienen poca utilidad, g) cuando puede escogerse entre varias soluciones posibles, con buenos argumentos a favor de cualquiera, y g) cuando falta tiempo y hay presiones para entregar una decisión correcta (Agor, 1989:9)

1.5 Los estilos para tomar decisiones

En las investigaciones de Rowe y Boulgarides (1992) sobre los estilos de decidir identificaron cuatro formas para la toma de decisiones. La premisa básica del modelo es el reconocimiento de dos diferencias en las personas. La primera es la forma de razonar. Algunas personas son lógicas y racionales y procesan la información en serie. Pero otras son intuitivas y creativas; perciben las cosas en conjunto. La otra diferencia está en la tolerancia a la ambigüedad. Algunas personas tienen una gran necesidad de estructurar la información de modo que se reduzca la

ambigüedad al mínimo, mientras que otras son capaces de procesar muchas nociones al mismo tiempo. Los autores concluyeron que existen cuatro estilos de toma de decisiones: directivo, analítico, conceptual y conductual.

- a) Las personas que usan el estilo directivo tienen una baja tolerancia a la ambigüedad y buscan la racionalidad. Son eficaces y lógicos, pero su preocupación por la eficacia resulta en una toma de decisiones con el mínimo de información y con pocas alternativas evaluadas, rápidas y enfocadas en corto plazo.
- b) El tipo analítico tolera mucho más la ambigüedad que el directivo. Esto lo lleva a desear más información y a considerar más alternativas que los de tipo directivo. El administrador analítico se caracteriza por ser cuidadoso en sus decisiones y con la capacidad de adaptarse o enfrentar las situaciones novedosas e inesperadas.
- c) Los individuos que tienen un estilo conceptual reúnen datos de varias fuentes y consideran muchas alternativas. Su enfoque es de largo alcance y son muy buenos para encontrar soluciones creativas a los problemas.
- d) El estilo conductual, caracteriza a quienes tienen un gran interés en los miembros de la organización y en su desarrollo. Les preocupa el bienestar de sus subordinados y reciben de buena gana las sugerencias de los demás. Se centran en el corto plazo y desestiman el recurso de los datos cuando deciden. Estos administradores tratan de evitar los conflictos y buscan la aceptación.

Aunque estas categorías son distintas, los tomadores de decisiones tienen características de más de una. Lo mejor es pensar en el estilo dominante de

administrador y sus estilos de respaldo. Algunos administradores se apoyan casi exclusivamente en su estilo dominante, pero otros son más flexibles y hacen cambios de acuerdo con la situación.

1.6 Otras variables organizacionales en la toma de decisiones

La organización, por sí misma, impone límites a quienes toman las decisiones. Entre ellas se pueden citar:

- a) La evaluación del desempeño. - Los administradores se ven influenciados por los criterios de evaluación que les aplican al momento de tomar decisiones.
- a) El sistema de remuneración de la empresa. - Esta variable tiene influencia cuando señala qué opciones son preferibles en términos de conveniencia personal.
- b) La normatividad formal. - La existencia de normas formales condicionan la toma de decisiones. Esto se puede observar en grandes y pequeñas empresas a fin de homogenizar el comportamiento de los integrantes. Al programar las decisiones, las organizaciones consiguen que los individuos tengan un buen desempeño sin pagar por los años de experiencia que serían necesarios a falta de reglas. Pero, desde luego, también limitan las opciones del que toma las decisiones.
- c) Restricciones de tiempo del sistema. - Las organizaciones fijan plazos para las decisiones. Numerosas decisiones deben tomarse de prisa para llevar la delantera a la competencia. Además, casi todas las decisiones importantes tienen plazos explícitos. Estas condiciones generan presiones de tiempo

para quienes deciden y muchas veces hacen que sea difícil, cuando no imposible, acopiar toda la información que les gustaría tener antes de hacer la elección final.

- d) Precedentes. -. Las decisiones tienen un contexto. De hecho, es más exacto decir, que las decisiones individuales son parte de una serie de decisiones. Las decisiones que se tomaron antes son fantasmas que persiguen a las opciones de hoy. Es decir, las opciones que tenemos hoy son en buena medida el resultado de las elecciones hechas con el paso de los años

1.7 La cultura y la toma de decisiones

La cultura no es una variable que se considere en el modelo racional. Para Adler y Gundersen (2007), los antecedentes culturales de quien decide tienen una influencia significativa en la selección de los problemas, la profundidad del análisis, la importancia concedida a la lógica y la racionalidad o si las decisiones de la organización se toman en forma autocrática o de forma colectiva en grupos.

1.8 La ética y la toma de decisiones

Las consideraciones morales son un criterio importante al decidir en las organizaciones. Cavanagh, Moberg y Velásquez (1981), mencionan que un individuo puede establecer tres criterios éticos para tomar decisiones:

- a) El criterio utilitario, por el cual las decisiones se toman sobre la única base de sus resultados o consecuencias. El objetivo del utilitarismo es brindar el máximo bien al mayor número de personas. Esta postura es la que domina en la toma de decisiones empresariales y es congruente con metas de

eficacia, productividad y utilidades cuantiosas. promueve la eficiencia y la productividad, pero puede llevar a ignorar los derechos de algunos individuos, en particular los que tengan una representación minoritaria en la compañía.

- b) Los derechos como parte central. En este criterio se pide a los individuos que tomen decisiones congruentes con las libertades y privilegios fundamentales establecidos en las declaraciones de derechos. Acentuar este aspecto en la toma de decisiones significa respetar y proteger los derechos básicos de los individuos. Tomar los derechos como criterio protege a los individuos de daños y es congruente con la libertad y la privacidad, pero puede crear un ambiente laboral legalista que estorbe la productividad y la eficiencia
- c) El tercer criterio consiste en enfocarse en la justicia. Esto requiere que los individuos impongan y hagan obedecer las reglas de manera justa e imparcial para que haya una repartición equitativa de beneficios y costos.

Los tres criterios tienen sus ventajas y sus inconvenientes. Tomar los derechos como criterio protege a los individuos de daños y es congruente con la libertad y la privacidad, pero puede crear un ambiente laboral legalista que estorbe la productividad y la eficiencia. Defiende los intereses de los menos representados y los menos poderosos, pero alienta un sentimiento de gozar de privilegios.

Independientemente de la forma en la que se tomen las decisiones por parte de los integrantes de una organización, de las variables que influyan para hacerlo o de la prioridad que se le otorgue a cada variable de influencia o del estilo que se ejerza para tomar decisiones, la importancia que tiene la acción de decidir, lleva necesariamente a modificar la forma en la que se establecen las actividades dentro

de la organización. El resultado de lo anterior es la existencia de organizaciones rígidas o flexibles o bien la coexistencia de modelos o formas de organización en donde se vea una combinación de ambas formas que nos lleva a la existencia de nuevas formas de organización.

Capítulo 2. Nuevas formas de organización

2.1 Las Organizaciones y los estudios sobre las organizaciones

Desde la perspectiva organizacional, la empresa es concebida como una organización, enfoque que ubica en realidad el grado de complejidad que tienen las empresas, la puede describir y analizar como un ente único y con personalidad.

Para Weick (1976), la organización puede ser lo contrario de lo que se esperaría, ya que amplios sectores del imaginario social, hasta la fecha las siguen ubicando como la estructura que la burocracia generó y que se considera ordenada por tradición, cuando en realidad este orden siempre convive con el caos y el desorden, que son las características más comunes, lo que genera sistemas flojamente acoplados

Etzioni (1986) menciona que los individuos de una sociedad pasan gran parte de su vida en organizaciones, en ellas nacen y en ellas se mueren. En ellas, independientemente de su tamaño, se efectúan todos los trámites necesarios para realizar funciones básicas para vivir. Que reaccionan de manera expedita a una serie de contingencias que las afectan día a día.

Es por lo anterior que las organizaciones pueden producir efectos positivos o negativos para los individuos, para las propias organizaciones y para la sociedad en su conjunto. Partiendo del enunciado anterior Hall (1996) propone la siguiente definición:

Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta

colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad. (Hall, 1996: 33)

En la definición anterior se puede observar que los elementos que conforman una organización son: los individuos, el planteamiento de las metas y los objetivos, la estructura y las reglas que regulan el comportamiento formal e informal de sus integrantes, la definición de cada una de las actividades involucradas en cada uno de los procesos, así como el uso de la tecnología necesaria. Tienen fronteras más o menos definidas y se desarrollan en un ambiente o contexto dado, produciendo resultados para los integrantes de cada una de ellas, para las propias organizaciones y para la sociedad.

De esta manera se puede decir que existen elementos que, aunque todas las organizaciones comparten, las formas en las que se relacionan cada uno de estos les darán una identidad propia que la va distinguir de otra, aunque compartan un mismo contexto.

Tamayo (2014) menciona que, si bien es cierto que no hay una definición consensada para el concepto de organización, si se puede mencionar que es una unidad tangible, multidimensional, y susceptible de medición. Es un constructo social en donde se manifiestan diversos fenómenos individuales y de grupo, que permiten la construcción más amplia de la sociedad en su conjunto.

Por lo mencionado en los párrafos anteriores se puede aludir que las organizaciones son complejas y al mismo tiempo ambiguas; con personalidad propia.

2.2 Las formas de organización

La organización es una abstracción de la interacción de un conjunto de relaciones sociales; son el producto de la historia y las formas de organización están delimitadas por el desarrollo histórico de las relaciones sociales.

A partir de la teoría de la organización, los estudiosos del área han construido modelos que “todas las organizaciones deberían de adoptar” como “la mejor y la única forma de hacer bien las cosas o cumplir el objetivo de la empresa”. Es necesario mencionar que un modelo es concebido como ejemplo a seguir, es algo ideal que no explica del todo la realidad, ya que es una abstracción de ésta. Sin embargo y a pesar de las limitaciones, los modelos permiten comprender y estandarizar la realidad en un momento específico. Para Montaña, (2003 en Ramos, 2014), los modelos organizacionales son entendidos como una abstracción teórica que se realiza a partir de la percepción de un caso exitoso. Chanlat, (1999 en Ramos, 2014) menciona que además se dispone de un conjunto de prácticas, herramientas y/o técnicas que una organización implementa para alcanzar sus objetivos.

Hasta ahora, los modelos preponderantes en las formas de organización son: el modelo burocrático, moderno o rígido y el modelo pos-burocrático, posmoderno o flexible cuya inspiración fueron las empresas japonesas.

2.2.1 La organización burocrática, moderna o rígida

Los antecedentes de la organización burocrática tuvieron su origen en la “administración científica” o “taylorismo” y el “fordismo”. Estos “fenómenos” afectaron directamente la forma en la que funcionaban las organizaciones, surgiendo la necesidad de crear una nueva manera de gestionarlos debido a su crecimiento y aumento en nivel de complejidad. El “taylorismo” y el “fordismo” fueron formas de trabajar que transformaron radicalmente a las organizaciones a principios del siglo XX, logrando que se volvieran más eficientes, en términos económicos (Coriat, 2000).

El “taylorismo” funcionaba a partir de cuatro principios establecidos por su creador, Frederick W. Taylor: a) el desarrollo de la ciencia, b) la selección científica y progresivo desarrollo de los obreros, c) la combinación de la selección científica del personal con la aplicación de la ciencia; y d) la división del trabajo equitativamente entre trabajadores y administradores. El resultado de la aplicación de estos principios fue la apropiación del conocimiento que tenían los trabajadores que, al combinarlo con el uso de la ciencia, logro un incremento sustancial en la productividad.

En el “fordismo”, partiendo de la propuesta de Taylor, se implementó la producción en masa y el uso extensivo de máquinas. El resultado fue un incremento sustancial en el volumen de producción y una disminución considerable en el costo de producción. Ambos eventos significaron, por lo tanto, un progreso para las organizaciones tanto a nivel productivo como administrativo.

Ante esos cambios tan importantes en las organizaciones, fue necesario más control en éstas. El aumento en tamaño y funciones en las organizaciones

resultaron en un mayor grado de complejidad y un aumento en la dificultad para poderlas gestionar. La necesidad de tener organizaciones más “racionales”, con estructuras formales, con actividades definidas de manera clara en las que cada serie de acciones tuviera relación funcional con los objetivos de la organización, dio paso al surgimiento de la teoría burocrática en las organizaciones.

La burocracia se constituye como la forma de organización propia de la sociedad capitalista, de acuerdo a Weber (1992), la burocracia es la forma más racional de ejercer la dominación, sus características son las siguientes:

- a) Reglas técnicas o normas
- b) División del trabajo
- c) Jerarquía administrativa
- d) Separación entre cuadro administrativo y medios de administración y producción
- e) No existe apropiación del cargo de parte de quien lo ejerce
- f) Ejercicio o continuidad de funciones
- g) Calificación profesional que fundamente el nombramiento.

Según Weber (1992), todas las organizaciones de gran tamaño tienden a ser burocráticas.

La palabra “burocracia” fue acuñada por un tal Monsieur de Gournay en 1745, el cual añadió al término *bureau* que significa tanto “oficina” como “mesa para escribir” un sufijo procedente del verbo griego “gobernar”, *cracia*. En consecuencia, burocracia significa el gobierno de los funcionarios y, al principio sólo se aplicó este colectivo de trabajadores del gobierno, aunque poco a poco su significado se fue ampliando para referirse a las grandes organizaciones en general (Giddens, 2014:825).

El modelo burocrático considerado por algunos autores como un modelo altamente preciso y eficiente, al ser la forma de organización más eficiente creado por la humanidad hasta ese momento, al estar todas las tareas reguladas por estrictas normas de procedimiento. La autoridad burocrática fue la única forma de enfrentarse a las necesidades administrativas de los grandes sistemas sociales. Su origen fue una propuesta de tipo ideal de organización como construcción heurística de Weber (1964), se caracterizó por:

- a) Jerarquía clara y definida de autoridad, en donde se manifestaba la cadena de mando, haciendo posible la acción coordinada de las decisiones desde el puesto más alto hasta aquellos que se encontraban en la base, esto a su vez permitía la
- b) División del trabajo por especialización funcional y la designación de las mismas entre cada actor participante
- c) Presencia de reglas impersonales que colocan al sujeto bajo control organizacional
- d) Especificaciones de procedimientos y seguimiento de técnicas definidas
- e) Impersonalidad al trato de miembros de la organización y de sujetos externos a la misma (clientes, derechohabientes, etc.)
- f) Competencia técnica de estándares universales (Hall, 1978).

Todo lo anterior aseguraba el control tanto de los trabajadores, de los medios de producción y las expectativas de rentabilidad del capital, favoreciendo el desarrollo del modelo en mercados estables con una producción masificada y con economías de escala; pero además con un ambiente competitivo altamente predecible.

El modelo organizacional burocrático, alcanzó su esplendor durante los años de 1900 a 1970. Se legitimó como la mejor forma de hacer las cosas (the one best way), ante la necesidad en ese momento histórico, de incrementar la producción, lo cual logro. A partir de este momento adquiere su legitimidad y el reconocimiento de ser un modelo exitoso que todas las empresas deberían de seguir. Este modelo tiene una lógica de eficiencia productiva, teniendo su fundamento teórico en el modelo ideal propuesto por Weber, como tipo de dominación legal-racional, cuyo propósito principal fue el control de los trabajadores y el proceso de trabajo en las organizaciones capitalistas. Era un intento de perfeccionar a este tipo de organizaciones caracterizadas por ser altamente funcionales y con una orientación en términos económicos (racionalidad instrumental), donde no se incluye la participación de los individuos que la conforman, la toma de decisiones impera por personas claves, generalmente los directivos (lo que fomenta el individualismo), el control y el orden, donde el trabajador este dominado para no dejarlo en libertad de pensar sino hacer lo que se tiene reglamentado. Taylor (1992: 12-20), citado en Barba, 2001:84) los llamo los males de la modernidad, y los postulo de la siguiente forma:

- a) El individualismo, que ha contribuido a la desaparición de los valores morales
- b) La primacía de la razón instrumental, que desaparece los fines frente a una racionalidad instrumental desenfrenada
- c) El despotismo dulce, paternalista, que implica la pérdida de la libertad.

Entre las características de la organización moderna o burocrática que Montañó (1993) menciona es que este tipo de organizaciones están marcadas por una racionalidad cuantitativa, circunscrita al enfoque de la eficiencia productiva,

gracias a la Administración Científica. (Racionalidad Individual, económica e instrumental).

Goldman y Van Houten (1977) destacan que existe división del trabajo por especialización, lo que fomenta separar a cada trabajador, limitándolo a funciones extremadamente estrechas y, con ello desentenderlo del proceso en su conjunto sea productivo o de servicios, por lo tanto, el trabajo individual es denigrado e insatisfactorio. Con ello se estimula las carreras especializadas, implicando la separación de las actividades de diseño y ejecución. Esta última se subdivide hasta encontrar las actividades irreductibles para reorganizar los procesos de trabajo y asignar tareas simples y rutinarias al trabajador (Montaño, 1993).

Asimismo, Chandler (1987; citado en Barba, 2001:90) comenta que, al apoyarse la súper especialización con la cadena de mando, surge la jerarquía de ejecutivos asalariados, todos ellos profesionales, los cuales controlan y coordinan los trabajos de las unidades a su cargo. Parafraseando a Ouchi y Wilkins (1985), se garantiza un proceso individual de toma de decisiones implicando responsabilidad individual.

Otra de las características de la organización burocrática es la existencia reglas y una regulación impersonal, hegemonía de proceso y procedimientos a fin de garantizar los mecanismos de control de manera explícita (Ouchi, 1981). Finalmente, este tipo de organización es la acumulación del conocimiento y el desapoderamiento del Know how, a partir de la separación de las actividades de diseño y ejecución en el ámbito de la organización del trabajo.

Montaño (1993) comparte la idea de que la organización burocrática fue exitosa en términos de crecimiento empresarial pero también un duro

cuestionamiento de parte de una nueva elite de managers en relación a la falta de capacidad de los propietarios para administrar las organizaciones crecientes y complejas ante la lucha económica por los mercados.

Dentro de las principales críticas realizadas por Hall (1973) y Montaña (1994) al modelo burocrático se encuentran: el que propicia baja motivación y desvinculación del sujeto con la organización, coadyuva separando la vida privada del sujeto y su vida laboral. La formalidad es la única forma de comunicarse, lo que ocasiona una falta de la misma entre los diversos miembros de la organización. Finalmente, la forma en la que se designan y se reparten las tareas se hacen con poca inteligencia, lo que produce bajo nivel de cualificación del trabajador y en consecuencia el incumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para la década de los ochentas, la organización burocrática había mostrado limitaciones relacionadas con el entorno político, social, legal y sobre todo económico del momento que tenían las organizaciones durante los años setentas. En lo relacionado al entorno económico, la imposición de un nuevo modelo económico llamado neoliberal, el cual se opone al consumo y producción en masa del modelo keynesiano, exige una economía orientada a la demanda y no a la oferta. La organización fordista-taylorista que había desarrollado industrias robustas se presentaba ahora como ineficiente. Al mismo tiempo también se desarrollaban modelos de producción diferentes, como el caso de Japón, en donde nacía el modelo japonés en la industria automotriz desde finales de la segunda guerra mundial. Una serie de transformaciones que hoy conocemos como la organización toyotista-ohnista, la lean production, la organización posmoderna o más convencionalmente llamada flexible.

En otras palabras, se cambia el carácter disciplinario de la producción y la rigidez de la burocracia, por la flexibilidad en la producción y el inicio de la democratización a fin de estimular la participación activa de los actores y la toma de decisiones colectivas. Tal como lo anticipo Bennis (1966) al señalar que “el modelo burocrático tal y como fue concebido desaparecería en 25 o 50 años para dar paso a sistemas modernos de organizar los procesos de trabajo dentro de sistemas sociales más aptos” (1966:16).

Es así, como las organizaciones flexibles que iniciaron su transformación se ubican en el extremo contrario al modelo burocrático. Las organizaciones de occidente, aunque flexibles, aún tienen características de organizaciones burocráticas, lo que produce una organización flexible, pero con rasgos burocráticos que dan origen a nuevas formas de organización y en donde la toma de decisiones por parte de los actores en dichas organizaciones se vuelve vital para la permanencia de éstas en este entorno cambiante.

2.2.2 La organización Post-moderna, pos-burocrática o flexible

Mientras que en Estados Unidos se seguía produciendo bajo la lógica del modelo burocrático (Taylorista – Fordista) con la rigidez que lo caracterizaba; las compañías japonesas trabajaban bajo el supuesto de colaboración colectiva y de mejora continua en sus procesos de producción. La consecuencia inmediata de esta nueva forma de trabajar fue la disminución de los costos de producción y el logro en el aumento del nivel de calidad, satisfaciendo con ello a los consumidores del mundo. Ouchi menciona que “... la cuestión clave será la forma como respondamos ante un hecho: los japoneses saben administrar mejor que los norteamericanos”

(Ouchi, 1986; citado en Barba, 2001:89). Por su parte Barba (2000) señala que el éxito logrado por países de oriente (principalmente Japón) pondrán en tela de juicio los vigentes entramados organizacionales que ya no respondían (o quizás nunca lo hicieron) a las condiciones cambiantes del entorno. "Los resultados de las empresas japonesas pusieron en duda la supremacía de un modelo único de organización desarrollado en Estado Unidos, cuyos postulados teóricos se habían conformado desde principios de siglo sobre la base de las propuestas de Taylor". (Barba, 2000: 15).

Es así que, ante la necesidad de responder de manera más adecuada con las necesidades sociales de la época, surge un modelo emergente de organización caracterizado por la flexibilidad, es decir por su capacidad de adaptación al entorno cambiante.

En este momento cuando muchos especialistas se ocupan en tratar de entender que es lo que pasa en esas empresas japonesas que pueden ser capaces de responder y adaptarse de manera exitosa a las variaciones, cambios y transformaciones del entorno, específicamente en analizar las dimensiones que las habían llevado a sortear con relativa eficiencia los retos que le demandaban las condiciones ambientales. Por ejemplo, el poder, el control, las estructuras, las relaciones, la producción y los procesos a fin de establecer las diferencias en lo que tradicionalmente se había hecho y lo que estaban realizando estas empresas emergentes a las que se les denominaron organizaciones posmodernas, posburocráticas o flexibles.

Es necesario mencionar que no se pretendía romper con lo que hasta ese momento había funcionado, sino más bien se pensaba en una adecuación de un

modelo ortodoxo (la organización moderna, burocrática o rígida) hacia una perspectiva flexible y adaptativa que permitiera una mejor repuesta a la circunstancia de participación y desarrollo.

Clegg (1990) señala que si existe diferencia entre un modelo que nació en entorno estable y otro que estaba surgiendo en un escenario donde el cambio es la constante, donde la ambigüedad y la diversidad son elementos sustanciales en la conformación organizacional.

"Donde las organizaciones modernas fueron rígidas, las organizaciones posmodernas son flexibles. Donde el consumo modernista fue masivo, el consumo posmodernista se basa en nichos. Donde la organización modernista se basó en el determinismo tecnológico, la organización posmodernista se basa en elecciones tecnológicas hechas posibles a través de equipo micro electrónico. Donde las organizaciones modernas tenían trabajos altamente diferenciados, demarcados y especializados, las organizaciones posmodernas cuentan con trabajos altamente de-diferenciados, de-demarcados y multi-especializados" (Clegg, 1990: 181).

Hasta el día de hoy, en países occidentales encontramos organizaciones que no se han podido desvincular del modelo burocrático y se reproduce una supuesta organización flexible llena de herencias burocráticas. En donde al contrario de lo pronosticado en relación al uso de la tecnología y el supuesto aniquilamiento de la burocracia, no solo la ha fortalecido, sino que aumenta el control impersonal a través de ella. Se refuerza la vigilancia y la supervisión por un control estadístico del proceso y en la medida en que una organización que en apariencia relaja sus reglas internas es posible que se vea limitada por el reforzamiento de reglas externas que analicen, clarifiquen o estandaricen procedimientos al interior de la organización, sea por una asociación profesional, gremial, departamental, etcétera.

Hall (1973) y Blau, Heydebrand y Stauffer (1977) mencionan que en la medida que una organización se vuelve más compleja y de mayor edad tiende a ser más burocrática que una joven y de menor complejidad estructural; de igual forma en la medida en que una organización se compone por fuerza de trabajo más profesionalizada el nivel burocrático tiende a disminuir; por último, en la medida en que una organización tiene mayor oportunidad de intercambio externo su nivel burocrático disminuirá.

En resumen, se puede decir que mientras el modelo burocrático presenta una división del trabajo basada en la especialización de índole funcional, el modelo flexible lo hace en la multi-especialización y polivalencia en los procesos de trabajo. En relación con la jerarquía que es definida de forma vertical y con decisiones centralizadas, contra, estructuras planas, jerarquía horizontal y poca centralización para la toma de decisiones en el modelo flexible. El sistema de normas rígidas características del modelo burocrático es cambiado por la autonomía profesional y un sistema normativo flexible que le permite mayor margen de movimiento a los actores, lo que a su vez da una mayor flexibilidad en las relaciones laborales que son mediados a través del uso de la tecnología versus un sistema de procedimientos rígidos para tratar asuntos de índole laboral en el modelo burocrático (Hall, 1973 y Montaña, 1994)

Es menester mencionar que las descripciones de los modelos desarrollados en el presente apartado han sido consideradas en su forma ideal. En la realidad, no existen organizaciones que presente este tipo de modelos en su forma pura, si no que existe una mezcla de ambos modelos aun en empresas que se consideran flexibles y que usan la tecnología.

La mixtificación de modelos burocráticos-tayloristas con los de tipo flexible agudiza las contradicciones entre trabajo y capital y está transformando la composición social de una clase trabajadora más desprotegida, desorganizada e inestable social, económica y políticamente; al interior de la organización se trata de elementos más o menos aislados, apáticos e incapaces de identificarse o cohesionarse organizacionalmente (Jiménez, 2011; 72). Ver cuadro 1

Dimensiones	Organizaciones modernas	Organizaciones posmodernas
Poder	Control	Autocontrol
Estructura	Formal/rígida	Formal/informal/flexible
Decisiones	Individual	Colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Empleo	A corto plazo	De por vida
Control	Impersonal/explicito	Colectivo/implícito
Jefatura	Desconfianza	Confianza
Producción	Masa/cantidad	Sectorial/cantidad-calidad
Motivación	Satisfacción	Compromiso
Plazo	Largo	Corto/largo
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas
Organización industrial	Dualidad (separación diseño/ejecución)	Integración de diseño y ejecución
Racionalidad	Formal	Sustantiva
Recompensas	Económicas	Simbólicas
Objetivos	Utilidad	Expansión

Cuadro 1 Modelos organizacionales
Fuente: Barba (2000:17)

2.3 Nuevas formas de organización

Las crisis recurrentes del capitalismo han provocado el cambio de modelos organizacionales predominantes como lo fue el modelo burocrático a otros, que en su momento han mostrado mejores resultados en cuanto a la eficiencia de los recursos de las organizaciones, tal como sucedió con el modelo pos-burocrático o flexible.

Para el año 2007 se inicia una nueva crisis a nivel mundial que ha provocado nuevamente el cuestionamiento de las bondades del modelo flexible vigente desde los años ochenta. Se observa la presencia de rigidez que le impide el crecimiento, lo que imposibilita la generación de plusvalía, credibilidad y capacidad social en las organizaciones. Lo anterior está dando lugar a la concepción de nuevas formas de organización en “todas las esferas sociales, con estructuras planas, horizontales, holarquías, sumamente diversas”, sin que se logre distinguir un modelo dominante capaz de reemplazar al modelo flexible (Jiménez, 2011:73).

Ambos modelos de organización han sido la base para el desarrollo de la sociedad actual. Un desarrollo en un contexto capitalista donde se privilegia la reproducción de la vida material más que una vida con inclusión social.

En este contexto, el término forma organizacional implica una manera de realizar las acciones organizacionales y que tiene aplicación en la sociedad organizacional. Heydebrand (1989), plantea que estos modelos están surgiendo como resultado de una conversión del capitalismo industrial a uno post-industrial, derivado de entornos turbulentos que se presentan en la actualidad, de los cambios tan rápidos que existen, al incremento de la complejidad e incertidumbre y las crisis

permanentes. Por lo que las formas de organización existentes deben cambiar y adaptarse a los nuevos entornos, ya que, de lo contrario, desaparecerán.

Heydebrand (1989) define a las formas organizacionales laborales en términos de un sistema de seis variables estructurales, que delinear la noción de forma organizacional; todas están agrupadas alrededor de la categoría de fuerza de trabajo humano, y con una concepción antropocéntrica o socio-céntrica. Las variables estructurales son: tamaño de la fuerza de trabajo, objetivo del trabajo, medios de trabajo o de la producción, división del trabajo, control del trabajo y propiedad y control.

1.- Tamaño de la fuerza laboral. Las variaciones en el tamaño de la organización están asociadas con numerosos aspectos de la estructura organizacional, por lo que resulta muy importante especificar el estatus del tamaño en relación con la estructura y el grado de tecnificación de la organización. Esta variabilidad en el tamaño que provoca a su vez cambios en la estructura que pasan de ser simples a grandes y burocráticas, es lo que se considera que propicia nuevas formas de organización. En general, la variabilidad real de tamaño entre las organizaciones producirá un sinfín de consecuencias estructurales, uno de los cuales podría ser un cambio en la forma como las organizaciones crecen de estructuras pequeñas y sencillas a las más grandes y burocráticas. Sin embargo, en muchas de las organizaciones postindustriales nuevas, el dinamismo, la innovación, la flexibilidad y la informalidad empresarial parecen proceder de su relativamente pequeño tamaño (Hage, 1988^a en Heydebrand 1989).

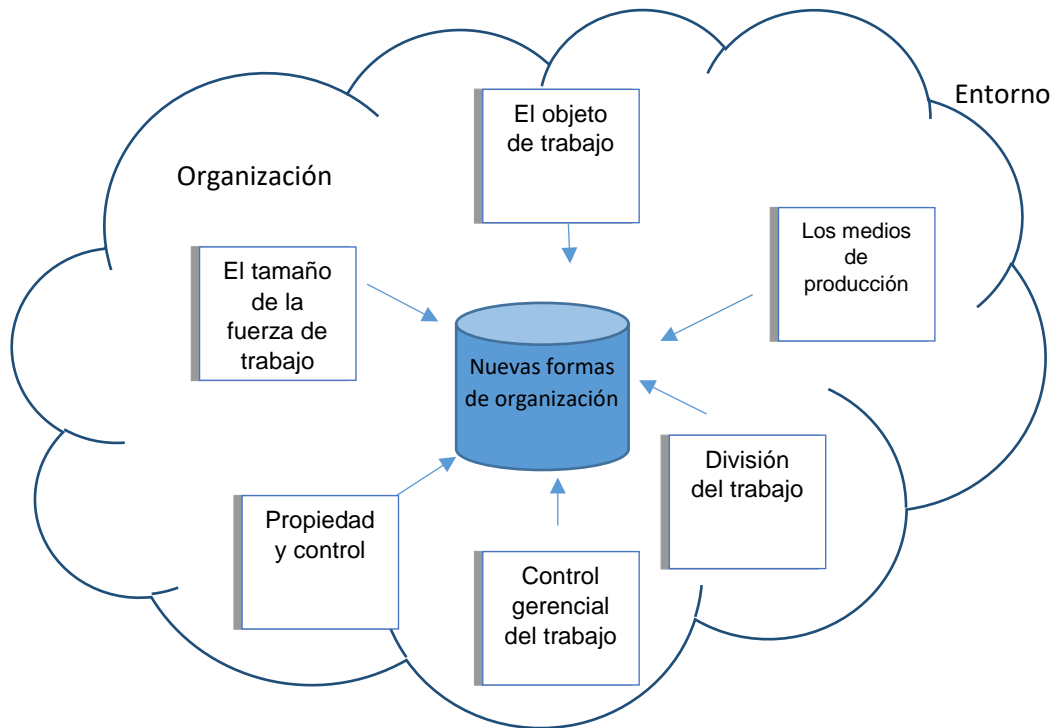


Figura 1 Las variables estructurales de las nuevas formas de organización
Fuente: Heydebrand 1989

2.- Objeto de trabajo. Las organizaciones se diferencian de acuerdo al fin para el cual fueron creadas, es decir pueden ir desde la simple producción de materias primas, aquellas que producen servicios, hasta las que manipulan símbolos a través del procesamiento de la información y de la toma de decisiones. El cambio relativo de la producción de utilidades a la oferta de servicios y de tecnologías intelectuales, a menudo se utiliza como característica definitoria para el surgimiento de formas postindustriales (Bell, 1973 en Heydebrand 1989).

3.- Medios de trabajo (medios de producción). La naturaleza de las herramientas, máquinas o instrumentos utilizados y, en general, el tipo de tecnología o el grado de complejidad tecnológica que se emplea en la producción, con frecuencia ha servido como base para clasificar las formas organizacionales (Bright,

1958; Habakkuk, 1967; Perrow, 1967; Woodward, 1970; Zuboff, 1988 en Heydebrand 1989).

4.-División del trabajo. La naturaleza, así como el grado de división del trabajo están estrechamente relacionados con la tecnología, la composición ocupacional y de competencias de la fuerza de trabajo y la estructura administrativa de control tal y como ésta se manifiesta en la estructura departamental y divisional de las organizaciones (Chandler, 1969 en Hedebrand 1989). Una división particular del trabajo puede ser causa y consecuencia de una nueva forma de organización.

5.-Control del trabajo. Esta dimensión se refiere a la naturaleza de la fuerza, la autoridad, la coordinación y el control administrativo en el nivel del proceso de trabajo o del punto de producción. Se ha usado ampliamente para distinguir entre distintas formas de organización (Clegg, 1981; Etzioni, 1975; Hall *et al.*, 1967; Ouchi, 1977; Pfeffer, 1981; Thompson, 1967; Weber, 1980, Hedebrand 1989).

6.-Propiedad y control. En contraste con la noción anterior de control administrativo del proceso laboral (algunas veces llamado las relaciones sociales en la producción), la forma de propiedad y control se refiere a las relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social. A través de la historia han existido diversas estructuras de control. Esta variable explica la reaparición del clan en la representación de las organizaciones pos-burocráticas, con su red de relaciones patrimoniales, su flexibilidad, la importancia en lo informal, y las formas de organización descentralizadas, pero integradas por lazos culturales. (Heydebrand, 1989)

Con estas seis variables estructurales Heydebrand (1989) propone la siguiente definición de una organización post-industrial:

"Son organizaciones pequeñas o subunidades pequeñas dentro de organizaciones más grandes; su objeto es generalmente los servicios o la información, cuando no la producción automatizada; su tecnología está computarizada; están integradas por especialistas, profesionales y expertos quienes trabajan en estructuras orgánicas y descentralizadas de equipos de proyectos y grupos relativamente autónomos; hay un pequeño énfasis en la división formal y la jerarquía administrativa, con funciones técnicas y administrativas traslapadas en algún grado; su estructura flojamente acoplada es frecuentemente reorganizada y centrifuga; requieren nuevos métodos de cohesión social tales como relaciones interpersonales, normas y prácticas clánicas y la creación de una cultura corporativa. Las nuevas formas organizacionales son pos-burocráticas porque se alejan de una racionalidad formal, y de la rigidez de las normas de interacción formal" (Heydebrand, 1990:337).

Por lo tanto, si un modelo implica una forma o modo de organizarse; este debe demostrar que es exitoso para que se le acredite y legitime. Las formas organizacionales en la realidad organizacional son distintas, y ante las particularidades y contextos de cada organización no existen modelos o la aplicación de ellos, sino solo formas de organización. Al aceptar la existencia de modelos organizacionales estaríamos negando hasta cierto punto, la esencia de los Estudios Organizacionales, que pone énfasis en la diversidad. Por lo tanto, se referirá a las formas de organización al denotar una forma particular de organizarse para cada organización (Ramos, 2014).

Las organizaciones en la sociedad contemporánea se caracterizan por ser flexibles e informales, que siguen una orientación a su misión, pregonan una comunicación abierta, la toma de decisiones es colectiva, construyen la confianza en el trabajo, su producción está orientada a la calidad, sin olvidar la cantidad, relaciones casi-democráticas, integración del diseño y ejecución, una racionalidad

sustantiva, recompensas más que económicas también simbólicas y la tendencia hacia la expansión como objetivo, en lugar de la utilidad (Barba, 2000).

2.4 La diversificación de las nuevas formas de organización

En atención, a la diversidad de formas alternativas de organización, más allá de los modelos hegemónicos, resulta trascendental abordar las nuevas formas de organización que estudia Heydebrand (1989).

2.4.1 La organización integrada-innovadora

Este tipo de organización que de acuerdo con Kanter (1983 en Heydebrand, 1989) surge a partir de la década de 1960, la cual se caracterizó por: “empleados educados, con una carrera sofisticada, tareas intelectuales y complejas, tecnologías electrónicas y biológicas, puntos de vista orgánicos, múltiples causas y consecuencias, provisiones y mercados fluidos, así como una superposición entre empleados y directivos” (Kanter, 1983: 42-43 en Heydebrand, 1989).

Kanter (1983 en Heydebrand, 1989) menciona que este tipo de empresas son las que más aparecen en el contexto de la década de los noventa y que además se perfilan como la nueva forma organizacional. Kanter (1983:392-393 en Heydebrand, 1989).

2.4.2 Mercados, jerarquías y centros de ganancias

Williamson (1975,1981 en Heydebrand, 1989) menciona que los cambios en los costos de transacción (asignación de precios, programación, supervisión, comunicación, transportación, etcétera.), independientes de los esfuerzos administrativos para minimizarlos, producirán cambios en las formas organizacionales. Cuando los costos de transacción son bajos, surgen estructuras de tipo mercantil, en las cuales, sus funciones de transacción se exteriorizan o siguen siendo externas. Cuando estos costos se elevan o no pueden reducirse a través de transacciones mercantiles, son absorbidos por corporaciones, lo cual lleva a una integración vertical y a grandes organizaciones jerárquicamente controladas.

Visto en términos de grados de condición de mercado y de jerarquización, estos procesos crearían ya no dos, sino miles de formas posibles puesto que cada vez que “las consideraciones de costos de transacción conducen a un cúmulo distintivo y persistente de un conjunto de transacciones, una forma organizacional tenderá a surgir” (Hannan y Freeman, 1986: 61 en Heydebrand, 1989).

Para la ecología poblacional, las formas organizacionales se definen en términos de los límites que separan las poblaciones de las organizaciones (Hannan y Freeman, 1986: 51 en Heydebrand, 1989). Como consecuencia, el número de formas organizacionales posibles se multiplica, tanto porque existe una infinidad de formas de establecer límites, como porque los procesos sociales están continuamente creándolos y erosionándolos. Hannan y Freeman (1986 en Heydebrand, 1989) también definen las formas organizacionales en términos de los nichos que ocupan, utilizan una “mezcla de rasgos estructurales y relaciones con el

entorno para definir las poblaciones de las organizaciones” que comparten un nicho (Hannan y Freeman, 1986: 57 en Heydebrand, 1989)

A pesar del problema de dependencia de la definición entre los conceptos de forma, nicho y límite, el acercamiento dinámico de la ecología poblacional a la forma organizacional, proporciona una base fructífera para suponer que el capitalismo pos-industrial no produce nuevas formas organizacionales (por ejemplo, las “pos-burocráticas”), sino una proliferación de muchas formas diferentes y combinaciones de formas; puesto que los entornos organizacionales se están volviendo cada vez más complejos y turbulentos.

Si la ecología poblacional intenta explicar la proliferación y diversidad de las formas organizacionales a través de la variación, la competencia y la selección, la institucionalización tiene que ver con otros aspectos de estos procesos: la retención, la inercia, la reproducción y el riesgo ante la novedad (Aldrich, 1979; en Heydebrand, 1989).

En la práctica, la perspectiva institucional se centra en el proceso de reproducción simbólica de la forma, más que en la naturaleza o grado de cambio del entorno institucional macro-cultural.

De hecho, el isomorfismo institucional contribuye a la reducción de la turbulencia y a la estabilización de los entornos, argumento que por definición es casi cierto, puesto que las normas institucionales y las formas organizacionales llegan a definirse y elaborarse mutuamente en términos de la otra (Meyer y Rowan, 1983, p. 33 en Heydebrand, 1989).

Meyer y Rowan (1983:28 en Heydebrand, 1989) señalan que “las organizaciones tienden a desaparecer como unidades definidas y delimitadas, [...]”

las organizaciones [están definidas] como representaciones dramáticas de mitos racionalizados que penetran las sociedades modernas, más que como unidades involucradas en el intercambio –no importa qué tan complejo– con su entorno”.

2.4.3 El clan

Como una forma organizacional específica que tiene que ver con una cultura corporativa, puede limitarse en gran medida a formas no occidentales de economías políticas capitalistas. Con variaciones importantes en la forma, que se deben a diferencias en las relaciones Estado-negocios y cultura (Hamilton y Biggart, 1988 en Heydebrand, 1989).

2.5 Las configuraciones de Mintzberg

Por su parte Mintzberg (1983 en Heydebrand 1989) utiliza 24 variables estructurales para describir cinco configuraciones, donde cinco “mecanismos coordinadores clave” en términos de los cuales se identifican estas configuraciones:

a) **La estructura simple**, se caracteriza por el mecanismo coordinador de “supervisión directa”; dispone de una tecno-estructura mínima o incluso nula, de un reducido staff de apoyo, una división poco estricta de la jerarquía directiva. Comportamiento poco formalizado, haciendo mínimo uso de la planeación, de la preparación y de los dispositivos de enlace. El poder sobre todas las decisiones importantes suele estar centralizado en manos del director general, constituyéndose, por consiguiente, el ápice estratégico como la parte central de la organización. (Mintzberg, 1999; 348)

b) **Burocracia como máquina**, donde se observa una clara configuración de los parámetros de diseño que se han mantenido consistentemente validados en los resultados

de las investigaciones: “tareas de operaciones altamente especializadas y rutinarias, proliferación de reglas, normas y comunicación formal a través de toda la organización, unidades de gran tamaño en el nivel de operaciones, tareas agrupadas con base en su función, un poder de decisión relativamente centralizado y una elaborada estructura administrativa con una clara distinción entre línea y staff”. (Mintzberg, 1999; 358)

Los altos directivos sólo consiguen cambiar la burocracia maquinal revirtiéndola provisionalmente a la estructura simple, más escueta y flexible. “La burocracia maquinal es una forma de configuración estructural inflexible” (Mintzberg, 1999; 391).

c) **La forma divisionalizada o multidivisional**, que se basa en la estandarización de la producción total. La dispersión (y duplicación) de las funciones operativas minimiza la interdependencia entre divisiones, de modo que cada una de ellas puede funcionar como entidad semiautónoma, sin necesidad de coordinarse con los demás. El control del ápice estratégico puede ser bastante amplio. (Mintzberg, 1999; 427)

d) **La burocracia profesional**. En donde el control sobre el propio trabajo implica que el profesional trabaje con relativa independencia de sus colegas, pero en estrecho contacto con su clientela. (Mintzberg, 1999; 394)

Se coordina a través de la estandarización de competencias. La preparación inicial de los actores suele recibirse durante varios años en una universidad. Va seguida a menudo de un largo periodo de preparación práctica, se aplican los conocimientos formales y se perfecciona la práctica de las habilidades bajo la estricta supervisión de miembros de la profesión. La estructura de estas organizaciones es esencialmente burocrática, obteniéndose su coordinación (como la de la burocracia maquinal) mediante el diseño y normas que predeterminan lo que hay que hacer.

e) La **“adhocracia”**, que funciona sobre la base de “ajuste mutuo”. Las adhocracias tienen una estructura orgánica descentralizada con un grado incluso menor de formalización que las burocracias profesionales. Los especialistas trabajan por proyecto en pequeños grupos, coordinados interna y externamente por varios dispositivos de enlace y ajuste mutuo. Los equipos “conllevan varias mezclas de directivos de línea, personal y expertos operativos” (Mintzberg, 1983; 254 en Heydebrand, 1989)

A modo de resumen, y ante el surgimiento de nuevas formas de organización producto de un ambiente caracterizado por un cambio constante, coexisten las formas burocráticas y pos-burocráticas en un mismo ambiente organizacional, compartiendo algunos problemas prácticos relacionados con las técnicas o procesos de producción y con la gestión de los recursos y de la fuerza de trabajo. Estos problemas afectan el desempeño organizacional, el cual es visualizado de manera diferente por los dos tipos de organización; esto significa que, mientras que la organización burocrática busca la máxima eficiencia a través de un comportamiento en el que las decisiones están estandarizadas y guiadas por normas y reglamentos (decisiones programadas), la organización pos-burocrática, vista como una organización más humana y aparentemente más flexible, permite una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones, con la finalidad de lograr un mejor desempeño organizacional. En este tipo de organización la supervisión y control se interioriza en los actores de la organización, dando paso al autocontrol por deferencia voluntaria resultado del compromiso generado por éstos con la organización (Aktouf, 1998).

Capítulo 3. La empresa familiar

La producción de leche de vaca en México se realiza en diferentes condiciones las cuales pueden ser analizadas desde distintos enfoques, tales como el económico, técnico, social y ambiental. El presente capítulo retoma el enfoque social para enmarcar a la unidad de producción de leche, ubicada en la cuenca lechera ubicada en Tizayuca, Hidalgo. Se considera que dicha unidad tiene características que la hacen única, posee un sistema de producción y además es una empresa familiar.

Espinosa et al. (2011), menciona que la producción de leche de vaca en el país se desarrolla en cuatro diferentes sistemas: el doble propósito, el especializado, el semi especializado y el familiar, los cuales conviven y se desarrollan en un entorno socioeconómico, tecnológico y ambiental muy heterogéneo.

- a) El sistema familiar, también conocido como sistema campesino de producción de leche, “producción de leche en pequeña escala”, “sistema de producción familiar o de traspatio” y “lechería o producción familiar”.

Se caracteriza por ocupar pequeñas superficies de terreno, siendo principalmente en los patios de las viviendas; los animales se pueden encontrar estabulados o semi-estabulados. La alimentación se basa en rastrojos de maíz, avena y trigo producidos en condiciones de temporal y en menor cantidad en superficies con riego. Suplementan con subproductos agroindustriales y en menor cantidad con alimento comercial. El número de animales en producción puede ir de

uno hasta cincuenta animales, generalmente criollos o cruzas de razas Holstein Americano, Suizo y Jersey. (Espinosa et al, 2011)

El nivel tecnológico que ocupan es bajo y poco manejo reproductivo, genético y de nutrición. No llevan registros de producción y las instalaciones son rústicas. El ordeño es manual generalmente y es realizado por mano de obra familiar. Ellos hacen la recría. (Espinosa et al, 2011). Finalmente, este sistema de producción contribuye con el 30% de la leche producida en México y cuenta con el 20% del hato nacional.

La producción excedente es vendida en el mercado sin ser procesada “leche bronca”, lo que proporciona un ingreso complementario para la familia. Los integrantes de la familia tienen un bajo nivel de años de educación y suelen desempeñarse en otras actividades tales como la albañilería y comercio.

b) El sistema de doble propósito en trópico

Se caracteriza por la flexibilidad de su función zotécnica, al producir leche por medio del ordeño y carne por el amamantamiento de los becerros (Ruíz et al., 2008 y Pech et al., 2002). Estos sistemas contribuyen con un tercio de la leche que se consume en México (INIFAP, 2002 y Fundación Produce Oaxaca, 2007). Las principales regiones productoras de leche en el trópico mexicano son Veracruz, La Huasteca, Chiapas y Tabasco (Castro et al., 2001).

Magaña et al. (2006) y Pech et al. (2002), mencionan que en los sistemas de doble propósito en trópico son comunes las cruzas bovinas de Cebú con las razas Pardo Suizo, Holstein, Jersey y Simmental. (Martínez, et al. 2012)

La ganadería de doble propósito (leche y becerro) utiliza el pastoreo. La ordeña de leche se realiza con mano de obra familiar generalmente (76%) aunque se puede tener personal contratado en jornadas de 6 horas al día, dado que se realiza una sola ordeña.

c) El semi-especializado

En este sistema cuentan con animales de las razas Holstein y Pardo Suizo principalmente. Mantienen a los animales en semi-estabulación, es decir, pasan una parte del día en corrales y la otra en pastoreo. Algunos no cuentan con los recursos económicos que les permitan optimizar la producción, son pocos los que tienen acceso al crédito y asistencia técnica personalizada. Rivera y Álvarez (2005). El ordeño lo realizan de forma manual o con máquinas sencillas. Muy pocos cuentan con el equipo necesario para almacenar y enfriar la leche. La alimentación es principalmente con pastoreo además de forrajes y alimento concentrado.

d) El especializado

En este sistema se pueden distinguir tres grupos de acuerdo al número de vacas que tiene los productores. Estos decidieron utilizar procedimientos que aplican en países desarrollados a la sombra de la globalización (reestructuración del sistema productivo), tuvieron que introducir cambios tecnológicos en el manejo de su hato, con la finalidad de volverlo más productivo y, por ende, más competitivo, cuestión que ocasionó se incrementará los costos de producción

Una característica es que son los hijos de los productores, los que han aumentado la productividad y profesionalizado la actividad estudiado una carrera

relacionada con la producción lechera y, por ende, logrado esta modernización, genera en promedio 25.3 litros/vaca/día. Los predios son de propiedad privada y equipados con riego; la gestión de tipo familiar. Utilizan razas especializadas Holstein, cruce Holstein ó Suizo americano (F1).

Los grandes productores se han especializado, creando barreras a la salida, lo que los mantiene cautivos de su actividad, carecen de alternativas más viables hacia donde derivar sus recursos en caso de crisis. El cuidado de los índices de rentabilidad es obligatorio, ya que de otra manera la afectación por el vaivén de los precios sería catastrófico. Este tipo de productores han jugado un papel importante en la dinámica de cambio social de la comunidad, así como en la configuración de la producción local, al controlar los principales factores de producción (tierra y capital), integrándose verticalmente lo que les ha obligado a mejorar su tecnología. Por las condiciones de éstos y la obtención de producto en frío, la agroindustria se comprometió a captar la leche con requisitos que les impone el mercado. Rivera y Álvarez (2005).

De acuerdo a las características de cada sistema de producción de la leche se puede observar que la gestión en todos los sistemas es de índole familiar, en algunos casos y en otros puede ser de índole familiar. Por lo que en el presente capítulo se abordará la empresa familiar.

3.1 Los orígenes de la empresa familiar

El origen de muchas empresas es en la familia, estas empresas buscan su subsistencia a través del juego económico, lo que les permite satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo generar utilidad de su actividad (Rendón, 2009).

Llama la atención que la viabilidad de la empresa familiar tiene su base en el aspecto económico. Esto no sería así, si no se tuviera presente el modelo económico vigente a nivel mundial: El neoliberalismo.

Ante esta situación los propietarios de estas empresas familiares han tenido que modificar su forma de producción, en el entendido que para permanecer en el mercado es necesario ser rentables y poder competir con empresas muchas veces más grandes y con capital transnacional. Ante este contexto, Rendón (2009) menciona que cuando esta empresa familiar pasa a este nivel, es decir, competir bajo los términos que marca este modelo económico capitalista, la figura de empresa familiar pierde importancia y es cuando surgen nuevas formas de organización que son dignas de estudiar.

Las empresas familiares son generadoras de riqueza en la región en la que ejecutan su actividad y contribuyen al desarrollo del mercado laboral. Generan beneficios sociales o culturales, quedando demostrado la importancia de estas empresas en el tejido empresarial de cualquier país.

La empresa familiar no es un fenómeno nuevo, ha existido desde antes de la revolución industrial, cuando la unidad familiar y la de producción o reproducción económica eran una sola, representadas por la unidad doméstica. Posterior a la revolución industrial este binomio se separó en atención a un cambio en la lógica

del mercado, la cual fomentaba la ideología sobre la acumulación de capital y el consumo, promoviendo a grandes organizaciones fabriles.

En el caso de América Latina y en especial en México, se puede encontrar que, desde el surgimiento del México independiente, la forma de gobierno republicano trajo como consecuencia la fusión del grupo de empresarios novohispanos (cuyo referente ante la sociedad implicaba sus raíces familiares) con nuevos empresarios y casas comerciales extranjeras que se fueron estableciendo en el país. Los capitales de estos nuevos empresarios, tuvieron su origen en el comercio y poco a poco fueron incursionando en otro tipo de empresas económicas (Meyer y Flores, 1992).

La empresa familiar logro adaptarse con éxito a las cambiantes circunstancias del siglo XIX, la formación de estas empresas en muchas ocasiones se desarrolló con mayor dinamismo debido a los contextos y el momento histórico en los que las familias se encontraban. En las empresas familiares, además, de los lazos afectivos también existía una jerarquía de poder.

Para principios del siglo XX, estando Porfirio Díaz como presidente, se logró el equilibrio presupuestal y el arreglo de la deuda externa, “el régimen estuvo en condiciones de apoyar el desarrollo de la infraestructura en comunicaciones y transportes” (Fujigaki, 2004:101). “La agricultura pasó por una transición entre la producción orientada al mercado interno, para satisfacer el consumo local, hasta el crecimiento de una agricultura de exportación especializada en diversas regiones” (Fujigaki, 2004:101), la agricultura creció con el avance de las haciendas del norte y centro del país.

Estas haciendas estaban organizadas por un propietario, el administrador, los empleados de confianza y los peones. Lo interesante de estas organizaciones es que en ellas la dinámica familiar estaba estrechamente relacionada con la hacienda, pues la casa del propietario, del administrador, así como, la de los empleados de confianza se encontraban dentro de la hacienda, la mayoría de las veces y en ella vivían sus respectivas familias (Silva, 1973)

Después de la Revolución Mexicana, durante la década de los años treinta, el México rural continuaba dominado por las haciendas y latifundios. Para los años cuarenta, el presidente Cárdenas realizó el mayor reparto agrario, y con ello el aumento de los predios privados donde predominó el minifundio. La idea principal de la pequeña propiedad familiar se estableció y se quedó hasta nuestros días.

3.2 Definición de empresa familiar

La noción de la empresa familiar hasta el día de hoy carece de consenso a pesar de la preferencia de algunos investigadores por retomar el modelo de los tres círculos propuesto por Davis y Tagiuri (1982) donde condicionan su existencia a la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa. Croutsche y Ganidis (2008), señalan que su concepción puede ser tan diversa como autores traten de ella; reconocen que esta heterogeneidad se relaciona principalmente con la dificultad para fijar los límites de sus fronteras relacionadas con el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa.

Por su parte, Chua y Sharma (1999) admiten que resulta insuficiente definir a una empresa familiar por sus componentes y reconocen que su diferencia es comportamental.

Para De la Garza (2008), la empresa familiar es una “Empresa donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar”

Navarrete (2008) define una empresa familiar como aquella “cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y, en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia.”

Flores y Fonseca (2010) mencionan que la empresa familiar es una “Organización donde la familia posee todas las partes, los miembros familiares ocupan posiciones gerenciales y donde miembros de varias generaciones se encuentran involucrados en el negocio”.

Sin tratar de llegar a una única definición, si se puede observar que en estas existen características o elementos en común, lo que hace muy interesante el estudio de la empresa familiar en el contexto actual de México.

3.3 El estudio de la empresa familiar

La Administración se encuentra interesada en cómo se gestionan las unidades económicas y de qué manera alcanzan su rentabilidad (razón para la que fueron creadas). Y enfoca estas mismas preguntas a la empresa familiar, sin embargo, olvida que “el propósito de muchas empresas familiares es la sobrevivencia y la reproducción de la familia, no de la empresa como tal”. (Pérez, 2010:17)

Esto se puede apreciar en el tema de sucesión; la sucesión se ve como un problema para la empresa familiar, porque implica la maduración del fundador y con

ello su declive, ante malas prácticas que el empresario y el sucesor tienen para gestionar el proceso de cambio. Gallo (1998) menciona la necesidad de realizar una sucesión oportuna con el objeto de que la empresa no llegue a su fin desde la primera generación, la cual depende de que el fundador acepte su madurez dentro del negocio. Al no realizarse la sucesión, provoca que la empresa no se revitalice a tiempo y tampoco la recomposición de los sistemas de relaciones humanas entre los miembros de la familia ante la crisis estructural que conlleva la sucesión (Gallo, 1998).

Es importante resaltar que bajo el enfoque administrativo y siendo Gallo (1988) uno de sus principales exponentes, no deja de lado que la empresa familiar pierde su objetivo, sino sigue las buenas prácticas de gestión, como si el deseo de obtener utilidades o permanecer en el mercado fuera el objetivo primordial para ésta.

Por lo tanto, desde el enfoque administrativo habría que preguntarse si una empresa familiar desaparece por las malas prácticas administrativas o porque incursiona con otra forma de organización en la economía de mercado.

El aspecto que quizá preocupe más a esta disciplina administrativa es la desaparición de estas empresas familiares del mercado, sin embargo, su desaparición en el mercado puede obedecer a la transformación de una empresa familiar a otro tipo de organización o inclusive puede obedecer a que el objetivo principal de ésta se logró; como es el caso de aquellas empresas familiares que son creadas por los padres para poder formar profesionalmente a sus hijos.

Martínez (1984) menciona que la empresa familiar brinda un mayor sentido a la actividad productiva del hombre. La familia al tener como función básica la

socialización, logra insertar dentro de la empresa la armonía, las relaciones entre las personas que la conforman y la responsabilidad con otras organizaciones mejorando las condiciones de trabajo y sociales.

Algo que parece importante mencionar, es que, para Martínez (1984) aunque destaca la importancia social que tiene la empresa familiar, también comenta que no significa “que ésta constituya el elemento sobre el que se constituirá una sociedad, que brinde una satisfacción más plena a las aspiraciones humanas” (Martínez, 1984:32), y retoma que para que la empresa familiar pueda lograr tales aportaciones sociales, “su viabilidad económica es así un pre-requisito para el logro de su contribución social” (Martínez, 1984:33).

En la investigación etnográfica de Lomnitz y Pérez (1993), donde su objetivo fue el análisis de los orígenes de una familia (la familia Gómez) en la que explican cómo las relaciones sociales pueden sostener empresas familiares por décadas. Pudieron observar cómo se fue institucionalizando las formas de hacer las cosas, como fue la centralización de la administración de los negocios familiares y el rechazo a los avances tecnológicos, lo que provocó la decadencia de la empresa familiar fundadora.

Desde el enfoque de los estudios organizacionales, Rendón (2006) menciona que las decisiones tomadas por los miembros de la familia dentro de la empresa familiar siempre llevarán un alto valor afectivo. La empresa familiar como espacio puede ser la representación del proyecto de la familia en donde coexisten referentes institucionales, que están bajo una dinámica de contradicciones y complementariedades, estas últimas funcionan como elementos parciales y temporales de mediación.

Las formas en que los miembros de una familia establecen relaciones y similitudes entre la familia y empresa, logran dar un cierto grado de coherencia y consistencia entre ambas. Lo anterior se puede explicar a través de "los hábitos y costumbres de los individuos de la familia propietaria, en donde se pueden identificar formas o mecanismos que permiten y promueven la interrelación individuo-familia-empresa" (Bastar, 2010:195).

Asimismo, la empresa y familia no escapan al tema de la cultura en los análisis de estudios organizacionales, porque la cultura también juega un papel de referente institucional dentro de éstas, las cuales a grosso modo tienden estar bajo dos tipos de cultura: la tradicional y moderna (Rendón, 2007).

La cultura también puede ser analizada relacionándola con los estilos de liderazgo en estas organizaciones; en donde "los líderes propietarios en estas organizaciones tienden a compartir el proceso de toma de decisiones inmediatas u operativas" (Bastar, 2006:137) pero que, a su vez, la toma de decisiones a largo plazo solo se realizan a nivel familiar. El líder representa un rol carismático sobre el cual gira una parte de la cultura de la organización bajo el mantenimiento de anécdotas e historia de la misma.

Por su parte Laguna (2006) encontró que, en el ámbito de la cultura organizacional, en la empresa familiar no existe una autoridad formal, ésta se da con el conocimiento y la experiencia; que las manifestaciones de cultura local se reflejan en la forma de organizar la producción. Además, en el aspecto simbólico, los miembros de la familia identifican su trabajo con el mismo producto que produce lo que a su vez genera y mantiene su identidad, permitiendo la continuidad de la organización.

Ramírez (2008), señala que otra variable digna de considerar en las empresas familiares es el poder. Que bajo la perspectiva de los estudios organizacionales; el con el juego del poder se logra la permanencia en el tiempo de la empresa familiar, pues al igual que la familia, el poder da sentido a la acción organizada permitiendo su funcionamiento. En la investigación de este autor deja de manifiesto que “el bienestar de los miembros de la familia, independientemente de los conflictos encubiertos que se suscitan [...] a través del ejercicio de poder [...] se busca la subsistencia de la empresa” (2008:230-231).

3.4 Configuraciones organizacionales y la red de empresas familiares

En la propuesta de Rendón (2009) acerca de las configuraciones organizacionales define a éstas como un:

“conjunto de redes de solidaridad y conflicto, relativamente estables, que conjuga tanto intereses económicos como lazos de afectividad, en una compleja relación de contradicción y complementariedad, y que guía la acción social en una o más organizaciones que tienen una referencia común, en este caso, la unidad familiar”. (Rendón, 2009:403)

Para esta autora existen dos grandes tipos de configuraciones organizacionales: la unitaria y la múltiple. La configuración unitaria “es aquella en la que los miembros de la familia concentran trabajo, capital y afectividad en una sola empresa” (Rendón, 2009: 405), y la configuración múltiple “se compone entonces de varias empresas familiares aparentemente independientes pero unidas por fuertes lazos familiares que favorecen las relaciones laborales entre ellas” (Rendón, 2009: 422).

Montoro (2000) recopila sobre su estudio de las redes distintas definiciones de lo que es una red y en las que se puede observar que muchas de estas definiciones comparten una característica común: la flexibilidad, otras destacan la existencia de jerarquías y dependencia entre las empresas que conforman la red, lo que las hace parecer estructuras rígidas, pero a su vez coinciden en la utilidad de las redes para obtener mayor competitividad y obtención de recursos.

Lomnitz y Pérez 1993; Lomnitz 1998; Pérez, 2010, para estos autores cuyo objeto de estudios no son las redes de empresas familiares sino las redes sociales inherentes a éstas; destacan como puntos álgidos, el análisis de cómo los actores que se fueron relacionando a través de diversos sucesos o contextos, uno de los puntos importantes es que se pueden observar relaciones específicas entre los actores que conforman la red. Es interesante dentro de su análisis que se destaquen elementos como el compadrazgo, la reciprocidad, la flexibilidad de la misma red y las relaciones existentes entre diversos grupos que conforman la familia.

La red de empresas familiares se caracteriza porque los procesos que se dan en ésta se realizan a través de relaciones inter-organizacionales entre las distintas empresas que conforman la red.

Pugh (1973) por su parte encontró tras estudiar a 52 organizaciones inglesas, que el contexto es un factor determinante en el diseño, formación y modificación de las estructuras de cualquier organización, pero dentro de los límites del contexto, el ápice de la organización tiene plena libertad de acción.

Con lo anotado en párrafos anteriores se puede mencionar que las variables contingenciales empiezan a tener una marcada importancia en el ambiente inter-organizacional. Las nociones referentes a la contingencia permitieron dar un paso

adelante respecto a las ideas del “one best way. Por otro lado, cuando comenzaron a reconocerse lo que se denominarían “nuevas formas de organización” se dio un nuevo giro al discurso contingencial que hasta cierto punto se le había restado importancia, en el cual se reconocía las relaciones inter-organizacionales y se establecía que las organizaciones al estar enfrentándose constantemente con las contingencias ambientales en lugar de adaptar sus estructuras internas (como se planteaba en los primeros discursos de la teoría de la contingencia) crean nuevos vínculos externos (Gunther, 2006).

3.5 La empresa familiar como una forma de organización

Se cree que el análisis de la empresa familiar dentro de los Estudios Organizacionales, permite reconocer que el estudio de la empresa familiar es un fenómeno de su interés. Dado que: la empresa familiar es una organización, basándose en la definición funcionalista de Hall (1983) se puede observar que ésta contempla los elementos que conforman una organización: los individuos, el planteamiento de las metas y los objetivos, la estructura y las reglas que regulan el comportamiento formal e informal de sus integrantes, la definición de cada una de las actividades involucradas en cada uno de los procesos, así como el uso de la tecnología necesaria. Además, tiene fronteras más o menos definidas y se desarrollan en un ambiente o contexto dado, produciendo resultados para los integrantes de cada una de ellas, para las propias organizaciones y para la sociedad. La forma en las que se relacionan cada uno de estos elementos, le da identidad propia que la va distinguir de otra, aunque compartan un mismo contexto.

Por otra parte, si se pone atención en la definición propuesta por Montaña (2004), donde:

La organización, en tanto espacio social complejo, puede ser entendida como un punto de encuentro, donde se entrecruzan diversas lógicas de acción – política, cultural, afectiva, racional, etcétera-, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias. La organización multiplica así sus propias representaciones y funcionalidades: es a la vez un lugar donde se negocian aspiraciones sociales, se construyen identidades, se combaten fantasmas, se produce conocimiento y, entre otros, se lucha por recursos y estatus. Las fronteras –físicas y legales-, los objetivos y estructuras formales, los reglamentos, los organigramas y los planes representan sólo la parte visible de la organización; su verdadero significado reside en ámbitos no perceptibles a primera vista, fuera del conocimiento cotidiano que nos brinda la experiencia [...]

La organización genera múltiples tensiones: entre tradición y modernidad, contexto y estrategia, poder y armonía, eficacia y eficiencia, racionalidad y afectividad, etcétera (Montaña, 2004:5)

Por lo tanto, la empresa familiar es una organización en donde las relaciones entre los integrantes de la empresa implican acciones organizadas, que al buscar cumplir objetivos comunes le dan sentido a la acción organizada.

El término de forma de organización, aunque ambiguo, sirve para estudiar a la empresa familiar como un fenómeno organizado, pues en general bajo la propuesta de Heydebrand (1989) implica realizar un análisis no en términos de estructura física, sino, bajo la concepción antropocéntrica y socio-técnica.

Para Heydebrand (1989) estas formas organizacionales surgen como resultado a la transición al capitalismo pos-industrial que implican vínculos entre la dinámica corporativa y las formas organizacionales pos-burocráticas, la transición

se marca por los cambios rápidos, la complejidad y la incertidumbre creciente. Heydebrand (1989) plantea que estas nuevas formas organizacionales surgen como respuesta a cambios en el desarrollo socioeconómico. Es en ese sentido que la propuesta de este autor parecería no tener vínculo con la empresa familiar, dado que históricamente ésta ha existido dentro de la actividad económica en el contexto mexicano desde antes de la época conocida como pos-industrial capitalista; sin embargo se considera que existe un punto coincidente y es en que su desarrollo está estrechamente ligado a la incertidumbre que en un contexto histórico determinado tienen los actores y cómo es que éstos toman las decisiones sobre la forma de trabajar. El resultado de lo anterior se observa en la permanencia de la empresa familiar en el entorno con el consecuente surgimiento de nuevas formas de organización.

Por su parte Clegg (1990), establece que todas las formas “efectivas” de organización deben de ser capaces de resolver problemas perennes, sin que por ello exista un “one best way” (184). Estas formas de lograr soluciones (formas efectivas de organización) a los problemas pueden ser consideradas, de acuerdo con Clegg (1990:184), en términos de siete imperativos organizacionales: “articulación de misión, metas, estrategias y funciones principales; organización de los alineamientos funcionales; identificación de mecanismos de coordinación y control; construcción de contabilidad y rol de relaciones; planeación institucionalizada y comunicación; recompensas y desempeño; lograr un efectivo liderazgo” (184).

Para Barba (2002), los modelos organizacionales presentan características que comparten con lo que se ha denominado forma de organización, tal es el caso

del poder, estructura, procesamiento y comunicación, estrategia, decisiones, trabajador, empleo, control, jefatura, producción, motivación, relaciones, organización industrial, racionalidad, recompensas, objetivos, tiempo y espacio.

Por lo tanto, de acuerdo a lo mencionado en párrafos anteriores, la empresa familiar es una organización que presenta distintas formas de organización, que comparte elementos comunes a todas las organizaciones, pero que a su vez el acomodo que realiza de cada elemento le proporciona su carácter único. En esta organización se pueden apreciar distintas características como lo menciona Barba (2002) y que de ellas solo se analizará una en particular en esta investigación: La toma de decisiones y su influencia en el proceso de cambio en la forma de organización en una unidad de producción lechera en el complejo agroindustrial Tizayuca.

Segunda Parte: Marco metodológico y el estudio de caso

Capítulo 4. Marco metodológico

4.1 Investigación e investigación social

Se considera que la investigación es un proceso de creación de conocimiento sobre la estructura, el funcionamiento y el cambio de la realidad. Hernández (2010), la define como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (2010; 4). Es una actividad que es realizada con el fin de descubrir algo que se desconoce. Cuando este proceso sistemático, crítico y empírico se aplica al descubrimiento y creación de conocimientos de una realidad social se conoce como investigación social.

La investigación social es un proceso en el que se relacionan diferentes niveles de abstracción, en donde se cumplen determinados principios metodológicos y se llevan a cabo diferentes procesos específicos articulados de forma lógica, apoyados en teorías, métodos, técnicas e instrumentos adecuados y precisos para poder alcanzar un conocimiento objetivo sobre determinados fenómenos sociales (Soriano,1991). Toda investigación social ha de partir de la existencia de un problema o situación que requiere de una respuesta o solución.

El estudioso de la realidad social recibe de la sociedad en que vive y de la institución o grupo al que sirve, condicionamientos políticos–ideológicos que imponen determinadas características a su práctica profesional. Tales condicionamientos se manifiestan en la selección de los problemas de investigación, en la elaboración de su marco teórico y en la determinación de los métodos y técnicas que utiliza, así como en análisis e interpretación de

los resultados y en el tipo de soluciones que se proponen (Soriano, 1991; 31,32).

En la investigación social suelen distinguirse tres niveles con diversos grados de profundidad y con diferentes exigencias y dificultades metodológicas: la descripción, la clasificación y la explicación. (Ander-Egg, 1980)

a. Nivel descriptivo

Consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. En la ciencia fáctica la descripción consiste, según Bunge, (citado en Hernández, 2010), en responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es? correlato
- ¿Cómo es? propiedades
- ¿Dónde está? lugar
- ¿De qué está hecho? composición
- ¿Cómo están sus partes –si las tiene– interrelacionadas? configuración
- ¿Cuánto? cantidad (Ander-Egg, 1980)

b. Nivel clasificatorio

Es el orden que se le da a los datos y fenómenos dispuestos o agrupados en clases a partir de características comunes. Este nivel es considerado como intermedio entre la descripción y la explicación, que exige un mayor esfuerzo de sistematización, categorización y ordenación que el nivel descriptivo. (Ander-Egg, 1980) (Soriano, 1991)

c. Nivel explicativo

Este nivel es un intento por responder a los porqués... ¿Por qué algo sucede como sucede?, ¿por qué algo es cómo es? Este nivel es el más profundo de investigación social, pero se considera que aún está escasamente desarrollado. Su finalidad es explicar la causa o causas de un fenómeno, y/o insertar este en un contexto teórico, de modo que permita incluirlo en una determinada generalización o legalidad (Ander-Egg, 1980)

En el nivel explicativo se intenta dar cuenta de la realidad o de hacerla comprender a través de leyes científicas o de teorías. Las leyes señalan aquellos hechos o fenómenos que se dan en determinadas condiciones. La teoría constituye un sistema explicativo global que culmina la comprensión de la realidad (Ander-Egg, 1980; 11).

4.2 Investigación cualitativa

Un paradigma transforma a un grupo en una profesión o en por lo menos una disciplina. Bajo este paradigma se forman cuerpos colegiados, una serie de artículos y una demanda de un sitio especial en la academia. Lo que da por sentado que el conocimiento de este paradigma ha sido asimilado por una comunidad. Consecuentemente, la asimilación de un nuevo tipo de fenómenos o de una nueva teoría científica demanda el rechazo de un paradigma anterior. Desde la perspectiva de Kuhn, el nuevo paradigma generalmente sustituye o anula al anterior. Sin embargo, lo anterior no resulta del todo cierto cuando se trata de los paradigmas de la investigación cualitativa y cuantitativa (Alvarez-Gayou, 2016)

Actualmente estos dos paradigmas pueden llegar a ser complementarios en una investigación social o bien puede abordarse uno u otro dependiendo del problema y de la pregunta de investigación (Alvarez-Gayou, 2016).

Creswel (1998) considera que la investigación cualitativa es un proceso interpretativo de indagación basado en distintas tradiciones metodológicas: la biografía, la fenomenología, la teoría fundamentada en los datos, la etnografía y el estudio de casos que examina un problema humano o social. (1998:15, 55)

Denzin y Lincoln (1994), dicen que la investigación cualitativa es, multi-metódica, naturalista e interpretativa. Es decir, que los investigadores cualitativos indagan en situaciones naturales, a fin dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan.

Ruiz Olabuénaga e Ispizua (en Canto y Siva, 2013) mencionan que la investigación cualitativa se desarrolla en cinco fases de trabajo: definición del problema, diseño de Trabajo, recopilación de datos, análisis de datos, validación e informe. (1989: 61 en Del Canto y Silva, 2013).

Para Hernández (2010) la investigación cualitativa se enfila a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y con relación con el contexto.

4.2.1 Características de la investigación cualitativa

Para Mason (1996 en Vasilachis, 2006)) la investigación cualitativa tiene tres características: a) esta investigación tiene su origen en una posición filosófica que es ampliamente interpretativa en el sentido de que

se interesa en las formas en las que el mundo social es interpretado, comprendido, experimentado y producido, b) se basa en métodos de generación de datos flexibles y sensibles al contexto social en el que se producen, y c) se sostiene por métodos de análisis y explicación que abarcan la comprensión de la complejidad, el detalle y el contexto.

4.3 Estrategias en la investigación cualitativa

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Para Chandler (1990) “Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo, la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”.

Existen diversas estrategias en la investigación cualitativa, entre ellas se pueden mencionar: los estudios de caso, etnografía, observación participante, la fenomenología, la etnometodología, la teoría fundamentada, las historias de vida, los testimonios, los métodos históricos, la investigación-acción, la investigación aplicada e investigación clínica. Todas estas estrategias son importantes y que independientemente de cuál se emplee, la estrategia tendrá carácter instrumental, pues se encuentra al servicio de los interrogantes o cuestiones que se han planteado en la investigación, al ser éstas, quienes determinan la estrategia a emplear. Cada estrategia presenta ventajas y limitaciones; produce un tipo de resultados más adecuados que otros ajustándose al tipo de datos que se obtendrán. Por lo tanto, es responsabilidad del investigador el conocimiento y comprensión de la diversidad de métodos disponibles y los propósitos para los que sirve cada uno.

Una de las estrategias ampliamente utilizadas en la investigación cualitativa es el estudio de caso, misma que será utilizada en la presente investigación.

4.3.1 Estudio de caso

Para Stake (2013), “el estudio de caso optimiza el entendimiento persiguiendo cuestiones de investigación académica. Gana credibilidad al triangular en forma detallada las descripciones y las interpretaciones, no sólo en una etapa única, sino de modo continuo a lo largo del estudio” (155). Para una comunidad de investigación cualitativa, el estudio de caso se concentra en el conocimiento experiencial del caso y se presta minuciosa atención a la influencia de su contexto social, político, económico y cultural. Es una herramienta valiosa de investigación, y su fortaleza más grande radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 2013).

4.3.1.1 El caso singular o único

Un caso puede ser simple o complejo, pero solo de una cuestión en particular. El tiempo destinado a la investigación de ese caso puede ser largo o corto, eso no importa, lo que importa es que sea solo un caso. Para Stake (2013), “el estudio de caso optimiza el entendimiento persiguiendo cuestiones de investigación académica. Gana credibilidad al triangular en forma detallada las descripciones y las interpretaciones, no sólo en una etapa única, sino de modo continuo a lo largo del estudio” (155). Para una comunidad de investigación cualitativa, el estudio de

caso se concentra en el conocimiento experiencial del caso y se presta minuciosa atención a la influencia de su contexto social, político, económico y cultural.

Para el análisis de un estudio de caso se requiere que dicho análisis sea exhaustivo de la forma en que se hacen las cosas. “Lo importante de un estudio de caso es el propio caso, no los métodos que se utilicen para analizarlo. El caso es un sistema acotado” (Flood en Stake, 2013; 156).

Para Yin (2013), la generalización a partir del estudio de casos no consiste en una “generalización estadística” (desde una muestra o grupo de sujetos hasta un universo), como en las encuestas y en los experimentos, sino que se trata de una “generalización analítica” (utilizar el estudio de caso único o múltiple para ilustrar, representar o generalizar a una teoría). Así, incluso los resultados del estudio de un caso pueden generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares.

4.4 Métodos para la recolección y análisis de datos

La investigación cualitativa incluye en todo el proceso de su desarrollo, el desarrollo por parte del investigador de un conjunto de prácticas vinculadas con las decisiones que les preceden y que están encaminadas a resolver, por un lado, qué y con qué método investigar, cómo acceder a los datos y cómo interpretarlos y, por el otro, cómo representar los resultados obtenidos.

Existen varios métodos para lograr el objetivo u objetivos de la investigación, entre ellos se encuentran. La entrevista, la observación, artefactos, documentos, registros, métodos visuales, auto-etnografía, métodos de manejo de datos, análisis asistido por computadora, análisis textual, grupo focal y etnografía aplicada. Por el

propio interés de esta investigación solo se describirá la entrevista y la observación como métodos a utilizar

4.4.1 Le entrevista

Una entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito. “En la investigación cualitativa, la entrevista busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias” (Alvarez-Gayou, 2016; 109).

Rodríguez, et al (1999) mencionan, que la entrevista es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo (entrevistado o informante) para obtener datos sobre un problema.

Kvale (1996) define que el propósito de la entrevista en la investigación cualitativa es “obtener descripciones del mundo de vida del entrevistado respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos” [1996; 6 en (Alvarez-Gayou, 2016; 109). Este autor propone doce aspectos a considerar para una mejor comprensión de la entrevista: (Alvarez-Gayou, 2016; 109)

- 1.- Considerar que es la vida de la persona entrevistada y su relación con la propia vida.
- 2.- La entrevista buscará descubrir e interpretar el significado de los temas centrales en la vida del entrevistado y el entrevistador registrará e interpretará el significado de lo que se dice y como lo dice.
- 3.-El propósito de la entrevista es obtener conocimiento cualitativo a través de lo expresado en el lenguaje común y corriente del entrevistado.
- 4.- La entrevista busca la descripción de los diversos factores de la vida de las personas.

- 5.- Pero al mismo tiempo la entrevista es específica en lo que se pretende buscar.
- 6.- Es importante dejar a un lado ideas y conceptos preconcebidos, es necesario que el entrevistador mantenga una postura abierta.
- 7.- Considerar que la entrevista tiene un foco de atención que se debe atender, sin embargo, puede tener cierta flexibilidad sin llegar a perder el control de la misma. Para ello se aconseja la entrevista semiestructurada.
- 8.- Tener presente que durante la entrevista pueden surgir expresiones de las personas que son o parecen ambiguas, lo que refleja las contradicciones con las que vive la persona entrevistada.
- 9.- Precisar que, durante el proceso de la entrevista, el entrevistado puede cambiar las descripciones y sus significados de cierto tema como producto a este proceso de introspección que se sucede en el entrevistado.
- 10.- Diferentes entrevistadores propician diferentes respuestas sobre determinados temas, dependiendo de su grado de sensibilidad y conocimiento sobre el tema en particular.
- 11.- El conocimiento se producirá a partir de la interacción personal durante la entrevista, y
- 12.- Al efectuar una entrevista bien realizada produce una experiencia única y enriquecedora para el entrevistado, quien a lo largo de ella puede obtener visiones nuevas acerca de su propia situación de vida.

4.4.2 La entrevista semi-estructurada

La entrevista semi-estructurada se caracteriza por tener una secuencia de temas y preguntas sugeridas. Presentan una apertura en cuanto al cambio de tal secuencia y forma que pueden adoptar las preguntas, de acuerdo con la situación de los entrevistados. Kvale sostiene que “la preparación de antemano es esencial

para la interacción y el resultado de una entrevista. Una parte muy importante de la investigación debe haberse llevado a cabo antes de encender la grabadora en la entrevista” [1996; 126 en Álvarez-Gayou, 2016; 111)

4.5 Diseño de la investigación

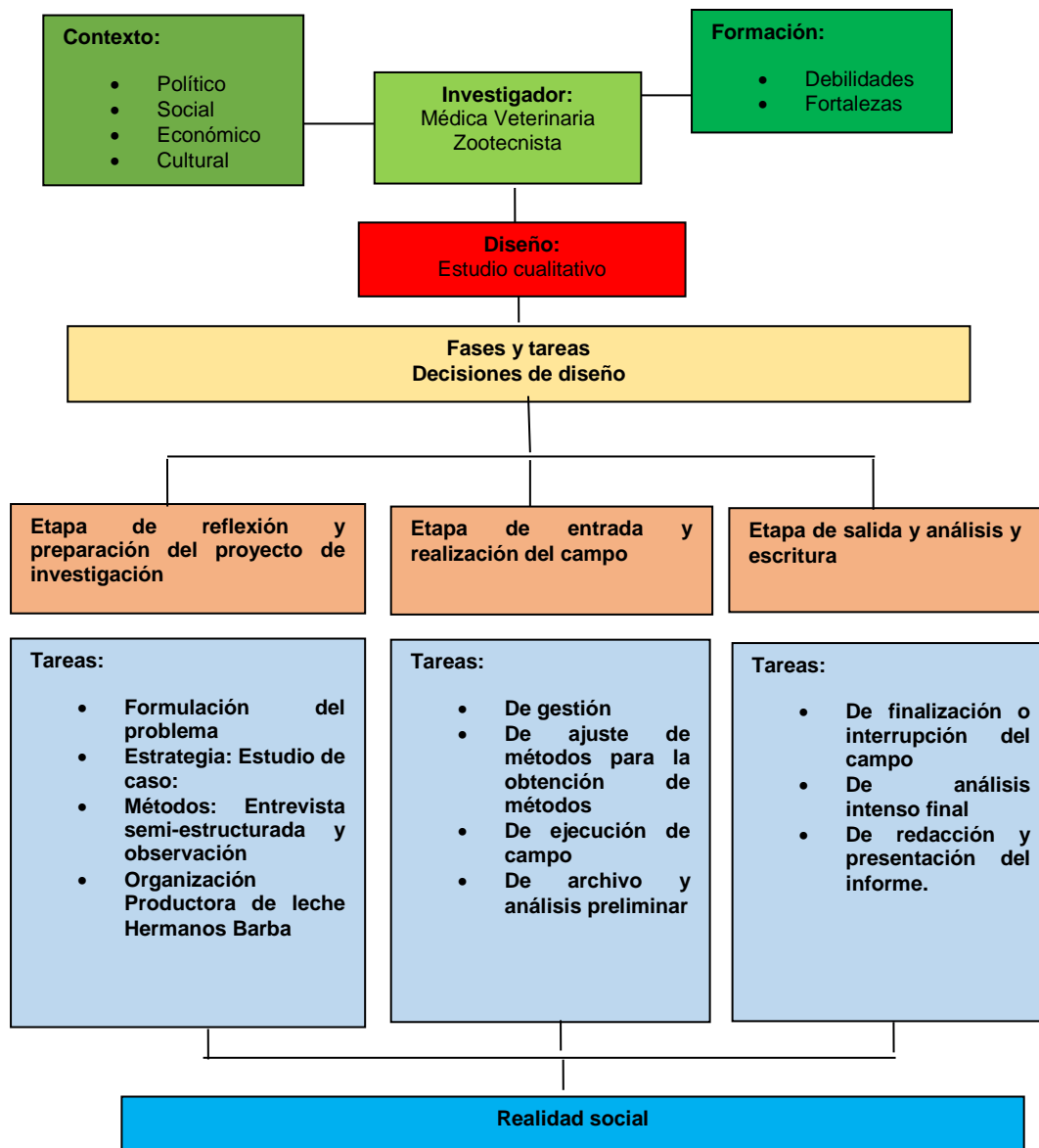


Figura 2 Diseño de la investigación
Fuente: Elaboración propia a partir de Del Canto y Silva (2013)

En la figura 2 se puede apreciar el diseño que siguió en el presente trabajo. Se consideró que es una investigación social con grado de profundidad explicativo, lo que permitió responder a algunos porqués en relación a la toma de decisiones y el cambio en las formas de organización a través del estudio de sus causas e insertarlo en un contexto teórico, de modo que permita incluirlo en una determinada generalización o legalidad.

Asimismo la investigación tuvo carácter cualitativo, lo cual permitió enfocar la comprensión de los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes y en su contexto. Se escudriñó en sus experiencias, opiniones y significados, a fin de conocer la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad y que luego les permiten tomar las decisiones pertinentes, se logró profundizar en el entendimiento de su información, lo que otorgo la flexibilidad y la sensibilización necesaria para comprender y explicar, la realidad social que presenta la organización en la cual se desarrolló el trabajo de investigación.

De esta manera la solidez de la presente investigación en concordancia a lo mencionado con Mason (en Vasilachis, 2006) descansó en el conocimiento que se obtuvo acerca de la dinámica de los procesos de decisión, del cambio en las formas de organización, del contexto social y en la habilidad para contestar a los porqués que surgieron durante el desarrollo de este trabajo

La investigación se abordó teniendo como marco teórico o interpretativo al constructivismo que es una teoría sobre el conocimiento y el aprendizaje, describe el saber y cómo se llega a él. La idea principal de esta teoría es que el conocimiento

no tiene el propósito de producir representaciones de la realidad independiente, sino que su función es esencialmente de adaptación. En palabras de Alvarez-Gayou, (2016), “el constructivismo considera que los seres humanos construimos el conocimiento y no lo adquirimos” (62),

El marco referencial interpretativo, es decir, la forma en la que se condujo la interpretación y análisis de la información obtenida será a partir de la fenomenología,

la cual se caracteriza por enfocarse en la experiencia personal. Este marco referencial se sustenta en la temporalidad (tiempo vivido), la espacialidad (el espacio vivido), la corporalidad (el cuerpo vivido) y la relacionalidad (la relación humana vivida) Este enfoque considera que los seres humanos están vinculados con su mundo y pone el énfasis en su experiencia vivida, la cual aparece en el contexto de las relaciones con objetos, personas, sucesos y situaciones Álvarez-Gayou, 2016; 86)

La estrategia de investigación fue el estudio de caso único., lo que permitió la focalización, dadas sus características, en un número limitado de hechos y situaciones para poder abordarlos con la profundidad requerida para su comprensión holística y contextual, lo que permitió reemplazar la validez de la generalización, relacionados con la toma de decisiones por parte de los dueños de la organización de los Hermanos Barba y como estas han permitido nuevas formas de organización.

Los métodos empleados para la recolección de la información se eligieron a partir de un plan que se organiza como respuesta a las preguntas de investigación. En esta investigación se emplearon dos métodos. El primer método es la entrevista semi-estructurada y el segundo es la observación, ambos métodos permitieron

orientar la captación y luego la descripción de la complejidad de los fenómenos en estudio y su contexto con la mayor riqueza posible, respetando la mirada de los actores sociales involucrados.

Las entrevistas que se llevaron a cabo durante el desarrollo de este trabajo fueron cuatro, realizadas a los cuatro miembros de la familia nuclear. Durante la realización de las entrevistas se formularon preguntas que estaban previamente elaboradas en un guion, en donde el interés principal fue conocer la versión, sus emociones, la realidad subjetiva de cada participante. Estas preguntas permitieron profundizar en algún aspecto interesante para el cumplimiento del objetivo de la investigación.

Importante mencionar que al inicio y al final de la entrevista se contextualizó en relación al objetivo de ésta en relación con el objetivo general del trabajo. Es pertinente comentar que se utilizó el uso de notas y la grabadora a fin de concentrarse en el lenguaje corporal de cada participante, a través de la observación directa, la cual consistió en registrar sistemáticamente, con validez y confiabilidad el comportamiento o conducta manifiesta de cada integrante de la familia. (Rodríguez, et al, 1999).

Capítulo 5. El entorno

5.1 Antecedentes

Durante la década de los setenta, la tasa de crecimiento del hato bovino productor de leche crecía a una tasa promedio anual del 2.5% (DGE, 1975a), pero el consumo de leche en las zonas urbanas de la Ciudad de México aumentaba en un 8% (SPP, 1979a, b). Esto dejaba ver que existía un déficit, que el gobierno federal cubrió con la compra de cantidades marginales de leche entera, principalmente de pequeños productores ubicados fuera de la Ciudad de México y cuya leche no llegaba al mercado urbano. Esta decisión tenía dos intenciones: mejorar la eficiencia de la comercialización de la leche y el desarrollo de nuevas áreas de producción lechera.

Sin embargo, ya desde la década de los cuarentas el gobierno federal había empezado a realizar algunas acciones a fin de apoyar la producción de leche en el centro del país y con ello cubrir la demanda creciente de leche en la Ciudad de México², para ello, apoyo la creación de dos nuevas empresas: Una llamada “Alpura” que procesaba en ese entonces, 650,000 litros de leche al día y se ubicó en el municipio de Cuautitlán, Estado de México y la otra fundada en 1949 llamada “Lala” (Pasteurizadores La Laguna S.A de C.V). Con la creación de estas dos

² Las políticas del Estado Mexicano fueron diseñadas a fin de: (a) asegurar la existencia de estándares adecuados de higiene y transporte; B) permitir la entrada de empresas transnacionales y sectores industriales que aumenten el suministro de leche y subproductos a los consumidores; (C) proporcionar una amplia gama de políticas para apoyar la producción nacional y (d) desarrollar mecanismos que permitan el control de los precios internos y actuar como intermediarios en los conflictos entre el sector ganadero privado y las empresas industriales. Esto permitió que el sector lácteo creciera, de modo que la leche estuviera disponible para toda la población como fuente de proteína de buena calidad a precios accesibles, especialmente para los grupos económicamente vulnerables (Losada, et al, 2000).

empresas rompió el monopolio que hasta ese entonces tenía Nestlé obligando a esta última a pagarles un mejor precio a los productores y con ello apoyar la actividad (Sánchez, 1988 en Losada et al., 2000).

Otras acciones realizadas por el gobierno federal, fue el apoyo a la producción y ahora a la comercialización de leche de empresas ubicadas en los Estados del centro y norte del país. Además, y con fines políticos y sociales en 1944 funda Leche industrializada CONASUPO (LICONSA) que a su vez produce la leche marca Liconsa que está reformulada para satisfacer las necesidades nutricionales de niños en situación de baja nutrición.

Asimismo, para mejorar las organizaciones de productores, ofreció crédito a los pequeños agricultores, mejorar la calidad genética del ganado y ofrecer asesoramiento para apoyar el desarrollo de cuencas lecheras fuera de la Ciudad de México (Enríquez, 1986, Anon, 1989 en Losada et al. 2000). Creó el Fondo Fiduciario del Programa de Desarrollo Lácteo (PRODEL) que un poco más tarde dirigió el complejo de Tizayuca y el establecimiento de Boreal Milk Producers S.A en la misma zona (González y Salcedo, 1994).

En el año de 1970, el gobierno de la Ciudad de México decide clasificar cada una de las 16 delegaciones que la conformaban en dos rubros: las urbanas y las agrícolas, con el propósito de orientar los fondos hacia el desarrollo urbano. La consecuencia de lo anterior, fue la reubicación de un número significativo de animales lecheros del sur de la Ciudad de México. Estos animales de registro, eran propiedad de productores a gran escala que los hacía viables para recibir apoyo crediticio.

5.1.1 Nacimiento de la Cuenca Agroindustrial de Tizayuca (CAIT)

El proyecto del Complejo Agro-industrial de Tizayuca (CAIT) surge en la década de los setenta en respuesta a una doble problemática relacionada con el fuerte crecimiento urbano que se dio en el periodo 1950-1970 en la Ciudad de México:

1. La presencia de 942 establos que contaban con 40,000 vacas en producción y que originaban graves problemas sanitarios en la población.
2. La necesidad que México tenía de producir leche suficiente a precios bajos para la población. La escasez de leche podía causar un comportamiento especulativo de la oferta, y con ello aumentar los índices de inflación.

Luis Echeverría Álvarez, entonces presidente del país, con una visión intervencionista, sobre todo en asuntos de índole agropecuario, coadyuva en la creación un complejo dedicado exclusivamente a los propósitos que perseguía, con la intención de incentivar al sector lechero y a la industria, y la comercialización de productos lácteos. Los actores principales serían los ganaderos. El Estado consideró una fase de 15 años de tutoría, después de la cual dejaría la gerencia del complejo bajo el control de los productores (Pomeón et al., 2007).

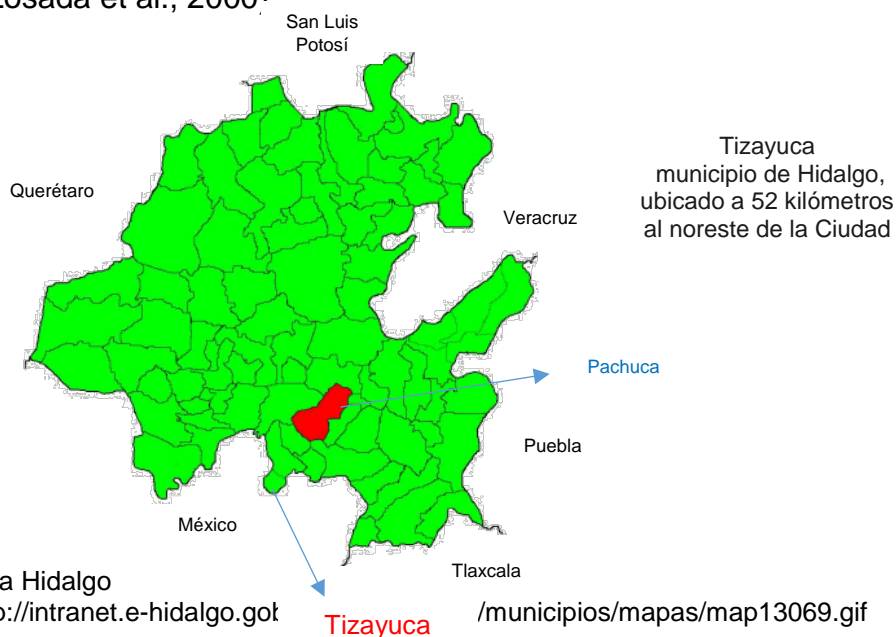
Así surge el Programa de Descentralización Lechera del Distrito Federal (PRODEL), quien se haría cargo de hacer realidad la instalación del complejo. Se efectuaron los primeros estudios y fue financiado con un monto de 44.8 millones de dólares aportados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Tizayuca, Hidalgo fue el lugar elegido debido a:

- Su cercanía con la Ciudad de México
- Por la disponibilidad de tierra y agua, y

- Por las condiciones naturales para la crianza de ganado lechero.

Pero presentaba una grave deficiencia al no contar con terrenos agrícolas para la siembra de forraje. Se consideró, que éste podría provenir de dos zonas de irrigación ubicadas entre 30 y 60 kilómetros de distancia de Tizayuca, obviamente estos tendrían el apoyo del gobierno. También se pensó en los terrenos alrededor de la cuenca como centros proveedores de forraje y granos.

El proyecto apuntaba a desarrollar en Tizayuca un modelo de producción conocido como modelo Holstein, caracterizado por ser un sistema tecnológico ganadero, con fuertes vínculos del sector primario con la industria, por la estabulación de los animales y por el uso de razas especializadas de alto rendimiento y de producción regular a lo largo del tiempo (Del Valle, 2000). Sin olvidar otros dos factores que aceleraron el desarrollo de la cuenca lechera: la inmigración de exiliados políticos españoles que encontraron en la producción lechera una fuente de trabajo y la participación del Estado que proporcionó el elemento regulador (Losada et al., 2000)



La construcción del complejo se realizó entre 1975 a 1978, en una superficie total de 216 hectáreas, que incluían 126 establos de 5,500 m² con una capacidad de hasta 450 vacas en promedio, con instalaciones para los productores y trabajadores, infraestructura para almacenaje de alimentos e insumos para cada establo. Además, disponían de un conjunto de instalaciones de uso colectivo previstas a fin de tener todo a disposición para la operación de los establos que consistían en: una planta de alimento balanceado, silos para almacenar forraje, una planta deshidratadora de alfalfa ubicada fuera de las instalaciones de la cuenca, un centro de recría, un área de servicios veterinarios y una de mantenimiento de instalaciones y equipo, servicios públicos (calles, electricidad, agua, etcétera) y un estercolero³. Además, una planta de pasteurización y un centro de distribución en la Ciudad de México para comercializar la leche pasteurizada del complejo bajo la marca “Boreal”. Así, se constituyó fue una verdadera “pseudo-cooperativa”, con la diferencia de que los establos eran propiedad de los ganaderos, quienes tendrían que administrar el conjunto después de 15 años (Pomeón et al, 2007).

5.1.2 El cambio a las instalaciones del CAIT

El gobierno tuvo que convencer inicialmente a los ganaderos de la Ciudad de México de cambiarse al complejo. Para ello, registró a los productores considerados con capacidad técnica y financiera para dirigir un sistema intensivo de crianza. Solamente el 25% de los ganaderos fueron elegibles, el resto fueron reubicados en municipios conurbados de la Ciudad de México, como Nezahualcóyotl.

³ Área de almacenaje, tratamiento (secado) y evacuación de estiércol

Con un alto grado de desconfianza y con ciertas reservas, los ganaderos comenzaron a ocupar el CAIT entre 1976 y 1981. Para 1989, del total de 126 establos, 117 estaban actividad (máximo de ocupación) y el resto fueron destinados para ofrecer servicios veterinarios.

La Administración del complejo quedó en manos del PRODEL, su director era el hijo del presidente, cuyo comportamiento se caracterizó por ser paternalista, con decisiones centralizadas y presencia en los establos en todo momento. Él fijo las reglas del juego, mientras que los ganaderos sólo debían cumplir su tarea de producir leche. Era muy respetado y escuchado por todos a tal grado que consideraban muchos ganaderos que gran parte de los éxitos logrados durante los ochenta en el CAIT fueron por él. El intervencionismo y subsidios estaban presentes en toda la cadena productiva. Esta fue, quizás la mejor época para el complejo. (Pomeón et al, 2007).

La producción lechera en el CAIT sentó sus bases es una economía de escala, en la división y especialización del trabajo (médicos veterinarios, técnicos y agricultores). Todos los servicios fueron proporcionados por el estado. Se procuró que todas las actividades necesarias para la producción lechera estuvieran integradas, pero esto no se logró al 100%, dado que la producción de forraje y de materias primas para el alimento balanceado no estaba incluida dentro de la cadena productiva. Además, y que más tarde se convirtió en un factor determinante, fue el uso de tecnología extranjera, propiciándose una fuerte dependencia técnica y económica del exterior.

Se considera que para 1990, el primer objetivo estaba cubierto: más del 90% de los ganaderos de la Ciudad de México se trasladaron a Tizayuca o a alguna otra

área. Los menos cambiaron de actividad. El complejo agrupaba en 1989, el 3% del total nacional del ganado lechero y producía 2.1% de la leche. Así, más de 320,000 litros de leche pasteurizada salían todos los días de Tizayuca con destino a la Ciudad de México (Pomeón et al, 2007).

5.1.3 Los resultados de la creación del CAIT (1985-1990)

En 1985, los rendimientos obtenidos por los productores lecheros eran 7% más altos que el promedio nacional, sin embargo, entre este año y 1989 este rendimiento empezó a reducirse hasta llegar a igualarse con los parámetros que se manejaban a nivel nacional; debido a que se iniciaba el proceso de privatización del complejo. En este momento, los créditos otorgados a los productores para la compra de los establos ya habían sido amortizados, por lo que ninguno se encontraba en cartera vencida. Una situación digna de considerar, eran los subsidios que recibían los ganaderos a través de los precios de los insumos, por un lado y el precio al cual vendían la leche (el precio más alto del país, -- 8% mayor que el promedio--), por el otro. El productor llegaba a tener subsidios de 13 y 24% de los costos totales de producción (Pomeón et al, 2007). Logrando con esto, márgenes de utilidad del 15% promedio. Situación que pronto haría del PRODEL seguir operando.

El PRODEL, ayudo en la organización de los productores. Intervino en la formación de Asociación Ganadera de Tizayuca (AG), la cual al grupo al 90% de los productores. Ésta se caracterizaba por tener un consejo que cambiaba cada año pero que no tenía representatividad, su composición variaba muy poco en el tiempo y existía individualismo entre los miembros que defendían más los intereses personales que los colectivos. La mayor preocupación de los dirigentes era evitar al

máximo comprometerse personalmente en las decisiones; tenían poca capacidad de transmitir las necesidades de los ganaderos a PRODEL y poca capacidad de comunicarse con los ganaderos; faltaban líderes, cohesión y representatividad. Sin embargo, y a pesar de esta falta de organización los productores lograron crear tres empresas para apoyar la producción de leche: Bio-detergentes S.A., Tracto-Sidena y una Farmacia veterinaria. Estas empresas fueron cerradas para 1989, por problemas administrativos y financieros.

La necesidad de organización por parte de los productores era imperante, sin ella, todos podrían perder lo que hasta ahora habían ganado, por lo que después de dos fracasos con otras empresas, los productores deciden crear: La Sociedad de Producción Rural (SPR) Ganaderos de Tizayuca, y Ganaderos Agro-industriales de Tizayuca (GAT), con dos metas: una económica: obtener préstamos principalmente para la compra de forraje y la recuperación de becerros recién nacidos para vender suero con anticuerpos y, la otra, política: proporcionar una alternativa de organización a los ganaderos al margen de la AG y su junta de directiva.

Ganaderos de Tizayuca SPR, reunió a 80 de los 108 dueños de establos. A través de esta se realizó la venta de los establos por parte del Estado en 1990. En 1987, se asociaron 16 ganaderos creando Ganaderos Agro-industriales de Tizayuca (GAT) a fin de desarrollar una alternativa de comercialización para procesar la leche en quesos y otros derivados lácteos, ya que la planta que se ubicaba cerca del complejo para 1989 solo procesaba 15,000 litros de leche por día, es decir, 5% aproximadamente de la producción total de la cuenca (Pomeón et al, 2007).

5.1.4 Los establos pasan a ser propiedad y responsabilidad de los ganaderos

Cooney (2009) menciona que con el comienzo de la crisis de la deuda⁴ en 1982, México inicia un cambio profundo. Es evidente que el modelo de desarrollo que había prevalecido por más de tres décadas, llamado específicamente industrialización por sustitución de importaciones (ISI), basado en sustitución de importaciones y el desarrollo hacia adentro y una economía mixta, había alcanzado su límite⁵. Este modelo se sustentó en la protección del mercado interno, a través de barreras arancelarias y no arancelarias que mantuvieron al aparato productivo virtualmente aislado de la competencia internacional. El Estado, desempeñó un rol importante al asumir un alto grado de intervencionismo, proteccionismo y de regulación de la actividad económica. Desde entonces el modelo de desarrollo apoyado por el FMI y el Consenso de Washington pasó a ser el neoliberalismo, es decir, un retorno a la economía de *laissez-faire* y a la presión permanente a favor de las economías “abiertas”. Los tres pilares de este modelo son la liberalización del comercio, la desregulación financiera y las privatizaciones.

⁴ Hacia finales de los 70 se observó lo que se puede denominar “petrolización” de la economía mexicana, que estuvo vinculada en un sentido doble a la expansión de la deuda de México, la cual creció de casi \$US 6 mil millones en 1970 a más de \$US 70 mil millones en 1981.

⁵ Prud'homme (1995), señala que desde los años setenta se evidenció la fragilidad del modelo de sustitución de importaciones como proceso central del crecimiento económico, y con ello desaparecieron las bases de estabilidad; manifestadas en aspectos como: 1) el déficit público pasó a cumplir el papel de motor del crecimiento, y éste a su vez, condujo a un fuerte deterioro de la balanza de pagos; 2) al mismo tiempo, que el déficit externo como proporción del PIB aumentaba, sus fuentes tradicionales de financiamiento (la agricultura y los servicios) tendían a agotarse, lo cual obligó a recurrir en forma creciente al adeudamiento externo; 3) el crecimiento se vio interrumpido, por políticas contraccionistas, la inflación y la incertidumbre que éstas propiciaban, abrieron la puerta a la especulación y la fuga de divisas; 4) el esfuerzo del estado por recuperar el crecimiento conducían a agravar los desequilibrios macroeconómicos. En su intento por mantener el modelo económico en funcionamiento, México, realizaba exportaciones masivas de petróleo, que no duraron mucho y cuando se detuvieron, la situación se volvió insostenible y el país entro de lleno en un período de crisis y ajuste estructural.

Al inicio de los 80 el fenómeno que se venía perfilando desde la década anterior cumple su cometido, es decir; el modelo de desarrollo que anteriormente había asegurado el crecimiento económico y la estabilidad política en el México posrevolucionario estaba en crisis.

Con este panorama, el gobierno se vio obligado a liberalizar significativamente la economía nacional (Cooney (2009), lo que afectó también al complejo. Durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) se inicia el proceso de privatización del complejo, el cual inicia en 1989 y se materializa un año después.

Durante este período de liberalización, se pueden distinguir tres factores que modificaron la forma de organización de la cuenca lechera y por ende de los productores que producían en ella: el control de precios; crisis en el sector de la producción intensiva con uso alto de la tecnología y, una intervención reducida del estado que obligaron al gobierno y a los productores de leche a reajustarse a la nueva economía de libre mercado.

Las principales ganancias de la Revolución Mexicana, que se mantuvieron hasta la década de 1990, fueron un salario mínimo basado en el costo de una canasta básica de productos (Anon, 1990 en Losada et al. 2000) y la creación de precios máximos oficiales para algunos de esos alimentos básicos. Estas medidas tuvieron un efecto perjudicial sobre la producción agrícola comercial, siendo el sector de mayor intensidad tecnológica el que más sufrió. Después de las diversas devaluaciones de la moneda mexicana (desde 1976), el precio de los insumos externos necesarios para la producción de leche (vaquillas, fertilizantes inorgánicos, herbicidas, combustibles, forrajes, granos, etc.) aumentó significativamente. Estos costos adicionales no podían repercutirse en los consumidores debido a los controles de precios, lo que hacía que algunos productores abandonaran la

producción de leche por la falta de rentabilidad de la actividad.⁶ El impacto negativo que la liberalización económica tuvo en la producción lechera intensiva con tecnología es evidente por la reducción de la tasa de crecimiento del rebaño lechero y el movimiento de recursos en actividades con mayor rentabilidad financiera (Losada et al. 2000)

La liberalización económica a principios de los años ochenta⁷ trajo consigo otros cambios significativos. Se cuestionó la intervención del Estado en el apoyo al ganado, esto provocó se pusieran las condiciones para la venta de activos estatales como los de PRODEL en Tizayuca⁸. El Fideicomiso PRODEL traspasó una parte del complejo ganadero a manos de la inversión privada, pero mantuvo el control del centro de cría, planta de alimentos, la planta de tratamiento de estiércol y la planta de deshidratación de alfalfa, centro de forraje, unidades de mantenimiento, servicios veterinarios y administración. La planta de pasteurización, el centro de distribución y la marca "Boreal" fueron adquiridos por el grupo OML (Operadora Metropolitana de Lácteos, presidida por el hermano del presidente Salinas)

La falta de rentabilidad que se observaba en los hatos lecheros del CAIT era un evento anunciado, ya que desde 1987, PRODEL había realizado un estudio sobre la viabilidad del proyecto en donde se destacaban dos defectos: la falta de

⁶ Siendo los costos de producción superiores al precio de venta.

⁷ A lo largo de los años 80, México implementó las políticas económicas que corresponden a los tres pilares principales del neoliberalismo: liberalización de comercio, desregulación financiera y privatizaciones de las empresas estatales y, posteriormente, firmó el TLCAN en 1994.

⁸ Desde mediados de los 80, el FMI y otras instituciones internacionales impulsaron a muchos países del tercer mundo a privatizar empresas públicas, con el argumento de que no eran eficientes y de que los ingresos percibidos por las ventas ayudarían a mejorar las cuentas fiscales. Ciertamente, este efecto solamente puede ser provisional, porque una vez vendidas todas las empresas o recursos públicos no subsiste un flujo de ingresos futuros, más allá de los impuestos. Tales ventas sólo ayudaron a pagar los servicios de la deuda durante algunos años a los bancos extranjeros. Según un informe del Banco Mundial, un total de \$US 31.4 mil millones fueron recibidos por las privatizaciones mexicanas entre 1990 y 1998.

rentabilidad del complejo y con ello el nulo acceso a fuentes de financiamiento y la falta de organización de los productores. “Estos dos factores hicieron que el gobierno considerara que los ganaderos no tenían ni la capacidad financiera ni la calidad empresarial necesarias para recuperar el complejo y decidió su desintegración.” (Poméon, et al, 2007; 136)

El inicio de la desintegración de PRODEL comenzó con un programa de reducción de costos, se vendieron algunos activos, los salarios, se suspendieron, algunos servicios y se detuvo la inversión. Pero aun y con estas medidas tomadas, los costos de producción siguieron aumentando, lo que obligó a la venta de los activos que conservaba⁹.

5.1.5 Crisis económica y desintegración del CAIT

Para 1990, la SPR fue la encargada de adquirir para los ganaderos, los activos que aún conservaba El PRODEL, constituyéndose una nueva organización el CAITSA (Complejo Agro-industrial Tizayuca Sociedad Anónima), sociedad por acciones, dueña actual de los activos y encargada de la administración (Peñalosa, 1981).

Asimismo, de los trabajadores de PRODEL, se organizan emergiendo dos nuevas organizaciones independientes para ofrecer servicios veterinarios y de mantenimiento: SEPROVETTI, para el conjunto de servicios veterinarios (reproducción, control sanitario, alimentación, campañas de vacunación,

⁹ Entre 1982 y 1995, México pasó de tener unas 1.155 empresas estatales a tan sólo 185. Una gran desventaja que llevó consigo las privatizaciones fue el aumento del desempleo causado por el despido de trabajadores estatales. Por ejemplo, durante el período 1982-1993, las empresas públicas redujeron el número de puestos de trabajo pagados por 429 mil y despidieron a 765.730 trabajadores.

cuarentenas, etcétera) y MAISA, para el mantenimiento de espacios comunes, infraestructura eléctrica e hidráulica, material de ordeño, instrumentos mecánicos, etcétera (Pomeón et al, 2007).

La relación entre los propietarios de CAITSA (productores) y OML (encargada de la comercialización de la leche), se produjo en un ambiente de desconfianza, al estar en manos de propietarios distintos y con intereses diferentes la producción y comercialización de la leche. CAITSA racionalizó sus operaciones e infraestructura hasta el punto de alcanzar la eficiencia máxima con los recursos disponibles, pero no sucedió así con los ganaderos, en ellos se observó una desigualdad marcada tanto técnica como económicamente.

En 1992, la desconfianza de los ganaderos se materializa en hechos: la OML les fija una cuota de entrega de leche, la cual representó menos del 50% de la producción total de la cuenca a razón de tener excedentes de producción. Lo que realmente hacia OLM era de proveerse con otros productores (Jalisco y Querétaro), además de comprar leche en polvo que era menos costosa, para producir leche pasteurizada y algunos productos lácteos como el queso. En consecuencia, los ganaderos tuvieron que encontrar nuevas salidas a su producto: vender a Alpura, Lala y Santa Clara y también algunos queseros. El precio al cual vendían era más bajo que el negociado con OML. Esto fue un duro golpe tanto para el complejo como para los productores que repercutió en una disminución de sus ganancias, llevándolos a una situación deficitaria grave. El CAITSA se vio obligado, por un lado, a disminuir sus costos de operación y a seguir proporcionando los servicios a sus asociados, pero ahora con precios más bajos. Se reorganizó de manera radical: disminuyó de 480 a 182 empleados (Pomeón et al, 2007).

En este mismo año (1992), se cerró el centro de recría, las vaquillas de reemplazo que se encontraban en desarrollo se vendieron. La quiebra y posterior cierre del centro se explica por varias razones: la preferencia del ganadero por hacer ellos mismos su propia recría o bien importarlas, aunque pagaran más por ellas (esto garantizaba la calidad de los animales); la subutilización del centro y un porcentaje alto de mortalidad en las becerras elevaba los costos de producción de manera considerable. La evacuación del estiércol se redujo al mínimo y se abrió la posibilidad de que cada productor utilizará sus propios medios para evacuarlo (Pomeón et al, 2007).

Se privilegió a los ganaderos ofreciéndoles los servicios a precios bajos, pero se descuidó la salud financiera del CAITSA. El mal estado financiero llevó al complejo a comprometer su acceso a préstamos al corto plazo; al largo plazo el resultado fue la descapitalización que condujo a un retraso tecnológico y disminución de la capacidad productiva de los establos. Es visible que a pesar del esfuerzo realizado por el complejo, estos resultaron insuficientes para solucionar los graves problemas estructurales de éste, por un lado el precio pagado al productor por las empresas industrializadoras de la leche (muy bajo); la fuerte competencia con la leche en polvo importada; el retraso del sector lechero en México y créditos con un costo elevado (lo que lo hacían inalcanzable para algunos ganaderos), fueron entre otras variables las que llevaron a 30 de los miembros fundadores del CAITSA hacia finales de 1992 a vender sus establos. Únicamente los productores más fuertes técnica, económica y financieramente resistieron. Consecuencias: un productor tenía 18 unidades con un total de 5000 cabezas (17% del total). La tendencia a aumentar el número de animales se mantuvo en torno al 15% anual, y

el complejo requirió modificaciones para adaptarse a la estructura cambiante de la producción (Losada et al. 2000).

Durante el periodo comprendido entre 1992 a 1995 la situación no mejoro para este grupo de ganaderos. En 1994, una difícil y profunda crisis financiera a nivel nacional complico aún más los problemas internos de la cuenca.

La crisis de diciembre de 1994 en la que entró México y el mundo, derrumbó en pocas horas una de las economías aparentemente exitosas y seguras en el mundo en desarrollo y que contaba con el respaldo de Estados Unidos de Norteamérica y del Fondo Monetario Internacional (FMI).

La nueva crisis producto de la globalización, la apertura de los mercados financieros nacionales, la titularización y bursatilización del crédito, la primacía de inversión internacional de cartera, los fondos mutuales y los ataques especulativos masivos contra monedas nacionales vulnerables (generalmente sobrevaluadas), la carencia de instituciones multilaterales de auxilio a los países afectados y la conversión de México en el principal receptor de las nuevas y más volátiles formas de inversión entre los países emergentes (tercera parte de la inversión de cartera dirigida a ese tipo de países).

La conjunción de esas condiciones internacionales con la nueva problemática interna de incorporación del país a la globalización y el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN) y de modernización económica excluyente sin modernización política y social, dio lugar a una combinación de la crisis tuvo que ver con el secreto con que la cúpula gubernamental mexicana manejó el deterioro acelerado de las cuentas externas del país a lo largo de 1994. Pero también, con la complejidad y novedad de la propia crisis, como colapso económico de nuevo tipo de naturaleza de mecánica poco estudiada. (FE, 2008:8).

El colapso de la SPR fue inminente para 1994, no resistió la crisis durante la cual las tasas de interés pasaron del 20 al 120%. Los ganaderos en situación difícil incluso en quiebra no amortizaron sus créditos. Las personas responsables no lograron salvar a la organización, que entró en una fase de latencia, ya que no pudo ser liquidada debido a sus deudas, para el 2004, seguía existiendo oficialmente, aunque no realizaba ninguna actividad desde 1994. El resultado: la unidad de deshidratación de alfalfa se vendió subsanar una parte de las deudas. Por otro lado, el CAITSA recuperó la licencia de importación, de modo que pudo continuar con la importación de vaquillas y otros insumos. Para sustituir a la SPR, se crea la Unión de Crédito (UCACTSA) (Pomeón et al, 2007).

El panorama todavía no se completaba, la actividad de las dos empresas encargadas de proveer servicios a los ganaderos SEPROVETTI y MAISA, trabajan en un ambiente no propicio para desarrollar sus actividades, la relación entre los mismos socios y los entre los ganaderos se fractura y para los años 1994-1995 desaparece MAISA; las causas la economía nacional y el no pago de las cuotas por parte de los ganaderos. En el caso de SEPROVETTI, la separación de los médicos veterinarios que la conformaron, y quienes eran los encargados de ofrecer los servicios desde 1990, debido a un ambiente de desconfianza a hacia los dirigentes, deciden trabajar de manera independiente a partir de 1993. Esta situación fue aprovechada por los ganaderos quienes quisieron controlarlos a través de la Asociación ganadera. Este acuerdo no se concretó y solo los servicios más importantes se quedaron en la asociación: el control sanitario (brucelosis y tuberculosis), vacunaciones, el control de la mosca, el laboratorio de análisis, el área de necropsias y el control de los movimientos de ganado (Pomeón et al, 2007).

Así, el CAIT resurgió como CAITSA en los años 90. A pesar de los problemas, sobre todo de índole organizacional, el crédito otorgado a los ganaderos fue liquidado en su totalidad para 1994. Para ese efecto se descontaban \$ 0.068, por cada litro de leche comercializado a través del CAITSA y cada ganadero recibió un número de acciones según sus contribuciones. El descuento fue aplicado por la OML, la cual lo reembolsaría al banco. Pero al final, esta empresa retuvo ese dinero, lo que profundizó la tensión entre ésta y el CAITSA. Para 1993 los ganaderos crean una nueva empresa de lácteos dentro del CAITSA, llamada Grupo Real de Ganaderos (Pomeón et al, 2007).

En 1994 se registró la marca “Real de Tizayuca”, pero la crisis detuvo el proyecto, y éste se puso en marcha hasta 1998. En abril del 2002 se inauguró la planta de pasteurización en el lugar donde estuvo ubicada la vieja la vieja quesería. La planta se financió con contribuciones voluntarias, y desde 1993 con el descuento de seis centavos por litro entregado. Incluso, los ganaderos hostiles al proyecto se convirtieron en asociados: en abril de 2004, de los 40 millones de pesos captados 11.7 fueron aportados por “los no asociados” (que no querían ser parte del grupo Real), a pesar de vender su leche al CAITSA. En el 2003, la planta de pasteurización de la OML se declaró en quiebra. Los ganaderos del CAITSA se propusieron recuperarla, pero no pudieron hacerlo por falta de ayuda del gobierno estatal. Finalmente, la planta fue adquirida por grupo Lala, líder del mercado mexicano de lácteos (Pomeón et al, 2007).

A pesar de las dificultades, el CAITSA siguió creando nuevas estructuras para apoyar su desarrollo. En 1993 creó la Asociación en Producción, la cual hizo posible que los asociados del CAITSA no pagarán impuesto sobre el valor de los

activos y facilitó los intercambios entre éste y los ganaderos sin tener que establecer una facturación, lo que significó el movimiento de mercancías y servicios. En el 2000, el CAITSA abrió una farmacia y una franquicia de Alfa Laval (material de ordeña) y en el 2001 un laboratorio ultra moderno para análisis de alimentos; en el 2002, la planta elaboradora de alimento balanceado comenzó a producir maíz “rolado”¹⁰.

No estante los muchos obstáculos que ha tenido y tiene que superar, el CAITSA ha logrado mantenerse. El alcance técnico del complejo no ha dejado de crecer con la progresión de los rendimientos, de 14.5 litros por vaca en 1990 a 28 litros promedio, por vaca en 2016.

Tizayuca sirve como un microcosmos de los cambios que se han producido en la cuenca de la leche tecnificada externa durante el período neoliberal: concentración de medios de producción en pocas manos y fractura de la cadena productiva en dos partes separadas, ganaderos de leche líquida, y la industrialización para incluir la leche importada del gobierno (este último ocupando un nicho creciente). Estos cambios han sido ayudados por la forma en que el Estado ha terminado su papel paternalista y han promulgado políticas que benefician al sector industrial privilegiado. Así, en general, la producción y el procesamiento se volvieron más concentrados, como lo demuestra la adquisición de Carnation por Nestlé. Se estima que de las aproximadamente 500 empresas que participan en la

¹⁰ El maíz es sometido a un proceso llamado rolado, el cual consiste en la gelatinización de las células de almidón complejas a través de uso de vapor de agua, lo cual permite incrementar su digestibilidad. El resultado de este proceso es el grano del maíz con una presentación de hojuela, que permite que tenga mayor y mejor absorción que el grano molido.

fabricación de productos lácteos, de las cuales ocho grandes empresas dominan el mercado (Macías, 1996, en, Losada et al. 2000).

5.2 Situación actual de la producción láctea

En los últimos años, la producción de leche de bovino ha sufrido la problemática de la crisis económica mundial, así como las variaciones en los precios de leche internacional, sobre todo de leche descremada en polvo. Estos precios han impactado de forma directa en los precios de leche nacional. Pero al mismo tiempo, el país se ha observado un aumento de la producción de leche derivado del uso de la tecnología y la aplicación de técnicas más eficientes en el manejo de distintas áreas (genética, reproductivo, nutricional, etcétera) del ganado lechero. Lo que, sin duda, ha sido una gran inversión por parte de los productores (Coordinación General de Ganadería, SAGARPA, 2010).

La gran motivación para invertir, es un mercado estable con una demanda creciente de leche producida en el país por parte de la industria transformadora de lácteos. Otros factores que han posibilitado el crecimiento de la producción han sido la consolidación y expansión de las principales empresas lecheras nacionales y de organizaciones de productores integrados, que han incrementado su participación en el mercado de productos terminados. La reducción en la incorporación de reemplazos, muchos de ellos de importación, por el cierre de la frontera al ganado canadiense desde el primer semestre de 2003 y de los Estados Unidos de Norteamérica, desde principios del 2004, por lo cual se tuvieron que buscar alternativas de países para poder importar vaquillas lecheras de reemplazo.

Situación que quedo resuelta para los últimos años, por la apertura a las importaciones de vaquillas de Estados Unidos de Norteamérica.

Una de las características de la producción lechera nacional es su heterogeneidad tanto productiva como económica que de cierta manera refleja la amplia distribución productiva en las regiones, pudiéndose encontrar en una misma zona sistemas ampliamente tecnificadas con un desarrollo genético, biotecnológico, manejos computarizados de sistemas de producción y un amplio desarrollo de mercados, en convivencia con numerosas unidades de producción familiar, que se caracterizan por un desarrollo tecnológico desigual y con poco desarrollo de mercado (Coordinación General de Ganadería, SAGARPA, 2010).

Esta heterogeneidad de los diversos sistemas de producción, conlleva a que una parte del sector productivo primario continúe enfrentando problemas de calidad en la producción y como consecuencia, en la comercialización y rentabilidad, orillándolos a la reducción de sus hatos e inclusive a su retiro de la actividad productiva.

5.2.1 Producción de leche a nivel mundial

México, en el 2016 ocupó la novena posición en la producción de leche de bovino. Tres de cada cien litros de leche que se producen a nivel mundial, los realiza México.

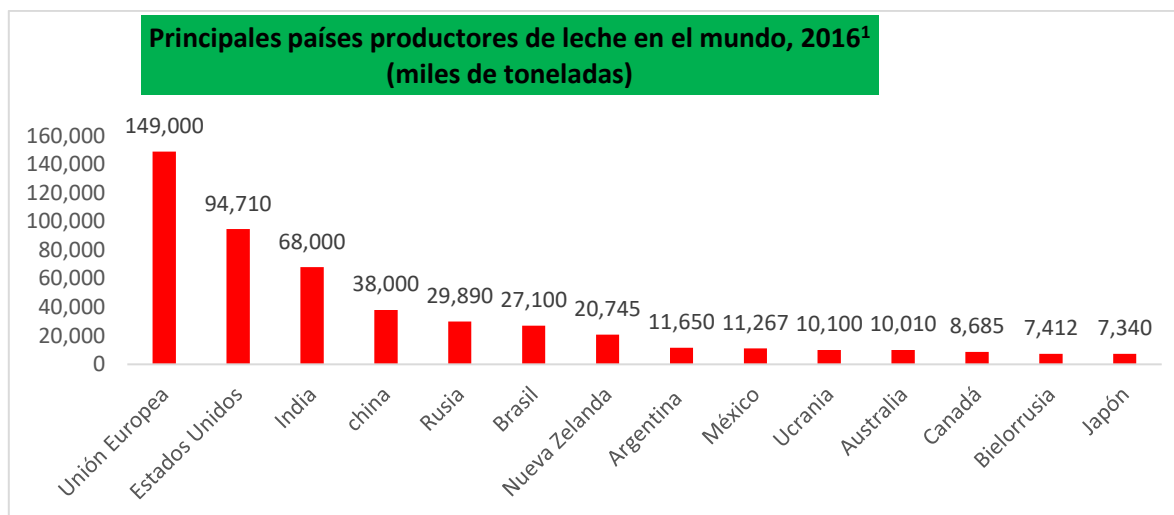


Figura 5 Principales países productores de leche en el mundo, 2016

¹Cifras estimadas.

En el caso de México, el dato corresponde a la estimación nacional.

Fuente: SIAP con datos del USDA (United States Department of Agriculture)/WASDE (World Agricultural Supply and Demand Estimates).

5.2.2 Importaciones de leche en polvo

Los principales países que importan leche en el mundo por orden de importancia son: China (41.5%), Rusia (35.5%), Filipinas (5.9%), Canadá (5.7%), México (4.7%), Taiwán (3.3%), Unión Europea (1.9%), Brasil (0.7%) y Ucrania (0.7%) respectivamente.

Principales países importadores de leche,¹ 2015 (miles de toneladas)

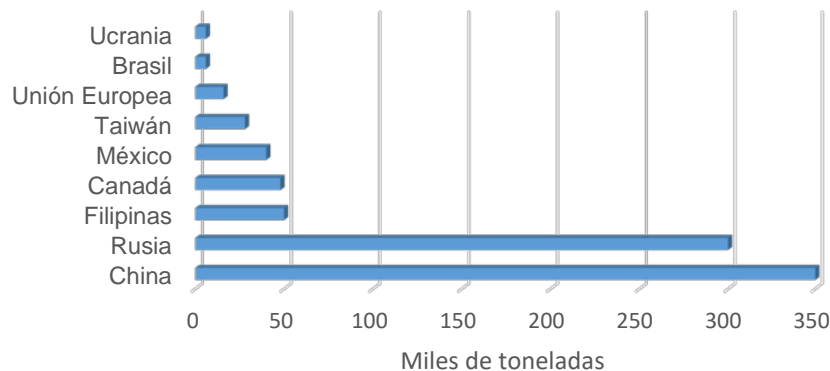


Figura 6 Principales países importadores de leche, 2015

¹Comprende las importaciones de leche en polvo, líquida, evaporada, condensada, sólidos lácteos, preparaciones y otros.

Fuente: Sagarpa/Aserca, con datos del USDA (United States Department of Agriculture)/WASDE (World Agricultural Supply and Demand Estimates).

La cantidad de toneladas importadas de leche en polvo fue de 143, 529 para el año 2006; para el año 2016 se importaron 292,803 toneladas, lo que significa un incremento del 104% en un periodo de once años. En tan solo un año el volumen de importaciones creció en un 12.8%.

De acuerdo con datos de la Secretaria de Economía, a través del sistema de información arancelaria, para el primer trimestre del 2017 las importaciones de leche en polvo representaban 62,169 miles de dólares.

Es importante destacar que, durante el mes de marzo del año 2015, se registró un aumento significativo en la actividad de más del 30%, al pasar de 16,649 a más de 21,799 toneladas de leche en polvo o en pastillas. Siendo este año uno de los peores que vive el sector.

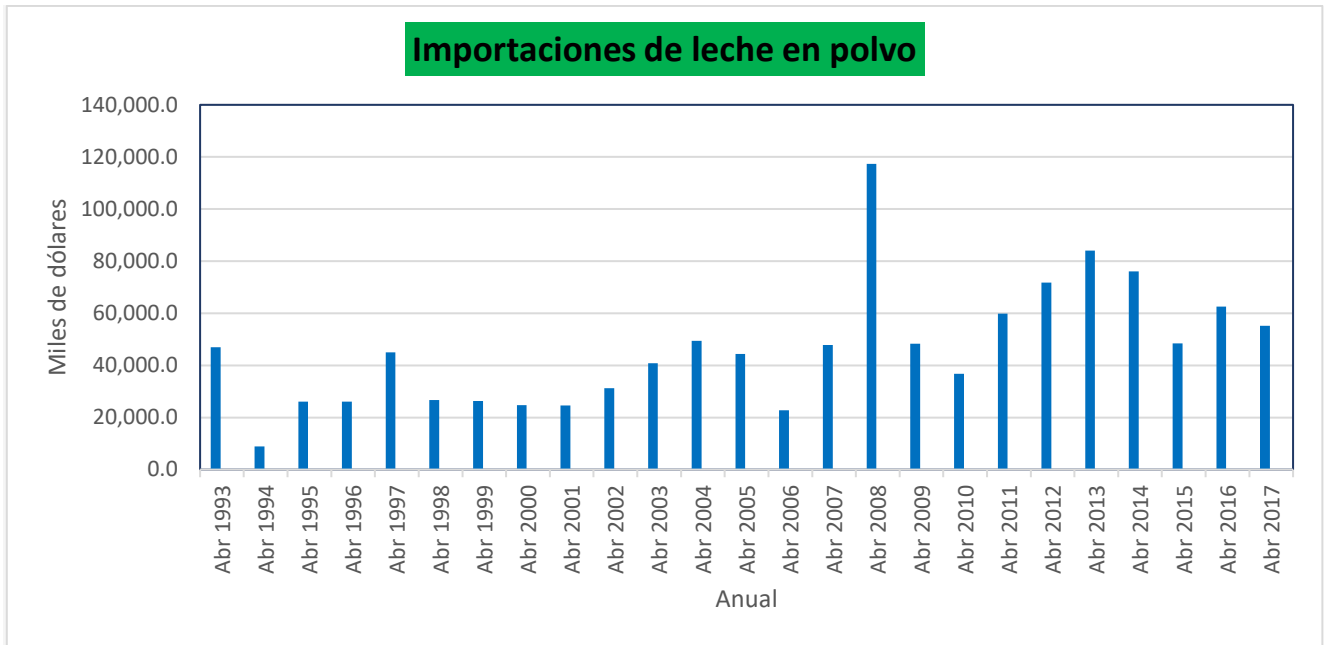


Figura 7 Importaciones de leche en polvo
Fuente: Banco de México

La demanda de leche en México para el año 2016 ascendió a 549,921 toneladas que fueron cubiertas en un 53% a través de las compras al exterior. Y el resto se satisfizo con producto nacional (47%).



Figura 8 Producción nacional vs. Importaciones de leche en polvo, diciembre 2016.
¹ La producción de leche en polvo corresponde a noviembre. Mientras que la de diciembre es estimada. Fuente: SIAP con información de Administración General de Aduanas del SAT y Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM), INEGI.

5.2.3 La producción de leche Nacional

La producción nacional de leche de bovino a finales del 2016 alcanzó 11,607,493 litros, lo que significó un aumento de 1.9% más que el año 2015, sin embargo, la producción de leche de bovino ha sufrido quebrantos derivados de la crisis económica mundial, así como los altibajos en los precios de leche internacional, sobre todo de leche descremada en polvo. Estos precios han inferido de forma directa en los precios de leche nacional. Los precios pagados a la producción nacional no se han visto beneficiados hasta hoy en día.

Producción nacional de leche de bovino 1990-2016 (Miles de litros)		
Año	Producción	Crecimiento anual (%)
1990	6,141,545	10.1
1991	6,717,115	9.4
1992	6,966,210	3.7
1993	7,404,078	6.3
1994	7,320,213	-1.1
1995	7,398,598	1.1
1996	7,586,422	2.5
1997	7,848,105	3.4
1998	8,315,711	6
1999	8,877,314	6.8
2000	9,311,444	4.9
2001	9,472,293	1.7
2002	9,658,279	2
2003	9,784,355	1.3
2004	9,864,302	0.8
2005	9,868,302	0
2006	10,088,550	2.2
2007	10,345,982	2.6
2008	10,589,481	2.4
2009	10,549,037	-0.4
2010	10,676,692	1.2
2011	10,724,288	0.4

2012	10,880,870	1.5
2013	10,965,632	0.8
2014	11,129,622	1.5
2015	11,394,663	2.4
2016	11,607,493	1.9

Cuadro 2 Producción nacional de leche de bovino 1990-2016
Fuente SIAP

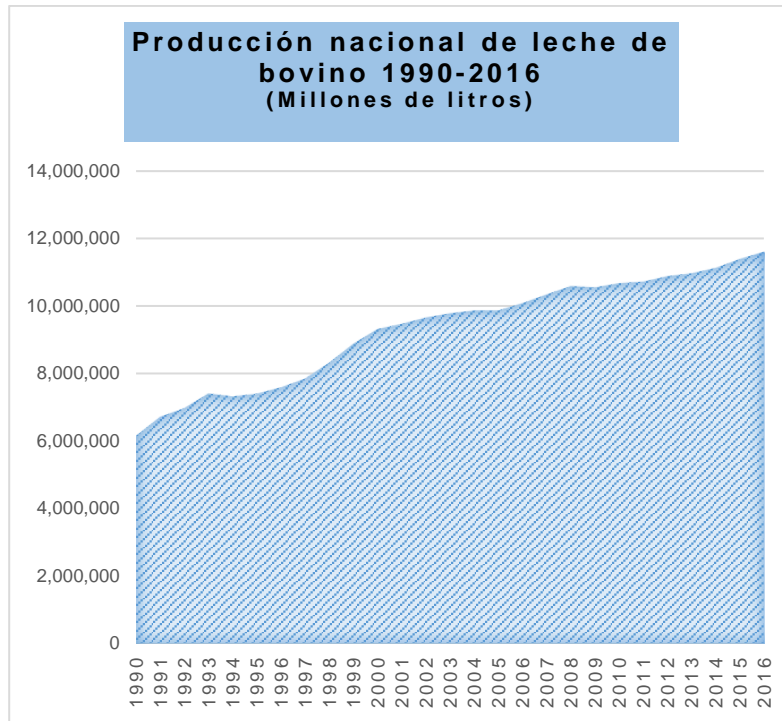


Figura 4 Producción nacional de leche de bovino 1990-2016
Fuente SIAP

La producción nacional de leche de los principales estados productores de leche

Estado	Diciembre		Variación	
	2015	2016 ¹	Absoluta	Relativa
Nacional	11,394,663	11,607,493	212,829	1.9
Jalisco	2,157,002	2,228,482	71,480	3.3
Coahuila	1,380,539	1,411,959	31,420	2.3
Durango	1,142,047	1,133,982	-8,065	-0.7
Chihuahua	1,034,227	1,051,731	17,504	1.7
Guanajuato	796,786	823,444	26,658	3.3
Veracruz	695,762	703,003	7,241	1
México	455,283	448,833	-6,450	-1.4
Puebla	449,000	448,782	-218	-0.05
Hidalgo	423,627	423,965	338	0.1
Chiapas	417,750	419,902	2,152	0.5
Resto	2,442,640	2,513,409	70,769	2.9

Cuadro 3 La producción nacional de leche de los principales estados productores de leche

Nota: El total nacional podría no coincidir con la suma de las cifras estatales debido a que los decimales están redondeados a enteros.

¹ Cifras preliminares a diciembre.

Fuente: SIAP.

A nivel nacional, los estados que mostraron un incremento en su producción fueron: Jalisco, Guanajuato, Coahuila y Chihuahua. En contraposición los estados con aportación importante, pero que disminuyeron su producción con respecto al 2015, fueron: Estado de México, Durango y Puebla.

Jalisco	3.3%
Guanajuato	3.3%
Coahuila	2.3%
Chihuahua	1.7%

Estado de	
México	1.4%
Durango	0.7%
Puebla	0.05%

Las condiciones de integración y de tecnificación han sido relevantes en cuanto al desempeño de esta actividad ganadera, y mientras una parte del sector

ha mostrado crecimientos como resultado de su consolidación y aprovechamiento de un mejor mercado para la leche y los productos lácteos; otros sectores productivos no lo han podido hacer, debido a la pérdida de competitividad como efecto del incremento en los precios de los insumos y por el propio rezago tecnológico y productivo. Estos productores también se han visto afectados por las variaciones en los precios de leche a nivel internacional

Año	Precio ponderado (Pesos)
2003	3.22
2004	3.5
2005	3.76
2006	3.79
2007	4.03
2008	4.32
2009	4.74
2010	4.76
2011	4.94
2012	5.19
2013	5.53
2014	5.84
2015	5.83
2016	5.86

De igual forma, aunque el precio liquidado al productor ha sufrido mejorías durante los últimos años, este no ha sido suficiente para evitar el retiro de pequeños y medianos productores, a consecuencia de la escasa rentabilidad que sigue presentándose y como se señaló anteriormente, a la variabilidad de los precios internacionales de leche en polvo, así como a las facilidades que presenta México para poder importar este insumo -por la industria láctea nacional- de acuerdo con los diversos tratados comerciales con que cuenta México.

Cuadro 4 Precio Promedio de la leche de bovino 2003-2016 en México
Fuente: SIAP

En la ganadería lechera, al igual que en otros sectores de la producción primaria y de la economía mexicana, se observa un fenómeno de concentración de la producción hacia productores o grupos de productores integrados verticalmente, que les permite participar del valor agregado generado en el acopio, transformación

y comercialización de la leche y sus derivados. Esta situación plantea un reto para pequeños productores, a fin de incorporarse en figuras organizativas que les permita adherirse a grupos de productores ya integrados, o bien, incursionar en dicha integración como proveedores permanentes de la industria procesadora de lácteos existente.

5.2.4 Industrialización de la leche

La leche puede consumirse como producto final o como materia prima para la elaboración de otros productos procesados.

En el país tienen presencia las industrias más importantes del mundo (más de 300 empresas formales de las cuales alrededor del 10 por ciento son grandes empresas, 30 por ciento medianas y 60 por ciento pequeñas empresas, dentro de los cuales destacan 30 principales Grupos Industriales con más de 100 marcas de productos lácteos, entre leches, quesos, yogurt, cremas, mantequillas, entre otros.), de hecho, algunas de ellas han tenido un papel relevante en la organización de algunos sistemas lecheros regionales sobre todo en las zonas tropicales. Algunas de las grandes empresas nacionales que concentran la pasteurización, se han orientado a la lógica de encadenamientos productivos, desde la obtención de forrajes hasta la demanda de los consumidores, pasando por todas sus fases intermedias y algunas de ellas, incluso han logrado internacionalizarse o exportar productos lácteos. Coexisten con estas empresas muchas otras más pequeñas, de tipo familiar y artesanal, dedicadas principalmente a la producción de queso, que en este país representa un ingreso significativo para muchos actores de la cadena,

sobre todo del sector productor de leche (Coordinación General de Ganadería, SAGARPA, 2010).

Por su parte, el destino de la leche fluida en México se distribuye de la siguiente forma:

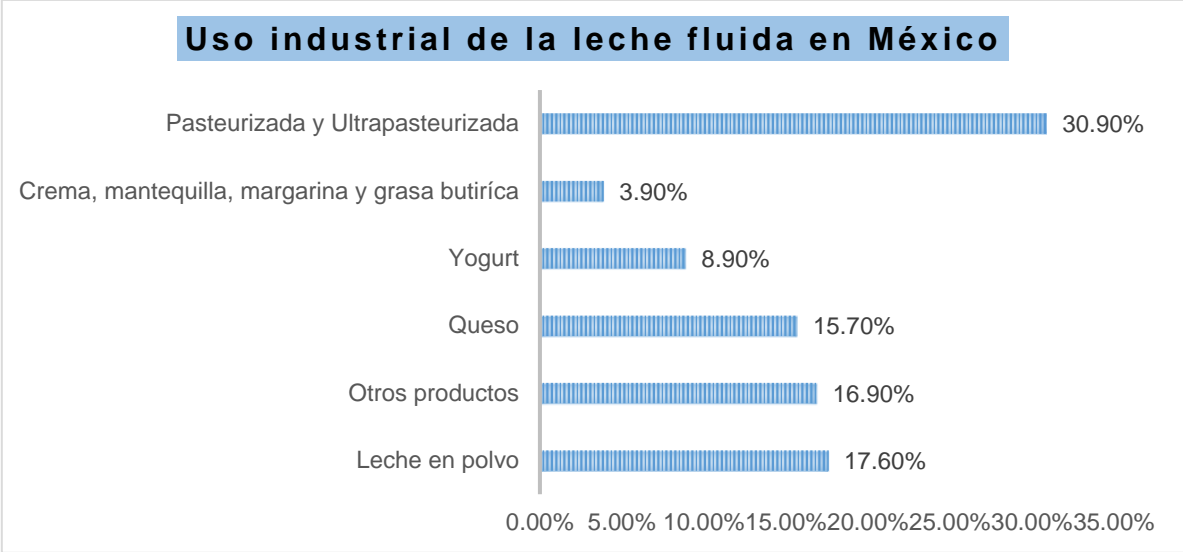


Figura 9 Uso industrial de la leche fluida en México
Fuente: CGG /SIAP- SAGARPA

El Consumo Nacional Aparente (CNA) se calcula con la información estadística reportada de la producción nacional, más las cifras de importaciones, menos las exportaciones. Para este ejercicio, se consideró el intercambio de leche y productos lácteos convertidos a leche fluida, usando los parámetros internacionales de conversión. Durante 2015, el CNA se ubicó en 13,311,631 miles de litros. En los últimos seis años, el CNA se ha mantenido con una tasa creciente, pasando de 109.5 litros por habitante en el 2011 a 110.7 litros per cápita en el 2015.

Consumo aparente y per cápita de leche de bovino

(Miles de litros)

Componente	2011	2012	2013	2014	2015	Promedio 2011-2015
Producción	10,724,288	10,880,870	10,965,632	11,129,622	11,394,663	11,019,015
Importaciones¹	2,067,224	2,196,573	2,400,000	2,426,000	2,970,000	2,411,959
Exportaciones	128,204	138,761	119,752	90,000	120,000	119,343
Consumo aparente	12,663,309	12,938,682	13,245,880	13,465,622	14,244,663	13,311,631
Consumo per cápita (litros)²	109.5	110.5	106.9	112.6	114	110.7

Cuadro 5 Consumo aparente y per cápita de leche de bovino

¹ Las importaciones incluyen leche fluida, en polvo o pastillas, evaporada, condensada y preparaciones a base de productos lácteos

² La estimación del año de referencia, se calcula con base en la población a mitad de año.

Fuente: SIAP, Cosechando números del campo, SAT/Administración General de Aduanas y CONAPO.

Capítulo 6. Aproximación al caso, El sueño de un hombre trabajador cuya vida entera la dedico a la producción de leche: Antecedentes, el cambio en la forma de organización y la sucesión.

Esta Historia comienza después de hacer una visita de reconocimiento al establo de los hermanos Barba. Donde se tuvo la oportunidad de platicar con uno de los hermanos Barba. Alejandro, después supe el nombre de aquella persona carismática y afable que con grandes ademanes y movimientos comentaba: ¡Que hago produciendo leche en un país que importa grandes cantidades de leche en polvo! Esas palabras me dejaron con una gran inquietud por lo que se decidí acudir nuevamente a encontrar la respuesta en voz de los propios dueños de Los Establos Barba. La familia Barba.

Esta empresa familiar (definida como una “empresa donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar” (De la Garza; 2008), que actualmente cuenta con dos establos ubicados en la Cuenca Lechera de Tizayuca, Hidalgo y un rancho para la recría ubicado en San José de Iturbide en los límites del Estado de Querétaro y Guanajuato. Son una unidad de producción que opera en un sistema de producción intensivo, se encuentra en el tercer grupo de acuerdo a las categorías que menciona Rivera y Álvarez (2005). Por decisión familiar han utilizado procedimientos para reestructurar el sistema productivo, introduciendo cambios tecnológicos en el manejo de su hato, con la finalidad de volverlo más productivo y, por ende, más competitivo, cuestión que ha ocasionado el incremento sustancial en los costos de producción.

Otra característica que se puede observar y que es mencionada por Rivera y Álvarez (2005) es que son los hijos del productor, los que han aumentado la productividad y profesionalizado la actividad estudiado una carrera relacionada con la producción lechera (medicina veterinaria y zootecnia) y, por ende, lograron incrementar su producción láctea con ganado de la raza Holstein.

Los establos cuentan con 700 vacas aproximadamente en producción con un promedio de 28 litros por vaca. La producción obtenida es vendida a Santa Clara, (empresa mexicana recién adquirida (2015) por FEMSA S.A.), sin que exista un contrato que apare la compra, por lo que contantemente están con la incertidumbre en relación a este tema. Aunado a lo anterior las exigencias en cuanto a la calidad de la leche se han incrementado, aun por arriba de lo que marca la normatividad. Esto, los ha llevado de forma muy continua a tomar decisiones acerca de la forma en la que organizan su trabajo y especialmente lo relacionado con su proceso de producción.

En el rancho que tiene esta empresa se realiza la recría¹¹, dado que, al tener tierras para sembrar forraje, el proceso de producción es más viable y menos costoso. Ver figura 3

El párrafo anterior permite ir visualizando que Los establos Barba son una organización de acuerdo a la definición funcionalista que propone Hall (1996).

Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta

¹¹ El periodo de recría comprende desde el destete hasta el primer parto. El objetivo es lograr la máxima supervivencia de hembras a fin de generar vaquillas de tamaño y peso adecuados para la inseminación entre los 14 y 15 meses de edad. El primer parto se da aproximadamente a los 24 meses de edad y un peso de 410 kg aproximadamente. Pesos y edades dependen de la raza del animal y el tipo de sistema de crianza.

colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad. (Hall, 1996: 33)

En ella se pueden distinguir a los individuos o integrantes de Los establos Barba conformados por la familia y los empleados que actualmente son 20. Existe una clara definición de las metas y objetivos que en este caso sería seguir produciendo la leche con las características que les solicita su proveedor. Aunque su estructura no está del todo formalizada, se puede apreciar que si hay una estructura, así como un conjunto reglas y políticas que regulan las actividades, por ejemplo, de los ordeñadores, quienes deben entrar a las cinco de la mañana, salen a la hora que terminen el ordeño y vuelven a ingresar a las 14 horas y terminando se pueden ir para regresar a las 18 horas para el último ordeño. Existe definición de las actividades que realizan los trabajadores, pero en el caso de los integrantes pareciera un poco confuso de acuerdo a las entrevistas realizadas a cada integrante de la familia. Durante el proceso productivo utilizan distintos tipos de tecnología, como el caso de la sala de ordeño, los softwares para dar el seguimiento a cada vaca en relación a su vida productiva y reproductiva; así como para el control de los costos e ingresos. Finalmente, la empresa tiene fronteras bien definidas que se desarrollan en un entorno poco favorable en este momento, propiciando resultados para los integrantes de cada establo y para el rancho que se ven reflejadas en la sociedad.

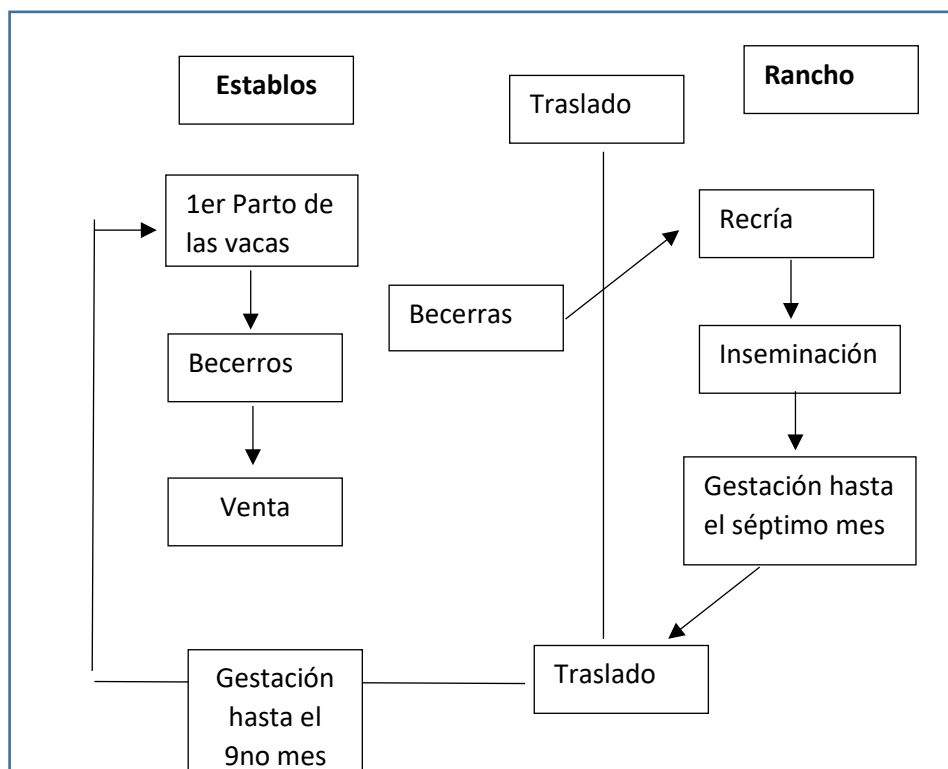


Figura 10 Proceso productivo en Los Establos Barba
Fuente: Elaboración propia

Era necesario conocer los inicios de esta organización y quién mejor que Doña Esther para contármela, mujer bella, inteligente muy trabajadora y llamada cariñosamente “manzanita” por su esposo Don Armando Barba. Ellos formaron una gran organización llamada actualmente Los establos de los Hermanos Barba.

6.1 LOS ANTECEDENTES

Don Armando Barba, el hijo mayor de una familia común, como cualquier otra proveniente del Estado de Jalisco, que habitaba al sur de la Ciudad de México. Hombre de gran estatura y muy trabajador. Tenía fama de ser gran negociador fuera

del entorno familiar, ya que al seno era considerado como una persona terriblemente estricta.

Don Armando desde muy pequeño manifestó un gran gusto por las vacas, un día le propuso a su papá comprar más vacas a fin de producir leche, en ese momento solo tenían 3 animales y terreno para poder meter más animales. Este fue una coyuntura que Don Armando aprovecho muy bien, pues al mismo tiempo que él le proponía a su papá la compra de más vacas, llegó un tío procedente del estado de Jalisco y quien era reconocido por sus grandes saberes relacionados con el cuidado y mantenimiento de vacas lecheras. Estos dos eventos propiciaron el inicio de Los Establos Barba. Las características que tenía hasta este momento esta unidad de producción coinciden con las características que menciona Espinosa (2011) en relación al sistema de producción conocido como sistema familiar, ya que se ubicaba en una pequeña propiedad de la familia de Don Armando Barba. Los animales estaban estabulados y eran alimentados por rastrojos de maíz, avena y trigo producidos en condiciones de temporal y suplementados por el desperdicio generado en la forrajera propiedad de la familia. El número de animales en producción puede ir de uno hasta cincuenta animales, generalmente criollos o cruza de razas Holstein. El nivel tecnológico que ocupan es bajo y poco manejo. El ordeño era manual y era realizado por Don Armando.

Los Establos Barba como muchas otras empresas, se originó al seno de la familia, de acuerdo con Rendón (2009), el origen de muchas empresas es en la familia, estas empresas buscan su subsistencia a través del juego económico, lo

que les permite satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo generar utilidad de su actividad.

Es visible que esta naciente empresa familiar de la que se hizo cargo Don Armando y apoyado por su familia, se convirtió en el sostén de su casa, al vender el excedente de la producción en el mercado (característica que menciona Espinosa (2011) para los sistemas de producción familiar). Con la forrajera del padre y el establo lograron hacerse de otros establos también ubicados en la Ciudad de México.

De esta manera tanto don Armando como su padre tuvieron que modificar la forma de producir, con la intención no solamente de crecer, sino de permanecer en el mercado, en este sentido Rendón (2009) menciona que cuando esta empresa familiar pasa a este nivel, es decir, competir bajo los términos que marca el modelo económico capitalista, la figura de empresa familiar pierde importancia y es cuando surgen nuevas formas de organización que son dignas de estudiar.

Don Armando tenía la obligación de ver por su mamá y sus hermanos, dado que era el hijo mayor, a partir de lo generado por el negocio. Pero a pesar de estar entregado al establo de la leche, Don Armando no percibía ninguna remuneración por su trabajo, situación que empezó a causarle molestia ya que él no disponía de dinero para poder hacer planes de manera individual. Esta situación permaneció igual hasta que Don Armando tuvo 23 años y decide casarse.

En este sentido, Cobian (2014) menciona que:

Las empresas familiares presentan diversas maneras de organizar el trabajo debido, entre otros, a un conjunto de factores internos que conforman la dinámica familiar tales como el número de miembros, el tipo de relación existente entre ellos, las aspiraciones individuales, las actitudes y las

características de la personalidad; existen también otros motivos que no dependen de la familia, como son aquellos que se encuentran en el contexto, las oportunidades del mercado y los requisitos necesarios para constituirse como una empresa formal, entre otros principales.

En palabras de Doña Esther, la respuesta del papá de Don Armando, cuando éste le plantea:

“Dado que no percibo ninguna paga por lo que realizo en el establo y que tengo planes de casarme, y tú no me vas a dar dinero para mantener a mi esposa. Entonces he decidido irme a trabajar a un rancho, donde al menos me paguen por lo que hago”

Esta situación no fue nada agradable para el papá de Don Armando, muy molesto le comentó:

“¿Cómo que te vas a ir? ¿Cómo que te vas a casar? ¿Con quién? Mira hijo, no te vayas y si quieres te vendo los establos.”

Simon (1988) se pregunta:

¿Cuál es el factor fundamental para que la organización subsista y crezca? La respuesta que ofrece en primer lugar es que los individuos se deciden a participar en la organización (es decir, trabajar) sólo sí, ésta es capaz de ofrecerles alicientes (monetarios, simbólicos, políticos) lo suficientemente atractivos para seguir colaborando con ella. Por lo tanto, una organización es exitosa cuando existe la cooperación de sus miembros, es decir, que quieran trabajar en ella. A esto se le denomina equilibrio de la organización

Los alicientes que encontraba Don Armando para quedarse en la Ciudad de México y seguir participando en la organización, no solo eran monetarios (podría casarse y tener dinero para mantener a su familia), también eran simbólicos, él

buscaba el reconocimiento de su padre. Lo anterior se puede notar en las siguientes palabras de Doña Esther: “A mi marido, su papá frecuentemente lo comparaba con otro de sus hermanos que, al ser de los más chicos, tuvo la oportunidad de estudiar.”

La decisión de Don Armando, fue una de las más importantes de su vida, no solo por el hecho de casarse, si no, por querer abandonar a su familia e ir en busca de un empleo que le permitiera generar recursos, para poder casarse. En este sentido Harrison (1999) menciona que el proceso racional de la toma de decisiones inicia cuando hay un problema, cuando se encuentra una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado.

6.1.1 La boda

Después de dos años de noviazgo Doña Esther y Don Armando deciden casarse.

Doña Esther manifiesta:

“Él me comentaba que quería una esposa que le gustaran las vacas, que pudiera vender la leche y demás actividades que se realizan en el establo”.

Tras ese comentario, Don Armando le dice a Doña Esther que el domingo (ósea mañana) iría con su padre a pedir su mano. Ella se extrañó mucho de aquella apresurada decisión, pero al comentarle que porque tanta prisa, Don Armando respondió “o lo hago mañana o ya no lo haré nunca”.

Para 1971 se casan, el con 23 años y ella con 24 años.

De acuerdo a la teoría neoclásica, la toma de decisiones tiene un carácter normativo, que señala el comportamiento que deben asumir los individuos en una

organización, en donde este es llamado hombre económico al maximizar su utilidad, en el supuesto de que toma decisiones en situación de certidumbre, que conoce las consecuencias de su proceder y que posee un sistema consciente y completo de preferencias que le capacita para priorizar las consecuencias para hacer decisiones óptimas (Mouzelis, 1991).

6.1.2 La compra de los establos de la familia

Una vez casados y con la propuesta realizada por el padre de Don Armando con relación a la venta de los establos, se realiza la compra. La deuda sería pagada en parcialidades y para asegurar que realmente Don Armando pagará la deuda, los hizo firmar pagarés. La sorpresa sería que, quien firmo esos pagarés fue la propia Doña Esther. Además, el papá de Don Armando les comento que los establos estarían en las mejores manos dado que su hijo fue quien desde siempre los trabajo.

Con una gran deuda, se pusieron a trabajar Don Armando y Doña Esther en el establo.

Doña Esther menciona:

Nos levantábamos a las 4 am a limpiar establos y a ordeñar, a las 6 am ponía mi olla y a despachar la leche que él estaba ordeñando, él estaba feliz de la vida". El negocio prosperaba, tenían muchos clientes, todo estaba "bien lavadito". Se hizo necesaria la contratación de un peón que nos ayudará con la limpieza del establo.

Con respecto a la idea de contribuciones-alicientes March y Simon (1958 en Del Castillo, 1995) señalan que el equilibrio entre estos elementos, están en función

del grado de satisfacción que el individuo pueda percibir por su participación; de tal manera que el equilibrio, siempre está tambaleante a causa del conflicto entre los intereses individuales y los organizacionales derivados de la multiplicidad de objetivos. Por lo que cuando los individuos establecen los objetivos de la organización, ésta tendrá que entrar en un proceso de negociación política entre grupos.

En este mismo orden de ideas, March y Cyert (1963) autores de la teoría conductual de la organización, mencionan que en la organización no existe una sola meta, un solo fin. Que cada uno de los miembros de la organización tiene sus propios fines y metas, por lo que los fines y metas de la organización se cumplen mediante la negociación. Asimismo, definen a la organización no sólo como un sistema de toma de decisiones, sino también como una coalición política, es decir, un grupo de personas que negocian entre sí para distribuir el poder al interior de la organización.

La felicidad fue completa para este matrimonio cuando se anuncia la llegada del primogénito de la pareja, el cual nació en noviembre de 1971 y al que llamaron Armando. Así, embarazada Doña Esther seguía con sus actividades en el establo y al mismo tiempo desempeñaba su rol de esposa y futura madre.

Doña Esther comenta:

Yo despachaba la leche, limpiaba las ubres a las vacas y les daba agua de la pileta. “Mi esposo me decía, ayúdame a soltar las vacas y entonces yo las soltaba y se iban solitas al agua y bien inteligentes las vacas, regresaban a su mismo lugar. Me decía mi esposo que “las vacas eran los animales más inteligentes que existen”. Yo aprendí mucho de mi marido, el me platicaba

todo: y cuántas veces *rumie*¹² una vaca y cuántas pacas tenía el almacén, que así se les ve la edad a las vacas.... Yo compraba muchos libros de veterinaria y luego se los leía.” Yo digo que esto influyo en mi hijo Armando porque desde muy pequeño le gustaba muchísimo el ganado y decía: yo quiero ser veterinario “.

Menciona Doña Esther que un día le comento a su hijo Armando que

“él era muy inteligente, porque cuando estaba embarazada de él, ella le leía mucho a su esposo y eso influye en los bebés”.

6.1.3 El anuncio de la reubicación de los establos situados en la Ciudad de México

Para el año de 1975 el entonces el Departamento del Distrito Federal anuncia que todas las explotaciones que se encontraban ubicadas en la Ciudad tendrían que reubicarse en otros estados. Esta situación hizo que Don Armando decidiera dejar de producir en el Distrito Federal.

Un buen día, Don Armando llega a casa y le informa a Doña Esther: “Que ha tomado la decisión de trasladar a los animales a un rancho que pensaba comprar en Querétaro”. Plática con su papá y sus hermanos (quienes habían quebrado con los establos propios) y los convence de vender sus animales y coches para comprar

¹² Rumiar es la acción que realiza un rumiante como las vacas que para digerir su alimento lo hace en dos etapas: la primera inicia cuando el animal consume el forraje o pasto y la segunda inicia con la rumia, La cual consiste en la regurgitación del bolo alimenticio que se encuentra semi-digerido para volverlo a re-masticar agregando la saliva a fin de poder fermentar el alimento y pueda utilizar la fibra (especialmente la celulosa y la hemi-celulosa que se encuentran en los forrajes).

todos, un rancho en un lugar que para él era el paraíso. Se compró el rancho ubicado en San José de Iturbide adelante de Querétaro.

La toma de decisiones por parte de Don Armando sobre el traslado, no solo se da bajo condiciones de racionalidad limitada, sino además bajo circunstancias de incertidumbre y ambigüedad, es decir, las decisiones se toman de manera confusa y poco racional, sin una elaboración previa. En ocasiones las decisiones parecen tomarse con poca lógica, es decir, bajo una situación de incertidumbre y ambigüedad (Cyert y March, 1963).

Don Armando se traslada al rancho a iniciar nuevamente la producción de leche, decide irse solo para echar andar el rancho y para 1975, ya con el rancho trabajando, en donde seguía participando Doña Esther, se presenta la primera contrariedad:

Doña Esther:

A mi suegro y cuñados no les gusta el lugar, decepcionados de la ubicación y de la gran tranquilidad que imperaba, deciden venderle todo a mí marido y ellos regresaron a rentar en el Estado de México. Con el dinero que les dio Don Armando nuevamente compraron vacas y volvieron a producir leche, la cual vendían muy bien.

Weick (1976) señala que ambigüedad es entendida como la incapacidad para explicar los procesos organizacionales en general, y la toma de decisiones en lo particular, como hechos sencillos, medibles y razonables. Cohen y March (2012) que el proceso de toma de decisiones se da en situaciones donde impera y gobierna la incertidumbre, se toman con poca información disponible o con ninguna

información, como suele suceder en las pequeñas empresas, sin que se sepa que es lo que ocurrirá una vez que la decisión es tomada.

Dentro de los procesos organizacionales de decisión, se generan consensos y disensos, estados que ponen en frecuente desequilibrio a la organización, el cual se restablece a partir de procesos de negociación política que conducen a nuevas decisiones.

Para ese entonces, la deuda anterior derivada de la compra de los establos que tenía la familia Barba con el padre de Don Armando ya se había reducido bastante, por lo que éste, no dudo en comprarles la parte que les correspondía a cada hermano y a su papá. Se repitió la misma operación que con la venta de los establos, parcialidades amparadas por pagarés que firmados nuevamente por Doña Esther.

Para ese tiempo, los rumores de la construcción de la cuenca en Tizayuca eran cada vez más fuertes, pero para Don Armando eso había quedado en el pasado. No le interesaba volverse a trasladar a ningún lado.

El rancho bajo la dirección estricta de Don Armando prosperó rápidamente. Él era el encargado de tomar todas las decisiones. Al no tener socios, no era necesario consultar con nadie. Doña Esther poco participaba en las decisiones del negocio, ella confiaba plenamente en los conocimientos de su marido.

Con esta rutina de trabajo pasaron cinco años de trabajo fuerte en el rancho de San José de Iturbide. Un buen día, un compadre de Don Armando le avisa que la Cuenca de Tizayuca está por iniciar operaciones, que estaban dando muchas oportunidades para pagar los establos y que tenían prioridad los que habían sido productores en el Distrito Federal.

Doña Esther:

El compadre de mi marido le dijo: “Compadre deja “el túnel del tiempo”, -así conocían al rancho- y vámonos a Tizayuca” La oportunidad era muy tentadora, imagínense ocho años para pagar, se incluían vacas y todo lo necesario para producir y vender la leche.

En este escenario Don Armando se anima y es animado por Doña Esther a dejar su rancho e iniciar una nueva aventura, solo que ahora en Tizayuca Estado de Hidalgo.

6.2 El cambio en la forma de organización. Traslado de la producción lechera a la Cuenca de Tizayuca Hidalgo.

La familia Barba al haber sido productores de leche en el Distrito Federal, conservaban el derecho a tener un establo. En ese entonces, el gobierno de Luis Echeverría decreto la descentralización del ganado que se encontraba en la capital del país. Registró a los productores considerados con capacidad técnica y financiera para dirigir un sistema intensivo de crianza y los convenció de que se trasladaran a Tizayuca.

Uno de los requisitos que se tenía que cumplir para poder acceder a un establo en Tizayuca, era demostrar que Don Armando había sido ganadero en la Ciudad de México, situación superada, ya que Doña Esther conservaba la documentación que los acreditaba como productores.

Con la certeza de que, si podía comprobar que fueron ganaderos, se vinieron Don Armando y Doña Esther del rancho a la Ciudad de México. Llegaron a las oficinas del banco responsable de realizar el estudio socioeconómico y la aprobación fue inmediata. Posteriormente los enviaron a Banrural a firmar la

solicitud y hacerse acreedores a un crédito que duraría ocho años. Obviamente Doña Esther fue la deudora

Doña Esther menciona: “pues ni modo, solo a así crece, con deudas. Mi suegro decía que yo era el aval y mi esposo el que tenía que pagar, y en caso de que él no pagará, yo tenía que liquidar el préstamo. Y así continua hasta el día de hoy”

6.2.1 La organización del trabajo en Tizayuca.

El inicio de las actividades en el establo recién adquirido por parte de Don Armando y Doña Esther, requerían de toda su atención, por lo que su traslado a Tizayuca con todo y sus tres hijos, se realizó para inicios de 1976. Este fue el inicio de lo que más tarde se convertiría en los establos de los Hermanos Barba.

Doña Esther:

Mi marido me dijo que el rancho quedará en manos de su hermano Miguel, dada la confianza que le tenía. En el rancho se quedaron 200 vacas en producción y la siembra del forraje.

El poder es un elemento intrínseco dentro del proceso de decisiones negociadas; su ejercicio es más evidente y restringido en la determinación de decisiones estratégicas, como la tomada en relación al rancho.

Ya instalados en Tizayuca, arribaron las vacas y se empezó a producir la leche. Como había sido la costumbre, Don Armando era el encargado de tomar las decisiones con respecto a la producción y a todo. En el establo trabajaba toda la familia y algunos peones más, quienes nunca se atrevieron a cuestionar las decisiones del jefe de familia, pero la mano de Doña Esther aparecía

constantemente, pareciera que el silencio y la obediencia de ella contribuía de manera importante en la toma de decisiones.

El establo se fue pagando de acuerdo a las condiciones impuestas por el banco, les dieron seis meses de gracia en lo que empezaban a producir leche las vacas.

Doña Esther:

en menos de 8 años y gracias a una devaluación del peso se logró liquidar la deuda.

Las decisiones estratégicas fueron tomadas por Don Armando, mientras que las decisiones programadas que fueron elaboradas previamente se realizaron por la pareja para facilitar el trabajo de todos. Así, la organización establece un proceso organizativo (con normas y reglas) que somete a los subordinados a la influencia y autoridad del superior, estableciendo sus deberes y límites a la autonomía - a pesar del supuesto empoderamiento en la organización pos-burocrática.

El paradigma moderno supone que en la organización el grupo de mandos medios y superiores, es el que por excelencia goza de poder, sin embargo, la perspectiva posmoderna señala que todos los participantes de la organización tienen cierto grado de poder, como se puede observar en la persona de Doña Esther. De esta manera, Del Castillo (1995) señala que el poder y el conflicto son una dicotomía presente en los procesos decisorios dentro de la organización, la cual puede ser operada según Crozier y Friedberg (1990, citados por Del Castillo, 1995), a partir del margen de libertad de que goza cada individuo en la relación de poder. Su capacidad de maniobra se relaciona con su capacidad de negociación, intercambio y cálculo y con el número de zonas de incertidumbre que controla.

El modelo que impero en este estable en cuanto a su forma de organizarse fue el modelo burocrático, el cual establece un orden jerárquico dentro de la organización para controlar y predecir los comportamientos individuales, además, restringe la autonomía individual y la capacidad de decisión a una política general, dado que en ese arreglo estructural la distribución de autoridad es desigual. En teoría, en la burocracia la posición jerárquica guarda relación estrecha con el saber profesional y/o técnico, el cual poseía Don Armando. Cada participante en función de la experiencia técnica y del manejo de zonas de incertidumbre, como lo señalan Crozier y Friedberg (1990 citados por Del Castillo, 1995), es capaz de detentar algún grado de poder para la movilización de recursos y para aumentar su capacidad de negociación y regateo dentro de la relación de dominación, como se puede observar en el trabajo de los hijos cuando realizaban las actividades en el estable.

Doña Esther:

El carácter de mi marido era fuerte, no le gustaba que dejáramos a las vacas solas. Mis hijos crecieron y empezaron a trabajar en el estable dándole leche a las becerritas, él les decía “se me van a dar leche a las becerras y cuidadito y no vayan al estable porque su mamá me va a decir todo lo que hicieron”. Me convertí en sus ojos y en sus oídos. Le decía todo lo que pasaba en casa y en el estable.

Al trascurrir el tiempo y con una organización burocrática bien implementada Don Armando se empezó a ausentar del estable, las reuniones de trabajo con otros integrantes de los establos se hicieron más frecuentes. La administración del rancho y el manejo de los recursos económicos (manejo de la chequera) recayeron en manos de Doña Esther con el apoyo de sus hijos. El rancho seguía siendo

administrado por el hermano de Don Armando. Sin embargo, se seguía obedeciendo en todo al jefe de la familia.

Poco a poco se observó un despego de la actividad cotidiana del establo por parte de Don Armando argumentando que estaba cansado. Los hijos (Armando, "Cano" y Alejandro) crecieron y compartían sus deberes en la escuela con los deberes del establo. Aunque los tres terminaron la preparatoria, solo uno de ellos opto por seguir estudiando una licenciatura. Armando, el hijo mayor se fue a la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Nacional Autónoma de México. Quería ser Médico Veterinario Zootecnista.

La decisión de Armando, marco un parte aguas en la forma de organización del trabajo en el establo de los hermanos Barba. Tenían dos problemas que enfrentar: Por un lado, un rancho, el San José Iturbide que hasta ese momento estaba administrado por uno de los hermanos de Don Armando y que al parecer carecía de una correcta administración y por el otro lado, el despego del principal tomador de decisiones en el establo, Don Armando.

6.3 La sucesión

Con dos grandes problemas por enfrentar, un hijo que quería estudiar. y un panorama económico poco propicio para la producción de leche, Doña Esther e hijos decidieron tomar cartas en el asunto. Fueron tres puntos los que fueron la base para la toma de decisiones: El primero consistió en modificar la forma en que organizaban el trabajo, el segundo en atender la cuestión del rancho San José de Iturbide y la tercera salir bien librados ante el embate de la situación económica del país.

6.3.1 Los estudios del Futuro Médico Veterinario Zootecnista.

La toma de decisiones la realizan todos los individuos que se encuentran en la organización; va desde el ápice de la empresa hasta el empleado de menor jerarquía en la organización. Todas estas decisiones podrán tener incidencia en la forma en las que se organiza el trabajo y posteriormente en la organización. Robbins (2004) menciona que cada día son más las organizaciones que facultan a los empleados con autoridad para tomar decisiones relativas a su trabajo, lo que antes se reservaba únicamente a los gerentes o dueños.

Lo anterior fue particularmente importante en el caso de los establos de la Familia Barba, dado que al tomar la decisión de apoyar al hijo mayor de la familia Barba (Armando) para que estudiará una licenciatura por parte de Doña Esther, causaron inicialmente un gran enojo a Don Armando, debido a su rotunda negación a que éste estudiará. Incluso llegó a proponerle que le regalaba el establo para que se dedicara a su cuidado y ya no estudiará más. Pero la tenacidad de Armando hijo y el apoyo de su madre fue contundente, Armando se dedicó a estudiar, hasta ser Médico Veterinario Zootecnista.

La percepción definida como un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. En donde no todos percibimos lo mismo de una misma situación o persona, provoca con frecuencia desacuerdos” (Robbins, 2004). Esto ocurrió durante los cinco años que duro la carrera del hijo mayor, donde se observó un claro distanciamiento de Don Armando con su hijo.

Doña Esther comenta:

La negativa de mi esposo relacionada con el estudio de mi hijo era porque él pensaba que un estudiante no ganaba lo mismo que un ganadero.

Al mismo tiempo y ante la preocupación de Doña Esther porque sus hijos (Cano y Alejandro) siguieran estudiando, les sugirió que lo hicieran, pero en Pachuca, le preocupaba realmente la distancia que recorría Armando hijo todos los días para llegar a la universidad. Los dos muchachos optaron a petición de su padre y la necesidad de que alguien le ayudara en la compra de los animales por estudiar computación e inglés, conocimientos que más tarde le servirían a Don Armando para ir a comprar animales al extranjero.

Para Amabile (1997), quien toma decisiones racionales necesita creatividad, es decir, la capacidad de concebir ideas nuevas y útiles. Se trata de ideas distintas de lo que ya se ha hecho antes pero que también sean apropiadas para el problema o la oportunidad que se presenta. La importancia de creatividad para la toma de decisiones radica en que permite a quien toma las decisiones comprender y evaluar más a fondo el problema o ver problemas que otros no ven. Sin embargo, el valor más evidente de la creatividad es que ayuda a quien decide a identificar todas las alternativas viables.

6.3.2 Una nueva forma de organización

La necesidad de reorganizar el trabajo de manera más frecuente debido al entorno económico, político y social, fue inminente, la decisión de qué hacer recayó en Doña Esther, aunque siempre escucho y atendió las observaciones y ordenes que daba su esposo. La intuición de Doña Esther, que en palabras de Agor (1989)

apoya la toma de decisiones, y definida por Robbins (2004) “como un proceso inconsciente creado por experiencia destilada. No opera por fuerza de manera independiente del análisis racional, sino que ambos se complementan”, le ayudo bastante en las decisiones tomadas.

Así mismo se han identificado ocho condiciones en donde la intuición participa en la toma de decisiones:

a) cuando hay mucha incertidumbre, b) cuando hay pocos precedentes aprovechables, c) cuando las variables son menos predecibles científicamente, d) cuando los “hechos” son limitados, e) cuando los hechos no marcan claramente el camino, f) cuando los datos de análisis tienen poca utilidad, g) cuando puede escogerse entre varias soluciones posibles, con buenos argumentos a favor de cualquiera, y g) cuando falta tiempo y hay presiones para entregar una decisión correcta (Agor, 1989;9)

En la situación que nos ocupa, más de una opción aplica. Las decisiones tomadas para reorganizar el trabajo fueron:

Doña Esther solicitó el apoyo de sus dos hijos menores; a “Cano” le comentó:

“mira tú papá está enfermo y ya no le hace caso al rancho, a mí ya me dejo el establo, entonces, mira apóyame en lo que termina tu hermano la universidad, tú y tu hermano (Alejandro) dedíquense a los negocios”.

La respuesta fue positiva por parte de los hijos. “Cano” se fue al rancho con tan solo veinte años de edad y Alejandro se quedó con su mamá en el establo.

Durante el tiempo que estudio el hijo mayor, “Cano”, ya estando en el rancho se casa con la única hija de un ganadero español, vecino del establo. “Cano” podía decidir por dos caminos diferentes: a) Se casaba y se quedaba en Tizayuca en el rancho de sus suegros, con la promesa de que este rancho, pasaría a manos de

ellos en cuanto el español se muriera o b) irse al rancho de San José de Iturbide a fin de seguir administrándolo. La decisión que tomó la pareja recién desposada fue irse al rancho de la familia Barba, parece que la gran influencia de Don Armando estuvo muy presente.

Lo anterior manifiesta el estilo con el que Don Armando tomaba las decisiones, de acuerdo a Rowe y Boulgarides (1992), tiene un estilo preferentemente directivo, caracterizado por tener una baja tolerancia a la ambigüedad y buscan la racionalidad. Son eficaces y lógicos, pero su preocupación por la eficacia resulta en una toma de decisiones con el mínimo de información y con pocas alternativas evaluadas, rápidas y enfocadas en corto plazo.

Para este momento la forma en la que se organizaban las actividades había cambiado, la toma de decisiones ya no estaba centralizada, ahora concertaban las mismas entre los integrantes de la familia. Las tareas cotidianas que se realizaban en el establo, podían ahora hacerse de manera diferente y por distintas personas. En este sentido el modelo burocrático considerado por algunos autores como un modelo altamente preciso y eficiente, caracterizado por la regulación de todas las tareas por estrictas normas de procedimientos, se estaba flexibilizando en cuanto a la toma de decisiones.

Es importante enmarcar el desarrollo del caso en cuanto al tiempo, porque este se desenvuelve durante la década de los ochenta, para este momento, la organización burocrática había mostrado limitaciones relacionadas con el entorno político, social, legal y sobre todo económico del momento que tenían las organizaciones durante los años setenta. En lo relacionado al entorno económico, la imposición de un nuevo modelo económico llamado neoliberal, caracterizado por

su orientación a la demanda y no a la oferta, propicia el surgimiento de la organización posmoderna o más convencionalmente llamada flexible.

En otras palabras, se cambia el carácter disciplinario de la producción y la rigidez de la burocracia, por la flexibilidad en la forma de organizar la producción y el inicio de la democratización a fin de estimular la participación activa de los actores y la toma de decisiones colectivas. Esta flexibilidad radica en la pluri-especialización y polivalencia de los procesos que se realizan en los establos y el rancho y en la baja centralización de la toma de decisiones, aunque en el caso de Doña Esther, en este momento, se convierte en el centro de la toma de decisiones,

Las actividades que se realizaban en el rancho continuaron, solo que ahora administradas por el hijo intermedio de la familia Barba, aunque al no generar recursos propios dado que la recria no se vendía, era para reemplazar a las vacas en los establos, el rancho dependía absolutamente de los recursos que eran otorgados a partir de la venta de la leche.

Al mismo tiempo, Alejandro, el hijo menor, se hacía cargo junto con su mamá y apoyados por el papá, de la administración del establo.

Para 1992, y debido a los graves problemas estructurales del complejo lechero, el precio pagado al productor por las empresas industrializadoras de la leche (muy bajo); la fuerte competencia con la leche en polvo importada; el retraso del sector lechero en México y créditos con un costo elevado (lo que lo hacían inalcanzable para algunos ganaderos), fueron entre otras variables las que llevaron a 30 ganaderos fundadores del complejo a vender sus establos. Únicamente los productores más fuertes técnica, económica y financieramente resistieron (Losada et al. 2000). Lo anterior hizo posible que se comprara otro establo casi enfrente del

que tenían inicialmente. La dedicación al 100% de Alejandro, el hijo menor, la preparación constante en el área, la asistencia a ferias nacionales e internacionales entre otras cosas, lo llevaron a tener mejores conocimientos del sector y poder afrontar los retos que les esperaban.

Por fin llegó el momento. Armando hijo obtiene el título de Médico Veterinario Zootecnista con mención honorífica. Regresó al lugar de donde salió por cinco años para prepararse. A él le interesaba trabajar en los establos y se lo solicitó así a su madre.

Comenta Doña Esther:

Mi esposo no quiso acompañar a su hijo cuando realizo su examen, tan solo asistió a la fiesta. Aquí Armando, mi hijo aprovecho para decirle a su papá que él haría que el negocio creciera.

6.3.3 Otro cambio: El tomador de decisiones, la persona más inteligente y preparada.

Una vez concluidos los estudios de Armando, la mamá toma la decisión de darle la administración de los establos. Doña Esther le informa a su hijo Alejandro que Armando tiene mejor preparación acerca de las actividades que se realizan en los establos, por lo que a partir de ese momento, el encargado de la administración de éstos será él, así como también el manejo de la chequera”

La chequera para la Familia Barba, simboliza el poder que tiene la persona para tomar decisiones con respecto a la empresa. Por lo que, al transferirle el manejo de la chequera al recién graduado, le estaba pasando ese poder para tomar decisiones.

Al preguntarle a Doña Esther porque decide dejar a Armando al frente del establo comento lo siguiente: “a) Lo consideraba inteligente y el más preparado y por el otro lado b) La enfermedad de mi esposo se agudizo

Es así, como se inicia la toma de decisiones por parte de Armando. La constante participación de los otros miembros de la familia, al momento de tomar decisiones se hizo presente. La necesidad de responder de manera más adecuada con las eventualidades sociales, económicas y políticas de la época, hizo flexibilizar la toma de decisiones, de tal manera que lograran mejor adaptación al entorno cambiante.

Asimismo, el poder, el control ejercido por parte de los miembros se flexibilizó, ahora se compartía con los integrantes de la familia, las estructuras, las relaciones entre los integrantes se modificaron, así como el proceso de producción con la intención de reducir los costos, aumentar la producción a partir de la utilización eficiente de los recursos y un mejor manejo de la leche a fin de evitar rechazos por parte de la empresa compradora, tal como lo menciona Rivera y Álvarez (2005).

El Médico Veterinario Armando:

Una de las primeras actividades que empecé a realizar en el momento que mi madre decide darme la administración de los establos fue ir a comprar las vaquillas al extranjero. Esta actividad siempre la realizaba mi padre con alguno de mis hermanos. Ahora yo voy y me acompaña también alguno de mis hermanos.

Es importante comentar que Alejandro, el hermano menor, ya tenía por lo menos cuatro de años administrando junto con su madre el rancho. Éste menciona que llegó a sentir “envidia” por la decisión de su madre”, pero que, si todo iba ser para mejorar, pues adelante”.

La administración es compartida, pero sobre todo una organización flexible en donde las normas antes rígidas se hicieron flexibles sujetas a un mayor margen de criterios de los actores (los hijos), permitió que durante dos años trabajaran bien, la venta de leche les permitió, pagar el crédito nuevo establo y vivir de lo que generaban los establos. No hay que olvidar que ya era una familia compuesta de dos hijos solteros y uno casado y con hijos.

Para 1994, el entorno económico cambia radicalmente, es poco propicio para la actividad; las tasas de interés suben, la inflación sube a niveles insospechados, devaluación, etcétera. La Familia Barba está preocupada, asumen que no podrán pagar la deuda.

Doña Esther:

“le dije a mi marido, no te preocupes, si hay de donde cortar, vende las vacas y págalas, porque si no lo hacemos así, se va hacer un *cuentononon* tan grande”.

La decisión quizá un tanto unilateral por parte de Doña Esther fue bien recibida por los integrantes de la familia. La flexibilidad mostrada, que antaño no tenía Don Armando, permeo hasta los hijos.

El liderazgo mostrado tan abiertamente en esta ocasión por parte de Doña Esther, fue vital para esta organización, al proveer dirección ante el despego de Don Armando, se facilitó el proceso para el logro de los objetivos de la empresa (Zaccaro

y Klimoski, 2001 en Contreras, et al, 2010) al ejercer un efecto en la implementación de estándares de comportamiento (Grojean, et al, Contreras, et al, 2010).

La influencia de los líderes se produce a través del mantenimiento de normas, de la calidad de las relaciones interpersonales y al convertirse en modelo para los colaboradores (Grojean, et al., 2004, en Contreras, et al, 2010). De este modo, Doña empezó a modular de manera abierta la forma en la que sus hijos perciben la organización.

Doña Esther:

“la decisión estaba tomada, se quedó vacío el establo que acabábamos de comprar (vendieron todos los animales) y le pagaron al banco.”

A partir de este momento y ya sin deudas, Armando hijo se hizo cargo de este segundo establo, lo repobló y empezó a producir leche.

Armando hijo:

Un día acompañe a mí papá a una de las reuniones y escuche que uno mis vecinos quería vender sus vacas con todo y becerras. Otro vecino de ellos se mostró interesado y le dijo “yo te las compro, pero no quiero las becerras”. Al escuchar esto, yo le dije pues yo si las quiero ¿me las vende? La respuesta fue inmediata, “cuando vas por ellas”.

La decisión tuvo como base el que al ser becerras nacionales no eran tan caras, pero no solo eso, el joven veterinario ya tenía en mente la inseminación artificial y la transferencia de embriones, actividad que más tarde se convertiría en una de sus grandes pasiones. Las crecieron en el establo que estaba vacío. Las

alimentaban con pastura que se producía en el rancho y una vez que alcanzaron la edad para inseminarlas, Armando hijo realizó el procedimiento.

Doña Esther

“entonces ya se hizo el equipo, mis tres hijos, la mamá y el papá”.

Dentro de las características que tiene la organización flexible se encuentra la autonomía profesional, que se observa para el caso en particular por la licenciatura de Armando hijo y la preparación técnica y la praxis de sus dos hermanos. Así mismo el uso de la tecnología como medio de relación. Es necesario mencionar que no se pretendía romper con una forma de organizarse que recaía en un modelo burócrata, sino más bien de una forma en la flexibilidad tuviera espacio para poderse adaptar y permitiera una mejor respuesta a las circunstancias.

El trabajo en los establos continuo de forma ininterrumpida, las decisiones recayeron cada vez más en Armando hijo, aunque siempre fueron muy cuestionadas por Don Armando, quien expresaba su enojo a través de malas palabras, pero que nunca contravino las decisiones que sus hijos y esposa tomaban.

Recuerda Armando hijo:

Un día fuimos a comprar ganado, mi hermano Alejandro y yo. Vi una vaca roja, preciosa me gusto y la compré. Pero la cantidad que pague por ella fue alta. Mi hermano Alejandro me dijo “mi papá se va a enojar”, pero no le hice caso. Una vez que la vaca estuvo en el establo, mi papá me dijo “que era un ... qué cómo era posible que hubiera comprado una vaca tan cara”. Y que se va bien enojado.

Esta decisión de Armando hijo, que al principio no fue bien aceptada por Don Armando sirvió para que la tecnología en cuanto a la transferencia de embriones, diagnóstico de calores y gestación y otras áreas entrara por la puerta grande a instalarse dentro de los procesos de los establos. La consecuencia lógica fue el aumento en la productividad y una disminución considerable en los costos.

Alejandro hijo comenta

Un día mi papá llegó al establo y vio a las vacas con una cajita en la grupa y dijo "¿qué tienen mis vacas? ¿Qué son esas cosas? No les digo, ustedes nada más tirando el dinero". Eran los detectores de calores electrónicos que había comprado mi hermano Armando.

Lo que se está observado en los Establos de la Familia Barba es el surgimiento de una nueva forma de organización. Clegg (1990) menciona:

"Donde las organizaciones modernas fueron rígidas, las organizaciones posmodernas son flexibles. Donde el consumo modernista fue masivo, el consumo posmodernista se basa en nichos. Donde la organización modernista se basó en el determinismo tecnológico, la organización posmodernista se basa en elecciones tecnológicas hechas posibles a través de equipo micro electrónico. Donde las organizaciones modernas tenían trabajos altamente diferenciados, demarcados y especializados, las organizaciones posmodernas cuentan con trabajos altamente de-diferenciados, de-demarcados y multi-especializados" (181).

En este mismo sentido Heydebrand (1989) define a las formas organizacionales laborales en términos de un sistema de seis variables estructurales, que delinear la noción de forma organizacional; todas están agrupadas alrededor de la categoría de fuerza de trabajo humano, y con una

concepción antropocéntrica o socio-céntrica. Las variables estructurales son: tamaño de la fuerza de trabajo, objetivo del trabajo, medios de trabajo o de la producción, división del trabajo, control del trabajo y propiedad y control.

En este sentido, la definición propuesta por Heydebrand, define lo que actualmente son los establos de la Familia Barba.

Los Establos de la Familia Barba

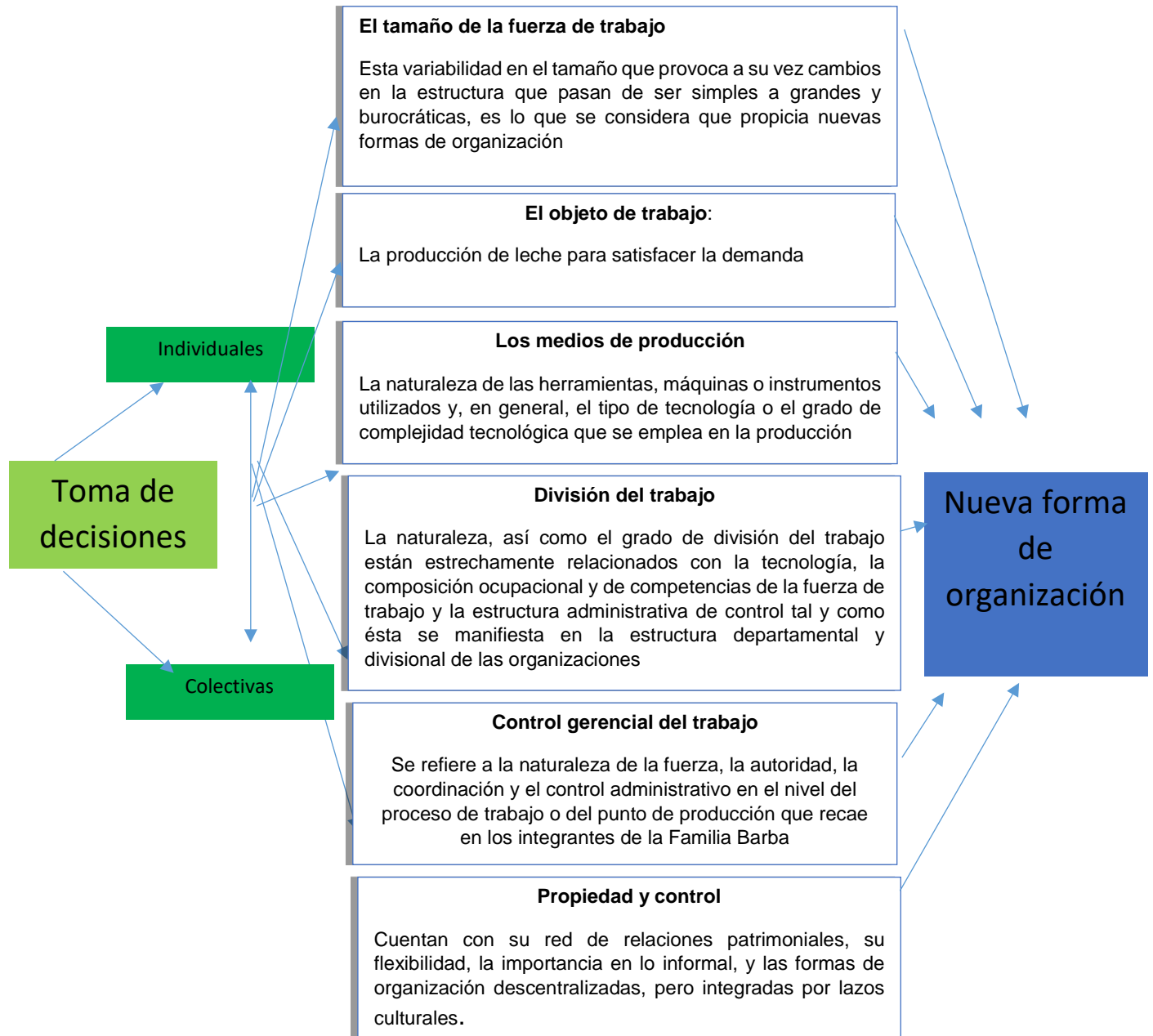


Figura 11 La relación entre la toma de decisiones y la forma de organización en Los Establos Barba Fuente: elaboración propia con base en Heydebrand (1989)

6.3.4 La muerte de Don Armando

Después de 32 años de casados y de trabajar hombro con hombro con Doña Esther e hijos, Don Armando fallece a la edad de 56 años. La cesión en cuanto a la toma de decisiones a la esposa e hijos, aunque ya había sido concedida, se confirma. A la cabeza Armando hijo, respaldado siempre por sus hermanos y el liderazgo de Doña Esther.

Armando hijo, tiene ciertos rasgos de administrador analítico al tolerar mucho más la ambigüedad en comparación de su padre (directivo) Esto lo lleva a desear más información y a considerar más alternativas que los de tipo directivo. El administrador analítico se caracteriza por ser cuidadoso en sus decisiones y con la capacidad de adaptarse o enfrentar las situaciones novedosas e inesperadas.

Es se puede apreciar, cuando Armando y Alejandro comentan:

A la muerte de nuestro padre y al no tener un testamento, decidimos que nuestra madre fuera la heredera universal de todo lo que se tenía hasta ese momento, los establos y el rancho, así como las cuentas de banco. Lo anterior bajo el criterio de no dividir lo que con tanto esfuerzo hicieron.

Las actividades que cada uno desempeña son claras, Armando la administración del patrimonio, lo que incluye dos establos y un rancho, Cano la administración y operación del rancho en San José de Iturbide, Alejandro la parte operativa de uno de los establos y todas las relaciones públicas de la organización. Doña Esther, sigue participando en la administración, pero ya destina menos tiempo a realizarlo, cumple al pie de la letra todo lo relacionado con los créditos de los establos, pero reserva parte de su tiempo a realizar actividades que le gusta hacer,

Hoy la producción total de los establos de la Familia Barba, se vende a Santa Clara, empresa adquirida por una filial de Coca Cola, en el año 2012. Las exigencias para la compra de la leche cada vez son más elevadas no así el precio de la misma. Asimismo, de acuerdo a la Cámara Nacional de la Industria de la leche, el 32.89% del consumo de leche en el país es importado.¹³

Sin duda, la organización enfrenta un gran reto, adecuarse a las circunstancias económicas que no son las más adecuadas para la producción de leche. A las nuevas formas de producir leche, a la forma en la que comercializan su producción que asciende a 20,000 litros de leche diaria y demás contratiempos. Organizándose de maneras diferentes, pero siempre juntos. Ellos, la Familia Barba esperan que el año 2017 venga con un contexto más propicio para la producción de leche y por lo tanto mejor para ellos.

¹³ <http://www.canilec.org.mx/>. Consultado en diciembre de 2016.

Los antecedentes	El cambio en la forma de organización. Traslado de la producción lechera a la Cuenca de Tizayuca Hidalgo	La sucesión
División del trabajo basada en la especialización Funcional. Don Armando era el que más sabía de vacas, por lo tanto, él se encargaba de las actividades del establo ayudado por su esposa.	División del trabajo basada en la especialización Funcional.	Pluri-especialización y polivalencia en los procesos de la organización del trabajo
Jerarquía de autoridad definida y vertical.	Jerarquía de autoridad definida y vertical. En algunos momentos se compartía la autoridad con Doña Esther para las actividades del establo.	Existe una estructura plana a nivel directivo planas, jerarquía es horizontal
Centralización total en la toma de decisiones, todo recaía en Don Armando	Centralización, pero no en forma total, al existir un rancho fuera de las instalaciones de Tizayuca, existía otra persona que podía tomar decisiones. No olvidar que en esta etapa la enfermedad de Don Armando propicio la participación más activa en la toma de decisiones de los hijos menores.	Baja centralización en la toma de decisiones, pero en ocasiones Armando hijo puede centralizar la toma de decisiones
Sistema de normas rígidas que definen derechos y deberes del personal	Sistema de normas semi-rígido que definen derechos y deberes del personal, pero con un cierto margen por parte de los actores. Por ejemplo, al decidir la carrera técnica que estudiaron.	Autonomía Profesional, por parte de los hijos, cada uno en un espacio diferente.
		Normas flexibles sujetas a un mayor margen de criterios de los actores, precisamente al estar en espacios diferentes
Sistema de procedimientos para tratar las situaciones laborales, movimientos escalafonarios lentos	Sistema de procedimientos para tratar las situaciones laborales, movimientos escalafonarios lentos	Movilidad profesional y geográfica
		Sistemas flexibles en las relaciones laborales con los trabajadores, aunque en ocasiones regresan al estilo que tenía Don Armando, dado que aproximadamente de los 20 empleados actuales, la mitad de ellos fueron contratados por él.

		Los movimientos escalafonarios son lentos
		Relaciones mediadas por tecnologías innovadoras, en la medida que la situación financiera lo permita. Quizás una de las actividades que utiliza en mayor porcentaje la tecnología es la conservación de la leche hasta entregarla a Santa Clara.
Organización burocrática	No existe una clara definición del tipo de organización, pero se caracterizaba por una constante adaptación al entorno económico, político y social que vivía el país y el mundo entero	Hay evidencias que esta organización familiar, se mueve entre un modelo burocrático y una organización flexible.

Cuadro 6. Comparativo de algunas características entre el modelo burocrático y el flexible de acuerdo a las tres etapas en las que se presentó el caso que nos ocupa.
Elaboración propia tomando referentes de Merton (1949), Hall (1973), Blau (1955), Coriat (1992), Montañó (1994)

Reflexiones finales

Se considera que la organización es un ente que permite realizar el análisis para tratar de comprender la realidad, es una abstracción de un modelo y un orden social establecidos en sus dimensiones temporales-espaciales y en un contexto histórico específico.

El estudio de Los Establos Barba considerada una organización de acuerdo con Hall (1996), permitió vislumbrar el camino que ha recorrido esta organización desde su fundación hasta lo que actualmente es.

La burocracia como modelo de autoridad legal-racional se fundamenta en la legitimidad de la jerarquía a través de reglas impersonales, incuestionables, pues son producto de la racionalidad, este modelo permitió a la Familia Barba la creación de esta organización familiar en donde “los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar”

En los establos Barba la organización del trabajo bajo el supuesto del modelo burocrático en sus inicios, se caracterizó por principalmente por: 1) Jerarquía clara y definida de autoridad; 2) división del trabajo por especialización funcional; 3) presencia de reglas impersonales que colocan al sujeto bajo control organizacional (a los integrantes de la familia, quienes recibían ordenes de Don Armando para realizar actividades en el establo); 4) especificaciones de procedimientos y seguimiento de técnicas definidas; 5) impersonalidad al trato de miembros de la organización y de sujetos externos a la misma (clientes); 6) competencia técnica de estándares universales, (Hall, 1978). Con estas características lo que se logro fue

el aseguramiento del cumplimiento de los fines organizacionales, (obtener rentabilidad a partir de la actividad realiza, fines de lucro), lo que permitió a su vez la reproducción material que cumple efectivamente también su función en la reproducción social, que incluye dos establos y un rancho.

En esta etapa, las decisiones eran tomadas exclusivamente por el fundador de la misma, es decir, tenían un carácter centralizado totalmente. Estaban influidas por la personalidad, cultura, idiosincrasia, educación, creencias etc., del tomado de decisiones. Existía una marcada división de trabajo de tipo funcional lo que reduce costos al reducir el tiempo de entrenamiento de cada trabajador (hijo de la familia) y haría más ágil la tarea de cada uno de ellos. La burocracia permite aislar “funcionalmente” a cada trabajador limitándolo a sus funciones, y a diferencia de lo que mencionan Goldman y Van Houten, (1977) el trabajo individual de cada integrante de la familia no fue ni denigrado ni insatisfactorio (Goldman y Van Houten, 1977).

En relación a la jerarquía, cuyo concepto sirve de apoyo para la especialización y remarca el carácter de la autoridad, la protege de los subordinados, pero también protege a éstos de una autoridad imparcial (doble función de la jaula de hierro, Crozier, 1964). Además, mantiene a el trabajador con un comportamiento definido de acuerdo a las normas y aceptando sin protesta la autoridad (conformismo, Merton, 1949) en donde las promociones son sumamente lentas e inclusive se dan solo cuando el fundador se muere (situación que sucede en las empresas familiares)

La impersonalidad de las reglas las hace incuestionables ya que están basadas en la racionalidad, (Goldman y Van Houten, 1977), su objetivo es minimizar

los roces entre subordinados. Las consecuencias han sido la limitación del potencial creativo y obstruir el desarrollo; los trabajadores frecuentemente violan las reglas y procedimientos a fin de trabajar más eficientemente, mismo que se observa cuando los hijos crecen y manifiestan sus intereses de acuerdo a su personalidad.

Finalmente, la secrecía y la acumulación de conocimiento. - bajo la visión weberiana el conocimiento es una fuente de poder en la organización, March y Simon (1958) le llamaron “recurso estratégico”, y quien lo poseía era Don Armando. Reconociendo el carácter siempre emergente de las organizaciones, la burocracia como todo modelo de dominación es rígido, entre mayor rigidez exista mayores serán las contradicciones y mayores las posibilidades de crisis.

Bennis (1966) señala que “el modelo burocrático tal y como era concebido desaparecería en 25 o 50 años y daría paso a sistemas modernos de organizar los procesos de trabajo dentro de sistemas sociales más aptos” (16).

Los establos Barba, sabían que, había que darle paso a la posmodernidad, que fue la respuesta a la crisis capitalista surgida a partir de los setenta. La propuesta fue a partir de la importancia que se le dio a la visión sistémica de equilibrio. Y con una visión económica de la empresa fue la propuesta de Simon (1957), la tarea era mediar entre un exceso de racionalismo, por un lado, y de sentimientos (Escuela de las relaciones humanas), por el otro; ligar el realismo con el rigor analítico. Los tres supuestos del modelo de Simon son el reconocimiento a las limitaciones de los modelos anteriores: a) habilidades, hábitos y reflejos (inconscientes), nivel operativo; b) motivaciones, valores y lealtades; c) conocimiento básico e información disponible (Mouzelis, 1968). Siendo la mayor la aportación el reconocimiento de que las decisiones tomadas no optimizan, sino

satisfacen debido a la racionalidad limitada causada entre otras cosas por la falta de información completa o la capacidad de memoria baja de los individuos o de procesamiento de información; el hombre organizacional no es un homo economicus sino un homo administrativus (Simon, 1957).

La Teoría de la Organización” (TO) por pretender encontrar explicaciones y leyes universales, su principal preocupación es la *eficiencia* traducida en lograr o no las metas organizacionales a través de un modelo de hacer mejor las cosas (one best way) (Cf. Donaldson, 1985). Pero ¿cómo lograr este objetivo en Los Establos Barba, cuando el entorno económico, político y social para los años ochenta se manifiesta con una grave crisis económica y el establecimiento de un nuevo modelo económico capitalista llamado neoliberalismo?

La organización de los procesos de producción, así como la toma de decisiones para realizarlo tuvieron que adaptarse al entorno turbulento. El modelo vigente del Estado Mexicano según los postulados keynesianos, basado en el aumento de la Demanda Agregada (DA), sea por el aumento del consumo directo, la inversión o el gasto del gobierno, hizo una mancuerna sensacional con el modelo de organización de producción en masa, posible gracias a la disciplina-burocrática sobre la fuerza de trabajo.

El cuestionamiento del modelo keynesiano y de los modelos organizacionales que estaban vigentes fue inminente. No era el *one best way* el que hubiera fallado, era el ambiente turbulento que nos hacía pensar en un “all depends”, por ello el primer llamado de atención de los teóricos organizacionales fue el ambiente y el contexto (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967; Woodward, 1965; Pugh, et.al., 1969)

El cambio de visión hacia un sistema abierto influido por variables ambientales y/o contextuales representa las diferencias de estos teóricos del *movimiento de la contingencia*, que produjo un parteaguas en la T.O caracterizado por: el estudio de varias organizaciones (estudios comparativos) que trajo la necesidad de usar métodos cuantitativos a partir del uso de estadísticas y trajeron como resultado la generalización a partir del resultado del estudio y no de la teoría.

Por lo tanto, las condiciones objetivas y subjetivas de la década de los setenta permitieron la bifurcación del campo de la Teoría Organizacional como un espacio multidisciplinario, fragmentado y diverso, alentado por investigaciones heterodoxas, una mayor participación de investigadores europeos que formulan un campo con pretensiones críticas y que denominaron Organization Studies (March, 2007) traducidos como Estudios Organizacionales.

Lo anterior abrió la posibilidad para estudiar otras organizaciones diferentes a las de tipo industrial o mercantil, como es el caso de una producción pecuaria de tipo familiar dedicada a la leche. En donde y de acuerdo con (Bennis, 1966). En donde el cuestionamiento en relación a la autoridad, la toma de decisiones, etc., dentro y fuera de la misma han sido cuestionadas “se ha pasado de temas manageriales como el liderazgo y la motivación a la inclusión sociológica de aspectos como el Estado y los procesos sociales (Pfeffer, 1992).

Para Ibarra (1999) la Teoría de la Organización se ha desarrollado en tres territorios:

1) Contexto

2) Decisión, y una visión de la organización como coaliciones políticas (March y Olsen, 1997).

3) Comportamiento, cuya visión es más cercana a lo managerial como la Reingeniería o el Downsizing.

Por otra parte, de acuerdo con Rendón y Montaña (2004) para los Estudios Organizacionales, una visión más crítica, significa para esta nueva etapa los siguientes ejes: 1) Ambigüedad, organizaciones o momentos en las organizaciones donde es difícil establecer una relación adecuada entre fines y medios; al respecto están los trabajos de Weick (1976), Cohen, March y Olsen (1972) sobre las anarquías organizadas y modelos decisorios tipo bote de basura (garbage can model).

2) El poder, como inherente a toda relación en el contexto organizacional

3) La cultura, referente a la vida comunitaria al interior de la organización y la del exterior que influye en la organización.

4) Los paradigmas, como una forma de observar al mundo en general y a las organizaciones en particular.

Es por lo anterior que, desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, la organización es una realidad compleja en constante construcción y que hasta ahora no tenemos una visión totalitaria de la misma (Jermier y Clegg, 1994); lo que me permitió tratar de comprender que sucede en Los Establos Barba. Su permanencia hasta el día de hoy y en un ambiente tan hostil como el que se presentó en la década de los ochenta y que actualmente también lo es. Entre los factores que nos ayudan a explicar este evento que ante los ojos de una Médica veterinaria resulta inverosímil, dado que su fin no necesariamente es la rentabilidad de la organización, situación que se puede demostrar con los costos de producción

que desde el año 2015 han arrojado números rojos, sino el de permanecer y trascender.

Para lograr su permanencia la toma de decisiones en un ambiente con conocimiento limitado ha hecho un factor fundamental para que ellos La Familia Barba se acoplen al contexto. La cultura, la religión, el tipo de directivo, la creatividad, la personalidad, etc. De forma individual ha contribuido a la toma de decisiones de manera individual y al consensar las decisiones, influye en la toma de decisiones de forma colectiva y por ende en la forma de organizar, produciendo una mezcla entre el modelo burocrático y la flexibilidad necesaria para seguir operando.

Finalmente se piensa que la burocracia, sigue presente, en mayor o menor medida, en diferentes matices y tonalidades. Las transformaciones diversas de la burocracia (cambios en la forma de organización de los procesos) obedecen a la toma de decisiones de sus integrantes en relación con el entorno y otros factores de índole personal.

Literatura citada y consultada

- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management studies*, 30(6), 997-1015.
- Aktouf, Omar (1998). La administración tradicional: Desde las teorías clásicas a los cuestionamientos rituales: Revisión y discusión, en *La administración entre tradición y renovación*. Ed. Artes Gráficas Univalle, Colombia
- Ander-Egg, E. (1980). *Técnicas de investigación social*. 24ava edición buenos aires- Editorial Lumen.
- Barba, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Revista Iztapalapa*, 48(1), 11-34.
- Berger, P. L., Luckmann, T., & Zuleta, S. (1968). *La construcción social de la realidad* (Vol. 975). Buenos Aires: Amorrortu
- Bogdan, R. y S. J. Taylor (1994), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Barcelona.
- Carrillo, O. L., de la Rosa Alburquerque, A., & Brabilla, A. L. El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five designs*.

- Clarke, T. y Clegg, S (1998) Changing paradigms. The transformation of knowledge for the 21st century, HarperCollins Business, London, págs.9-59 (Capítulo 1).
- Claridades agropecuarias noviembre no. 207 2010 34-43
- Clegg, S. (1990) Modern Organizations. Organization studies in the Postmodern world, Sage, London.
- Cobián, M. V. (2014). Empresa familiar Y configuraciones organizacionales. Recuperado el http://asoea.azc.uam.mx/f_uam_mipymes/ponenc2f/0011.pdf Consultado el 30 de mayo de 2017
- Cohen, M. D. y J. G. March (1986) Leadership and ambiguity. The American college president, Harvard Business School Press, Boston, págs.195-229. (Capítulo 9).
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (2012). A Garbage Can Model. Research in the Sociology of Organizations, 36, 19-30.
- Cohen, M. D., J. G. March y J. P. Olsen (1972) "A garbage can model of organizational choice", en Administrative Science Quarterly, núm.1, Vol. 17, págs.1-25.
- Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D. y Uribe, A. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XVIII (2), 7-17.

- Cooney, P. (2009). Dos décadas de Neoliberalismo en México: resultados y retos. *Novos Cadernos NAEA*, 11(2).
- Coriat, B. (2000). El taller y el robot: ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica. *Siglo XXI*.
- Croutsche, J.J. y Ganidis, B. (2002) Diversité des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion* (230) 93-98.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, 2.
- Davis, J. y Tagiuri, R. (1982). Elementos clave: Dos o más miembros de una familia influyen en la dirección del negocio a través de ejercicios de roles de administración o derechos del dueño. *EUA.: Harvard Business*
- Delgado S. O. (2006). El neoliberalismo y los derechos sociales. Una visión desde la economía y la política. *Andamios. Revista de Investigación Social*, diciembre, 185-212.
- Del Canto, E., & Silva, A. S. (2013). Metodología cuantitativa: abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Revista de ciencias sociales*, (141), 25-34.
- Del Castillo, Arturo (1995), *Ambigüedad y decisión: Una revisión a la teoría de las anarquías organizadas*, Documento de la División de Administración Pública, No. 36, CIDE, México, pp. 1-30.
- De la Rosa, A., Montoya, M., & Pomar, S. (2009). *Análisis organizacional y micro, pequeñas y medianas organizaciones: estado actual y perspectivas*. De la Rosa A., Montoya, M. y Pomar, S. (Coords.), *Pequeñas organizaciones:*

complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas, México: UAM/Juan Pablos, 23-54.

- De la Rosa Alburquerque A. (2004) “El análisis de las relaciones de poder como fundamento para el diseño de organizaciones más humanas” en memorias del 2do Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Hacia organizaciones más humanas. Universidad de Occidente y Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa.
- Del Valle, M. (2002). El sistema lácteo mexicano en el contexto del mercado internacional. Memorias del seminario internacional. Nuevas tendencias en el análisis socioeconómico de la lechería en el contexto de la globalización: 25-40.
- Dirección General de Estadísticas (DGE) (1975a). Secretaria de Industria y Comercio Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos 1975 pp. 7}8.
- Etzioni, A. (1986) Organizaciones modernas, UTEHA, México. (1964)
- Facultad de Economía (2008) Lectura 4. Capitulo III La crisis mexicana herzog.economia.unam.mx/lecturas/in4e4/u2l4.pdf Archivo PDF. Consultado mayo 2017
- Ferrando, M.G., Ibáñez, J. y Martín, F.A. El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación. Alianza, 1996.
- Garcia H- L.A., Aguilar V. A., Luévano G. A., y Cabral M. A. (2005). La globalización productiva y comercial de la leche y sus derivados: Articulación

de la ganadería intensiva lechera de la Comarca Lagunera. UAM y P y V. México.

- Giddens, A. (2014). Sociología. Alianza Editorial.
- Gitman, L.J. (1992) Fundamentos de administración financiera. 10ma ed. Harla S.A. p 62 y 171
- Goldman, Paul y Van Houten Donald R. (1977) “Managerial Strategies and the Worker: A Marxist Analysis of Bureaucracy” en Benson, Kenneth (ed.) Organizational Analysis. Critiqueand Innovation, Sage, London
- González H. M. y Salcedo B.I. (1994). El Estado y la ganadería de leche. El complejo agropecuario e industrial de Tizayuca. Universidad de Chapingo, México.
- Guerrero, P., (2010) La construcción del sistema de acción concreto en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México. Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana. Iztapalapa. México D.F.
- Hall, Richard (1996) Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados, Prentice Hall, México.
- Hernández Sampieri, R. (2010). Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, MP. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. México: Mc Graw Hill, 736
- Heydebrand, Wolf (1989) “New organizational forms”, en Work and occupations, Vol. 16, núm.3, Agosto, págs.323-357.
- http://infosiap.siap.gob.mx/opt/boletlech/Brochure%20leche_Diciembre2016.pdf. Consultado en mayo de 2017.

- Jiménez- J. R. A., Espinosa O.V., Alonso P. F. A., García H. L. A., Dávalos F. J. L., y Gil G. G. I. (2011). Globalization effects in family farms: A case of Mexican Dairy Production. En P. Pachura, The economic geography of globalization (pag. 264). Rijeka, Croatia: INTECH. DOI: 10.5772/18763. Available from: <http://www.intechopen.com/books/the-economic-geography-of-globalization/globalization-effects-in-family-farms-a-case-of-mexican-dairy-production>.
- Jiménez, B.C.A. (2011). Formas de organización emergente y modernización organizacional; otra sustentabilidad posible. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Losada, H., Bennett, R., Cortes, J., Vieyra, J., & Soriano, R. (2000). The historical development of the Mexico City milk supply system: Local and global contradictions. *Habitat International*, 24(4), 485-500. doi:10.1016/S0197-3975(00)00011-4
- Lugo-M. D. R. (2013). La acción colectiva rural en los sistemas productivos dinámicos. *Revista de Estudios Sociales*, septiembre-diciembre, 157-168.
- March, J. G. (1989) The Business firm as a political coalition', en March, James G., *Decisions and organizations*, Blackwell, New York, pp. 101-115. (1988).
- March, J.G. (1994) *A Primer on Decision Making*, The Free Press, New York
- March, James G. y J. Olsen (1997), *El redescubrimiento de las instituciones*, México, FCE.

- Martínez, C. C. J.; Cotera, R.J.; Zavaleta, J. A.; (2012). Características de la producción y comercialización de la leche bovina en sistemas de doble propósito en Dobladero, Veracruz. *Revista Mexicana de Agronegocios*, Enero-Junio, 816-824.
- Martínez C. D.; Herrera H.J.G; Aliphath F.M.; Cesín V. A.; Ramírez V. B. (2007). Ganadería lechera familiar y producción de queso. Estudio en tres comunidades del municipio de Tetlatlahuca en el estado de Tlaxcala, México. *Técnica Pecuaria en México*, enero-abril, 61-76.
- Maxwell, J. A. (2004). Reemergent scientism, postmodernism, and dialogue across differences. *Qualitative Inquiry*, 10(1), 35-41.
- Méndez, H. (2002). La visión moderna del aprendizaje encarnada en el constructivismo. Recuperado el, 6.
- Meyer R. Ma. y Flores E. (1992) "Empresarios y vida cotidiana (1820-1879)" en Puga, C. y R. Tirado Los empresarios mexicanos, ayer y hoy, México, Ediciones el caballito-UNAM-UAM-COMECSO
- Meyer, J. W., y Rowan, B. (1999). Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia. Powell, Walter y Paul J. DiMaggio [comps.], *El Nuevo Institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, México: UAEM.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.

- Montaña, L. et. al. (1993). Estrategias organizacionales, en Serie de Investigación 11, Departamento de Economía, División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM-I.
- Montaña L. (2002): “Estrategias empresariales de modernización frente al proceso de globalización económica. El caso de México”, en Gestión y Política Pública, Vol. XI, Núm.1 Primer Semestre, pp. 67-83.
- Montoya F, M. T. (2009). Organizaciones Hechas a la Medida: configuración organizacional, mujer e identidad. El caso de una cooperativa pequeña. En De la Rosa, Pequeñas organizaciones. Complejidad y diversidad organizacional. Estudios de caso. México: UAM y Juan Pablo Editores.
- Mouzelis Nico, P. (1991). Organización y burocracia. Barcelona. Ed. Península.
- Neiman, G., y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. Estrategias de investigación cualitativa, 1, 213-237.
- Ouchi W. y L. Wilkins L.A. (1985) *Annual Review of Sociology* Vol. 11 (1985), pp. 457-483
- Peñalosa, C.J.R. (1981). La penetración del estado en la producción de leche (La descentralización y erradicación de los establos lecheros ubicados en la zona urbana de Distrito Federal). Tesis de licenciatura. UNAM. México, D.F.
- Pfeffer J. (2000) Nuevos rumbos en la teoría de la organización, trad. María del Pilar Carril Villarreal, Oxford University Press, México, 2000, 346 pp.

- Poméon, T., Cervantes, F., Boucher, F. y Fournier, S. (2006). Las dinámicas colectivas en dos cuencas lecheras mexicanas: Tlaxco, Tlaxcala y Tizayuca, Hidalgo. *Agroalimentaria*, enero-junio, 49-64. Encías
- Pomeón, T., Cervantes, F., Boucher, F. y Fournier, S. 2007. ¿Por qué estudiar las cuencas lecheras mexicanas? Universidad Autónoma Chapingo/CIESTAAM-PIAI. México. 231 pp.
- Prud'Homme, R. (1995). The dangers of decentralization. *The world bank research observer*, 10(2), 201-220.
- Ramos, G.J.M. (2014). Estrategia e implicaciones organizacionales ante eventos críticos en las organizaciones comunitarias. El caso de una organización comunitaria de ecoturismo. Tesis de maestría. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ridley, N (1982), "Economic Progress Report" en Her Majesty Treasury, London, mayo.
- Rendón M.V. (2007) "Cultura e institución. El caso de una pequeña empresa familiar" en Rendón M. V. (Coord.) Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México, México, UAM
- Rendón M.V. (2009) "Configuraciones organizacionales de la pequeña empresa familiar" en De la Rosa et al., Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas, UAM-Juan Pablos Editor, México pp.387-431
- Rendón, M.V. (2010) "Empresa familiar y redes sociales: Una doble experiencia en un medio profesional" en Lozano O. (Coord.), Análisis

organizacional de la Empresa Familiar, México, HESS-REMINEO, pp.281-304

- Rivera, E.P., y Álvarez, M.A. (2005). Restructuración de la producción de la producción primaria de la leche en el sur de Jalisco ante el proceso de globalización. *Revista Mexicana de Agronegocios*, IX (16), 479-489.
- Sánchez-G. P.; Ramírez, G. A. G.; Montes, R. R. (2015). Unidad de producción familiar como alternativa para mejorar la seguridad alimentaria en la etnia yaqui en Vicam, Sonora, México. *Ra Ximhai*, Julio-diciembre, 113-136.
- Schmitz, H. (1996). Efficacité collective: chemin de croissance pour la petite industrie dans les pays en développement. En: *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, B. Pecqueur (dir.), L'Harmattan, Paris: 73-99.
- Secretaria de Programación y Presupuesto (SPP) (1979a). Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos 1975-1976 p. 39.
- Secretaria de Programación y Presupuesto (SPP) (1979 b). *La Población de México, su ocupación y sus niveles de bienestar*.
- Servicio de información agroalimentaria y pesquera. (2016). *Panorama de la leche en México*. SAGARPA. México.
- Simon H. (1988). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research. A practical handbook*. Londres, Sage

- Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados (SNIIM), (2016). Precios de leche fluida. Precio promedio al productor por litro. Secretaría de Economía. México.
- Soriano, R. R. (1991). Guía para realizar investigaciones sociales. Plaza y Valdés.
- Stake, R. E. (2013). Estudios de casos cualitativos. En Manual de investigación cualitativa coord. por Norman K. Denzin, Yvonna Lincoln, Vol. 3, 2013 (Las estrategias de investigación cualitativa), (pp. 154-197). Gedisa.
- Stiglitz, J. (2003), “El rumbo de las reformas. Hacia una nueva agenda para América Latina” en Revista de la CEPAL, núm. 80.
- Valenzuela, J (2003), Dos crisis: Japón y Estados Unidos. México: Universidad Autónoma Metropolitana / Porrúa.
- Valles, M.S. (2000). Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Síntesis Editorial.
- Vasalachis de Gialdino, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Buenos Aires: Editorial Gedisa.
- Verduzco, C. A. (2002) Administración y evolución de un estable. Ponencia presentada durante el V Congreso: Rentabilidad de la ganadería de la leche. 2002. Acontecer. 2:11, 26-30.
- Weber, M. (1992) Economía y Sociedad, Fondo de Cultura Económica, México.

- Weick, K. E. (1976) "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1, marzo, pp. 1-19.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.