



Universidad Autónoma Metropolitana *Iztapalapa*

*División de Ciencias Sociales y Humanidades*

**Posgrado en Estudios Sociales  
Maestría en Estudios Sociales  
Línea en Estudios Laborales**

***LA IMPORTANCIA DE LAS REDES SOCIALES EN LA  
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS  
EMPRESARIALES.  
PROPUESTA DE ANÁLISIS PARA LA REGIÓN CENTRO  
DE VERACRUZ.***

***TESIS DE MAESTRÍA  
EN ESTUDIOS SOCIALES***

***PRESENTA  
GIOVANNA PATRICIA TORRES TELLO***

**Asesora: Dra. Marcela Hernández Romo**

**México, DF, a 25 de agosto del 2008**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>Pág. 3</b>
<b>CAPITULO UNO</b>	
<b>DISCUSION TEORICO-METODOLOGICA.....</b>	<b>6</b>
I. Acerca de nuestras definiciones reticulares.....	6
II. Estructura, sujeto y acción.....	17
III. La sociología económica y las redes sociales.....	40
IV. Teorías de empresas y empresarios.....	74
V. Empresarios y empresas en la teoría de la organización.....	91
VI. Perspectivas sociológicas de empresarios y empresas.....	108
<b>CAPITULO DOS</b>	
<b>ESTRATEGIA METODOLOGICA.....</b>	<b>116</b>
I. El configuracionismo como método.....	120
II. Conceptos ordenadores de las redes sociales.....	122
III. Composición reticular de empresarios y empresas.....	128
IV. Técnicas de investigación a utilizar.....	139
V. Fuentes de información.....	141
VI. Marco de análisis para las redes.....	143
VII. El concepto de región como categoría analítica.....	147
VIII. Espacios y unidades de análisis.....	149
<b>CAPITULO TRES</b>	
<b>SUJETOS Y REDES EN UN CONTEXTO REGIONAL.....</b>	<b>151</b>
I. Los Fernández: empresarios cafetaleros.....	155
II. Contexto productivo del café en la región.....	160
III. Los estudios sobre el sector cafetalero.....	169
IV. Los Chedraui y sus vínculos con los Fernández-López.....	171
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>176</b>
<b>FUENTES.....</b>	<b>178</b>
<b>ANEXO 1:</b> Guión de entrevista #1.....	193
<b>ANEXO 2:</b> Guión de entrevista #2.....	201
<b>ANEXO 3:</b> Guión de características de la empresa.....	209
<b>ANEXO 4:</b> Informantes probables.....	213

## INTRODUCCION

Esta propuesta de análisis de la cultura, la subjetividad y las redes de empresarios y empresas se apoya en las definiciones reticulares que permiten hablar de sujetos sociales en interacción conformando densas redes sociales, espacio donde estos sujetos intercambian recursos materiales e inmateriales encontrando parcialmente, en tales redes, sentido a su realidad. Retomamos en esta investigación la propuesta de Mark Granovetter (1985, 1995, 2000, 2005 y 2005<sup>a</sup>) que concibe al sujeto incrustado en redes sociales, sujetos cuyas acciones no son únicamente económicas sino que también son sociales en las cuales influyen procesos culturales y subjetivos para la toma de decisiones y para la creación de sus estrategias. En resumen nuestra propuesta plantea mirar al sujeto de forma activa, incrustado en densas redes sociales de las que participa e interactúa e intercambia tanto recursos materiales (económicos, tecnológico, etc.) como inmateriales (afecto, valores culturales, aspectos subjetivos) formando parte de sus decisiones en su vida cotidiana. Además consideramos que estas redes sociales que establece el empresario son elementos explicativos de la dinámica de conformaciones de estrategias empresariales. Para nosotros una red la podemos definir como la serie de lazos con características directas e indirectas de un sujeto en relación con los otros sujetos. De tal modo, que un lazo en una red es una relación o unión social entre dos o mas sujetos en interacción y que a su vez esta red tiene movimiento al formar contactos entre unos y otros. En donde estas relaciones entre los sujetos en la red también se ven influenciadas y permeadas por la cultura, la subjetividad y por el poder.

Asimismo discutimos con las teorías de redes sociales, que visualizan al sujeto incrustado en redes sociales con diversas intensidades de lazos y vínculos entre los sujetos (familia, amigos, compadres), en las que sus acciones no únicamente están insertas en lo económico o para la obtención y/o movilización de recursos materiales (económicos, tecnológicos, laborales, etc.), sino que pueden existir acciones de los sujetos que involucren aspectos subjetivos y culturales que ayuden a evaluar los acontecimientos necesarios para la acción. Mencionamos, además, que en estas redes existen fuertemente

mecanismos de confianza y reciprocidad que garantizan la subsistencia de las redes en el mundo social cotidiano de los sujetos. La confianza para nosotros es vista como una construcción social y económica para la generación de redes sociales de los sujetos empresarios y para su vida empresarial y social. Es decir, la confianza y la reciprocidad pueden ser el resultado de sujetos que reconocen que tienen expectativas y motivos comunes y compartidos, decidiendo actuar con base en ellos, a pesar de no poder calcular racionalmente todos los resultados posibles de sus acciones dentro de las redes. En este sentido para nuestro caso vemos a las redes como una configuración de redes sociales en donde éstas se representan en diversos niveles (amigos, compadres, familia) que definen y articulan a un conjunto de relaciones que posee el empresario en interacción y dan sentido a la realidad de estos sujetos y a sus acciones.

Es importante señalar que se le ha dado un mayor peso a la parte teórica de este planteamiento porque es el preámbulo de una investigación mayor, donde se llevará a cabo la investigación empírica, que en conjunto con la parte teórica llevarán a la realización de una tesis de grado doctoral. Por ese motivo es que el texto pudiera parecer, a primera vista, desproporcionado, pero con esta aclaración queda entendido que es una versión terminada a nivel maestría, pero al mismo es una versión preliminar de un proyecto doctoral.

Esta investigación contiene tres capítulos, el primero consiste en el análisis teórico donde discutimos y analizamos con diversas teorías que conciben al sujeto de dos maneras: (1) en forma pasiva y determinado por las estructuras o (2) como un sujeto que actúa racionalmente en busca del máximo beneficio. Estas dos visiones se confrontan con aquellas posiciones que conceptualizan a los sujetos como sujetos sociales activos que poseen la capacidad de estructurar y reestructurar a la realidad, por lo que concebimos a un sujeto empresario que estructura su acción por medio de sus actividades e interacciones con el mundo cotidiano. De tal forma que analizamos a las acciones de los sujetos como aquellos espacios de transformación y estructuración entre las diferentes relaciones que constituyen su propia realidad. También analizamos las aportaciones que nos dan las teorías de las

redes, las teorías de empresarios y empresas y las teorías de la organización, todo esto es en la obra relacionado a la concepción activa del sujeto y sus acciones en interacción con las estructuras.

Dentro del segundo capítulo desarrollamos la parte metodológica de nuestra investigación, explicamos la manera de cómo captar a la realidad de los sujetos incrustados en redes sociales. Así también explicamos nuestros conceptos ordenadores que nos explican la conformación de las redes sociales en los empresarios. Definimos, además, nuestras dimensiones y variables que nos ayudan a destacar ciertas características de nuestro problema a investigar. Asimismo definimos nuestras unidades de estudio.

En el tercer capítulo damos un breve contexto del cual resaltamos ciertas características de los sujetos que vamos a estudiar y su contexto que les rodea. Así como una breve explicación de la conformación de sus redes sociales a través de un breve contexto histórico-social de los que se encuentra nuestras unidades de estudio.

Cerramos el texto con unas breves conclusiones acerca de la viabilidad de este proyecto como primera parte, básica, de un proyecto mayor de investigación para acceder a estudios de doctorado en estudios sociales (línea estudios laborales) en este mismo posgrado. Anexamos al trabajo una propuesta de guión de entrevistas y una lista de los probables informantes que nos darían un panorama de los problemas tratados en esta investigación.

## **CAPITULO UNO**

### **DISCUSIÓN TEÓRICO-METODOLÓGICO**

Este primer capítulo está escrito a dos niveles, en el primero, se expresa a nivel abstracto la discusión acerca de las redes sociales, la cultura y la subjetividad en la teoría sociológica. Se parte de la definición de intereses teórico-metodológicos, para apoyar al análisis de redes sociales aplicados a empresarios en una discusión más amplia de la relación entre sujeto, acción y estructura. En un segundo nivel pasamos hacia una discusión más concreta acerca de las teorías de empresas y empresarios pasando por las teorías de la organización, finalizando con algunos aportes que retomamos acerca de las perspectivas sociológicas para de los estudios de empresarios y empresas.

#### **I. Acerca de nuestras definiciones reticulares**

Esta investigación parte del supuesto de que las redes sociales y las redes de empresas que establece el empresario pueden convertirse en elementos explicativos de la dinámica de conformaciones de estrategias empresariales, se propone identificar las relaciones sociales y explicar su importancia para la conformación de estrategias empresariales. Los supuestos básicos que guían esta investigación son:

Primero, los sujetos empresariales no están aislados, sino que están inmersos en una compleja trama de interacciones permanentes con la estructura social en diversos niveles simultáneos (familia, amigos, compadres) denominada red social y que no puede desligarse de la actividad empresarial. Estas redes sociales del empresario se expresan en sus relaciones con otros actores y que pueden ser materializadas en forma de capital financiero, información, respaldo moral, cooperación en el ámbito empresarial (relaciones productivas, relaciones laborales, sindicales, proveedores, clientes, gobierno) y a su vez, pueden ser redes de intercambio no materiales (valores, costumbres, ritos, tradiciones, emociones) expresados en determinados momentos de la vida de las empresas. En este sentido, planteamos que el capital social o

relacional del empresario puede formar parte de las estrategias que se manifiestan en el modelo productivo implantado por las empresas.

De esta manera nos distanciamos de la perspectiva de actor racional que privilegia la visión de un actor aislado con acciones supeditadas a la razón, utilidad y eficiencia en la que los actos de los individuos se eslabonan a un valor científico (dominio de la racionalidad instrumental). La teoría neoclásica de la elección racional parte de la definición de hombre económico, donde su racionalidad presupone un orden de preferencias y elecciones para obtener la máxima ganancia. Estas preferencias y elecciones se basan en certeza y coherencia, a lo que comúnmente se le llama elecciones transitivas (Edwards, 1974). Este modelo de elección racional, concibe al actor como si tuviera la información completa del contexto (planes de acción).

Nuestro segundo supuesto, tiene relación con el anterior, lo tomamos de Granovetter (2000; 2005) desde la sociología económica, que aduce que la actividad productiva del empresario y los comportamientos que se derivan de ella no son puramente económicos, sino que se encuentran incrustados o *embebidos* en una estructura de contenido social más amplia. De esta manera la mayor parte de las transacciones económicas se desarrollan en el contexto de redes que involucran relaciones personales basadas en la confianza. La estructura social es así concebida como el conjunto de las redes interpersonales en que el individuo se encuentra inmerso. Sin embargo, consideramos que la sociología económica no logra romper con la concepción de actor racional.

De tal modo para nosotros, el empresario no actúa aisladamente sino, por el contrario, está inmerso en un entramado social que alimenta sus acciones. Es decir, argumentamos que el empresario está inserto en redes sociales donde establece relaciones con otros sujetos y con diversas instituciones. Es en este punto el empresario mantiene una interacción continua con diferentes estructuras sociales, en diversos niveles simultáneos (familia, amigos) denominada red social, puestas en diferentes espacios y temporalidades. Así, los empresarios tienen que ver con el establecimiento de

relaciones diversas con la familia, amigos, compadres, instituciones del Estado, espacios religiosos, etc. Resaltando que las redes sociales de los empresarios se encuentran vinculadas con aspectos importantes para el mantenimiento y desarrollo productivo de sus empresas.

De entrada asumimos una posición que difiere de las posturas de la elección racional y retomamos la propuesta de Hernández (2003) quien analiza y observa al empresario como un *sujeto social* visto a través de su acción, considerando que el empresario va estructurando sus acciones dentro de su actividad empresarial diaria y en interacción con el mundo que la conforma, transformando y reestructurando sus diferentes relaciones que constituyen su estructura, como serían las redes sociales en las que participa en sus diferentes niveles, impregnados por la subjetividad y permeados por la cultura y las relaciones de poder. Definimos subjetividad como el proceso de dar sentido conformado por diversos campos: cognitivo, valorativo, razonamiento cotidiano, sentimientos, estética. Bajo estos supuestos consideramos que las estrategias empresariales no sólo dependen de lo racional, sino también de la evaluación, interacción y percepción del empresario con su mundo cotidiano, en el que influyen aspectos subjetivos y culturales (Hernández, 2003).

La manera en que las empresas se relacionan unas con otras puede adquirir diversas modalidades –la subcontratación, las sociedades, las alianzas con dimensiones horizontales o verticales o mixtas–, aquí las englobamos bajo el concepto de redes de empresas. Pero además, estas redes de empresas pueden conformar uno o varios modelos productivos, definido por el tipo de organización del trabajo, el nivel tecnológico, las relaciones laborales y sindicales y por el perfil de la fuerza trabajo.

Asimismo, las redes sociales y empresariales que establece el empresario pueden convertirse en elementos (presiones de mercado, competitividad, precios) explicativos de la dinámica de conformaciones de estrategias empresariales vistas en dos redes de interés para la presente investigación: a) En una zona de producción agrícola especializada en el café, la cual está geográficamente determinada. En ella coexisten diferentes tipos de

empresarios cafetaleros los cuales pueden ser productores y comercializadores de este producto agrícola o ambas cosas y en empresas que van desde las más tradicionales asociadas a la supervivencia de sus propietarios hasta las más innovadoras dirigidas al mercado nacional. Esta red se encuentra en la región de Xalapa, Veracruz, y sus alrededores, es cafetalera y este producto ha sido reconocido como una parte importante de la economía regional y como un producto veracruzano relevante; b) segundo, una conformación de redes de empresas en las que hay importantes redes sociales (familiares, amistad) conformada por empresarios dedicados a empresas de servicios como los Chedraui relacionados con otras familias empresariales importantes quienes conforman una red importante fuertemente ligada a las actividades empresariales en la región de Xalapa, Veracruz. Esta red ha extendido sus lazos hacia sectores políticos y religiosos, formando también una red familiar de apellidos prestigiosos con poder, siendo en todo el sentido de la palabra una élite regional. Esto va más allá ya que estas redes de empresarios se encuentran en el espacio regional y se enlazan en los niveles más alto de la pirámide política y empresarial de la región centro del estado de Veracruz. Como ejemplo se da el caso de las uniones civiles y religiosas entre miembros de las familias Fernández (cafetaleros) y Chedraui (comerciantes de origen libanés de amplio éxito).

### ***El planteamiento central***

El análisis de redes sociales se ocupa del estudio de las relaciones entre una serie definida de elementos como personas, grupos, organizaciones, instituciones, países e incluso acontecimientos. Este análisis se centra en las acciones y en las relaciones entre los sujetos sociales (empresarios) que explican la conformación de redes sociales e implementación de estrategias dentro de las empresas. Por lo que las acciones de los sujetos dentro de las redes no surgen como resultado mecánico del cambio estructural, sino que pasa por procesos de dar sentido y de interacción entre los sujetos que también determinan el curso de la acción en estas estructuras sociales. En otras palabras los empresarios son sujetos sociales que operan dentro de diferentes estructuras (económicas, políticas, sociales, de mercado, familiares,

de amistad, compadrazgo, etc.) donde actúan estructurándolas a la vez. De manera más sencilla, los empresarios son sujetos y las empresas son estructuras sociales. Por tanto, el tipo de redes de cada sujeto será diferente. Las redes empresariales son una parte de las redes sociales, las cuales son tan extensas como grupo humanos existan, a diferencia, las empresas se relacionan por redes como parte de una estructura de relaciones interinstitucionales. Las empresas se relacionan con instituciones del Estado, organizaciones políticas, asociaciones obrero-patronales, instituciones del Estado, financieras y/o bancarias, entre otras posibles. Mientras que los empresarios se relacionan directamente a través de las redes de empresarios, que no es lo mismo que redes de empresas.

Lo que denominamos como redes empresariales es el conjunto entre redes de empresarios y redes de empresas, es un complejo de relaciones sociales entre sujetos en interacción continua dentro de una estructura social en forma de red. Es una fórmula donde no aparecen sujetos voluntaristas, llenos de racionalidad estratégica, dispuestos a cambiar el mundo por medio de actos individuales con base en un razonamiento costo/beneficio, tampoco existen sujetos completamente determinados que funcionan acordemente a un plan racional y calculador que los orienta dentro de una estructura sistémica. En realidad existen, empresarios que planean estrategias para sus empresas que las mantengan dentro del mercado. Dándose dentro de los mecanismos de interacción, de confianza y reciprocidad con otros empresarios, interviniendo además procesos subjetivos (sentimientos, razonamientos cotidianos, etc.) que influyen en la toma de decisiones empresariales. En este proceso de producción/reproducción y dialéctica sujeto-estructura, otras redes de diversos niveles intervienen, es decir, que los sujetos empresarios y las redes empresariales no operan en el vacío sino que comparten espacios sociales diversos (políticos, sociales, culturales, económicos, religiosos) con muchos más sujetos que no son plenamente agentes económicos pero que simultáneamente entablan una relación e interacción, por ejemplo, con sujetos estatales de los tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial, y de los partidos políticos, otros empresarios, con miembros de la familia, amigos, compadres, vecinos, entre otros más.

Asimismo, los modelos productivos también pueden estudiarse desde el enfoque de redes cuando se hable de redes de empresas o se enfatice el aspecto organizacional y distributivo de estas redes. Los sujetos empresarios influyen en la delineación de los modelos productivos al planear y ser actores directos de las decisiones, solo que lo hacen a partir de la interacción entre sujetos y estructuras y en combinación con procesos subjetivos que dan sentido a acciones concretas. De esta manera —como señala Giddens (1998)— las estructuras están sumergidas en un proceso de estructuración donde los sujetos estructuran a la sociedad (las empresas para el caso) estructurándolas. Por lo que nosotros consideramos ver al sujeto (empresario) como un sujeto social en continua interacción en sus diferentes espacios de acción mediados por factores de carácter cultural, familiar, presiones económicas y políticas, por lo que las acciones de este sujeto implica tanto de una racionalidad instrumental como también de procesos subjetivos como el razonamiento cotidiano, valorativo, sentimental y estético que le dan sentido a la realidad. En tanto, las redes no son solamente estructuras materiales donde los sujetos sociales participan e interactúan en la creación/recreación de la sociedad, sino también son espacios donde los factores culturales y subjetivos tienen un lugar central en la conformación de este sujeto social y en sus decisiones.

### ***La cultura en las redes***

Como se ha venido mencionando, el sujeto (empresario) no actúa de forma aislada, sino que se encuentra incrustado en densas redes sociales, en las que va interactuando y estructurando a la vez su propia realidad a partir de su evaluación, interacción y percepción del mundo que lo rodea. Es decir, que sus tomas de decisiones y la creación de sus estrategias no solo dependen de lo racional, sino que también influyen aspectos culturales en sus diferentes ámbitos de creación y recreación.

La manera de analizar y definir a la cultura es múltiple. Por ejemplo Parsons (1977; 1984) propone analizar a la cultura dentro de un sistema autónomo de acción, en separación de la acción social; con el interaccionismo simbólico se pone énfasis en los intercambios simbólicos propios de toda

relación social en escenarios muy reducidos; la idea de cultura en Marx se encuentra relacionada a la idea de la superestructura donde en última instancia está determinada por la relación con los medios de producción. Por otra parte, Weber afirma la importancia de la cultura referida a la conducta de los individuos, teniendo en cuenta el ámbito interpretativo de la acción. En Durkheim encontramos que la cultura es un sistema de creencias compartidas y un sistemas de reglas establecidas. En tanto Giddens señala que la cultura es predominantemente un conjunto de prácticas que los sujetos operan cuando actúan, es decir, que las estructuras sociales y la acción social son creadas al mismo tiempo, se trata de una visión estructuracionista la de Giddens, frente al estructuralismo-funcionalista de Parsons. Dentro de la corriente que propone Geertz (1987) encontramos que la cultura contiene un rasgo universal que le es otorgado por lo sujetos. Coincidimos con Geertz en cuanto a que la cultura es mucho más que normas y costumbres pautadas. Por lo que es —de hecho— la capacidad única y extraordinaria de dar sentido a la mente humana para ser intencional, activa y creativa.

En este sentido Archer (2000) menciona que los sujetos hacen la cultura y la rehacen a su vez. Donde la gente constantemente modela a la cultura por ejemplo los sujetos hacen y rehacen a su vez a la cultura adoptando o modificando nuevos espacios. Esta autora señala que los sujetos experimentan en su vida cotidiana una libertad de pensamiento y creencias, aunque existan limitaciones culturales como el lenguaje, el conocimiento y la información disponible. Para nosotros la cultura es la acumulación de significados socialmente entendidos y que diferentes sujetos emplean para configurar significados en la actividad diaria, movilizandocódigos, recreando significados y legitimando valores colectivos, otorgando de esta manera sentido al mundo de los sujetos sociales (Hernández, 2003). De tal manera que no se esta reduciendo la acción únicamente a los aspectos culturales, sino que estamos poniendo en juego por una parte la comprensión del significado subjetivo de la conducta humana y por el otro a las estructuras, subjetividades e interacciones, es decir que en la acción de los sujetos intervienen e influyen diferentes aspectos y niveles de la realidad. Este enfoque no debe entenderse como una perspectiva culturalista, sino como la finalidad de evitar el reduccionismo sea

estructuralista, subjetivista o voluntarista. Retomando a De la Garza (1997), coincidimos que los sujetos pasan por procesos de dar sentido a sus acciones y deciden los recursos para la acción. En donde el factor de la subjetividad es un proceso que se integra para dar sentido a determinadas situaciones y acciones. Las consideraciones anteriores nos conducen a mencionar que entre la cultura, la subjetividad y las acciones existen articulaciones diversas que dependen de la realidad a comprender y analizar.

Nuestra postura consiste en analizar al empresario como un sujeto social visto a través de sus acciones y si estas se objetivan en redes, en donde el sujeto empresario va estructurando, en parte, la acción social en su actividad y en su interacción en diversos espacios sociales (económico, social, político, cultural) logrando de este modo la reestructuración de las relaciones que constituyen la estructura, como serían las relaciones de poder en sus diferentes niveles de la realidad y a su vez este sujeto va configurando códigos de significación de los diferentes campos cognitivos, razonamiento cotidiano, sentimientos, valorativo y estético que otorgan sentido a la realidad concreta. Estudiar al empresario como sujeto social nos brinda la posibilidad de analizarlo en el proceso por el cual el empresario se constituye o no como sujeto (Hernández, 2003).

### ***Estrategias y redes empresariales***

Los empresarios pueden planear estrategias al interior y al exterior de la empresa, por ejemplo acuerdos de colaboración y/o asociación con otras empresas en cualquiera de sus actividades empresariales, con el objeto de alcanzar economías de escala, eliminar riesgos e incertidumbres, diversificarse o reducir costos teniendo como resultado el éxito empresarial y mantenerse en el mercado. El análisis a partir de las estrategias empresariales es de gran utilidad para nuestro análisis, ya que nos permite mirar la constitución del empresario como sujeto social en interacción, y nos proporciona una parte analítica de cómo los sujetos planean ciertas estrategias en conjunto con las redes sociales, estrategias que pueden ser formas de solidaridad, cooperación, reciprocidad en aspectos de la producción, innovación, información,

organización entre otras formas que son al empresario formas estratégicas para la modernización y/o desarrollo de su empresa y que son discutidas y evaluadas por los sujetos que están incrustados en las redes.

En este sentido y siguiendo a Graham Crow (1989) señala algunos elementos que conforman el concepto de estrategia mencionando que el análisis estratégico se aplica solo en ciertos tipos de acción, los cuales muestran entre estos tipos al menos algún sentido de racionalidad, y toman lugar dentro de las situaciones ampliamente predecibles (Crow, 1989). Según Martin Shaw (s/f), el reconocimiento del concepto de estrategia no es algo nuevo, sino que la sociología lo retoma de las disciplinas militares y de los esquemas de acción empresarial. Lo que le otorga fuertes implicaciones en su uso. En el mundo de las actividades empresariales la estrategia es una noción fuerte y que ha sido apropiada por el lenguaje empresarial. En este sentido los empresarios han utilizado esta práctica como medio para mantenerse en el mercado y lograr beneficios para sus empresas (Moreno, 1994).

Por su parte, Hernández (2006) menciona que el centro del debate por un lado se sitúa en la acción de los actores (empresarios para este caso) con relación a las estrategias que acuñan y a ciertos factores que pueden influenciar en las estrategias. De manera más específica se trata de demostrar si son las estructuras las que determinan la acción, o es la voluntad de los líderes de las empresas las que cambian a las estructuras. Es decir, si las estrategias son resultado de la contingencia o responden a planes totalmente consientes de los empresarios.

Por lo que respecta a Hyman (1987) la estrategia es el rasgo central de las grandes corporaciones y puede estar definida como la determinación de las condiciones básicas de logro y objetivo de una empresa, la adopción de cursos de acción y el aseguramiento de recursos necesarios para obtener beneficios. En este sentido Chandler (1962) señala que las estrategias son aquellas decisiones que están a largo plazo a partir de metas y objetivos delimitados que la empresa se establece. Chandler menciona que las estrategias pueden definir aquellas formas de determinación básicas entre objetivos de un

empresario y la adopción de cursos de la acción y la localización de recursos necesarios para llevar a cabo ciertas decisiones. Este autor reflexiona sobre la creación de las estrategias que son de gran utilidad para entender cómo se origina el cambio dentro de las empresas y promoviendo además la formación de nuevas oportunidades orientadas al cambio tecnológico y de innovación empresarial (Chandler, 1962).

Por el contrario para los estructuralistas son las estructuras las que determinan a las estrategias. Desde la óptica de la elección racional, las acciones se ejecutan en base a las estrategias que son determinadas por la estructura para la optimización de medios y fines.

Desde de la corriente económica representada por los neoclásicos las estrategias y a la toma de decisiones son analizadas desde la influencia únicamente de factores estructurales que corresponde a agentes externos e internos de competencia en donde la acción empresarial respondería a la búsqueda de la máxima ganancia. Y esta se logra con base en la elección racional. En donde la supremacía de la ciencia y la razón dan como resultado la eficacia y eficiencia. Este enfoque parte de premisas que hacen alusión al individualismo, a un hombre aislado y a un modelo ideal de realidad, donde los sentimientos, creencias, valores sociales y de aspiraciones (herencia cultural) no forman parte de él, a no ser que sean utilizadas como recursos para obtención de la máxima ganancia. Sfez (1987) hizo críticas a la postura de la máxima ganancia y hace la observación de que un enfoque así —racional— implica concebir a la realidad como una línea de continuidad del movimiento sin alteraciones, con un orden de sucesión y de origen de los movimientos, que sólo puede percibir el entendimiento racional y no los sentimientos. La racionalidad se convierte entonces en un esquema lineal en donde las decisiones y las estrategias se cristalizan en una cadena continua entre las discontinuidades. Por lo que la acción del individuo desde esta perspectiva, depende de la razón que conduce a tener, con un mínimo de esfuerzo y un máximo de satisfacción. La racionalidad en este caso, es instrumental y depende de estructuras universales que conllevan a una normatividad. Por

tanto, las acciones estratégicas de los sujetos dependen de normas y son totalmente racionales (Sfez, 1987).

Desde estas propuestas, consideramos que las acciones de los individuos y sus estrategias son vistas como predeterminadas por las leyes universales y no cuentan con un modelo de acción ideal. Estas perspectivas antes mencionadas, para nosotros son un tanto limitadas para dar cuenta de la acción empresarial en su articulación con los diferentes espacios en los que los sujetos interactúan, en donde sus decisiones implican interpretaciones y procesos de dar sentido (Hernández, 2006). En este sentido retomamos lo que De la Garza (1998) menciona que las acciones de los individuos vienen a ser el resultado de interacciones con el mundo cotidiano, de sus creencias, valores, sentimientos y contradicciones, por lo que los actos no responden a una secuencia de inferencias lógicas, sino a un proceso de aprehensión de la realidad, donde esta de por medio la subjetividad del individuo, la cual puede ser contradictoria.

Finalmente creemos que las estrategias empresariales las podemos analizar en dos ámbitos:

1. La primera es la que hace referencia al proceso interno y al proceso de reestructuración productiva, que implica el diseño de los cambios técnicos, organizativos, culturales, de relaciones laborales y sociales dentro de la empresa propensos a aumentar la productividad o la calidad de los procesos; y
2. la segunda es la que se realiza al exterior de la empresa, que consiste en cómo las alianzas estratégicas si bien repercuten al interior de la empresa, implican otros procesos como lo serían la inserción de una cadena global de producción, que supone contar con ventajas comparativas como el adquirir o desarrollar tecnología, tener una participación en inversiones extranjeras y el más importante para nosotros en esta investigación es el establecimiento de redes entre proveedores, socios y clientes, entre otros más. (Hernández, 2006).

En la elaboración de estrategias, tanto internas como externas, entran en juego presiones estructurales como la competitividad, el mercado, precios, tecnología, etc., y elementos no estructurales como la cultura y la subjetividad (razonamiento cotidiano, sentimientos, estética y valores) de los sujetos, pero también entran en juego para la elaboración de las estrategias mecanismos que se entretajan en las redes de los empresarios como la confianza y reciprocidad para realizar estrategias. Es decir, la manera de cómo se configuren todos estos elementos permite generar formas de acción con diferentes sentidos de la realidad que nos permiten explicar la diversidad de estrategias en conjunto con las redes de los sujetos dentro de sus actividades empresariales (Hernández, 2003, 2006).

## **II. Estructura, sujeto y acción**

En esta parte hacemos una reflexión acerca de la relación sujeto-acción-estructura con la finalidad de discutir sobre esta base el papel del sujeto y de sus acciones dentro de las estructuras. Debatimos con las versiones estructural-funcionalistas y las neoclásicas de la acción racional. Por lo que se propone como alternativa a las propuestas estructuracionistas y a los enfoques de análisis de los mundos de vida y las estructuras simbólicas que abarcan a la cultura y la subjetividad, apoyándonos en las diversas discusiones y corrientes sociológicas.

### ***Entre el determinismo estructural y el actor racional***

Nuestra discusión se dirige con aquellas teorías que visualizan al sujeto determinado por las estructuras o como un actor racional individualista (en búsqueda permanente de la máxima ganancia, calculador de opciones y con información suficiente para escoger la opción que le dé la mejor situación costo/beneficio), frente a discusiones que han destacado que la acción se encuentra mediada por la cultura y la subjetividad.

Los fundamentos iniciales sobre “actor racional” se iniciaron a partir de concepciones liberales clásicas que visualizaron al hombre como egoísta e

individualista por naturaleza, y buscador del máximo beneficio. Para optar por el máximo beneficio, ese hombre racional debería tener información completa y capacidad completa para calcular. Esta concepción de hombre racional se encontraba en la idea newtoniana del mundo que dominaba en la ciencia natural de la época; es decir ver al universo sujetado por leyes universales, un universo reducible a átomos cuyas relaciones podrían ser calculables. El ejemplo más claro fue la obra de Adam Smith, teniendo grandes críticas hacia el concepto de actor racional como lo siguiente: a) que las metas de la ganancia estuvieran siempre dadas, en lugar de ser construidas socialmente e influenciadas por factores culturales o de poder; b) se cuestionó la capacidad de cálculo en todas las acciones económicas, al considerar que nunca la información es completa; c) que puede haber otros motivos de la acción (éticos, morales, sentimentales); d) existen las barreras de entrada de un actor en un espacio por reglas institucionales, monopolios relaciones políticas o de costumbres; y e) que los resultados de la elección de los sujetos pueden depender también de una densa red de relaciones sociales en la que el individuo se encuentra incrustado (Granovetter, 1985; 2000).

De la Garza (2005) ha propuesto tener una visión caleidoscópica de la acción social, es decir que no hay acción pura, pero sí el predominio mediado de algún tipo de acción en un momento determinado, para en otro ser otro tipo de acción el que predomine, de esa manera la historia no es un proceso lineal, sino contradictorio, caleidoscópico. Es así que la acción social puede ser vista como interacción y vista en diversos niveles de abstracción: individuales, grupales, étnicas, regionales, etc. Para nosotros toda acción social tiene un componente simbólico, pero no únicamente se reduce a lo simbólico, sino que además implica los gestos del cuerpo, movilización de recursos materiales como los económicos o políticos, sino que además se mueven e intercambian recursos inmateriales como la cultura y procesos subjetivos como lo emocional, el razonamiento cotidiano, lo estético que otorgan sentido a determinadas prácticas y acciones. Por lo que consideramos que la interacción es la base de la estructura social y las prácticas de los sujetos son entendidas principalmente como interacciones con contenidos simbólicos y culturales. En pocas palabras sin acción social no hay ni posibilidad de sujeto, ni posibilidad de sociedad.

Además, en este intercambio de términos, la sociedad no es la suma de los individuos, sino son estructuras, son las restricciones, orientaciones y símbolos que estos organismos han creado históricamente en procesos de largo plazo.

Asimismo estructuras, sujetos y acciones forman configuraciones de sentido en la realidad, por lo que no son homogéneas, y presentan relaciones duras y blandas entre sus términos y donde aceptan la contradicción y la disfuncionalidad. Por lo que, en el siguiente apartado, ponemos a la luz las diferentes perspectivas de la concepción de estructuras, sujeto y acciones que nos ayudan a comprender aun más nuestra propuesta acerca del actor como un sujeto social y económicamente activo, participe dentro de sus propias estructuras e inmerso en redes sociales en las que continuamente interactúa con los otros (sujetos e instituciones) teniendo la posibilidad de transformar a las estructuras a través de sus acciones.

### ***Estructura-estructuración, reflexividad y rutina***

Giddens (1998) analiza cómo y de qué manera la acción social implica una estructura y toda estructura implica una acción social. En este sentido, acción y estructura se encuentran entrelazadas por la actividad o por la práctica humana. El análisis que realiza Giddens sobre las características y atribuciones del *self* –designación dada al sujeto individual para enfatizar su aspecto (auto)reflexivo– en la contextualidad de la vida cotidiana es importante, pero no reproduciremos íntegramente los conceptos allí presentes, sino que analizamos sólo las características e importancia de los encuentros en *co-presencia* y del concepto de *dualidad de estructura* siendo algunos de los elementos que nos ayudan a visualizar cómo este autor conceptualiza el papel de los sujetos, acciones y estructuras (Giddens, 1998).

Para este autor el sujeto y sus acciones lo conceptualiza a través de dos fundamentos: el primero define que, pese a que el agente se constituye como un ser reflexivo, monitoreando reflexivamente el conjunto de sus acciones, la mayor parte de sus acciones cotidianas no son claramente motivadas ni puede ser tampoco directamente elaborada en la forma de discurso. Esa motivación indirecta y la incapacidad discursiva de los agentes con relación a la mayoría

de sus acciones (conciencia práctica) no es impedimento para interactuar mutuamente y ejecutar sus actividades cotidianas. Esta característica de la vida cotidiana llama nuestra atención hacia uno de los elementos fundamentales en Giddens (1998) que explica a través del concepto de rutinización la importancia que tienen las prácticas sociales en los sujetos. Según Giddens la rutinización es vital para los mecanismos psicológicos mediante los cuales un sentido de confianza o de seguridad ontológica es sustentado en las actividades prácticas de la vida social. En este sentido, es la repetición cotidiana de las prácticas sociales que son idénticas o similares lo que posibilita la reflexividad del agente, pues si las prácticas sociales fuesen efímeras (y/o únicas) no sería posible el conocimiento por el sujeto del espacio de actuación, hecho que, seguramente, imposibilitaría la acción innovadora, creativa. Por lo que Giddens afirma que:

“el concepto de rutinización, basado en la consciencia práctica, es vital para la teoría de la estructuración (...). Un examen de la rutinización (...) nos suministra una llave maestra para explicar las formas características de relación del sistema de seguridad básico con los procesos reflexivamente constituidos inherentes al carácter episódico de los encuentros y de las interacciones” (Giddens, 1998).

El segundo elemento consiste en que las relaciones que los sujetos establecen entre sí, como formas de interactuar, son objetivamente mediatizadas tanto por recursos materiales externos (las estructuras) como recursos internos como el lenguaje de los agentes. El papel del tiempo-espacio en la concepción del agente es fundamental para la comprensión del modo en que, por un lado, las prácticas cotidianas de los individuos son delimitadas por las *propiedades estructurales* de los sistemas sociales y, por otro, cómo en esa instancia de lo cotidiano se efectúa la perpetuación de los sistemas sociales. En palabras de Giddens “todos los sistemas sociales, por formidables o extensos que sean, se expresan y están expresados en las rutinas de la vida social cotidiana, mediado por las propiedades físicas y sensoriales de los agentes” (*ibid.*: 28). Por lo que Giddens conceptualiza a las rutinas como aquellos espacios de acción que los sujetos realizan como formas de

representación de la vida social cotidiana y que a su vez estas rutinas están mediadas por las propiedades estructurantes de los sistemas sociales.

En el caso del análisis de las formas de interacción de los agentes, Giddens menciona que existen situaciones de co-presencia en la cual existe una *serialidad* de encuentros entre los agentes posibilitando la *reflexividad* del agente a determinadas situaciones. Giddens utiliza como principal (aunque no única) referencia teórica a las investigaciones llevadas a cabo por el sociólogo Erving Goffman (pese a criticar innumerables aspectos de sus teorías), que caracterizan el análisis exhaustivo de la psicología de los agentes implicados en interacciones en contextos de co-presencia. Inspirado en esas investigaciones, la teoría de la estructuración entiende la interacción en contexto de co-presencia como aquella relación que establecen los agentes directamente entre sí, es decir, es la relación cara-a-cara, en la que el agente se implica de manera integral en la medida en que su comportamiento (su tono de voz, la dirección de la mirada, la ubicación del agente en el contexto de la interacción, su postura corporal, situaciones específicas, entre otros) queda condicionado al desarrollo de una trama interactiva. De este modo, entendemos que “la integración social ocurre como sistematicidad en circunstancias de co-presencia” (*ibid.*: 58) descubriendo además la importancia del análisis de los encuentros en esas circunstancias, pues la reproducción social que se extiende en el espacio tiene sus raíces en las representaciones de la vida cotidiana. Por lo tanto, podemos afirmar que la comprensión de la interacción en situación de co-presencia es fundamental para la teoría de la estructuración. Y, como toda interacción tiene una duración temporal y un sitio determinado, es necesario comprender la importancia del contexto tiempo-espacio en las interacciones de los agentes, dado que se constituye en el fundamento mismo de la acción (Giddens, 1998).

De este modo, los análisis de Giddens sobre las características de los contextos de interacción, que incluyen un espacio socialmente construido, se constituyen en una parte importante de su proyecto de develar los nexos determinantes e integradores de la vida cotidiana de los agentes en procesos

más amplios (espacial y temporalmente) característicos de los sistemas sociales. Este autor menciona que:

“...la integración social tiene que ver con la interacción en contextos de co-presencia. Las conexiones por medio de las interacciones sociales pueden ser trazadas examinando los modos de regionalización que canalizan y son canalizados por trayectos de tiempo-espacio adoptados por los miembros de una comunidad o sociedad en sus actividades cotidianas” (*ibid.*, 115).

La concepción de Giddens sobre los encuentros entre los agentes como aquellas formas de interactuar nos habla de un sujeto que se encuentra en un entramado de relaciones de interacción y de encuentros constantes que le permiten al sujeto dar sentido a la realidad de su mundo.

Por lo tanto, para Giddens, la estructura no debe ser entendida como objeto, como ente corpóreo, palpable, sino como "trazos de memoria" que se concretizan en propiedades permanentemente renovadas por lo social, es decir son propiedades que se extienden temporal y espacialmente y, simultáneamente delimitan el campo de acción de los agentes. Esa delimitación estructural, es uno de los puntos más polémicos de la teoría de la estructuración ya que Giddens señala que en la estructura es la facilitadora de la acción de los agentes sociales (Giddens, 1998).

En otras palabras, las características estructuradoras de los sistemas sociales que Giddens denomina como *propiedades estructurales* –que son aquellas relaciones de propiedad, familia, instituciones políticas (civiles y estatales), etc.-, tanto imponen restricciones a la acción como posibilitan que ésta se realice (Giddens, 1998). Como ejemplo ilustrativo, en este campo estricto de la relación hombre-hombre, lo podemos llevar al papel desempeñado de la familia, que tanto circunscribe el ámbito de nuestros *relacionamientos sociales* -y, por tanto, de nuestras experiencias vitales- como nos provee de un ambiente seguro en momentos decisivos (y frágiles) de nuestras vidas, los de la infancia y adolescencia, durante los cuales se forman los rasgos básicos y predominantes de nuestro carácter y de nuestra

personalidad. Este ejemplo, aunque realizado mediante las propiedades estructurales de las relaciones sociales, nos permiten visualizar como en ciertas propiedades de las relaciones sociales pueden ser tanto restrictivas (coercitivas) como facilitadoras de la acción.

Retomando el esbozo de la teoría de la estructuración, vemos que las *propiedades estructurales* son de fundamental importancia para la comprensión del concepto de la dualidad de la estructura en la acciones de los agentes, en la medida que:

“el momento de producción de la acción es también un momento de reproducción en los contextos de desempeño cotidiano de la vida social, incluso durante las más violentas convulsiones o las más radicales formas de cambio social (...) la dualidad de la estructura [por lo tanto] es siempre la base principal de las continuidades en la reproducción social a través del espacio-tiempo. A su vez, presupone el monitoreo reflexivo (y la integración) de agentes en la duración de la actividad social cotidiana” (*ibid.*:21).

En esta argumentación, se advierte claramente la vinculación entre propiedades estructurales y la dualidad de la estructura, pues si las acciones de los agentes no significasen la reproducción de los sistemas sociales, se mantendría la tan criticada escisión entre individuos y sociedad y, al mismo tiempo, si no hubiese también aspectos facilitadores en la estructura, y si hubiese sólo aspectos coercitivos, no habría acción creativa, sino sólo reacción del individuo a los estímulos del espacio y, por tanto, no habría historia humana propiamente dicha (Giddens, 1998).

Menciona Giddens que se debe comprender que la *dualidad de la estructura*, caracterizada por la coerción y facilitación de la acción, así como por la imposición de *reglas* y *disponibilidades de recursos*, y por la *recursividad* de las prácticas sociales, es la que constituye el eslabón elemental de la integración social, pues es la que posibilita que las prácticas sociales en contextos de co-presencia puedan ser reproducidos a gran escala en el tiempo y en el espacio. En suma las aportaciones de Giddens en su teoría de la

estructuración existe un aspecto que nos llama la atención, y se trata del abordaje lineal y homogeneizante (a-histórico) del complejo papel de las acciones humanas. A nuestro parecer, en sus elaboraciones Giddens no hace distinción alguna de los niveles ontológicos de la praxis social ni analiza tampoco sus orígenes, omitiendo otras actividades constitutivas de la acción humana. Además, encontramos que su concepto de estructura presenta algunos inconvenientes porque es reducida a reglas y recursos que guían las acciones, en este sentido no deja de ser una visión institucionalista de la estructura y aunque los agentes pueden modificar a las estructuras, entendidas como reglas, esta modificación se logra como consecuencias por errores en la interpretación de las reglas. En este sentido, nuestro supuesto teórico es ver al sujeto como un sujeto social activo que manifiesta un comportamiento social, económico y político que le permiten interactuar con un mundo cotidiano que adquiere sentido a través de su subjetividad y llevarlo a ciertas acciones que alteren en parte esa misma realidad. Lo que se trata de analizar es que el sujeto al dar sentido a sus acciones puede visualizar alternativas de acción. De esta manera, consideramos que el sujeto es capaz de estructurar una acción por medio de su actividad e interacción con el contexto de su vida cotidiana, logrando modificar y estructurar al mismo tiempo las diferentes relaciones que constituyen la propia estructura, como lo serían el establecimiento de redes sociales que permiten, como lo señala Giddens, encuentros de interacción continua entre sujetos. Donde en estas redes se encuentra una *recursividad* de las prácticas sociales, que en parte, es la que constituye el eslabón de la integración social –como lo señala Giddens– pues es la que posibilita que las prácticas sociales en contextos de interacción exista la posibilidad de transformar las estructuras. Es así que en esta estructura en forma de redes sociales se generan sistemas de intercambio material (financiamiento, tecnología, organización, maquinaria, mano de obra, etc.) e inmaterial (cultura, experiencias, procesos subjetivos, etc.) que dan sentido a las acciones de los sujetos incrustados en redes logrando implementar estrategias de modernización para sus empresas.

### ***La explicación de las prácticas a partir del habitus***

El concepto de habitus es esencial en la teoría de las prácticas de Pierre Bourdieu (1991). Estas deben explicarse como la relación entre dos sistemas de relaciones: a) por un lado, interviene el sistema de relaciones - históricamente construido- que constituye "campos" específicos en los que se desarrolla la práctica; y b) por otro, el sistema de relaciones que produce a los agentes de las prácticas: es su habitus, que remite a las condiciones sociales de producción de estos agentes en su historia anterior.

Para Bourdieu (1991) a partir del habitus es que los sujetos perciben el mundo y actúan en él. Bourdieu propone explícitamente al habitus como concepto que sirve para superar la oposición entre "objetivismo" y "subjetivismo". Las teorías "objetivistas" explicarían las prácticas sociales como determinadas por la estructura social; los sujetos no tendrían aquí ningún papel; serían meros "soportes" de la estructura de relaciones en que se hallan. A su vez, las teorías "subjetivistas" tomarían el camino contrario: explicarían a las acciones sociales como agregación de las acciones individuales (Bourdieu, 1991).

Ambos tipos de teorías conducen a callejones sin salida. Las objetivistas, porque al reducir al sujeto a mero soporte de la estructura, no pueden explicar el hecho de que sujetos en posiciones idénticas produzcan prácticas distintas. Las subjetivistas, porque no pueden dar cuenta de las regularidades sociales —regularidades que se producen al margen de la voluntad y la consciencia de los individuos—. Estas teorías están basadas en la dicotomía entre individuo y sociedad —privilegiando cada una uno de los dos términos—. Por lo que la propuesta teórica de Bourdieu (1991) pretende sustituir esta dicotomía, a partir de la explicación de las prácticas sociales, por medio de la relación construida entre dos modos de existencia de lo social que son:

- a) por un lado, las estructuras sociales externas, lo social hecho cosas: como los "campos" de posiciones sociales que se han construido en

dinámicas históricas —así, el campo económico, el campo político, entre otros— (Bourdieu, 1991); y

- b) por otro lado, las estructuras sociales internalizadas, incorporadas al agente en forma de esquemas de percepción, pensamiento y acción: los habitus.

El concepto de habitus servirá, así, para superar la dicotomía entre determinismo objetivista y subjetivismo voluntarista: 1) Frente al determinismo de las estructuras, supone que hay que tomar en cuenta, en la explicación de las prácticas, a los sujetos: no como sujetos libres y autónomos, sino como sujetos socialmente producidos en estados anteriores del sistema de relaciones sociales -no reductibles, por tanto, a su posición actual, a meros soportes de la estructura-; y 2) frente al subjetivismo voluntarista, que supone que los sujetos no actúan libremente por lo que sus prácticas están condicionadas por toda la historia anterior que ha sido incorporada en forma de habitus. También supone que no se puede hablar de sujetos en abstracto, hay una producción diferencial de los sujetos sociales —de sus esquemas de acción, percepción y apreciación— en función de las condiciones sociales diferenciales en que han sido producidos (Bourdieu, 1991).

Para Bourdieu (1991) el habitus es el conjunto de esquemas generativos a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él. Estos esquemas generativos (habitus) están socialmente estructurados y han sido conformados a lo largo de la historia de cada sujeto y suponen una interiorización de la estructura social, del campo concreto de relaciones sociales en el que el agente social se ha conformado como tal. Pero al mismo tiempo son estructurantes que a partir de las cuales se producen pensamientos, percepciones y acciones del agente:

“El habitus se define como un sistema de disposiciones durables y transferibles —estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes— que integran todas las experiencias pasadas y funciona en cada momento como matriz estructurante de las percepciones, las apreciaciones y las acciones

de los agentes en coyunturas o acontecimientos que él contribuye a producir” (Bourdieu, 1991).

“Los condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia producen *habitus*, sistemas de *disposiciones* duraderas y transponibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, en tanto que principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones que pueden estar objetivamente adaptadas a su fin sin suponer la búsqueda consciente de fines y el dominio expreso de las operaciones necesarias para conseguirlos, objetivamente 'reguladas' y 'regulares' sin ser para nada el producto de la obediencia a reglas, y siendo todo esto, objetivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un jefe de orquesta.” (Bourdieu, 1991)

Es decir, que será a partir del *habitus* que los sujetos producen sus prácticas. El *habitus*, es la interiorización de las estructuras a partir de las cuales el grupo social en el que se ha sido educado el sujeto produce sus pensamientos y sus prácticas, y formará un conjunto de esquemas prácticos de percepción -división del mundo en categorías, apreciación —distinción entre lo bello y lo feo, lo adecuado y lo inadecuado, lo que vale la pena y lo que no vale la pena y evaluación -distinción entre lo bueno y lo malo— a partir de los cuales se generarán las prácticas, las "elecciones", de los agentes sociales. De esta manera, ni los sujetos son libres en sus elecciones —el *habitus* es el principio no elegido de todas las elecciones—, ni están simplemente determinados —el *habitus* es una disposición, que se puede reactivar en conjuntos de relaciones distintos y dar lugar a un abanico de prácticas distintas—.

En este caso es el *habitus* lo que nos va a explicar que las prácticas de los sujetos no pueden comprenderse únicamente en referencia a su posición actual en la estructura social (Bourdieu, 1991). Porque el *habitus*, como principio generador de las prácticas, ha sido adquirido fundamentalmente en la “socialización primaria”, mediante la familiarización con unas prácticas y unos

espacios que son producidos socialmente siguiendo los mismos esquemas generativos y en los que se hayan inscritas las divisiones del mundo social:

“El espacio habitado —y en primer lugar, la casa— es el lugar privilegiado de la objetivación de los esquemas generadores y, por medio de las divisiones y de las jerarquías que establece entre las cosas, entre las personas y entre las prácticas, este sistema de clasificación hecho cosa inculca y refuerza continuamente los principios de la clasificación constitutiva del arbitrario cultural.

“El mundo de los objetos, esta especie de libro donde toda cosa habla metafóricamente de todas las otras y en el que los niños aprenden a leer el mundo, se lee con todo el cuerpo, en y por los movimientos y los desplazamientos que hacen el espacio de los objetos tanto como son hechos por él. Las estructuras que contribuyen a la construcción del mundo de los objetos se construyen en la práctica de un mundo de objetos contruidos según las mismas estructuras” (Bourdieu, 1991).

Al incorporarse el habitus como esquema de percepción y apreciación de las prácticas, operará una selección sistemática de las informaciones nuevas: rechazando aquellas que los cuestionen —o reinterpretándolas a través de sus esquemas— y limitando la exposición del agente a aquellas experiencias sociales, a aquellos grupos sociales, en los cuales su habitus no sea adecuado. De esta manera, para explicar las prácticas de los agentes sociales, no basta con remitirlas a su situación presente, el habitus reintroduce la dimensión histórica en el análisis de la acción de los agentes mediante esta estructura generativa que asegura la actuación del pasado en el presente:

“Producto de la historia, el habitus produce prácticas conformes a los esquemas engendrados por la historia; asegura la presencia activa de las experiencias pasadas que, depositadas en cada organismo bajo la forma de esquemas de percepción, de pensamiento y de acción, tienden, de forma más segura que todas las reglas formales y

todas las normas explícitas, a garantizar la conformidad de las prácticas y su constancia en el tiempo” (Bourdieu, 1991).

El concepto de habitus que propone este autor, nos ayuda analizar la generación de las prácticas sociales de los agentes a partir de sus experiencias pasadas e interiorizadas socialmente. No obstante nuestra concepción además de estar sustentada en mirar a las practicas sociales como aquellos espacios de acción en los cuales se puede transformar a la realidad, también existe la influencia de procesos culturales y subjetivos que intervienen en la modificación de las estructuras, es decir conceptualizamos a un sujeto que a través de sus acciones en el tiempo y en el espacio va estructurando las relaciones que constituyen a la propia estructura.

Por otra parte, la *incorporación* de los habitus está muy relacionada con otro tema central en la obra de Bourdieu: el "sentido práctico" o "racionalidad práctica". En este punto, la crítica es frente a las teorías de la "racionalidad" que postulan un único modelo de racionalidad —el del propio investigador— y a partir de él intentan explicar las prácticas de los sujetos; interpretándolas en la medida de lo posible a partir del modelo de racionalidad *a priori* que se les imponen, y estigmatizándolas como “irracionales”, “alienadas”, etc., cuando esta imposición no es posible. Frente a este concepto abstracto y universal de “racionalidad” se impone la investigación concreta y específica de las diferentes “racionalidades prácticas” de los sujetos, que son función de sus esquemas de acción y percepción —de sus habitus— formados en unas condiciones sociales y materiales particulares. Este “sentido práctico” como “sentido del juego”, como lo señala Bourdieu, es la racionalidad particular, práctica que permite actuar a los agentes. De este modo los “agentes sociales” no son “racionales” —ni “irracionales”—, sino “razonables”:

“...siendo el *producto* de una clase determinada de regularidades objetivas, el habitus tiende a engendrar todas las conductas 'razonables', de 'sentido común', que son posibles en los límites de estas regularidades, y éstas solamente, y que tienen todas las probabilidades de estar positivamente sancionadas porque están objetivamente ajustadas a la lógica característica de un campo

determinado, del que anticipan el futuro objetivo; tiende a la vez a excluir 'sin violencia, sin arte, sin argumento', todas las 'locuras' ('no es para nosotros'), es decir, todas las conductas condenadas a ser negativamente sancionadas son incompatibles con las condiciones objetivas". (Bourdieu, 1991)

Por último, la *incorporación* inconsciente del habitus no supone sólo la apropiación práctica de los esquemas que sirven para producir las prácticas adecuadas a la situación, supone también el hecho de que se incorpore el "interés" en producir las prácticas. Si los agentes sociales juegan los diversos juegos de acumulación de capital —económico, simbólico, científico, etc.— no es porque estén determinados por un "interés" inscrito en su naturaleza, ni porque hayan decidido de manera reflexiva y racional interesarse, sino porque han incorporado este interés mediante la inmersión en un universo de prácticas que define lo que está en juego, lo que vale la pena, en otras palabras, es que han incorporado en su habitus -y por tanto, más allá de su reflexión y consciencia- unos esquemas apreciativos y evaluativos particulares de ciertas circunstancias (Bourdieu, 1991). De esta manera, el "interés" escapa también a la "determinación universal que le dan algunas teorías" —y algunas disciplinas, como buena parte de la economía—, para convertirse también en un interés concreto, producido en un campo social concreto, y asimilado en los habitus de los sujetos, en este sentido el interés, además de ser un *a priori* de la acción humana, se convierte en un interés socialmente construido con un depósito cultural socialmente naturalizado por lo que Bourdieu menciona que:

"Un campo se define entre otras cosas definiendo apuestas e intereses específicos, que son irreductibles a las apuestas y a los intereses propios de otros campos y que no son percibidos por nadie que no haya sido construido para entrar en el campo (cada categoría de intereses implica la indiferencia a otros intereses, otras inversiones, destinados así a ser percibidos como absurdos, insensatos, o sublimes, desinteresados). Para que un campo funcione, es necesario que haya personas dispuestas a jugar el juego, dotadas del habitus que implica el conocimiento y el

reconocimiento de las leyes inmanentes del juego, de las apuestas, etc.” (Bourdieu, 1991)

Con ello volvemos, una vez más, a la necesidad de no aislar a las estructuras de los agentes, si las instituciones sociales funcionan es porque hay agentes en continua interacción, socialmente contruidos y activos —con los habitus necesarios— para que actúen con las prácticas y los intereses concretos sin los cuales la institución social sería algo muerto. Por lo que las redes sociales también están contruidas socialmente con depósitos —como lo señala Bourdieu— culturales que le dan sentido a la realidad de los sujetos. En este sentido, retomamos a Schütz en el siguiente apartado dándole importancia a analizar también el mundo de vida de los sujetos, porque ellos son los que contruyen esta estructura social en forma de redes sociales.

### ***Acción social y el mundo de vida***

En las aportación de Schütz (1993) encontramos que parte de una interrogante básica que para nosotros es importante ¿dónde y cómo se forman los significados de la acción social? Esta pregunta deja entrever que el precedente inmediato de la fenomenología, concretamente esta en el interés por conocer y explicar los marcos de referencia de los actores sociales. En esta interrogante básica Schütz parte de varias ideas: el estudio de la vida social no puede excluir al sujeto; éste está implicado en la construcción de la realidad objetiva que estudia lo social; el elemento central es, entonces, la realidad-sujeto.

Las reflexiones de Schütz y sus aportaciones nos son de utilidad porque analiza la importancia que poseen las relaciones intersubjetivas a partir de las redes de interacción social. El mundo social de Schütz (1993) toma como punto de partida para su análisis la estructura significativa del mundo social tanto a la fenomenología de Husserl (s/f) como a la metodología de Weber (1977) desde la sociología comprensiva. Cabe destacar que varios elementos constituyen las principales aportaciones de Schütz que nos interesan rescatar para nuestra investigación. Schütz menciona que: la definición propia de las características del mundo de la vida y sus significados son construcciones sociales; es un mundo intersubjetivo; el cual está conformado por personas que viven en él con

una actitud “natural”; en un ámbito familiar en el que los sujetos se mueven con un “acervo de conocimiento en mano” (Schütz, 1993).

Así también Schütz coincide con Weber en el reconocimiento de la importancia de la comprensión del sentido de la acción social para la explicación de los procesos sociales. Para ambos teóricos, la sociedad es un conjunto de personas que actúan en el mundo y cuyas acciones tienen sentido; tratan de comprender el sentido de las acciones para poder explicarlas. Sin embargo, mientras que para Weber la comprensión es el método específico para rastrear los motivos de los actores y así poder asignar sentido a sus acciones, para Schütz la comprensión es un papel mucho más importante y considera que el mundo en el cual vivimos es un mundo de sentidos y significados, es un mundo cuyo sentido y significación son construidos y percibidos por los sujetos mismos. Por tanto, para Schütz (1993) la comprensión de dichos significados y sentidos del mundo son nuestra manera de vivir y percibir el mundo.

Para Schütz la acción es el escenario básico de la acción social, es el mundo de la vida. Es en él donde las personas emprenden acciones basadas en proyectos y caracterizadas por intenciones determinadas. La “acción” es entendida como la conducta intencionada proyectada por el agente; en cambio el “acto” es definido como la acción cumplida. Por tanto, el mundo de la vida cotidiana es el escenario y también el objeto de nuestras acciones e interacciones. Este mundo no es el mundo privado del individuo aislado, sino un mundo intersubjetivo, común a todos nosotros, en el cual tenemos intereses eminentemente prácticos.

Schutz, al mismo tiempo, se interesa en la actitud del hombre frente a los sucesos que se le presentan, lo que él define como el sentido subjetivo que el hombre otorga a ciertas experiencias de su propia vida espontánea. Para Schutz (1993) el sentido no es una cualidad inherente a ciertas experiencias que surgen dentro de nuestro flujo de conciencia, sino el resultado de una interpretación de una experiencia pasada contemplada desde el presente con una actitud reflexiva. Por tanto, las experiencias no tienen validez en su momento actual sino que hasta que son reconocidas y pueden ser

cuestionadas en lo que respecta a su constitución, y son subjetivamente provistas de sentido. Schütz nombra a las experiencias subjetivamente provistas de sentido como “comportamientos”, referidos a todo tipo de experiencias espontáneas subjetivamente provistas de sentido, sean las de la vida interior o las que se insertan en el mundo externo (Schütz, 1993).

Para Schütz el mundo de la vida es intersubjetivo. Y lo es porque en él viven sujetos entre sujetos, vinculados entre ellos, en interacción continua, con valores comunes y procesos de interpretación conjunta. También es un mundo cultural, menciona este autor, en el sentido que se constituye como un universo de significación para los sujetos, es decir, en una textura de sentido que los sujetos deben interpretar para orientarse y conducirse en él. Esta textura de sentido se origina en las acciones humanas y ha sido instituida por ellas mismas (Schütz, 1993).

Por tanto, el mundo de la vida no es un mundo privado, sino intersubjetivo, y por ende, el conocimiento de él no es privado, sino intersubjetivo y socializado desde el principio. De ahí que se considere que el conocimiento del sentido común sea intersubjetivo, y no particular. Dice Schütz que solo una parte del conocimiento, se origina dentro de la experiencia personal. Y en su mayor parte es de origen social, ha sido transmitido por otros sujetos, que enseñan a sus semejantes a definir el ambiente, y a significar el espacio. El medio plasmado –o significador- por excelencia que permite transmitir el conocimiento de origen social es por medio del lenguaje cotidiano que los sujetos utilizan en su mundo.

En Schütz toda forma de interacción social se funda en las construcciones referentes a la comprensión del otro (Schütz, 1993). Hasta la interacción más simple de la vida diaria presupone una serie de construcciones de sentido común, en este caso construcciones de la conducta prevista del otro. Por lo tanto, los significados no se hallan en los objetos, sino en las relaciones –interacciones- de los actores entre ellos y con los objetos. Y como parte importante, también, nosotros coincidimos al igual que Schütz que las interacciones entre los sujetos son los ejes centrales que permiten una serie de

construcciones de sentido y significado del mundo social de los sujetos y que les permite dar sentido a sus acciones.

Para Schütz el sujeto es el que vive en el mundo social y está plasmado por su biografía y por su experiencia inmediata. La configuración biográfica alude a que cada individuo se sitúa de una manera particular en el mundo, pues toda su experiencia es única. Sus padres, la crianza y educación recibida, los intereses, deseos y motivos, todos son elementos que aportan a la formación de personalidades únicas. La experiencia personal inmediata tiene relación con la perspectiva desde la que el sujeto aprehende la realidad y la comprensión se hace en relación a la posición que ocupa en el mundo. El espacio y el tiempo en que transcurre el individuo determinan también sus vivencias.

### ***La intersubjetividad***

La configuración particular del sujeto está también sometida a la intersubjetividad, en donde el sujeto puede percibir la realidad poniéndose en el lugar del otro, es lo que permite al sentido común reconocer a otros como análogos al Yo. Menciona Schütz que en la intersubjetividad es donde podemos percibir ciertos fenómenos que escapan al conocimiento del yo, pues el sujeto no puede percibir su experiencia inmediata pero sí percibe las de los otros, en tanto le son dadas como aspectos del mundo social. En otras palabras, el sujeto percibe sus actos, pero puede percibir los actos y las acciones de los otros más fácilmente (Schütz, 1993). Es decir la intersubjetividad es posible porque el mundo del sentido común permite anticipar ciertas conductas para desarrollar la vida social. Así, cuando yo me dirijo hacia otra persona y le pregunto sobre algún tema en especial, estoy suponiendo una estructura social en la que reconozco al otro, asumo que compartimos ciertos códigos, nos unimos a ellos en alguna actividad común, influimos y nos dejamos influir (Schütz, 1993). De tal manera que consideramos que a partir de la intersubjetividad de los sujetos podemos saber cómo perciben al mundo y a los otros al crear sistemas de relaciones de interacción como lo

son las redes sociales en los que los sujetos se unen a los otros sujetos porque se reconocen y/o comparten ciertas actividades comunes y vivencias.

En su relación con los otros el sujeto construye categorías y estructuras sociales referidas a su "Aquí y Ahora". De ese modo el sujeto puede reconocer relaciones con los otros, de las que forma parte, constituyendo un *nosotros*, en que los sujetos involucrados se reconocen mutuamente y comparten una misma vivencia, por breve que ésta sea (Schütz, 1993); relaciones de otros sin él, *ustedes*; relaciones de terceros, *ellos*. También se establecen relaciones referidas al tiempo. Los *contemporáneos* son otros con los que se puede interactuar, es decir, experimentar acciones y reacciones con ellos; los *predecesores* son otros con los que ya no se puede interactuar, aunque sí es posible acceder a sus actos que pueden determinar al sujeto; los sucesores son otros con los que no es posible interactuar pero hacia quienes el sujeto puede orientar sus acciones (Schütz, 1993). En el mundo de los contemporáneos asoma una categoría particular de otros, los *asociados*, para la que no basta con el mero reconocimiento y con la vivencia compartida; es necesaria una relación cara a cara ininterrumpida, en la que el sujeto en torno al cual se definen los asociados en relaciones es capaz de conocer a tal punto a otros sujetos que puede orientar su acción. Entre las relaciones de los sujetos se genera primero una relación nosotros, en la que se compartió una vivencia; la diferencia entre los asociados es que éstos reviven la relación nosotros que establecen, más que sólo aludir al repositorio de conocimiento del otro que contiene las vivencias compartidas (Schütz, 1993).

### ***Interpretación de los significados sociales***

El sujeto realiza acciones que están cargadas de significados. Todas sus acciones tienen un sentido, aunque el actor no haya tenido intención de significar algo, su acción puede ser interpretada por otro. Las vivencias son interpretadas subjetivamente, pues el sujeto recurre a su repertorio de conocimiento disponible, para asociar aquello que se conoce a lo que se desconoce. El mundo del sentido común se encuentra tipificado en categorías de significado que permiten reconocer los nuevos fenómenos e incorporarlos a

la conciencia del sujeto; una experiencia reconocida como novedosa es aquella para la que no se tienen tipificaciones de significado o son erróneas, lo que implica reorganizar estas tipificaciones. De todas maneras, no existe una única interpretación de las vivencias, sino que varían según la perspectiva desde la que sean interpretadas, esto es, según el “Aquí y Ahora” que experimenta el sujeto (Schütz, 1993).

En donde las acciones realizadas por el sujeto llevan un significado subjetivo que consiste en una autointerpretación de la vivencia; recordemos que la experiencia inmediata es inaccesible al sujeto. Las acciones por ser de carácter subjetivo, el significado al que el sujeto apunta con su acción es distinto al significado que otros le dan a su acción.

Asimismo, autores como Berger y Luckmann (1994) afirman que la vida cotidiana implica un mundo ordenado de significados compartidos por la sociedad. Sus propuestas tienen como objetivo principal la reconstrucción de las construcciones sociales de la realidad.<sup>1</sup> Se basan, igual que Schütz, en la teoría de la comprensión –*verstehen*– desarrollada previamente por Weber. Los autores, por tanto, incorporan la subjetividad como dato pertinente para el análisis de la vida cotidiana de los sujetos. La subjetividad se comprende como un fenómeno que pone de manifiesto el universo de significaciones construido colectivamente a partir de la interacción:

“La vida cotidiana se presenta como una realidad interpretada por los hombres y que para ellos tiene el significado subjetivo de un mundo coherente. El mundo de la vida cotidiana no solo se da por establecido como realidad por los miembros ordinarios de la sociedad en el comportamiento subjetivamente significativo de sus vidas. Es un mundo que se origina en sus pensamientos y acciones, y que esta sustentado como real por éstos” (Berger y Luckmann, 1994: 36).

---

<sup>1</sup> En este apartado las referencias a la obra de Peter Berger y Thomas Luckmann han sido tomadas de Saúl Moreno (1995).

La propuesta de los autores tiene como eje básico el concepto de intersubjetividad. Berger y Luckmann (1994) la comprenden como el encuentro, por parte del sujeto, de otra conciencia que va constituyendo el mundo en su propia perspectiva. La intersubjetividad no se reduce al encuentro cara a cara, sino que se amplía a todas las dimensiones de la vida social:

“La realidad de la vida cotidiana se me presenta además como un mundo intersubjetivo, un mundo que comparto con otros. Esta intersubjetividad establece una señalada diferencia entre la vida cotidiana y otras realidades de las que tengo conciencia. En realidad, no puedo existir en la vida cotidiana sin interactuar y comunicarme continuamente con otros (Berger y Luckmann, 1994: 40).

Este mundo de la vida cotidiana se estructura tanto en el espacio como en el tiempo. Es decir existe una estructura espacial posee también una dimensión social a partir de la existencia de interacciones con los otros. La realidad de la vida cotidiana es algo que se comparte con otros, pero ¿cómo se verifica a esos otros en la vida cotidiana? Berger y Luckmann mencionan que la experiencia más importante que se le presenta al sujeto es la situación cara a cara siendo el prototipo de interacción social. Es decir que el “aquí y ahora” el presente vivido por lo sujetos se encuentran cara a cara gravitando en un intercambio continuo de expresividades de ambos sujetos.

En este sentido Berger y Luckmann mencionan que la expresividad humana en la vida cotidiana es capaz de objetivarse, es decir, que se manifiesta en productos de la actividad humana, encontrándose al alcance tanto de sus productores como de los otros sujetos, por ser elementos de un mundo común que es compartido. Estas objetivaciones sirven como esquemas duraderos de los procesos subjetivos de quienes los producen, lo que permite que su disponibilidad se extienda más allá de la situación cara a cara en la que se puede aprehender directamente entre los sujetos.

“Por ejemplo, la actitud subjetiva de la ira se expresa directamente en la situación cara a cara mediante una variedad de índices corporales: el aspecto facial, la posición general del cuerpo, ciertos movimientos

específicos de brazos y pies, etc. Estos índices son accesibles en la situación cara a cara, que por eso constituye la situación optima para darme acceso a la subjetividad ajena” (Berger y Luckmann, 1994: 52).

Asimismo todos estos signos (movimientos corporales, signos gestuales, etc.) tienen la capacidad de agruparse en una gran cantidad de sistemas de signos que son objetivaciones en el sentido de que son accesibles objetivamente más allá de la expresión de intenciones subjetivas de “aquí y ahora”. Uno de los sistemas de signos más importantes para estos autores, es el lenguaje en las situaciones cara a cara:

“La vida cotidiana, por sobre todo, es vida con el lenguaje que comparto con mis semejantes y por medio de él. Por lo tanto, la comprensión del lenguaje es esencial para cualquier comprensión de la realidad de la vida cotidiana” (Berger y Luckmann, 1994: 55).

En este sentido es el lenguaje es capaz de transformarse en depósitos objetivos de acumulaciones de significados y experiencias, que se pueden preservar a través del tiempo y transmitir a las generaciones futuras. Es decir que el lenguaje hace “más real” la subjetividad de los sujetos, en donde el lenguaje otorga una accesibilidad masiva, continua y pre-reflexiva del ser del otro que se da en la situación cara a cara para así lograr el acceso al propio ser. Por tanto, el lenguaje se origina en la vida cotidiana como la referencia primordial, el lenguaje también puede usarse para referirse a otras realidades de la vida cotidiana.

Tanto Berger y Luckmann como Schütz abandonan la concepción de la intersubjetividad como flujo de conciencia interior, y la comprenden como un vivir humano en una comunidad social e histórica. Sus propuestas implican el tránsito de lo individual a lo social, de lo natural a lo histórico y de lo originario a lo cotidiano.

De esta manera, consideramos que el mundo de la vida cotidiana es el ámbito de la realidad en el cual el sujeto interactúa continuamente dentro de

una estructura social en forma de redes que el sujeto va construyendo, y en las cuales el sujeto en interacción continua puede encontrarse con otros sujetos sociales —relaciones cara a cara en el presente y del pasado— que compartan e intercambien recursos materiales e inmateriales dándole sentido a sus acciones con la posibilidad de transformar la realidad. En este sentido el mundo de la vida cotidiana es la región de la realidad en que el sujeto puede intervenir con sus practicas y modificarla (Schütz, 1993).

De esta forma consideramos lo siguiente:

1. Que la intersubjetividad es la que delinea el campo de la cotidianidad y es el fundamento que posibilita la existencia del mundo de vida;
2. que la concepción de la vida cotidiana se expresa en las relaciones de interacción de los sujetos sociales entre sí y en cómo comprenden y constituyen a la realidad social; y finalmente
3. que el mundo de la vida es el extenso horizonte de sentido que abarca a todas las regiones finitas de sentido, en tanto la vida cotidiana es una región particular de sentido.

Todo lo anterior se puede sintetizar afirmando que el mundo de la vida es el horizonte último de sentido, nunca agotable ni trascendible. Mientras que la vida cotidiana es sólo una parte del mundo de la vida intersubjetiva.

En síntesis, consideramos que las estructuras no pueden remitir a una sola estructura social, sino a estructuras pertinentes para cada situación y coyuntura, en donde las estructuras también pueden o no estar conectadas. Asimismo creemos que el sujeto, en parte conciente, tiene la posibilidad de transformar su realidad a partir de su interacción con los otros tejiendo un entramado de relaciones, de interacciones y de subjetividades que lo sitúan en un campo diferente al de la visión de un sujeto que actúa racionalmente en busca solamente de un máximo beneficio. De tal forma, proponemos analizar al sujeto como un sujeto social en interacción y ocupando una posición dentro de la estructura social y productiva permitiéndole construir una serie de relaciones con los otros, para así elaborar proyectos de vida y tratar de cambiar su realidad a partir de sus propios intereses y de su subjetividad. En donde los

sujetos y sus prácticas intervienen e incorporan aspectos cognitivos, sentimientos, razonamiento cotidiano, estética e interpretación de normas, de esta forma nuestro sujeto social interactúa en un mundo cotidiano que adquiere sentido a través de su subjetividad.

En este sentido es en lo cotidiano donde se construyen los significados que los sujetos asignan a sus acciones, por lo que nos atrevemos a afirmar teóricamente acerca de la existencia de un mundo de vida de los sujetos (empresarios), mundo que, estructuralmente, se apoya en una estructura social en forma de redes sociales, donde se generan importantes intercambios materiales e inmateriales que van más allá de la concepción de un sujeto aislado, con acciones meramente racionales de costo/beneficio. En donde en estas redes existen mecanismos de solidaridad y confianza de los cuales llegan a conformar espacios afectivos y efectivos que definen las rutas de la amistad, compadrazgo, y familiar llegando a construir una noción de pertenencia de los sujetos a diversos espacios como social, económico, político entre otros. De esta manera, concebimos a los empresarios como sujetos sociales en interacción e incrustados en una estructura social en forma de redes sociales de las cuales influyen en su toma de decisiones, en sus actividades al interior y al exterior de la empresa y en su mundo cotidiano. Y donde la subjetividad y la cultura también son elementos que se toman en cuenta para el análisis de los sujetos y la influencia de éstos en la elaboración e implementación de estrategias empresariales.

### **III. La sociología económica y las redes sociales**

Una de las discusiones teóricas que nos interesa rescatar es la de la sociología económica, que explica el proceso por el cual y cómo se da la acción de los sujetos en actividades económicas, poniendo énfasis en la integración de una estructura social en forma de redes sociales con lo que expone a la acción de los sujetos en interacción continua con estas redes, en donde se enfatiza el papel de la solidaridad, la confianza, la reciprocidad y el intercambio entre los sujetos y las instituciones. Así también desde nuestro punto de vista existe un intercambio constante dentro de las redes sociales de símbolos y significados

sociales, culturales y subjetivos que dan la posibilidad de enriquecer el estudio sobre redes sociales.

Autores como Polanyi (1957), Granovetter (1985; 2005 y 2005a) y Burt (1992) señalan que la acción económica no la realizan individuos dotados de una racionalidad que se superpone a cualquier otro tipo de racionalidad, sino por actores inmersos en un denso tejido de relaciones sociales que van orientando su comportamiento económico. Estas aportaciones teóricas no estaban únicamente dirigidas a estudiar el comportamiento económico de los individuos aislados, sino a individuos incrustados en redes de relaciones que determinan su participación en actividades económicas dentro de un contexto de estructuras sociales y de arreglos institucionales específicos que se modifican con el desarrollo de la sociedad en forma de redes (Pozas, 2006). En este sentido, lo central de la sociología económica se ha encaminado hacia las primeras aportaciones de Polanyi (1957) en relación al papel de la reciprocidad, redistribución y confianza, ya que estos elementos pueden explicar el funcionamiento del intercambio económico en ámbitos de la interacción y en la lógica de la sociedad como algo añadido en las redes sociales, y en donde el papel del capital social se vuelve un elemento explicativo de gran peso en el funcionamiento de las redes.

Granovetter (1985) se distingue de las posiciones neoclásicas al considerar que la principal debilidad del análisis económico es que omite la noción de estructura social reduciendo a la sociedad a una mera suma de individuos. Además de su incapacidad, de esta corriente, para analizar el papel de la confianza, la reciprocidad y la socialización en el intercambio, así como la dinámica social que determina el comportamiento económico de los individuos y de las instituciones económicas. En este sentido, Granovetter (1985) señala que las acciones económicas se encuentran incrustadas en una estructura social, concebida ésta como el conjunto de las redes interpersonales de las cuales el individuo se encuentra inmerso. Asimismo, las redes sociales y específicamente las redes de empresarios, pueden convertirse en elementos explicativos de la dinámica de conformaciones de estrategias empresariales. Por lo que consideramos que el empresario se encuentra incrustado

(*embebido*) en una densa red de relaciones sociales —familia, amigos, compadres, socios, etc.— con cuyos intereses compatibilizan con los suyos propios, existiendo además la movilización de recursos materiales e inmateriales —símbolos y significados culturales— (Granovetter, 1985; 2000; 2005).

Granovetter (1985) construye una propuesta diferente a la conceptualización de individuos aislados en sus acciones económicas o determinados por las estructuras. En este sentido identifica dos factores que intervienen a la constitución de individuos incrustados (*embeddedness*) en redes: 1) la existencia de factores sociales que acotan o restringen la acción económica y 2) la existencia de una integración en las acciones basada en el traslape de lo social y lo económico. De esta manera, Granovetter señala las ventajas de obtener información económica a través de redes de relaciones sociales, ya que de esta forma, la información es obtenida a un menor costo, siendo ésta aun más confiable y más detallada debido al traslape de contenidos sociales (Granovetter, 1985). De tal manera, que las redes sociales de los empresarios tienen una importante influencia en la conformación de redes empresariales, dado que desde el surgimiento, funcionamiento, consolidación e inserción de la empresa en el mercado, los contactos personales están mediados por relaciones de confianza, solidaridad, reciprocidad y cooperación permitiéndole al empresario apropiarse de otro tipo de recursos (cultural-simbólico) para el desarrollo de su actividad económica y empresarial.

Granovetter (2005; 2005a) menciona que la estructura social existe en forma de redes sociales que influyen en las acciones de los individuos por tres razones: 1) las redes sociales afectan el flujo de la calidad de la información, en donde gran parte de la información es sutil, matizada y difícil; 2) las redes son una importante fuente de recompensa; y 3) la confianza en los otros es un factor significativo en la estructura social en red. Señala Granovetter que la confianza tiene implicaciones sobre la profundidad y riqueza de la relación de intercambio en las redes, en particular cuando se trata del intercambio de información. Es de esta manera, que se va configurando el contexto de la red

social para Granovetter. El autor atribuye a las redes sociales la creación de la confianza y solidaridad, así como de las obligaciones que motivan a socios, amigos, familiares y parientes para que se ayuden los unos con otros a encontrar, por ejemplo, la iniciación de nuevas empresas o la producción de nuevos productos o la implementación de nuevos modelos productivos. En este sentido la confianza y obligaciones surgen de las sociedades y de instituciones con esquemas de lazos familiares y de amistad con una eficiencia puramente económica, como lo señala Granovetter. Nos sumamos a las críticas a esta posición que Granovetter señala al definir que las redes son únicamente fuentes de recompensa para los sujetos, para nosotros estas redes no únicamente son fuentes de compensación material —contratación, precios, productividad e innovación— sino que además sostenemos que estas redes se constituyen en la interacción social y no solo económica y que además existe el intercambio y transmisión de símbolos y significados donde lo subjetivo y lo cultural interactúan en la conformación de sujetos y sus redes. En lo que si coincidimos totalmente con Granovetter (2005) es la existencia fundamental de las relaciones sociales, ya que trae como resultado la movilidad social, organizacional, flujos de información, cohesión social, confianza, solidaridad, reciprocidad, asociación, entre otros factores que ayudan a explicar las acciones de los individuos en interacción. Esto nos lleva a una complejidad para el análisis de las redes sociales porque el sujeto que visualiza Granovetter se mueve dentro de redes sociales que son útiles únicamente dentro del marco de actividades económicas, y en donde estas redes contienen lazos familiares y de amistad pero con una intencionalidad de eficiencia económica, dejando de lado la mediación de procesos culturales y subjetivos que influyen en las acciones de los individuos incrustados en redes. La centralidad en este ámbito para nosotros, es que las redes son portadoras y creadoras de procesos culturales y simbólicos, ya que el sujeto es capaz de generar y evaluar también subjetivamente ciertas acciones dentro de las redes. Esta concepción subjetiva permite interpretar y comprender las acciones de los sujetos (empresarios), sin restringirlos únicamente al enfoque económico racional.

Granovetter desarrolla cuatro principios básicos para explicar la importancia de los análisis de redes:

1. *Normas y densidad de la red*: son las conexiones entre la gente, las empresas que proporcionan información, ideas e información que puede viajar entre los nodos. A mayor densidad de la red mejor es el comportamiento entre los individuos. La consecuencia es que la acción colectiva que se genera depende de la densidad de la red ya que este tipo de redes suelen interiorizar las normas y hacen hincapié en la confianza. También se presenta una alta densidad en la red ya que sus integrantes presentan espacios cognitivos y emocionales. Presenta límites temporales sobre el número de vínculos sociales que pueden sostener. Por lo contrario, cuanto mayor sea el grupo, menor será su capacidad para cristalizar y hacer cumplir las normas.
2. *La fuerza de los lazos débiles*: esta fuerza se tiene cuando los flujos de información se concentran en los lazos débiles y no en los fuertes. Ya que nuestros amigos cercanos tiende a moverse en el mismo círculo que lo hacemos nosotros. La importancia de la fortaleza de los lazos débiles es que las personas se conocen entre sí —forman camarillas— es entonces cuando los individuos son conectados con otros. La información nueva y las ideas son más eficientes y son difundidas a través de los lazos débiles. Hay muchos más vínculos débiles en las redes sociales a pequeña escala. Granovetter menciona que la fuerza de un vínculo (probablemente lineal) es una combinación de tiempo, intensidad emocional, intimidad (confianza mutua) y servicios recíprocos que son los que caracterizan a dicho vínculo. Es decir cuanto más frecuentemente los individuos interactúan los unos con los otros, más acertados serán sus sentimientos de amistad (Homans, 1950).
3. La importancia de los “agujeros estructurales”. Burt (1992) lo explica y reformula la importancia de las diferentes partes de las redes, ya que existe una ventaja estratégica que puede ser disfrutada por personas con vínculos en múltiples redes. Como por ejemplo, los bajos costos en la producción y en la tecnología como resultados del influjo de las redes en estas actividades económicas.

4. La interpenetración de la economía y de acciones no económicas en la vida social giran en torno a un enfoque no económico. Donde la integración económica en la acción social poseen factores que influyen en las redes como la política y la religión.

La revisión de estos principios básicos, señala Granovetter (2005) es precisar cómo las estructuras sociales en forma de redes pueden afectar los resultados económicos como la contratación, precios, empleo, información, y productividad. A esto lo complementamos, específicamente con las definiciones sobre el análisis de redes y su utilización dentro de las estructuras sociales. En este sentido Isunza (2005) sostiene el análisis de las redes sociales parte de dos supuestos esenciales: 1) los objetos principales de estudio son las relaciones entre sujetos (nodos); y 2) lo central no son los sujetos (nodos), sino es un análisis estructural de la acción. Donde se construye datos acerca de las relaciones. En si los sujetos establecen relaciones entre sí que constituyen a las redes sociales. Desde esta perspectiva el mundo social se compone de redes, y las estructuras influyen en el funcionamiento de los vínculos entre vínculos, las normas y valores son más efectos que causas. Isunza le otorga importancia a la relación entre los sujetos, que para el estudio de redes es importante, pero deja de lado al sujeto como sujeto activo y en interacción con las estructuras y con los otros sujetos creando redes sociales en las cuales participan de diversas formas como intercambiando cuestiones materiales o inmateriales y generando mecanismos como la confianza, solidaridad y reciprocidad que alimentan dichas redes. De lo cual Granovetter de alguna manera sí lo resalta en sus propuestas de ver al sujeto activo incrustado en redes y que éstas pueden influir en las acciones de los individuos, especialmente en las económicas.

En la propuesta de Barry Wellman (2000) encontramos la existencia de seis principios básicos para el análisis de redes sociales, de los cuales nos da la idea central de los diferentes niveles de lazos o vínculos de relaciones, es decir no todas las relaciones son homogéneas, sino que existen diversos y diferentes grados de intensidad relacional, por lo cual estas aportaciones nos dan luz para analizar de forma más amplia a nuestras redes sociales:

1. Los lazos son por lo general asimétricamente recíprocos variando en contenido e intensidad; 2. Los lazos vinculan a los miembros de forma directa e indirecta. Deben ser definidos en el contexto de estructuras de redes más grandes; 3. La estructuración de los lazos crean redes no aleatorias, dándose límites y vínculos cruzados: llamados conglomerados de relaciones; 4. Los vínculos se cruzan conectando a los conglomerados como también a los individuos; 5. Los lazos asimétricos y las redes complejas distribuyen los recursos escasos en forma diferencial; y 6. Las redes estructuran las actividades colaborativas y competitivas para asegurar los recursos escasos.

La coincidencia con este autor está en que los lazos de las redes sociales se generan en diferentes niveles de las redes y su intensidad también esta asimétricamente diferenciada. Además el establecimiento de los lazos son asimétricos por lo que el flujo de información y distribución de recursos se origina de manera diferencial; sin embargo también Wellman manifiesta su posición otorgando mayor peso a las redes que estructuran las actividades de los sujetos garantizando la obtención y la generación de recursos. Y deja de lado la posibilidad de que las acciones de los sujetos van configurando a la propia estructura social en forma de red con la influencia de factores económicos, sociales y además subjetivos y culturales que dan significado a la realidad de estos sujetos.

### ***Las redes y los mercados***

El concepto de *embeddedness* ha sido empleado para dar cuenta de las modalidades de articulación entre lo económico y lo social y su efecto dentro de las redes. Desde el punto de vista de Marx en *El Capital* (1998) el mercado es considerado como una entidad de relaciones sociales y es la forma de manifestación de cómo se relacionan los hombres a través de las cosas que tienen una historia propia y una dimensión legal e ideológica (el contrato). Por lo tanto, el intercambio mercantil, señala Marx (1998), esta compuesto por sujetos, objetos y procesos de intercambios de los que se puede analizar en su forma social y en su forma de contenido material.

Desde otro punto de vista, Weber (1977) caracterizó al mercado como una batalla del hombre contra el hombre, como una lucha pacífica, y a los precios monetarios como el resultado de un conflicto de poder. Considero al mercado como aquel espacio de interacciones sociales que se dan entre los individuos, existiendo competencia entre una pluralidad de parte potencial distinguiendo dos momentos en estas interacciones en el mercado: competencia e intercambio. Menciona que la acción social comienza por la competencia pero termina en el intercambio. Weber se opuso a la idea de que el actor participa guiado solo por intereses materiales consciente de que en la racionalidad del actor influyen también intereses ideales y enfatizó la importancia de considerar el significado que la gente otorga a la realidad económica. Además, consideraba que las tradiciones juegan un papel en la conducta económica y nunca soslayó el papel del conflicto entre los actores económicos.

Harold Innis (1952) cuestiona la concepción neoclásica del mercado. Y preocupado por esta situación empezó a criticar la existencia de la noción de equilibrio general. Menciona Innis que en un nivel empírico el mercado no está sometido necesariamente a los efectos inexorables de una ley universal de oferta y demanda, de ahí que con frecuencia se caracteriza por los resultados impredecibles. Este autor consideró la idea de que los mercados tienen efectos múltiples y contradictorios y que constituyen estructuras inestables sujetas a la necesidad de una reorganización constante, por lo que emergen a partir de esta necesidad las relaciones sociales que son necesarias para la constante restauración del mercado. Esto representa la apertura de espacios sociales abiertos, constantemente sujetos a contra-tendencias promovidas por sujetos productores, consumidores, propietarios, trabajadores y gobierno en donde la interacción juega un papel importante para la configuración de estos espacios. Esto en palabras de Boyer y Freysenet (1998), implica una constante reestructuración o rediseño de los mercados y de sus relaciones. Por lo tanto, para lograr su eficiencia los mercados deben ser construidos mediante un conjunto de acuerdos socialmente aceptados. Contrario a lo que diría la economía neoclásica.

En este sentido, Granovetter (2005) señala que el mercado dentro del modelo económico suelen asumir que los trabajadores y los puestos de trabajo se ubican a través de una búsqueda cuyos costos y beneficios son importantes para el mantenimiento mismo del mercado. En este sentido en la mayoría de los mercados, las redes sociales desempeñan un papel clave. A esto lo llama Granovetter, la inversión en el capital social teniendo vínculos con la obtención de la información. Este flujo de información posee una “asimetría bilateral” que se origina entre el sujeto y las redes, ya que estos disponen de información sobre su propia calidad ya sea de trabajo, de tecnología, recursos humanos, etc., y de las necesidades de los demás.

Por lo que la existencia de una interacción social, menciona Granovetter, genera la transmisión de información detallada sobre los empleadores y los empleados y los puestos de trabajo que se encuentran en el mercado, con cuyo flujo de información es continuo y desplegado a través de las redes sociales que los sujetos mantienen, por razones de carácter no económico. La mayoría de la gente, señala este autor, han encontrado trabajo, mejores precios y costos, financiamientos, tecnología y demás, a través de contactos personales y debido a los flujos de información que son más propensos en los lazos relacionales de los sujetos. En espacios más determinados como los mercados laborales, la contratación en los mercados de trabajo se produce a través de las redes sociales de muy diferentes tipos (amigos, familia, compadres, vecinos) y en una gran variedad de circunstancias con resultados distintos y no uniformes.

La presencia de una red en la estructura social, es el punto central y neurálgico de nuestra investigación, porque existe por una parte la movilidad de los recursos que se dan dentro de las conexiones de la red, por lo tanto hay cambios de la estructura de red y entonces favorece el futuro de pautas de movilidad de los recursos económicos (financiamiento, créditos, tecnología, maquinaria, mano de obra, precios/costos, materias primas) y no económicos (significados, símbolos, tradiciones, experiencias, sentimientos, etc.). Así la estructura social en forma de red puede ser parcialmente analizada desde el mercado laboral y empresarial. Debido a que gran parte de la contratación de

acciones en los mercados especialmente de trabajo, se produce por medio de las redes sociales en diferentes niveles y en una gran variedad de circunstancias mercantiles y empresariales. Por lo que se pone especial interés en la asimetría de la información ya que este proceso asimétrico determina el impacto de los flujos de información en las relaciones de los sujetos. Granovetter (2005) menciona que la eficiencia generada por los flujos de información a través de las redes tiene como resultado el mejoramiento en las actividades económicas, empresariales y laborales ya que estos flujos pueden reducir costos, precios y la liberación de recursos. La utilización de recursos económicos penetra en la actividad económica y transforma otras partes de la vida social.

Pero aquí Granovetter considera únicamente la movilidad y utilización de recursos económicos, sin considerar que también existe un dinamismo en la movilidad de recursos inmateriales (culturales y simbólicos) que permiten la conformación e identificación de una estructura social en forma de red mediada por estos recursos que a su vez otorgan y dan sentido a las acciones de los sujetos incrustados en redes.

Granovetter señala la importancia que demuestran las relaciones sociales en las actividades económicas. Nuestra postura coincide con Granovetter en otorgarle la importancia que presentan las relaciones sociales en estas actividades, sin embargo consideramos en enfatizar además, que existe en estas actividades la influencia de la cultura y de la subjetividad en las acciones de los sujetos incrustados en redes. Y que las decisiones de establecer redes sociales no solo están determinadas por lo económico sino que están insertadas e influenciadas por lo subjetivo y cultural y en interacción con las estructuras que presionan a los sujetos a tomar decisiones. En este sentido nosotros visualizamos un sujeto que además de estar incrustado en redes, es un sujeto activo y en interacción que participa en la transformación de su propia realidad, cuestión que Granovetter no toma en cuenta para el análisis de las redes sociales de los individuos.

Para el caso particular de los procesos de productividad en las empresas, las redes sociales también pueden ser un centro de influencia dentro de los mismo por varias razones: 1) se necesita la cooperación entre sujetos; 2) se requiere de conocimiento tácito apropiable que solo se da a través de la interacción de los conocimientos con los otros, esto hace la desviación de riesgo otorgado por las redes (Granovetter, 2005). Menciona Granovetter que existen pocos estudios sobre la productividad con relación en las redes. En diversos análisis que realizó Granovetter (2000; 2005) menciona que los grupos de trabajo dentro de las empresas necesitan un convenio cultural que los haga tener una cierta cohesión social y un consenso normativo que únicamente lo otorga las redes. Este convenio cultural a lo que se refiere este autor, es la lealtad que caracteriza a una red social. Para Granovetter (2005) dentro de la empresa la lealtad se beneficia de una intensa socialización y de ser posible, una estrategia de obtener beneficios de la lealtad. En donde los sistemas de lealtad se deben de inculcar a los integrantes de la red a fin de preservar y promover la cooperación y la confianza. Así la empresa no puede considerarse simplemente como una organización formal, sino también debe entenderse con elementos esenciales de cualquier comunidad social. En este tipo de empresas con altos niveles de lealtad (convenio cultural), señala Granovetter, se distingue entre condiciones de igualdad y los vínculos impersonales que están incrustados en redes en la que la interacción ha dado lugar a la confianza y la mutua comprensión.

En algunas ocasiones los individuos y las empresas con vínculos incrustados en redes ofrecen considerables ventajas en situaciones estables de cambio. Menciona Granovetter que el cambio es necesario, en algunas ocasiones. Por tanto, la existencia de algún equilibrio óptimo entre los tipos de vínculos relacionales entre los integrantes de las redes logra generar un equilibrio teniendo más probabilidades de sobrevivir y mayores ventajas que las condiciones del mercado ofrece (Granovetter, 2005).

### ***Los grupos empresariales***

Para Granovetter (2005) los grupos empresariales son conjuntos que jurídicamente son empresas independientes unidas entre sí en forma persistente o por medios informales, desarrollándose diversos tipos de alianzas estratégicas. Desde el punto de vista de Granovetter (2005) comprender a los grupos empresariales es un caso especial de un problema central de la sociología económica moderna, lo que determina el ámbito de las relaciones como unidades de participación. Es decir, entender a las redes de empresas y empresarios como aquellas unidades de cooperación.

El tratamiento de los grupos empresariales implica analizarlos de diversas maneras, como en este caso a partir de redes de empresas que poseen relaciones cambiantes con flujos de información asimétricos, por lo que desde la óptica de Granovetter no es posible estudiar a los grupos empresariales bajo la orientación de una única visión de empresario y mucho menos desde la visión de los economistas neoclásicos. Bajo otras posiciones como la de Penrose (1955; 1959), Granovetter (2000; 2005a) y Whitley (1994) han sostenido que los empresarios y/o los grupos de empresas, como actores, distan mucho de ser simples tomadores aislados de tomas de decisión, en función de precios y costos para las empresas. Por el contrario existe una diversidad de arreglos institucionales que influye la existencia de diferentes estructuras administrativas y empresariales. Enfatizando en la naturaleza contextual de las empresas como agentes económicos y a los empresarios como individuos no aislados en sus actividades empresariales.

Granovetter (2005) también ubica a los grupos empresariales como aquellos que se coordinan entre sí y en diversas formas para favorecer la aparición de grupos de negocios. Es decir este autor, no concibe a la empresa en sus acciones aisladamente. Por lo que existen algunas empresas que se encuentran conglomeradas y son mezclas de sistemas de cooperación por filiales y que pueden reorganizar sus actividades con subsidiarias por razones únicamente financieras, como lo señala Granovetter.

Este autor señala la gran capacidad que poseen los grupos empresariales para crear innovaciones en medios ambientes determinados a partir del establecimiento de redes. Este autor menciona que existen dos formas de innovación: la “incremental” y la “radical”. Por innovación “incremental” se entiende por el continuo, pero en pequeña escala, en las mejoras a los actuales de productos y procesos de producción. Y por innovación “radical” son aquellos cambios sustanciales en el producto, y en el desarrollo de productos totalmente nuevos o son los cambios importantes en el proceso de producción. La consistencia de la posibilidad de que se generen las innovaciones es que exista en las redes la viabilidad del cambio en los procesos productivos.

Lo que es importante señalar en este punto, es que la cooperación entre empresas alienta e incentiva a los clientes y proveedores para sugerir mejorando los productos o producción de procesos con la generación de medios ambientes de confianza, solidaridad y reciprocidad en el medio empresarial. Esto lleva a la generación de una densa red de vínculos empresariales teniendo la cooperación de estos agentes empresariales para los intentos de innovación. Con base en Granovetter (2005) se menciona que se debe de entender que algunas redes empresariales tienen éxito en el incremento de la innovación en las empresas generando resultados positivos para las empresas.

Se puede hablar, por lo tanto, de un entramado de redes de empresas que están estrechamente ligadas o embebidas en sistemas de relaciones sociales e industriales. Estas prácticas entre empresas derivan, señala Granovetter, de la existencia de una identidad empresarial, factor que determina el comportamiento empresarial y el rendimiento que es difícil, sino imposible para explicar desde un punto de vista puramente económico.

Asimismo Granovetter (2000; 2005) nos pone ejemplos de la generación de identidad empresarial, basados en los grupos de familias empresariales con una fuerte dominación que va imponiendo el control de los derechos sobre las empresas a través de las formas de trabajo en pirámides y la forma de gestión

de las empresas para ejercer el control y el poder. No es difícil concluir que algunas familias empresariales, por ejemplo, dominan en sus actividades, existiendo filiaciones que se concentran en una sola familia. Este control tiene sentido cuando las familias invierten en la identidad de grupo porque la familia crea un sistema de normas sociales que reduce al intragrupo a los costos de transacción mediante el fomento de la difusión de la información entre las empresas<sup>2</sup>.

El sentido de identidad empresarial, que Granovetter señala, aporta que las familias empresariales pueden verse amplificadas por otras fuentes de la solidaridad. Como la construcción de una solidaridad en grupos empresariales, por ejemplo en grupos étnicos que se da a través de la contratación de compatriotas de la misma universidad, la escuela secundaria y la región de origen entre otros que contribuyen al sentido de la identidad del grupo. Esto facilita la distribución de los recursos. El autor considera que la empresa esta sujeta a los ajustes solo si tiene amplias relaciones con la red. Otro rasgo de identidad empresarial, que considera este autor, es el período de duración un grupo empresarial, a mayor duración de un grupo empresarial se tiene una fuerte identidad en su interior. A esto lo llama acumulación de la tradición.

En ocasiones los objetivos de la familia empresarial dominante pueden entrar en conflicto con la maximización de las empresas filiales que dominan y a veces existen choques financieros en cuanto a las familias de redistribuir los recursos en torno a los grupos empresariales, mejorar su condición social aunado a la maximización de los recursos (Granovetter, 2005). La estructura general de cada país y su estructura social son factores importantes de tomar en cuenta ya que estos factores se entrecruzan para el desarrollo de grupos

---

<sup>2</sup> Granovetter en su artículo "Business Groups and Social Organization" (2005) describe a las redes empresariales con formas de practicas dominantes como el caso de empresas coreanas en donde la empresa matriz limita las estrategias de innovación en cuanto a la financiación, ya que se piensa con este comportamiento puede evitar errores jurídicos. Además Corea tuvo una centralidad en el estado sobre la producción de las empresas sobre la dominación de la economía, teniendo como resultado una alta centralización de grupos empresariales en donde la forma de negociar se encontraba altamente perneado por relaciones de poder que influyen en las formas de organización empresarial.

empresariales y la evolución de los vínculos sociales que poseen diversos canales de información.

Granovetter (2005) menciona que existen cuatro tipos de vínculos empresariales que vigoriza a las redes entre empresas: 1) los préstamos; 2) el comercio; 3) la participación; y 4) la dirección de la expansión empresarial. Estos vínculos se entremezclan en la realidad de los actores y de las instituciones en donde las redes sociales poseen depósitos de identidad que les sirven para la movilización de los recursos, así como garantizar que los costos de transacción sean bajos a través de las redes empresariales y producir motivaciones entre los participantes. Pero esta aseveración que hace Granovetter cae deliberadamente en ámbitos de la acción instrumental, porque en ningún momento se habla de la existencia de una configuración entre los distintos niveles de la realidad social del sujeto, es decir, como sujeto que continuamente esta reestructurando su realidad por medio de su interacción con los otros y de su percepción del mundo de vida cotidiano. Dando como resultado la influencia de procesos sociales, culturales y subjetivos en la toma de decisiones y la creación de estrategias por parte de los sujetos activos e insertados en densas redes sociales. Y no únicamente existe dentro de las redes la movilización recursos económicos, sino también la existencia de un dinamismo en la movilización de recursos inmateriales como culturales y subjetivos.

Como hemos mencionado nuestra propuesta recae en el análisis de un sujeto empresario visto como sujeto social y productivo económicamente, y que va estructurando sus acciones dentro de sus actividades cotidianas, hallándose en escenarios de constante interacción con el mundo que lo rodea y que a su vez va transformando y reestructurando sus diferentes relaciones que constituyen su estructura, como serian las redes sociales en las que participa en sus diferentes niveles (familia, amigos, compadres), impregnados por subjetividad e influenciados por la cultura y relaciones de poder. De tal manera, que vemos a un sujeto participativo en la construcción de su propia realidad.

Finalmente las consideraciones anteriores nos conducen a mencionar que dentro del análisis de redes sociales, la cultura, la subjetividad y las acciones de los sujetos activos e incrustados en redes no existen determinismos, sino que existen *articulaciones* diversas que dependen de la realidad a comprender y a analizar. De tal modo, que existe una relación dialéctica (sujeto/redes) y procesos de decisiones llenos de significaciones de sentido que adquieren, aceptan o rechazan estos sujetos activos en redes sociales. Compartimos con De la Garza (1997) la idea de que existe una configuración subjetiva por parte de los sujetos sociales, entendida como aquella red de códigos que pueden aceptar nuevos conglomerados de experiencias o de una rejerarquización de sus estructuras de las que no forman sistemas, sino que forman estructuras parciales para comprender situaciones concretas y que sirven para reconocer contradicciones, discontinuidades dentro de la red.

### ***El contenido de las redes sociales y empresariales***

Existe en el análisis de redes, como se ha mencionado, un énfasis en las relaciones que conectan una posición social dentro de un sistema y otorgan una visión global de la composición de la estructura social y sus mecanismos. En este sentido se tiene que la organización de las relaciones sociales y empresariales se va constituyendo en un concepto medular para el análisis de las propiedades estructurales de las redes donde se encuentran interactuando constantemente a los actores (Requena, 1990/91).

De tal manera que si solamente se analiza la acción de los actores por sus implicaciones únicamente individuales no se podría alcanzar y analizar el contexto social dentro del cual el actor se esta moviendo e interactuando. Cuando estamos hablando de redes sociales y empresariales, estamos hablando de sujetos que se encuentran participando dentro de una articulación social del cual significan puntos de referencia para el sujeto y en donde se articula una estructura social en forma de red creada por los propios sujetos, pero que además de ser una estructura social es también económica, política y cultural.

Entrialgo (2005) menciona que las relaciones interpersonales del empresario favorecen el alcance de una amplia variedad de recursos. No solo le permite al empresario acceder al capital, sino que en muchas ocasiones le permite, además, la obtención de recursos de naturaleza intangible. Las redes facilitan por ejemplo, apoyos emocionales cuando la empresa esta en riesgo empresarial, lo que proporciona la persistencia para mantenerse en el mercado. En este sentido, la creación y el desarrollo empresarial se benefician de su participación en las redes sociales para obtener información y consejos para la empresa. Granovetter (2000) es tajante cuando menciona que estas redes son un medio para entrar en contacto con el flujo de la información sobre el mercado y las oportunidades empresariales y laborales. Asimismo, menciona que la estructura de la red se define por medios de vínculos directos e indirectos entre los diversos actores. En donde las diferentes posiciones dentro de la estructura de la red tienen un impacto importante sobre el flujo de información y de los recursos y, sobre todo en los resultados empresariales.

Este mismo autor (2000) señala que existen otras estructuras de redes en las que un actor ocupa una posición importante como “puente” y se encarga de poner en contacto a otros que no tienen relación directa entre sí. A través de los puentes los integrantes de la red pueden beneficiarse de la información y los recursos obtenidos (capital social, financiero, etc.) de terceros con los que no están conectados. La ocupación de una posición de puente es una oportunidad para ejercer poder o influencia sobre aquellos que, de otra forma, no estarían conectados en la red. Lo que señala Granovetter (2000) es que se favorecen el aprendizaje y el desarrollo de capacidades internas en última instancia, y mejoran los recursos para la empresa.

También nos resulta pertinente el enfoque de Burt (2000) que destaca la densidad y la heterogeneidad entre los contactos y que son otros los indicadores de la estructura de la red empleados. Por ejemplo la densidad puede calcular el grado en que los contactos están interrelacionados entre sí. Asimismo tanto el contenido y la estructura de las redes de los empresarios influyen claramente en el proceso empresarial y pueden determinar los resultados del empresario y sus empresas.

Entrialgo (2005) señala que la relevancia de las redes no se limita a etapas específicas del desarrollo de la empresa, sino que los empresarios continúan utilizando sus relaciones para seguir obteniendo e intercambiando información acerca de las actividades empresariales a lo largo de la vida empresarial. En este sentido, los vínculos con asociaciones, clientes, proveedores, sociedades de capital y competidores resultan claves como conductores de información y del saber hacer empresarial.

Asimismo Granovetter (2000; 2005) señala que las asociaciones entre empresas permiten el desarrollo de una red de carácter regional o nacional que posibilite la obtención de información acerca de la industria en su conjunto. En donde las afiliaciones personales de los empresarios también tienen valor en la red de apoyo profesional. Así, las afiliaciones desarrolladas en encuentros, eventos o clubes son excelentes fuentes potenciales de referencias, consejos, experiencias e información.

De esta forma las empresas pueden desarrollar acuerdos de colaboración con otras empresas en cualquiera de las actividades de la cadena de valor, con objeto de lograr sinergias, alcanzar economías de escala, eliminar riesgos e incertidumbres, elaborar estrategias, diversificarse o reducir costos, entre otros, sin dejar de lado también la existencia de un intercambio de recursos culturales y sociales que permiten configurar una estructura social en red que no está únicamente determinada por factores económicos sino también por los factores culturales y subjetivos. Donde, las relaciones personales del empresario no sólo permiten acceder a esta amplia variedad de recursos, sino que también existe un valor de reputación y señalamiento para el entorno que rodea al empresario. Al respecto, mencionan Granovetter (2000 y 2005), Entrialgo (2005) y Requena (1990/91) que estos empresarios al hacer uso de redes buscan legitimidad para reducir riesgos y favorecer un subsiguiente intercambio de recursos, y beneficios para ambas partes. En donde la *confianza* entre los empresarios constituye un elemento importante para que tenga lugar el intercambio de recursos (financieros, tecnológicos, etc.) en las redes, lo que a su vez refuerza la calidad del flujo de recursos y de información.

La pertinencia de enfatizar el papel de la *confianza* como un mecanismo mediador e importante que se desarrolla dentro de la red, se basa en la creencia en el otro empresario en términos de cumplimiento de la obligación. Dicha confianza permite a ambas partes asumir que cada uno adoptará las acciones que son mutuamente aceptables y predecibles. Estas expectativas pueden reducir los costos de transacción (Burt, 1992; Della Guista, 2001; Entrialgo, 2005; Granovetter, 2000). Así el establecimiento de la confianza es fundamental para llevar a cabo determinadas acciones dentro de las redes sociales y empresariales.

En este sentido las redes sociales comprenden características de la organización social que mejoran la eficiencia de la sociedad facilitando acciones coordinadas. Las redes consideran elementos constitutivos así como productores de *capital social*.

### ***El capital social en las redes***

El desarrollo y el mantenimiento de las redes sociales y empresariales no se producen de manera homogénea, ni aisladamente, sino que existen diferentes fases de planificación, de tomas de decisión, creación de diversas estrategias y otras dinámicas —compra de materia prima, maquinaria, mano de obra, etc.— que los empresarios emplean en cada fase productiva de la empresa así como entablar relaciones de negocios con otros empresarios y empresas. Y no dejando atrás la capacidad del empresario de evaluar subjetivamente determinadas situaciones.

En Bourdieu (1985) podemos encontrar que destaca el concepto de campo<sup>3</sup> en relación a las concepciones de redes de relaciones. Bourdieu lo

---

<sup>3</sup> Para Bourdieu el concepto de campo esta relacionado con las concepciones de redes de relaciones. Estas relaciones con su respectiva razón de ser y también con su estatus social los hace relacionarse a los sujetos de tal o cual manera. Para situar a los individuos con más claridad en los campos, Bourdieu propone que situemos a los individuos en un mapa. Estas posiciones de los individuos funcionan con parejas de oposiciones, por ejemplo: empleador/empleado. Así podemos analizar las diferencias en los individuos, según el campo en el que se encuentren, con más facilidad.

explicaba como si fuera una red, donde las relaciones son necesarias en los diferentes espacios existentes. Es decir existen espacios donde están ocupados por agentes con capitales distintos, que compiten tanto por los recursos materiales como simbólicos. Estos capitales, aparte del capital económico, están formados por el capital cultural, el capital social, y por cualquier tipo de capital que sea percibido como "natural" o capital simbólico. Los agentes, con el capital y el habitus que es propio dada su posición social, y con los recursos de que disponen, "juegan" en los distintos campos sociales, y en este juego contribuyen a reproducir y transformar la estructura social.

En este sentido Bourdieu se concentra en los beneficios, tanto materiales como simbólicos, que reciben los individuos en virtud de la participación en las redes de relaciones sociales, y en la construcción de una sociabilidad con el objetivo de crear esos distintos capitales. Bourdieu señala que "las ganancias obtenidas debido a la pertenencia a una red son la base de la solidaridad que las hace posibles" (Bourdieu, 1985). Por lo tanto el papel de las redes es importante para la generación de capitales distintos (social, cultural), ya que las redes se constituyen mediante estrategias orientadas hacia la institucionalización y socialización de relaciones grupales, utilizables como una fuente confiable de beneficios y de recursos.

Específicamente para Bourdieu (1985) el capital social contiene dos elementos fundamentales: 1) la relación social misma permite a los individuos requerir el acceso a los recursos poseídos por la asociación a estas redes; y 2) la existencia de la calidad de esos recursos que se obtienen. De esta manera, es que a través del capital social los sujetos (empresarios) puedan adquirir acceso directo a los recursos materiales (información, conocimientos, mercados protegidos, precios, tecnología, préstamos, etc.) y que a su vez puede incrementar el capital cultural de los individuos gracias a la red de relaciones que proporciona contactos con profesionistas o expertos (capital cultural encarnado), o de manera alternativa, la existencia de asociarse a instituciones que otorgan credenciales con valor institucional (capital cultural institucionalizado).

De igual manera Coleman (1990) define al capital social como “una diversidad de entidades con dos elementos en común: todas consisten en algún aspecto de estructuras sociales y que facilitan una cierta acción de los actores —ya se trate de personas (empresarios) o actores corporativos (grandes empresas)— dentro de una estructura”.

En las empresas, el capital social es una forma de organización social en donde se confía y se coopera para la formación de nuevos grupos y asociaciones. Las prácticas que producen capital social tienden a facilitar la acción que las produce. Granovetter (2000) menciona que algunos de los componentes del capital social son: obligaciones, expectativas y la confianza, lográndose constituir la creación de redes sociales.

Para Grotaert (s/f) el capital social es un conjunto de normas, redes y organizaciones mediante las cuales las personas ganan acceso al poder, a los recursos y la formulación de políticas. Asimismo M. Schiff (1992) lo define como aquel conjunto de elementos de la estructura social que afectan a las relaciones entre las personas ya que son insumos o argumentos para la producción y/o la función de utilidad (Schiff, 1992).

Burt (1992) señala que el capital social son los amigos, colegas y contactos más generales y que a través de los cuales el individuo tiene oportunidades de usar su capital financiero y humano. Algo muy importante es que Coleman (1990) había señalado que la densidad de las redes es una circunstancia importante para el desarrollo del capital social. Mientras tanto Burt (1992) constató lo contrario a Coleman, y en su opinión señala que es la relativa ausencia de lazos, facilita y posibilita la movilidad individual. Esto debiéndose a que las redes que son demasiado densas tienden a transmitir información redundante, por lo tanto, los lazos más débiles pueden ser fuentes de nuevos conocimientos y recursos (Granovetter, 2000; Portes, 1998). En este sentido Portes (1995) señala que el capital social es la capacidad de movilizar recursos de diversos tipos en función de la pertenencia a una red. Por lo tanto, lo que aquí se quiere acentuar, es que el empresario realiza sus actividades con relación en la existencia de redes sociales establecidas por los

propios sujetos facilitando o en algunas ocasiones restringiendo ciertas acciones.

Otro de los enfoques sobre el capital social es el de Putnam (1993) refiriéndose a este, como una acumulación de normas y confianza existentes en la red, en la cual los individuos recurren para solucionar algunos conflictos que se les presenta en la actividad empresarial. Mientras tanto, Lomnitz (1994) menciona que la reciprocidad que se dan entre los miembros de la red se encuentra determinados por el factor “confianza”. Y menciona que este factor depende de elementos culturales (valores, costumbres, etc.), físicos (cercanía de residencia de la empresa) y económicos (intensidad del intercambio empresarial). Por lo tanto, esta autora considera que la confianza es fundamental para llevar a cabo determinadas acciones dentro de las redes sociales. En este sentido nosotros coincidimos que el capital social en las redes sociales sirve para establecer, adoptar, modificar e intercambiar recursos tanto materiales como inmateriales, y a su vez la generación de mecanismos de confianza que dan paso a la socialización de relaciones sociales para el beneficio de las redes.

Para esta investigación el concepto de capital social es crucial, en especial en un contexto local porque coincide con la presencia de redes sociales formadas por familias, empresas, proveedores, amigos, socios, clientes, etc. En un contexto más amplio el capital social también involucra a las instituciones gubernamentales que permiten que el capital escale y se extienda hacia la red. Por lo tanto, autores como Granovetter (2000; 2005), Burt (1992), Putnam (1993), Schiff (1992), Lomnitz (1994) y Portes (1998) mencionan la importancia de las redes en la creación de capital social porque se logra por un lado la movilización de recursos de diversos tipos en función de la pertenencia a una red, y por el otro lado se logra una acumulación de normas, valores y sistemas de confianza existentes en la red.

El capital social en algunos estudios sobre empresas y empresarios tiene que ver con la obtención de recursos e información para el mantenimiento de las empresas en el mercado. Es decir, la relación que existe entre capital social y redes tiene que ver con la creación de conexiones e intercambios

instrumentales, para nosotros no sólo en las redes se da este intercambio instrumental para crear capital social, sino que también se originan intercambios sociales y culturales entre estas estructuras sociales.

### ***Las redes de cooperación: los distritos industriales incrustados***

Las asociaciones entre empresas y la flexibilidad que proporcionan el establecimiento de redes sociales son también aspectos rescatados para reforzar la manera en como las empresas se relacionan. Ya que pueden adquirir diversas modalidades como la subcontratación, sociedades, alianzas con dimensiones horizontales o verticales o mixtas, que se engloban bajo el concepto de redes de empresas. De tal manera, que las redes sociales y de empresas influyen en la elaboración de estrategias empresariales manifestándose en el desarrollo de nuevos mecanismos de acción que pueden conducir a generar nuevas soluciones para mantenerse en el mercado. En estas asociaciones entre empresas están las redes de cooperación que los distritos industriales poseen y que obtienen beneficios y ventajas al disponer de un mercado de trabajo constante.

Una de las discusiones principales sobre el establecimiento de relaciones entre modos de producción y modelos de organización en las empresas se encuentra en los atributos que presentan los distritos industriales como formas de producción en red y que asumen dinámicas en sus transacciones económicas y en sus relaciones interempresas. Podemos mencionar que uno de los principales atributos de los distritos industriales más destacados son las experiencias italianas, donde se demuestra una interdependencia entre la dinámica de las pequeña empresas que lo conforman y las características de las comunidades en las cuales se desarrollan (Becattini, 1979; 2002).

Este concepto de distrito industrial propuesto por Alfred Marshall<sup>4</sup> (1890) menciona la existencia de un modo de producción con rendimientos crecientes

---

<sup>4</sup> La concepción de distrito industrial por Marshall es desarrollada por la idea de la existencia de una alta concentración geográfica de las empresas que aprovechan las ventajas derivadas de las economías externas. Marshall afirma que al interior del distrito existen características como: a) que los individuos pasan con facilidad de una empresa a otra, y que los empresarios y los

alternativos al de las grandes empresas verticalmente integradas. En este sentido un distrito industrial trae consigo, como lo menciona Marshall, grandes beneficios y ventajas al disponer de un mercado de trabajo constante. E introduce el concepto de “atmósfera industrial”, que junto a la existencia de una mutua confianza y el conocimiento de las empresas, facilitando la generación de las competencias que necesita la industria, ya que se promueve la innovación y difusión entre pequeñas y medianas empresas del distrito industrial.

Más adelante Becattini (1979; 2002) actualiza el concepto de distrito industrial definiéndolo como una “entidad socio-territorial que se caracteriza por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada”. Y agrega que un distrito industrial existen fuertes interrelaciones entre los ámbitos de lo social, económico y político; y que el funcionamiento de un ámbito, por ejemplo económico, se encuentra moldeado por el movimiento y la organización de otros dos ámbitos. Asimismo Becattini (2002) plantea que el distrito industrial es el resultado de un proceso de integración dinámico entre división e integración de mano de obra, ampliación del mercado y la formación de una red permanente tanto al interior del distrito como al exterior. Es decir no solamente se esta hablando de empresas aglomeradas, sino del establecimiento de relaciones amplias y dinámicas hacia mercados externos en un ambiente de cooperación y colaboración. Lo que se distingue en estos distritos es su desarrollada capacidad de adaptación e innovación, lo cual surge a partir del intercambio de información y concentración del conocimiento y habilidades (Amin, 1991). Los distritos industriales hacen un tejido basado en la cooperación y confianza que les permite a las empresas realizar una misma actividad compitiendo a partir de estándares de calidad y el precio de los bienes que producen.

---

trabajadores viven en la misma comunidad, beneficiándose del hecho que los “secretos industriales” están en el área, es decir, que existe una atmósfera industrial; b) los trabajadores están mayormente ligados al distrito más que a la empresa individual. Por lo tanto Marshall menciona que el distrito industrial es una comunidad estable, donde se afirma una identidad cultural local fuertemente desarrollada. El distrito industrial es en esencia, un entretejido socio-económico, en donde las fuerzas sociales de cooperan con las economías y las uniones de amistad y las relaciones de proximidad se encuentran en la base de la difusión de los conocimientos.

Autores como Amin (1991), Becattini (1979; 2002) y Marshall (1890) no descartan el papel que juega la innovación tecnológica en los distritos industriales, y no solamente en las empresas que se relacionan entre ellas para crear una cadena productiva altamente funcional, sino que también consideran la disposición de algunas empresas especializadas en la producción de maquinas para la misma producción de los bienes del distrito, es entonces cuando nace el mecanismo de crecimiento tecnológico continuo, generando incrementos de productividad. Con cada nueva exigencia productiva —desde el mantenimiento hasta la adquisición de nuevas tecnologías— se establece un diálogo con carácter cooperativo entre las empresas del distrito (Amin, 1991).

En este sentido el concepto de incrustación (*embeddedness*) utilizado por Granovetter (1985) para el análisis de las redes sociales, nos remite a que las transacciones económicas, de cualquier tipo, se encuentran incrustadas en estructuras sociales que influyen en su forma y resultado. De acuerdo a los autores Amin (1991) y Becatinni (2002) la presencia de una red de relaciones empresariales de cooperación tanto horizontal como vertical es una característica de éxito de los distritos industriales.

Sin embargo, Granovetter (1985) menciona que en comunidades empresariales pequeñas se encuentran relaciones económicamente que están recubiertas por elaboradas redes de relaciones no económicas, y que poseen lazos personales muy desarrollados entre clientes y vendedores. Este autor señala la existencia de una “economía moral” que se encuentra en espacios bien definidos, en donde la gente posee un sentido de responsabilidad mutua. Granovetter (2000; 2005) menciona que la falta de confianza no necesariamente es el resultado de una estructura atomizada que aísla a los individuos, sino de la forma en que la estructura social se encuentra conectada.

De tal forma, que existen espacios conformados por las empresas que posee una fina red de relaciones de solidaridad, cooperación y confianza por lo que les permite a estas empresas producir teniendo un mejor flujo de información y de conocimiento, por lo que estas empresas se encuentran recubiertas por relaciones económicas y no económicas que las hace poder organizarse y competir en el mercado y reducir riesgos.

Novick y Carrillo (2006) en sus estudios, discuten acerca de la existencia de una *trama productiva* también alude al espacio conformado por una empresa núcleo que organiza su conjunto de proveedores y clientes y su red de relaciones derivadas de la compra-venta y de los flujos continuos de información, experiencias y de habilidades que circulan por canales formales e informales construidos. En donde la atención se concentra en los elementos del flujo de información —como lo hace Granovetter— como en el conjunto de competencias tecnológicas, organizacionales y comerciales de las empresas que entablan relaciones de compra-venta con la empresa núcleo, ahí la trama se compone en un *contexto* en el cual se pueden hacer distintas funciones de especialización del conocimiento para la producción y de externalización del conocimiento tácito, y es que a partir de la interacción con la empresa núcleo de la red y con otras empresas e instituciones se puede construir un entorno productivo benéfico para las empresas que se encuentran en al red (Rullani, 2000; Novick y Carrillo, 2006).

La existencia de redes o tramas productivas, citado por Novick y Carrillo (2006), implican la implementación y el desarrollo de un lenguaje común, la generación de habilidades y conocimientos que puedan ser apropiados por las empresas y por los empresarios que integran la red. Hallamos en Novick y Carrillo una similitud con nuestra postura en cuanto al establecimiento de un lenguaje común en las redes de empresas, sin embargo ellos no toman en cuenta el factor de la cultura para el establecimiento y solidificación de las redes de empresas en los espacios donde se establecen. Por lo que nosotros hemos mencionado hasta ahora es que la cultura es un factor primordial tanto para los sujetos como para el estableciendo de redes sociales y de empresas, porque existe una transmisión e intercambio de símbolos y significados que se realiza dentro de la estructura de la red y que sirven para la conformación de una cultura de un determinado grupo social.

Becattini (2002) menciona otro factor valioso en el establecimiento de redes de relaciones entre empresas o de los distritos industriales, y es el alto nivel de competencia que existe al interior de estos distritos, a diferencia del resto del sistema económico. Otra de las aportaciones que nos sirve para

entender la funcionalidad de empresas interconectadas (redes empresariales) como son los distritos industriales es la de Porter (1990) que también explica la existencia de las ventajas competitivas en ciertas regiones geográficamente amplias y desarrolladas. Estas ventajas, para Porter, son tierra, ubicación, los recursos humanos, la mano de obra y el tamaño de la población local. Porter (1990) señala que el crecimiento industrial y empresarial difícilmente se podría construir sobre la base de factores básicos heredados, ya antes mencionados. Porter (1990) introduce el concepto de “racimos” o grupos de firmas interconectadas, de proveedores, industrias relacionadas que se presentan en ciertas ubicaciones geográficas determinadas.

Es decir, estos racimos son concentraciones geográficas de compañías interconectadas, de proveedores especializados, de servicios, de empresas asociadas en un campo particular. Estos racimos se desarrollan en lugares en donde hay suficientemente recursos y capacidades para producir, se amontonan y logran alcanzar umbrales de crecimiento importantes, otorgándoles una posición dominante en una determinada actividad económica y con una decisiva y sostenible ventaja competitiva sobre otros lugares. Porter señala que los racimos pueden influenciar la competitividad, para el caso de las redes de empresas, de tres maneras: 1) aumento en la productividad de las empresas interconectadas; 2) conducción hacia la innovación en el campo de la actividad desarrollada; y 3) estimulación de nuevos negocios en el campo.

De la misma forma los *cluster* también implican la presencia de grupos de empresas que se encuentran interconectadas. Señala Porter (1990) que en un *cluster* todos los agentes actúan para organizarse y mejorar la productividad, así como el mejoramiento de la vida local que se encuentra alrededor del cluster. Así las empresas se asocian para potencializar su productividad con altos niveles de calidad y garantizando el trabajo en equipo. Del mismo modo que el distrito industrial, para el *cluster* es de suma importancia la concentración geográfica de las empresas, en este sentido la proximidad geográfica no implica automáticamente una colaboración, como ocurre en los distritos industriales. Lo que podemos decir en este sentido es

que existe una configuración de espacios geográficos donde están establecidas estas redes de empresas o distritos industriales. Es decir el distrito va transformando la vida cotidiana y la cultura de las regiones geográfica determinadas por estos distritos o redes.

Bertini (2000) menciona que también se pueden desarrollar grupos de empresas que colaboren en redes y cooperar para la resolución de problemas comunes y para certificar el ciclo productivo en fases separadas pero relacionadas entre sí. La importancia que presentan los *cluster* es la reducción de costos de transacción y una alta eficiencia y flexibilidad en su producción, además de la creación de incentivos y beneficios contribuyendo al desarrollo empresarial.

Complementariamente Becattini (2002) menciona que la existencia de una articulación en los procesos productivos de estas aglomeraciones permite el aumento de la productividad del trabajo por medio de la acumulación y utilización de capacidades adquiridas mediante el proceso productivo y el desarrollo de capacidades para aprender de una forma continua y evolutiva. Por lo tanto, las empresas que se encuentran interrelacionadas presentan un rápido crecimiento de su productividad, mejoramientos de sus modelos productivos al innovar y generar capacidades de innovación. Como lo señala Porter (1990) la concentración geográfica de las empresas resulta ser un elemento significativo al ayudar a interrelacionarse a las distintas instituciones que se encuentran involucradas en la actividad sobre la cual gira la aglomeración empresarial.

Por lo tanto, el estudio sobre redes sociales y de empresas implica una forma de concebir las relaciones entre los sujetos sociales en las actividades económicas, de tal manera que se ha demostrado la necesidad de desarrollar nuevas formas de percibir la integración de redes sociales y empresariales.

### ***Redes empresariales y modelos productivos***

Uno de los aspectos que hemos venido señalando es la importancia de la interacción de recursos tanto materiales como inmateriales que se dan dentro

de las redes sociales y empresariales conformando una estructura social en red que no únicamente se encuentra determinada por factores económicos sino por la cultura y la subjetividad de los sujetos que son partícipes de su realidad. Sin embargo ¿qué importancia tienen la concepción de modelos productivos en relación a las redes?

Empecemos por una de las definiciones importantes sobre modelo productivo, y es el que realizan Freysennet y Boyer (2000) que lo definen como aquel proceso de estabilización estructural y de regulación. Un modelo productivo, sostienen estos autores, posee una dinámica propia, esto hace que cada modelo industrial se reproduzca de distintas formas al interior, por lo que ningún modelo se reproduce de igual forma —taylorismo, fordismo, toyotismo—. Esta diversidad en los modelos no se reproduce de manera mecánica, sino que es producto de múltiples formas en que se vinculan tanto los principios de la producción como los de regulación en un contexto social; de tal suerte que un modelo puede perdurar en una extensa gama de diversidades incluso en contextos distantes a los que le dieron origen.

La idea de Freysennet es que en todos los modelos productivos, o al menos en ciertos grupos de modelos, compartían ciertos dispositivos, objetivos y principios en donde, al menos, estos modelos estaban caracterizados para vencer la doble incertidumbre del trabajo y del mercado que caracteriza al sistema económico. Mencionan Freysennet y Boyer (2000) que la incertidumbre en relación al trabajo esta relacionado al acto de compraventa de una capacidad de trabajo, porque no garantiza en sí mismo ni las condiciones de su empleo, ni la cantidad y la calidad de los bienes o servicios que puedan contribuir a producir ni en qué plazo. En relación al mercado no garantizaba la intervención del capital existente y sobre todo que existiera una clientela que pudiera solventar la compra del producto fabricado en el momento de su puesta en venta. Estas incertidumbres, señaladas por los autores, son el resultado de las tres libertades constitutivas del sistema económico (De la Garza, 1998).

Del análisis de Freysennet y Boyer (2000) se desprende una renovación del concepto de modelo bajo el principio de existencia de “equivalencias

funcionales” con diferentes contextos pero reduciendo las dos principales incertidumbres —trabajo y mercado— del sistema productivo moderno. Con esta reinterpretación Freysennet pretende romper con la contradicción entre estabilidad y proceso o bien la existencia de dispositivos de modelos viejos con nuevos sin considerar a los primeros como defectuosos, imperfectos o lastres de la renovación productiva.

De esta manera, se admite que los modelos deben crearse también con formas particulares o con estrategias múltiples que puede haber para poder superar las incertidumbres. En especial las formas particulares en los modelos se los otorgan los actores (empresarios, gobierno, trabajadores) entendiendo que el modelo productivo se puede concebir como un abanico de estrategias productivas.

El modelo productivo para fines empíricos puede ser mediado por el concepto de estrategias productivas para así de esta manera romper con la concepción evolucionista y estructuralista, pues se requiere del enfoque de los sujetos que van orientando sus acciones en situaciones de incertidumbre y frente a nuevos y diversos modelos productivos exitosos y no únicamente frente a un solo modelo productivo (Gutiérrez, *et al*; 1999).

La posición de De la Garza (2000), señala que el concepto de modelos de producción comprende tres niveles: a) política de producto (a cuales mercados se dirige), en modelos, diversidad y calidad; b) organización productiva, es decir métodos y medios para llevar a cabo la política de producto; c) relación salarial (reclutamiento, empleo, categorías laborales, remuneraciones, promociones, jornadas y formas de representación de los asalariados). De acuerdo con esto, que la enunciación modelo de producción en GERPISA es fundacional, pero presenta varias grietas: existe un olvido de la tecnología dura, que debería formar parte del todo de un modelo productivo; segundo, confunde y mezcla organización de la producción con relación laboral. El concepto de relación salarial opera en esta misma confusión, porque organización y relación laboral son referidas al mismo espacio de interacciones de los trabajadores, con mandos medios y gerencia y con los medios de

producción, pero analizadas desde un ángulo diferente (De la Garza, 2001; 2006<sup>a</sup> y 2006b).

Otro de los problemas es que la organización es efectivamente la forma como se combinan hombres y medios de producción para hacer realidad el proceso productivo, en cambio la relación laboral se remite a la del capital con el trabajo y en esta medida, señala De la Garza (2006a), su dificultad central no es la eficiencia productiva como en el primero, sino la regulación, de tal forma que esa regulación se extiende al externo de la empresa y conforma el sistema de relaciones de trabajo que implica, entre otros, a las leyes laborales, que a nadie se le ocurriría incluir dentro de la organización del trabajo (De la Garza, 2006<sup>a</sup>; 2006b).

Muestra De la Garza (1997; 2001; 2006a) que los regulacionistas tienden a olvidar a los actores en los modelos de producción y a congelarlos en las estructuras cuando se añade que el modelo no estabilizado conforma una configuración socio-productiva que se convierte en modelo al estabilizarse. Pero ésta, señala De la Garza, no se logra permanentemente porque los actores del trabajo van construyendo cotidianamente los consensos necesarios para que el orden relativo se consiga. Por lo que la necesidad de la negociación cotidiana del orden impide congelar a los actores en las estructuras (De la Garza, 1997) y hacer depender la productividad solo de factores estructurales; en esta mediada, un modelo productivo (mejor sería decir una configuración sociotécnica que nunca llega a modelo) debe implicar no sólo a la cultura laboral de los trabajadores, de los mandos medios y la gerencia, sino a los procesos de dar sentido, a la subjetividad de dichos actores (De la Garza, 2000; 2001; 2006a), posición que en nuestra investigación coincide con De la Garza, porque al establecer un proceso productivo intervienen tanto factores estructurales (mercado, tecnología, etc.) como culturales de los sujetos que se encuentran activos y en constante interacción con los otros originando configuraciones sociotécnicas.

Creemos que dentro de las redes de empresas los modelos toman formas estratégicas diversas que posibilitan la superación de incertidumbres.

Las formas particulares en los modelos se los otorgan los sujetos (en este caso empresarios) concibiendo que el modelo productivo se pueda pensar como un repertorio de posibilidades de estrategias productivas. Afirmamos que para comprender en la práctica estas estrategias productivas (modelos productivos) requiere del enfoque de los sujetos que van orientando sus acciones frente a nuevos y variados modelos productivos y no solamente frente a un solo modelo. En este sentido coincidimos que los sujetos van construyendo cotidianamente los consensos y las negociaciones para que exista un orden. Por lo que es imposible conceptualizar al sujeto de forma pasiva en las estructuras o determinados por estas mismas o hacer depender la productividad solo de factores estructurales, sino por lo contrario aquí evidenciamos al sujeto activo en constante interacción e incrustado en densas redes empresariales, y en esta medida, se implementa la conformación de una configuración sociotécnica de la productividad que implica no solamente la articulación de factores estructurales (tecnología, organización laboral, etc.) y de la cultura laboral de los sujetos, sino a la subjetividad como aquellos los procesos de dar sentido de dichos sujetos.

De la Garza se refiere que el concepto de configuración sociotécnica, es alternativo al de modelo productivo, y no es simplemente una permutación de nombre sino que implica ciertos elementos sobre todo que:

- a) exista el abandono de la idea de modelo como sistema, con partes coherentemente interconectadas y funcionales al todo, por la idea de que las conexiones en un todo pueden ser duras o laxas, con contradicciones, discontinuidades y disfuncionalidades;
- b) se origina la idea de que las estructuras acondicionan, presionan o canalizan la acción de los sujetos, pero que las reglas pueden cumplirse o no, y que siempre hay incertidumbre en su interpretación y espacios no claramente regulados, que en la aplicación de las reglas intervienen en los intereses, cogniciones, sentimientos, estética y formas de razonamiento científicos y cotidianos que pueden llevar a los actores a la negociación o al conflicto;

c). por ultimo, señala De la Garza, que las estructuras no hacen nada sin la intervención de los sujetos, que interaccionan en los procesos productivos con medios de producción y con otros hombres, pero estas interacciones están embebidas de sentidos construidos a partir de códigos culturales que pueden ser, o no, compartidos por los actores de la empresa, en todo caso una parte de esos códigos no se generan en el trabajo sino fuera de la firma y corresponden a clases sociales diferentes (De la Garza, 2001; 2006<sup>a</sup> y 2006b).

El concepto modificado de configuración sociotécnica, destaca De la Garza (2006<sup>a</sup> y 2006b), especifica el concepto de nivel tecnológico: herramental, maquinizado, maquinizado automatizado, automatizado computarizado, en red informática; así como el tipo de organización del trabajo: tradicional, taylorista-fordista y toyotista; el nivel de flexibilidad del trabajo en lo numérico, funcional y salarial, en lo formal e informal, en la forma unilateral y bilateral; el perfil de la fuerza de trabajo: salarial, laboral y sociodemográfico; las culturas laborales, de mandos medios, gerenciales y empresariales.

Por lo que la reestructuración productiva ha tomado fuerzas desde la mitad de la década de los ochentas en la forma de cambio tecnológico (De la Garza, 2006<sup>a</sup>; 2006b), se le conoció como reconversión industrial y se dirigió preferentemente a la industria, aunque posteriormente se extendió a los servicios modernos de grandes empresas. Pero pronto se transitó hacia un énfasis en la organización del trabajo, con la introducción de nuevas formas de organización, bajo la idea de la posibilidad de una reestructuración organizacional en las empresas que no implicara las grandes inversiones de la tecnológica (De la Garza, 2006<sup>a</sup> y 2006b).

Así mismo, la reestructuración estaría en los planos económico-productivos, pero también se daría en la formas de interacción entre las empresas, con el Estado, en los sujetos sociales y políticos de lo cual se deriva los siguientes cambios:

1. *En lo productivo*: los cambios se pueden desglosar en varios subniveles: el cambio tecnológico duro (corriente neochumpeteriana); el cambio

- organizacional (da cuenta el toyotismo, lean production) y la de los nuevos conceptos de producción; el cambio de las relaciones laborales que presenta la polémica sobre la flexibilidad del trabajo; la del perfil de la fuerza de trabajo (discusión sobre los cambios en la estructura del mercado de trabajo y la calificación); y los cambios en la nueva cultura laboral (conectada con la doctrinas gerenciales, calidad y justo a tiempo)
2. *En el ámbito del Estado:* los cambios en el Estado Social trae consigo consecuencias en el monto y orientación del gasto público, en la desregulación económica y laboral, e implicaciones en las fuentes de legitimidad; todo esto en un contexto de la nueva globalización de las economías, la nueva división internacional.
  3. *En el ámbito social:* el cambio se dio en la declinación, fractura y reconstitución de sujetos sociales, así como la decadencia de utopías, imaginarios colectivos e identidades.

Destaca De la Garza (1998) que el análisis sobre la reestructuración productiva en modelos productivos ha permitido destacar algunos tipos de configuración sociotécnica de producción que encuentran en juego en las empresas:

1. *Configuración reestructurada:* se trata de una configuración que se ha modernizado frente a la mayor competencia en el mercado nacional e internacional, en donde su capital puede ser de origen nacional o transnacional. Su importancia se centra en las formas de organización del trabajo y en las relaciones laborales. En este sentido se encuentran empresas grandes de alta productividad y buena calidad, aplicando aspectos parciales de calidad total y el justo a tiempo, en términos de flexibilidad laboral se encuentra en un nivel medio. Sin embargo, en el aspecto de la mano de obra es de baja calificación, ajustándose una fuerza de trabajo tradicional (escolaridad baja, bajos salarios) combinada con otra mas joven y de menor antigüedad en el trabajo, con una mayor educación, baja calificación y sigue permaneciendo el bajo salario.
2. *Configuración tradicional:* son empresas medianas y pequeñas y de capital nacional, no exportan, con un nivel bajo en su tecnología y baja

productividad y calidad. Su organización del trabajo es pre-taylorismo, flexibilidad limitada, ausencia del sindicato y salario bajo.

3. *Configuración taylorista*: son aquellas empresas medianas o grandes con un nivel bajo o medio en su tecnología, su organización es taylorista o fondista, con flexibilidad baja, combina nueva fuerza de trabajo con obreros tradicionales.

Por lo que el análisis de los modelos productivos y sus estrategias productivas de los empresarios y sus redes tiene consecuencias en las relaciones laborales y en las formas de organización del trabajo por lo que son consideradas para el establecimiento de configuraciones sociotécnicas. De tal manera que se puede plantear, y así lo señala De la Garza, que los cambios productivos y estructurales que se dan en las empresas son producto y productor de la acción; mas sin embargo la acción no surge como resultado mecánico del cambio estructural sino que pasa por procesos de dar sentido y de interacción entre los actores que también determinan el curso de la acción.

#### **IV. Teorías de empresas y empresarios**

En esta parte nos interesa rescatar la visión que tienen las teorías de la empresa y del empresario sobre el sujeto y sus acciones.

##### ***El neo-institucionalismo económico y sus críticos***

Dentro de la corriente del nuevo institucionalismo económico se considera a la empresa como un sistema de contratos o como lo llama Williamson (1989) es una estructura jerárquica. En donde la base de estas propuestas, es la incorporación de los costos de transacción y de la asimetría de la información en el análisis de las empresas. De tal manera, se considera que ir más allá de la coordinación de los procesos productivos por la vía de los precios, la empresa es conceptualizada como una estructura organizativa en la cual el empresario contrata y asigna tareas a los agentes productivos.

En este sentido, Williamson (1989) señala que las relaciones de la empresa con otras empresas se dan en un ambiente meramente institucional y

formal, y donde pueden surgir desavenencias y comportamientos oportunistas de los agentes. A diferencia de esta propuesta existe la de Nootboom (2000) encaminada a incorporar distintas dimensiones (cognitiva, tecnológica y cultural) para el análisis de las empresas, las cuales por lo general, no son consideradas por el nuevo institucionalismo económico.

Nootboom (2000) parte de combinar elementos del viejo institucionalismo (Thorstein Veblen y Wesley Michel) y del nuevo institucionalismo, en donde incorpora conceptos como los de normas, instituciones, rutinas, costos de transacción y especificidad en la producción. Pero, además, este autor incorpora a su propuesta aspectos sociales que le otorgan un carácter dinámico al análisis de las empresas, tales como el aprendizaje, la tecnología y la confianza.

Nootboom dirige sus críticas hacia las propuestas de Williamson quien considera la dependencia inter-empresas como un elemento negativo a largo plazo y además enfatiza el comportamiento oportunista de los actores y en especial desvaloriza el papel de la confianza como elemento de control. Williamson (1989) le da más importancia a elementos formales como el contrato y sus cláusulas, y el papel de la jerarquía en la empresa. Analizando estos elementos en el contexto de las distintas estructuras de gobernabilidad, y de racionalidad limitada así como el comportamiento oportunista. Y pone poca importancia a los factores sociales como las costumbres, la confianza, la familia, amistad, etc., que influyen en las actividades económicas y mercantiles (Nootboom, 2000). Por esta razón nos interesa rescatar la propuesta de Nootboom (2000) ya que él menciona que estos factores sociales tienen impactos en las actividades económicas y que a su vez éstas se modifican a través del tiempo y están delimitadas por su trayectoria, en tanto que se expresan como procesos continuos de adaptación social.

Nootboom (2000) pone especial interés a las relaciones sociales que se tejen en torno al intercambio económico. Este autor menciona que existen de dos tipos de transacciones: contractuales y relacionales. En el primer caso son los acuerdos que legalmente se apoyan en un contrato clásico como lo subraya Williamson; en el segundo caso, se interesa destacar más el

intercambio entre los sujetos involucrados considerándose también los contextos sociales.

Para Nootboom es prioritario centrarse en analizar las transacciones relacionales a fin de considerar el intercambio como parte de un proceso histórico en el que interviene el factor social y el tiempo. En este contexto se presenta la oportunidad de fortalecer la colaboración entre las empresas mediante la interacción continua y el aprendizaje. Propuesta que en esta investigación se ha recalcado que los sujetos no están aislados sino que están en una constante interacción con los otros, y a su vez también tejen redes de relaciones entre empresarios y empresas donde se intercambia no solo recursos materiales (económicos) sino que también recursos culturales y simbólicos, permeados por la subjetividad de los sujetos.

La importancia en las aportaciones de Nootboom radica en el valor que le otorga a la dinámica de los procesos sociales, a la influencia y al impacto de las instituciones y de las empresas al aprendizaje y al conocimiento, al contexto social y a la dependencia como un nexo natural; a los patrones históricos y a la confianza para la conformación de tomas de decisión. Este autor afirma que estos elementos son centrales para el desarrollo de relaciones de cooperación y coordinación en y entre empresas. La conceptualización de empresa para este autor es aquel conjunto de recursos heterogéneos (humanos, sociales y materiales) en donde se coordinan y controlan diversos tipos de conocimiento y competencias que son resultado de la acumulación de experiencias personales y sociales. En esta perspectiva, la empresa se concibe también como una organización en la que existen un conjunto de reglas que van regulando e integrando el comportamiento social del grupo.

El empresario, para este autor, es aquel que logra la gobernabilidad o administración de recursos internos y externos que coadyuvan a la percepción, evaluación e interpretación de la realidad cognitiva, interna y externa de la empresa (Nootboom, 1999 y 2000)<sup>5</sup>. Así mismo señala que la ventaja

---

<sup>5</sup> Esta concepción de la empresa por Nootboom es fuertemente contrastada por la de Williamson, ya que para este autor, la empresa es una estructura de gobernabilidad con una carga jerárquica representada por niveles de autoridad o de mando que contractualmente

competitiva de la empresa se encuentra en la derivación de aumentar sus capacidades no solamente productivas y tecnológicas, sino también la cognitivas. Esto se relaciona con el desarrollo continuo, las dinámicas de percepción (conciencia, emociones, sentimientos), interpretación (de significados y conocimientos) y de evaluación (metas fijadas) en los individuos de la empresa. Señala Nootboom (2000; 2004) que estos tres procesos — percepción, interpretación y evaluación— son el eje central en los que se desarrolla la socialización, la interacción y la difusión de las experiencias. En donde el lenguaje común y las formas de interpretación cognitivas son las herramientas para la cooperación y colaboración entre empresas.

¿Qué papel juega la empresa en su interior? Al interior de la empresa, destaca, se realizan múltiples intercambios, por lo que el flujo de la información y de los conocimientos es muy importante<sup>6</sup>. No obstante, en los acuerdos de colaboración no se desecha la idea de la existencia de comportamientos oportunistas (Nootboom, 2000 y 2004). No obstante este comportamiento se puede disminuir con la creación de estímulos para cooperar. En su defecto, la existencia de normas y sanciones sociales atenúan la existencia del egoísmo que perjudica al grupo (Nootboom, 2000).

Cuando existe incertidumbre<sup>7</sup> en el ambiente empresarial existen múltiples oportunidades y amenazas, es cuando surge la necesidad de los empresarios y de las empresas en apoyarse en otros individuos u organizaciones (redes de empresas) con la finalidad de cubrir sus necesidades como de conocimiento, de información o de experiencia requerida para reducir

---

definen su organización de la empresa. Por lo que el objetivo de la autoridad es lograr la eficiencia a través de una estructura de gobernabilidad que garantice a la empresa y a su medio ambiente la reducción de los costos de transacción en condiciones en las que se involucran la especificidad de los activos y el comportamiento oportunista.

<sup>6</sup> Nootboom (2000) plantea que la cooperación y los acuerdos entre las empresas es necesario tener un flujo importante de comunicación en donde se pueda expresar las necesidades e ideas mutuas a fin de evitar falsas interpretaciones. En donde cada individuo en función de sus propias experiencias puede interpretar la realidad de diferentes formas, y en este sentido el lenguaje es la única forma de homogeneizar estas percepciones de la realidad.

<sup>7</sup> Para Williamson (1989) la incertidumbre esta relacionada a la realización de transacciones en condiciones oportunistas y de una alta especificidad de los activos. La incertidumbre es la causa principal por la que se genera la integración vertical en las empresas y así se evita la dependencia bilateral.

estas amenazas (económicas, tecnológicas y sociales) u oportunidades que pueda afectar a la empresa (Nootboom, 2000).

Por lo tanto, una de las formas como las empresas acceden a nuevas practicas y conocimientos es por medio del establecimiento de alianzas estratégicas de colaboración enmarcadas en distintas modalidades como las licencias, fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, subcontrataciones y *joint ventures*, que establecen las empresa con sus clientes y proveedores en el corto o largo plazo (Nootboom, 1999). De tal forma, que —como menciona el autor—, a mayor incertidumbre es mayor la necesidad de buscar o recurrir a elementos externos como las alianzas estratégicas entre empresas o la elaboración de redes con el objetivo de analizar, interpretar y evaluar el contexto de la empresa.

Para Nootboom (2000) la estructura de redes entre empresas forma parte de una estructura de cadena de valor industrial o comercial en donde el tejido social se va integrando por medio de los clientes o proveedores que van facilitando la difusión y el intercambio de conocimientos y de mejorar las practicas de carácter productivo. Estas redes, para este autor, son de carácter tecnológico que surgen en un contexto institucional y están inmersos en un marco histórico y geográfico determinado. Sin embargo menciona este autor que estas redes son únicamente de carácter tecnológico para elevar la productividad y deja de lado que además estas redes son también redes sociales por los cuales se intercambia aspectos simbólicos y culturales. Otorga más peso a las redes tecnológicas que estructuran cadenas de valor industrial y comercial, ya que son estas, menciona Nootboom, las que facilitan el intercambio de conocimientos y mejoran las prácticas productivas. Recordemos que en nuestra propuesta es resaltar el papel de los sujetos activos incrustados en redes sociales y redes de empresas y empresarios y su impacto en actividades empresariales y la creación estrategias. Propuesta que mira al sujeto en una constante interacción con los otros, y que a su vez teje redes de relaciones sociales entre empresarios y empresas donde se intercambia no solo recursos materiales (económicos) sino que también recursos culturales y simbólicos, permeados por la subjetividad de los sujetos.

El contenido de una red, menciona Nootboom, se puede distinguir por su estructura organizacional (número de participantes) y por su frecuencia e intensidad de las relaciones sociales observadas entre los distintos sujetos que integran la red (Nootboom, 2004). Concibe el comportamiento de las empresas que se encuentran dentro de una red es regulado por medio de la amistad, las leyes, los valores, normas sociales y/o por las costumbres y la cultura. Al respecto conviene revisar el siguiente cuadro:

**Cuadro 1**

**Formas de asociación**

<b>Asociación</b>	<b>Nivel de Empresa</b>	<b>Nivel Individual</b>
Egoísta	Coerción o miedo a las sanciones de la autoridad	Posibles ventajas materiales e interés propio.
No egoísta	Existen los valores y normas sobre el buen comportamiento	Existencia de lazos de amistad, familiares, compadrazgo

Fuente: Nootboom (1999 y 2000)

La existencia de lazos comerciales, de amistad, compadrazgo y familiares surgen al interior de las redes tecnológicas y comerciales entre las empresas que ejercen formas de sanciones por incumplimiento comerciales, por lo cual esto puede estimular las reglas por las cuales se da la competencia. Por ejemplo, el comportamiento oportunista de alguna empresa que esta integrada a una red otorga una reputación negativa que generará posteriormente altos costos de transacción para el infractor (Nootboom, 2000 y 2004).

Estamos de acuerdo, que los lazos de solidaridad que se dan al interior de las redes están incrustados en normas sociales. En donde estas normas van creando incentivos o castigos que internalizan los sujetos u organizaciones y pueden permitir anticipar alguna conducta entre las partes que integran las redes.

Autores como Granovetter (2000), Della Guista (2001), Requena (1990/91), Lomnitz (1994), así como para Nootboom (1999; 2000) el establecimiento de la confianza entre las redes de relaciones es el contexto

más importante para establecer acuerdos de cooperación, formales e informales entre las partes. En donde la convivencia y el mantenimiento de los acuerdos contractuales, a largo plazo, se alimentan de lealtad, de valores y de la amistad. Para Nootboom (2000) la confianza se apoya en los valores, normas y en los vínculos sociales que presentan los agentes y sus empresas<sup>8</sup>.

Los elementos como las normas, los valores, la amistad, las redes de parentesco, reputación y autoridad coadyuvan la existencia del oportunismo, por lo tanto estos elementos, ya mencionados, forman parte de la dimensión social en la que Nootboom contextualiza las transacciones relacionales. A una mayor interacción y comunicación entre la red de empresas es posible reducir los riesgos e incertidumbres entre las partes.

En este sentido, las alianzas estratégicas en forma de redes empresariales, señala Nootboom, permiten a las empresas acceder a nuevas fuentes de financiamiento, maquinaria especializada, mejor calidad de los incentivos, bajos costos y/o aprender nuevos procesos productivos.

### ***Integración empresarial***

Edith Penrose (1955) parte de colocar sus estudios de la empresa en enfatizar el proceso de crecimiento de las mismas. El crecimiento de las empresas está en relación con los intentos de un grupo de personas por buscar nuevas formas de expansión utilizando de formas distintas los recursos que se poseen, teniendo como resultado, quizás, la aparición de nuevos modelos productivos, nuevos procesos de operación y organización de la empresa. Propuesta que consideramos importante ya que nos interesa destacar cuando las redes entre empresas y empresarios se integran de alguna manera —subcontratación, asociaciones, acuerdos de colaboración, etc.— tratando de encontrar nuevos procesos productivos o nuevos mecanismos de acción empresarial teniendo como resultado el mantenimiento de las empresas en el mercado o su modernización.

---

<sup>8</sup> Para Williamson lo único que rige en las relaciones contractuales es el riesgo calculado. En este sentido Williamson señala que ante la ausencia de una confianza no calculadora o el predominio de un riesgo calculador, las principales formas que existen para evitar el oportunismo con dolo, en las relaciones contractuales, son dos: las salvaguardas contractuales y la integración de las empresas en forma vertical.

Señala Penrose (1955) que el crecimiento y la especificidad de cada empresa van a depender de los servicios que sus recursos sean capaces de proporcionar. Su planteamiento teórico se encuentra dirigido hacia que “la mayoría de los recursos productivos, el trabajo y el personal directivo son capaces de ser usados en formas diversas y por distintos propósitos(...)” (Penrose, 1955). De esta manera esta autora, otorga a la concepción de la empresa un entorno de flexibilidad entre las empresas ya que estas se mueven en contextos inciertos y constantemente cambiantes y que tendrá una carga importante en la determinación de la dirección del crecimiento empresarial. Lo que nosotros consideramos de la propuesta de Penrose es que no únicamente para que crezca o se desarrolle una empresa son necesarios los recursos productivos, de trabajo o tecnológicos, sino que además éstos se complementan con los recursos inmateriales como la cultura (valores, tradiciones) y la subjetividad de los sujetos que funcionan como los procesos de dar sentido a las ciertas acciones.

Para Penrose la empresa resulta ser un cúmulo de conocimientos ya que los recursos poseen competencias individuales y son capaces de proporcionar distintos servicios. Por lo que el objetivo primordial de la empresa, señala Penrose, es poder acrecentar en forma benéfica el crecimiento de la empresa, por lo que se requiere de la generación continua de nuevos servicios y conocimientos para mejorar los procesos productivos.

El empresario es concebido para Penrose (1955) como el recurso productivo que ofrece los servicios empresariales necesarios para reconocer y explotar las oportunidades productivas para el crecimiento de la empresa y la posibilidad de la obtención de beneficios positivos a largo plazo. Sin embargo, el empresario no lo es todo, señala Penrose, sino que la dirección central de la empresa también se encuentra en un grupo de decisión última que debe realizar la coordinación administrativa necesaria para que exista buena comunicación entre el personal directivo y en consecuencia el mejoramiento y aprovechamiento de los recursos productivos.

En los estudios de Penrose (1955) es utilizado el término de “empresario” en un sentido puramente funcional y refiriéndose a los individuos

o grupos que dentro de la empresa rinden servicios empresariales, sea cual sea su posición o empleo. Los “servicios empresariales”, para Penrose, son todos aquellos que contribuyen a la funcionalidad de una empresa que consiste en la introducción y aceptación de nuevas ideas en nombre de dicha empresa, en especial al proceso productivo, cambios en la tecnología, adquisición de nuevo personal directivo, modificaciones al capital, elaboración de planes de crecimiento, entre otros. Los “servicios directivos” son los servicios que tienen que ver con la ejecución de proyectos e ideas empresariales y le corresponde la supervisión de las operaciones que se encuentra en curso. (Véase Penrose, 1959).

Para el crecimiento de la empresa, Penrose (1955) dice es necesario reconocer la importancia de las *fusiones* en el crecimiento de las grandes empresas. Utiliza el término de “fusión” para designar cualquier método de combinar empresas existentes, ya sea de la absorción de una empresa por otra, la combinación de dos o más empresas en términos idénticos o la reorganización de una industria por medio de una integración de todas sus empresas. Es decir, lo mismo que para Granovetter es la “red” de sujetos incrustados, para Penrose es la “fusión” entre empresas que se integran.

Uno de los factores sobresalientes en la teoría de empresas es el factor de la competencia como medio ambiente para la empresa, es primordial este factor, ya que se busca constantemente que la empresa mejore para ofrecer mejores servicios y productos. Y es la competencia la que atribuye la ejecución de altas exigencias de calidad, por lo que lleva a la empresa a establecer estrategias para obtener beneficios de los recursos productivos con los que cuenta (Penrose, 1955).

Los recursos productivos con los que cuenta una empresa, señala Penrose, son: *físicos*: la planta, equipo, recursos naturales, materias primas, bienes semi-terminados, entre otros; *intangibles*: son los recursos legales (marcas, patentes), organizacionales (cultura corporativa) y las relacionales (reputación, relaciones con clientes y proveedores); y finalmente los recursos *humanos*: son la habilidad y reconocimiento de la mano de obra calificada o no, el personal administrativo, financiero, legal, técnico y directivos.

Para que se origine la expansión de la empresa, como lo señala Penrose, se requiere de tomas de decisión que contengan una planeación y programación previa para ejecutar dicha estrategia de crecimiento con lo que se cuenta con un grado de confianza requerida. Por lo tanto, Penrose (1955) señala que existen tres estrategias de crecimiento que la empresa puede seleccionar:

- a) *Economías de escala*: se trata de utilizar de una manera más eficaz los recursos productivos de la empresa, es decir se cuenta con una eficiencia tecnológica, directiva y financiera. Y el objetivo los mismos productos pero con mayor volumen, dando como resultado economías de escala.
- b) *Diversificación productiva*: implica utilizar los recursos de tal forma que proporciona servicios diferentes a los que ya se tienen. Se incluye los aumentos en la diversidad de productos finales obtenidos. La diversificación se puede generar en las áreas de especializaciones ya existentes o nuevas. El fortalecimiento de la empresa se lo otorga la diversificación y la expansión basadas en el conocimiento de ciertas áreas de la industria.
- c) *Fusión*: es la alternativa estratégica que es el método de poder combinar las empresas ya existentes. Pues la fusión es una forma de crecimiento que implica utilizar los recursos internos y externos de la empresa. Este proceso se puede utilizar por medio de la combinación de dos empresas en términos idénticos.

Así la propuesta de Penrose (1955) recae en que la empresa debe aprovechar sus recursos internos y experiencia a partir del fortalecimiento en su base tecnológica. Ya que el crecimiento con recursos externos implica mayor tiempo en su asimilación. Por otro lado, existen algunas limitaciones en la propuesta de Penrose (1955) que son las siguientes: a) solamente considera a las actividades productivas, sin la interacción del mercado y excluye las características e implicaciones del intercambio y del medio ambiente de la empresa; b) no toma en cuenta la influencia de factores culturales y subjetivos en las tomas de decisiones y en las estrategias empresariales; c) su visión es

limitada en cuanto al intercambio que se genera al interior de lo que ella llama “fusiones” entre empresas, existe un intercambio de símbolos y significados que se genera al interior de las redes entre empresas, generado por los sujetos activos, y que logran compactar una cultura en el medio que influye en las decisiones empresariales.

### ***Empresa, tecnología y evolución***

Otra de las aportaciones de las teorías de la empresa son las ideas de Nelson y Winter (1982) en las que explican la diversidad y la complejidad organizacional que presenta la empresa tratando de incorporar explícitamente la naturaleza evolucionista y el cambio tecnológico de la misma. Estos autores buscan dar cuenta del proceso del cambio en el nivel y organizacional dentro de la empresa y con esto subsanar las limitaciones teóricas y empíricas de la teoría neoclásica caracterizada por presentar planteamientos estáticos y limitados con respecto a los sujetos y sus acciones.

Por lo que el análisis evolucionista de estos autores, para la concepción de la empresa es completamente distinto al enfoque neoclásico (optimización de la relación entre medios y fines). En este sentido, el evolucionismo propone ver a las empresas en formas diferenciadas tecnológicamente, con trayectorias tecnológicas específicas otorgando un patrón de resolución dentro de un paradigma tecnológico<sup>9</sup>, así mismo formulan la existencia de distintas habilidades en el *know-how* y diferencias en las capacidades de aprendizaje y mecanismos de procesamiento de información.

Estos autores conciben a la tecnología dentro de la empresa, en este caso, no como un bien definido o como un conjunto de diseños, sino como un acumulado que se relaciona con las actividades de solución de problemas e involucra formas explícitas y tácitas de conocimientos incorporados en procedimientos individuales y organizacionales.

---

<sup>9</sup> El paradigma tecnológico es señalada por Nelson y Winter, como un modelo de solución de problemas tecnológicos seleccionados, que impone prescripciones en cuanto a la dirección (trayectoria) que el cambio técnico que seguir (o dejar) y toma en cuenta las habilidades requeridas para ello.

Las actividades de solución de problemas como lo señalan Nelson y Winter (1982), presenta un patrón irreversible, contingente y de una naturaleza incierta<sup>10</sup>, que genera un avance técnico entre los individuos que la realizan. De tal manera que es necesario que a nivel de la empresa existan *rutinas* que incorporen el comportamiento habilidoso requerido por la generación y aplicación de la tecnología.

Las empresas son los actores centrales y sus características principales están dadas por su stock de capital y sus rutinas que se encuentran prevaletentes. Ya que la finalidad, señalan Nelson y Winter (1982), de la empresa es mantenerse en el mercado obteniendo beneficios positivos, de allí que se les considere como “*maquinas innovadoras*” en una evolución económica cuyos objetivos principales es sobrevivir y progresar.

Las propuestas de Nelson y Winter (1982) visualizan a la empresa en un medio ambiente de mercado, en donde se permite analizar el impacto de cambio económico por modificación en la demanda del producto, las condiciones de oferta y sobre todo destacar la actividad innovativa de las empresas. Sin embargo en ningún momento consideran estos autores la inserción de las empresas y empresarios en redes como parte de su medio ambiente empresarial o como parte de la evolución o del cambio tecnológico.

Nelson y Winter (1982) explican el comportamiento de las empresas equiparándolo con el comportamiento del individuo, por lo que recurren al concepto de rutinas. Por lo que en la teoría evolucionista la manera del comportamiento de una empresa es importante, pero limitada, es reducible al comportamiento de los individuos que la conforman. Por lo que es esperado

---

<sup>10</sup> El papel de la incertidumbre para Dosi es generada porque la actividad de innovación involucra el descubrimiento y la creación. La dependencia deriva de que la solución de problemas tecnológicos, implica el uso de información, de experiencia y de conocimientos formales previos y el desarrollo de capacidades específicas y no codificadas por parte de los inventores. La contingencia, para este autor, se presenta porque no se sabe con exactitud el sentido exacto de los eventos, y la irreversibilidad, porque el sentido de la trayectoria de solución seleccionada imprime ciertas características o condiciones que no es factible ignorar o cambiar. Por lo que la producción del proceso de investigación en estos procesos estará, dice Dosi, determinada por la historia y las capacidades del inventor así como por el conocimiento formal disponible.

que las regularidades en el comportamiento de los mismos tengan consecuencias o similitudes a nivel organizacional.

La propuesta de Nelson y Winter (1982) es que el desarrollo de las habilidades individuales es análogo a las rutinas organizacionales y que el análisis de las empresas es similar al de los individuos, ya que estas también son organizaciones complejas que eligen entre un conjunto de opciones. En donde los individuos ejercitan sus habilidades en su rol como miembros de una organización, las características de las capacidades organizacionales se encuentran influenciadas por las habilidades individuales. En esta parte estos autores tratan de retomar la influencia de los sujetos sobre las actividades de la empresa como la creación de un conglomerado de capacidades que cada sujeto puede utilizar en el medio ambiente empresarial. Sin embargo este conglomerado son habilidades de organización únicamente.

De tal manera que cada miembro de una empresa posee ciertas habilidades o rutinas que desarrolla. El conglomerado de habilidades que cada uno puede ejecutar en un medio ambiente apropiado constituye su repertorio. Nelson y Winter (1982) mencionan que la determinación de qué habilidades se debe ejecutar y cuándo realizarlas depende de la habilidad de interpretar mensajes de otros miembros y del medio ambiente<sup>11</sup>.

Nelson y Winter (1982) señalan que las rutinas organizacionales es lo correspondiente a las habilidades del individuo. Ellos señalan que las rutinas son todas aquellas habilidades de la organización. Es el desempeño de una rutina organizacional va involucrando la integración efectiva de un número de subrutinas y su consecución sin conocimiento consciente —sin la atención requerida de la alta gerencia—.

De tal forma que la organización de la rutina de operación de la empresa puede ser vista como un flujo circular de información interna influenciada por mensajes externos. Ya que una rutina, como lo señalan Nelson y Winter (1982)

---

<sup>11</sup> La interpretación de mensajes es compleja y muy diversa, estos mensajes pueden ser: órdenes escritos u orales; pueden ser descripciones simples de diversas situaciones; señales, gestos, silbidos, etc.

involucra la interacción directa con organizaciones del entorno y la realización de numerosas elecciones que pueden ser contingentes del medio ambiente y de la organización de sí misma, y además se involucran procesos de deliberación con la alta gerencia. Por lo que los esfuerzos por la solución de problemas en una rutina como objetivo, son los que van conduciendo a la innovación<sup>12</sup>. Estos autores señalan que el flujo de información se da al interior de la empresa, sin embargo consideramos que este flujo de información se da en un marco de redes de relaciones internas y externas, tanto sociales como empresariales, que involucra interacciones con los sujetos, por lo que el objetivo no es únicamente la innovación de la empresa sino el establecimiento de redes para establecer alianzas estratégicas entre empresas y con la visión de sujetos activos que participan de su realidad, como en la participación de los sujetos en densas redes sociales y en la elaboración de estrategias para transformar dicha realidad.

Nelson y Winter (1982) señalan que las rutinas son las características principales que se encuentran en un organismo y determinan su posible comportamiento (determinado por el medio ambiente); además son heredadas en el sentido de que los organismos se van reproduciendo constantemente y son seleccionables en el sentido de que los organismos con ciertas rutinas lo harán mejor que otras, y si es así, su importancia relativa aumenta con el tiempo. Estos autores ven a los sujetos un tanto pasivos en sus acciones ya que se encuentran determinados por las estructuras (medio ambiente) por lo que sus acciones las resuelven por medio de rutinas ya establecidas. ¿Pero que pasa cuando algo altera la rutina de algo ya establecido? Donde la adaptabilidad y la regularidad en lo que se refiere a la acción de los sujetos se vuelven parte de nuestra discusión que dejamos abierta para la continuación de esta investigación en el doctorado.

Por lo tanto, las rutinas tienen referencias en las características de la empresa que van desde prácticas (técnicas) bien definidas para producir —

---

<sup>12</sup> Es importante señalar aquí, que para estos autores, el concepto de empresa esta relacionada al ser evolucionista, y consideran que aquella empresa que sólo produce un conjunto dado de productos con un conjunto dado de procesos es incapaz poder sobrevivir mucho tiempo, por lo que para poder una empresa exitosa en cualquier periodo de tiempo se necesita innovar (Nelson y Winter, 1982).

procedimientos de contratación, aumento de la producción, etc.— hasta el establecimiento de estrategias sobre la diversificación de la producción e inversión en el exterior. En resumen lo que nos indica este planteamiento, es que dentro de la organización, los individuos aprenden a resolver problemas por medio de patrones estables de comportamiento (rutinas) y que la repetición de procedimientos los capacita para reducir la complejidad de las decisiones individuales. Por lo que las rutinas se automatizan y se hacen parcialmente tácitas. En donde los actos rutinarios se acumulan en conocimientos y habilidades dando como resultado la generación de una memoria organizacional de la empresa.

La clasificación que realizan Nelson y Winter (1982) sobre rutinas son las siguientes:

1. Las rutinas se relacionan con los *procesos de operación estándar* que van delimitando y definiendo cómo y cuánto produce una empresa bajo distintas circunstancias, dado su stock de planta, su equipo y otros factores de producción que no se pueden modificar en el corto plazo. Estas rutinas las llaman estos autores “rutinas de operación” ya que gobiernan el comportamiento en ese lapso de tiempo.
2. Rutinas que establecen modificaciones periódicas del stock del capital de la empresa. Además van determinando el comportamiento de inversión de la empresa, gobierna su crecimiento o declinación como una función de sus beneficios y tal vez de otras variables. Nelson y Winter (1982) las llama “rutinas de inversión”.
3. Rutinas que se encuentran en el *proceso deliberativo de la empresa*, ya que se refieren a la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas. Este proceso esta conformado por el desarrollo de actividades asociadas con la evaluación de las rutinas y que conducen a su modificación, a un cambio drástico o a su reemplazo —son las rutinas que evalúan y cambian rutinas—. Nelson y Winter (1982) las llaman “rutinas de búsqueda”.

Estos autores nos mencionan que la modificación de las rutinas existentes o por rutinas nuevas se considera procesos de búsqueda, procesos

de investigación, de desarrollo y de aprendizaje, por lo que todos estos procesos tendrán la función de beneficiar a la empresa, más no la maximización de la misma. En donde no se representa a la empresa con la función de la maximización de beneficios, ya que mencionan Nelson y Winter (1982) que las actividades económicas son inciertas y presentan diversos procesos dinámicos. Además estos autores, enfatizan que la racionalidad limitada es un obstáculo para la realización de una “optimización” y limita la consideración de toda la información y de todos los costos que implica determinada acción o decisión.

Nelson y Winter (1982) indican que el funcionamiento de las rutinas de operación incorpora factores motivacionales, que incluyen procedimientos para controlar y para resolver conflictos. Y como puede observarse la importancia de las rutinas en la empresa es tal, que se constituyen en la vía por la que la empresa puede coordinar la actividad económica. Como lo señalan estos autores, son las rutinas las que le permiten a la empresa producir cosas e innovar únicamente.

Por otro lado, Nelson y Winter (1982) en su planteamiento sobre la teoría evolucionista de la empresa consideran la importancia de la búsqueda de estrategias por parte de las empresas que implican un pre-compromiso con un proyecto que incluye procedimientos para alcanzar los recursos de innovación y desarrollo.

Nelson y Winter (1982) diseñan cinco tipos de estrategias de búsqueda:

- a) *Estrategia de Innovación*: consiste en el rompimiento de antiguas rutinas mediante la introducción de pautas totalmente nuevas o mediante la combinación de las rutinas existentes con las nuevas.
- b) *Estrategia de replicación*: la empresa busca imponer rutinas de orden que se tiene sobre el conjunto nuevo de insumos específicos. La rutina ya existente es utilizada para la plantilla nueva.
- c) *Estrategia de contratación*: la empresa trata de subsanar las fallas originadas por alguna situación dada, por lo que surge esta estrategia.

- d) *Estrategia de imitación*: es la aprobación de una rutina exitosa de otra empresa. Nelson y Winter mencionan que tanto en la estrategia de replicación como de imitación los resultados pueden ser exitosos y se pueden obtener “mutaciones” del original.
- e) *Estrategias híbridas*: esta estrategia se encuentra entre las estrategias de replicación y de imitación que se presenta debido a que la tarea de imitar lo que se hace es difícil.

Lo anterior facilita comprender que para la teoría evolucionista el límite de la empresa es su capacidad para sobrevivir en el mercado con la elaboración de estas estrategias antes mencionadas. Tal sobrevivencia de la empresa dependerá, más que del tamaño de la empresa, de su capacidad de innovar y de tomar ventaja económica de la innovación por medio del ajuste de sus rutinas a los cambios del entorno<sup>13</sup>. Por lo que la innovación, como señalan Nelson y Winter, altera la forma en que se realizan las cosas en la empresa, y sus resultados no son predecibles, estos hechos pues introducen la incertidumbre en el medio que se desenvuelve la empresa.

La propuesta de Nelson y Winter (1982) se basa en entender, en un nivel tecnológico solamente, a la empresa en su comportamiento y adaptación al medio ambiente a través del cambio tecnológico y la competencia. Algunas críticas sobre estas aportaciones de Nelson y Winter (1982), señaladas por los autores Carroll y Teo (2000) que mencionan que no abordan totalmente los costos y riesgos posteriores al cambio organizacional que genera la innovación en una empresa. Y subrayan que no existe una consideración adecuada al impacto positivo de las innovaciones técnicas, en tanto que los costos y riesgos que implica la innovación para las empresas en su conjunto son en ocasiones mayores a sus beneficios. Para Carroll y Teo (2000) el problema de Nelson y Winter es que presuponen que el cambio organizacional es necesario y que puede ocurrir sin fricciones y libre de costos. Nuestra crítica se refiere a que Nelson y Winter no consideran al factor de redes de relaciones entre

---

<sup>13</sup> Esto nos remite a lo que señala Schumpeter (1979) sobre el proceso de innovación y la describe como el proceso de “destrucción creadora” ya que la innovación es la destrucción ininterrumpida de lo antiguo para crear continuamente elementos nuevos, trayendo como resultado la modificación incesante de la estructura económica.

empresarios y empresas como factor importante que influye para la evolución de la empresa. Por lo que respecta al aspecto de la tecnología, en este caso, esta relaciona con las actividades de solución de problemas únicamente, por lo que se deja de lado el involucramiento de otras formas explícitas y tácitas de conocimientos y experiencias incorporados en procedimientos organizacionales dentro de la empresa. Así como, también, dejan de lado todas aquellas posibles articulaciones e influencia de lo social, cultural y lo subjetivo en la evolución de la empresa y en las acciones de los empresarios.

## **V. Empresas y empresarios en las teorías de la organización**

Las teorías de la organización también nos dicen mucho de las formas de organización de las empresas y de los empresarios. Como hemos dicho en nuestra investigación el propósito se centra en enfatizar el papel de sujeto activo y en interacción en el que participa con sus acciones en la transformación de la realidad en movimiento. De tal forma que las teorías de la organización también son otro ángulo por el cual podemos estudiar al sujeto empresario, sus acciones y la forma en el que se encuentra incrustado en estructuras organizacionales como las empresas, instituciones o el Estado. Por lo que estas teorías nos permiten explicar la existencia de estructuras de interacción y organización, que más que obedecer a consideraciones de tipo racional que responden a normas y comportamientos institucionalizados.

### *Orígenes del tema en las teorías organizacionales*

Los orígenes de dichas teorías nos llevan a las primeras aportaciones sobre la organización de las empresas que sirvieron para controlar y legitimar el proceso laboral dentro de las empresas. En este sentido con el surgimiento de la Organización Científica del Trabajo (O.C.T) delimitaron las formas de organización laboral a la explicación de unidades pequeñas teniendo como objetivo central el control del proceso laboral. Para ello se trasladaron concepciones y métodos de otras ciencias y esgrimieron continuamente la necesidad de la colaboración entre dirigentes y dirigidos y entre grupos.

Por su parte la Organización Científica del Trabajo incidió fundamentalmente en las formas de organización laboral por medio de tres mecanismos: 1) "one best way" (un modo mejor de hacer las cosas) que llevó a la descomposición del trabajo en tareas precisas y cronometradas, 2) la separación de las funciones de gestión y ejecución y 3) el énfasis ideológico en el "bienestar" de los trabajadores y la sociedad. En este mismo sentido Henry Ford por un lado y Fayol por el otro, agregaban elementos que tendían al control de las labores y de los trabajadores. Por lo que en estas formas de organización laboral están visibles las relaciones de poder que se ejecutaban en las formas de cómo llevar la organización de la empresa, la ejecución del trabajo y la producción. Al mismo tiempo que se ejecutaba esta forma de organización laboral propuestas por Ford y Farol, se comienza a conformar un conjunto heterogéneo de autores que promueven la creación de la psicología industrial. Con el fin de empezar con una etapa de análisis sobre el significativo papel que tienen los grupos de trabajadores dentro de las organizaciones destacando los efectos —más visibles— de la dominación y control del proceso industrial. Es decir tenemos que dentro de las primeras teorías de la organización el papel del sujeto es invisible, es la herramienta que tendría que cumplir un número repetido de movimientos para la ejecución del trabajo originando un tipo de organización de dominación-control por parte de las industrias.

Posteriormente a estas concepciones antes señaladas, surge con el enfoque racional-productivista lograr influir a la teoría de la organización en su concepción de su desarrollo en las instituciones, y surge el rápido desarrollo que marca cada vez intensamente la racionalidad, efectividad y eficiencia en las organizaciones. Por lo que aquí entra en juego en el análisis organizacional nuevas explicaciones en torno a los procesos y estructuras de las instituciones organizacionales. Esto se debió a la utilización que se hizo al funcionalismo estadounidense (principalmente con Parsons) que partían de lo legal-racional y la caracterización de los cuadros administrativos y de la burocracia. Y se logra ajustar las teorías de la organización a partir de la compleja estructuración macrosocial sustentado en el estructural-funcionalismo como el paradigma dominante de la teoría de la organización. Asimismo la influencia del

estructural-funcionalismo en dichas teorías concibió a la organización como un sistema social que procesa insumos para la producción con resultados que son necesarios al sistema social más amplio. Sin embargo, desde la óptica del estructural-funcionalismo podemos decir que los estudios sobre las formas organizacionales marcaron la pauta para analizarlos de forma positivista, ya que se asumía que el comportamiento de la organización se inscribía casi exclusivamente en una racionalidad económica que no tomaba en cuenta a los sujetos como parte de la organización y en donde no se generaba un ambiente adecuado entre los directivos y los trabajadores (Barba, 1997). Sin embargo, esta corriente (estructural-funcionalismo) cuando entro en crisis permitió una mayor presencia de paradigmas interpretativos en un proceso de diversificación y fragmentación en la teoría de la organización. Estos énfasis estuvieron encaminados hacia el poder captar los procesos simbólicos y los esquemas culturales compartidos por los grupos sociales que interactúan al interior de las organizaciones, privilegiando una concepción de las organizaciones como entidades construidas socialmente, y en donde el sujeto es importante dentro de la estructura organizacional. En este sentido el funcionalismo fue criticado por algunos autores dedicados a analizar los procesos de cambio en las organizaciones, mencionando que el funcionalismo era una teoría estática que no se adaptaba a las necesidades del análisis de organizaciones en espacios sociales por ser dinámicos y más complejos. Para Hassard (1993) el surgimiento a alternativas teóricas como la teoría de sistemas sociales es atribuido al fracaso del funcionalismo para hacerle frente a las condiciones sociales que se encuentran en constante movimiento dentro de la realidad. Por lo que el funcionalismo ha sido criticado por su incapacidad de dar cuenta del cambio y el conflicto en las organizaciones.

#### *El aporte de Weber y los tipos ideales*

Otro de los principales teóricos que contribuyó sobre el tipo ideal de organización, fue Max Weber (1994) que consideró a la burocracia como el tipo ideal de organización, delimitada por una estructura de dominación legal

ejercida por medio de un cuadro administrativo aplicable a grandes organizaciones, tanto del Estado como del sector privado. La organización burocrática representaba una estructura administrativa y de personal de una organización. Para Weber, la burocracia, como aquella forma de organización es eficiente por excelencia, es entonces, la organización la que llama a resolver de manera racional y eficiente los problemas de las instituciones y, por extensión, de las empresas. Señala Weber que la organización burocrática fue diseñada para funcionar con exactitud para lograr los fines para los cuales fue creada. Pero para conseguir esta eficiencia planeada, el modelo burocrático necesita detallar y precisar por anticipado cómo deben hacerse las cosas; y cita lo siguiente:

- a) Que las organizaciones no son sistemas cerrados sino semiabiertos.
- b) Que las organizaciones se mueven en ambientes altamente dinámicos, inciertos y riesgosos. En ambientes así, el papel de la administración es medir, evaluar y prever los riesgos y las incertidumbres.
- c) Que las organizaciones deben prever los cambios, adaptarse a ellos y, mejor aún, crear las condiciones dentro de las cuales la empresa podría desenvolverse en el futuro.
- d) Que la administración de empresas debe ser, en consecuencia, proactiva y no "reactiva".
- e) Que la organización informal existe, lo queramos o no, y que el papel de los administradores es identificarla y aprovecharla estratégicamente, en el marco de la racionalidad administrativa: la adecuación a los fines.
- f) Que la ética al trabajo no es una realidad completa y acabada, pero que si debe, en cambio, construirse mediante la formación de actitudes y la creación de una cultura organizacional que la favorezca y la haga suya.
- g) Que la finalidad última de una organización está dada por su misión, y que la ésta ha sido diseñada a partir de las necesidades del cliente, quien finalmente "conduce" a la empresa. Por lo tanto, la nueva racionalidad de la organización es una adecuación de los medios al cliente.

En este sentido el término "burocracia" tal como lo desarrollo Weber (1994), no corresponde al sentido de formalismo y eficiencia. Lo que podemos decir es que el modelo burocrático posee ciertas características estructurales y de normas que se utilizan en organizaciones muy complejas. En este sentido el concepto de burocracia que se usa de aquí en adelante no significa bueno o malo en términos de rendimiento, más bien se refiere a ciertas características del diseño organizacional.

En este sentido Weber (1947) intenta demostrar que la organización burocrática es una respuesta racional a las complejidades que se presentan en el accionar diario de las empresas. Más puntualmente, trata de mostrar como la organización burocrática logra superar los límites que tienen los sujetos para la toma de decisiones u otras formas alternativas de organización como puede ser la especialización, la división del trabajo, entre otras. Pero sin embargo, Weber percibe a la burocracia como un sistema adaptativo para hacer uso de habilidades especializadas, y pasa por alto algunos aspectos relacionados con el carácter participativo y activo de los sujetos en relación a las formas de la organización.

Es interesante destacar que cuando nos alejamos de los planteamientos de Weber, se encuentran a otros estudiosos más recientes de la organización burocrática y nos encontramos con que éstos prestan atención a las "consecuencias no-anticipadas" de los miembros organizacionales, es decir este tipo de organizaciones presentan sujetos pasivos y determinados ante las estructuras organizacionales. Tal es el caso de los autores como Merton (1936), Philip Selznick (1949), Gouldner (1954; 1957) quienes hacen mención a muchas de las consecuencias disfuncionales de la organización burocrática. Estas propuestas sugieren que el hecho de operar bajo un modelo "mecanicista" puede llegar incluso a perpetuar el modelo "mecanicista burocrático" aún más. Estos estudios muestran ciertos aspectos como la forma en que estas organizaciones controlan el comportamiento individual. Y al parece ser estos procedimientos organizacionales burocráticos tienen consecuencias para los líderes, pero al mismo tiempo se dan algunas consecuencias disfuncionales para la organización.

Por ejemplo Merton (1940) presta atención a las disfunciones en el aprendizaje organizacional. Por lo que sugiere que los participantes en las organizaciones aprenden respuestas a situaciones similares que, bajo otras condiciones, resultan inapropiadas para la organización. Una variable independiente y de suma importancia para Merton es la "mayor demanda de control" que exigen los que están a cargo de la organización lo que a su vez impacta una mayor confiabilidad del comportamiento y "responsabilidad" de los sujetos. Esto se pone en marcha dentro de las empresas a través de procedimientos estandarizados los que, a su vez, impactan negativamente a las instituciones (Merton, 1940). Entre estos aspectos negativos Merton hace mención a la reducción en la cantidad de relaciones personalizadas, la interiorización de reglas y normas en contra de los objetivos organizacionales, y una simplificación para la toma de decisiones, lo que a su vez impacta negativamente para la búsqueda de soluciones alternativas. Merton incluye una serie de ejemplos de consecuencias disfuncionales en las relaciones con los clientes, los que han sido notorias en organizaciones "de servicio", así como deficiencias relacionales entre los sujetos (Merton, 1940)

Asimismo Selznick (1949) se diferencia de Merton (quien elige la variable de mayor control) y presta atención a la delegación de autoridad en las empresas. Selznick (1949) menciona que esta delegación de autoridad tiene una multitud de consecuencias, entre ellas, la de hacer necesario más y mejor entrenamiento en competencias especializadas para los integrantes de las organizaciones. Estas competencias especializadas tendrían a disminuir la diferencia entre los objetivos organizacionales y los logros personales, fortaleciendo aún más la delegación de autoridad. Al mismo tiempo la delegación de autoridad resulta en una mayor departamentalización y en un aumento de la "ramificación de intereses" entre las distintas unidades de la empresa. A su vez, señala Selznick, que el entrenamiento conlleva a una mayor competencia lo que ocasiona mayores gastos en "cambios de personal" y esto lleva a una mayor diferenciación en el personal. De esta forma la ramificación de intereses aumenta el conflicto entre las distintas unidades

organizacionales lo que hace aún mayor la diferencia entre los objetivos de la empresa y el desarrollo de carrera de los participantes organizacionales. Todo esto hace que se establezca dentro de las partes de la empresa a desarrollar ideologías para cada una de sus partes organizacionales, originando desigualdades y conflictos entre los sujetos dentro la organización (Selznick, 1949).

El modelo de Gouldner (1954) se asemeja en alguna medida al de Merton y Selznick. Gouldner está interesado en el impacto de las normas y reglas burocráticas sobre el funcionamiento organizacional. Intenta demostrar como una técnica de control diseñada para mantener el equilibrio en una parte de la empresa altera el equilibrio del sistema en su conjunto. Gouldner sugiere que la creación de reglas y normas en el trabajo dan "pistas" de acción a los participantes organizacionales que se apartan de los objetivos de la empresa. Los miembros organizacionales aprenden lo que es el mínimo aceptable comportamiento. Este elemento "mínimo aceptable" es considerado como un fracaso por los líderes de las organizaciones, lo que a su vez conlleva una "supervisión más estrecha" que aumenta el grado de tensión dentro del grupo de trabajo, y altera finalmente el equilibrio original que se esperaba conseguir a través de la implementación de reglas y normas (Gouldner, 1954). Por lo que estos autores que mencionamos Merton, Selznick y Gouldner exhiben las consecuencias disfuncionales para las organizaciones que adoptan un tipo de organización burocrático, teniendo como resultado sujetos pasivos y determinados por las estructuras organizacionales.

Las concepciones de Simon también son importantes ya que este autor abandono el estudio de la organización a nivel macrosocial para centrarse en su estructura y propiedades internas. Por lo que explica el proceso de la toma de decisiones, como categoría que explica el comportamiento humano en las organizaciones. El proceso de toma de decisiones tendrá como pauta una racionalidad limitada. Este importante concepto le permite a Simon intentar circunscribir la incertidumbre —que siempre existe en mayor o menor grado— por la búsqueda de la información que llevará a tomar una decisión

satisfactoria. De este modo Simon distingue a tres tipos de participantes que influyen en las tomas de decisión: los empresarios, los trabajadores y los clientes, en donde cada uno con sus propias motivaciones se pueden incorporar a la actividad organizacional, logran con esto un equilibrio en la organización. Con esto Simon menciona que el equilibrio se genera y se logra al satisfacer los diversos intereses de los sujetos a través de los incentivos como los salarios, participación, entre otros. Todo ello cuestiona los fines organizacionales y se restringe a analizar los medios más adecuados para alcanzarlos. Posteriormente, los autores Smithburg y Thompson trabajan en la teoría del equilibrio, con el fin de incorporar los problemas de poder y conflicto en las organizaciones. Para estos autores el proceso de determinación de los objetivos organizacionales tiene tres etapas: negociación, en donde se lucha por los pagos colaterales, organización interna de control y adaptación a la experiencia. Lo que ocasiona una "laxitud organizativa", es decir contempla a las organizaciones como "coaliciones integradas de forma pasiva".

#### *Las relaciones de poder en las organizaciones*

Con Michel Crozier y Erhard Friedberg, quienes centran su trabajo en el análisis de las relaciones de poder en las organizaciones son de utilidad. Ya que podemos ver como estos analizan a la organización como un sistema de acción concreta y dotada de una estructura, orientada hacia la solución de problemas específicos en un ambiente de incertidumbre. Estos autores mencionan que se utilizan dos modos de razonamiento en las organizaciones: 1) el estratégico: que parte del sujeto para llegar al sistema organizacional; y 2) el sistémico: que parte del sistema organizacional para llegar al sujeto. La integración de ambos se lleva a cabo por la teoría de juegos, en donde se da por supuesta una cierta libertad de sus miembros, pero condicionada por los marcos organizativos. Crozier y Friedberg presentan una diferencia significativa en las forma de conceptualizar a las organizaciones con otro tipo de propuestas, al afirmar que la racionalidad del actor no es una "racionalidad con respecto a fines", sino en cuanto a oportunidades de obtener recursos disponibles para acrecentar su libertad por sobre la de los demás actores. Esta concepción nos remite a pensar que la concepción del sujeto para estos autores es de costo/beneficio, en la búsqueda de la máxima ganancia dentro

del actuar de las organizaciones. Por lo que es aquí donde se centran en la búsqueda de las relaciones de poder en las organizaciones. Se enfatiza la posibilidad de controlar —en determinado momento y en cierto grado— la incertidumbre siempre presente, por lo que se convierte en fuente de relaciones de poder. Señalan estos autores que son cuatro las áreas de incertidumbre que pueden ser utilizadas para minorizarla dentro de las organizaciones: 1) una habilidad y especialización; 2) relación de la organización con sus diversos contextos; 3) control de la comunicación e información; y 4) la existencia de reglas organizativas generales que los sujetos adaptan.

Crozier menciona que durante muchos años la organización del tipo burocrática operaba como si existiera dentro de un contexto estable, con reglas y normas que no se modifican mayormente, y los conflictos pueden llegar a ser ocultados. Pero estos ocultamientos de conflictos lo único verdadero que hace es presagiar una explosión, y, por consiguiente las crisis son vistas como elementos necesarios que permiten potenciar y hacer emerger la transformación organizacional (Crozier, 1964). En esos momentos de crisis aparecen figuras que comienzan a reemplazar informalmente las reglas y normas establecidas, en la medida que las fuerzas a favor del cambio empiezan a tener un mayor peso relativo. Es así que Crozier considera la existencia de una figura denominada “reformador autoritario” que sobresale más allá de las rutinas, reglas y normas durante ese momento de crisis, para lograr un nuevo arreglo y cambio organizacional (Crozier, 1964).

Un punto que Crozier sugiere se tome en cuenta son todos aquellos que están involucrados en alguna manera en el cambio y desarrollo organizacional —sustentado en los juegos de poder que existen en las entidades orgaizacionales burocráticas— son los “juegos de poder” que frenan el desarrollo de la organización (Crozier, 1964; 1976). Estos “juegos de poder” como los denomina Crozier se basa en un conjunto de juegos ensamblados que guardan preponderancia por encima del “diseño organizacional” que los directores tienen en su mente. A través del juego se canalizan relaciones de poder dentro de la organización, algo que March y Simon (1958) tratan de un modo algo diferente, pero al que también le prestan atención y son los

elementos de contribuciones y de racionalidad limitada (propuestos por Simon) que guarda también cierta relación con la concepción de Crozier, ya que los distintos participantes organizacionales y sus respectivas unidades organizacionales entretienen juegos donde se distribuyen el poder por encima de la distribución formal de poder que previeron los que están en la cúspide de la organización. Estos juegos de poder existen una multitud de coaliciones tanto formales como informales entre superiores, subordinados, contratados, tercerizados, clientes, proveedores, profesionales, expertos, consultores, entre otros que llegan a conformar lo que Crozier llama el “modelo estratégico de la empresa”.

Nuevamente vuelve a coincidir el trabajo de James March y Herbert Simon con el de Crozier cuando éste último señala que “el nivel de incertidumbre incide sobre el poder”. En un estudio de caso realizado en una industria tabacalera, Crozier sustentó la posición mencionada. Ya que el personal de mantenimiento estaba en condiciones —y así lo hizo— de parar totalmente la fábrica haciendo dependientes a toda la empresa del ejercicio de esta muy pequeña dotación de empleados. El personal de mantenimiento tenía un conocimiento sumamente puntual respecto de “cómo hacer andar las máquinas” que no era enseñado ni compartido con otras personas de la empresa y entonces, a su discreción regulaban la marcha de las maquinas hasta el punto de paralizarlas totalmente. Por lo que existe una manera, como lo señala Crozier, de reducir la incertidumbre y es a través de normas, reglas y procedimientos, encentrándose “democráticamente distribuido en toda la organización” cubriendo tanto a superiores como a subordinados, donde éstos últimos las rechazan porque reducen su grado de discrecionalidad, pero por otro lado las fomentan ya que también reducen el nivel de discreción de sus superiores (Crozier, 1976).

Crozier enfatiza que todos los que participan de este modelo estratégico lo hacen hasta cierto punto; todos tienen “su límite”. Todos ellos se distribuyen el poder pero son conscientes porque sobre todo “la organización” debe seguir

existiendo. Las luchas en los “juegos de poder” se refieren a distintas posiciones que adoptan los participantes organizacionales<sup>14</sup>.

### *Los modelos organizacionales*

Clegg (1996) también discute las formas organizacionales, específicamente de las empresas, en el que incorpora en su definición la existencia de diversos cambios en las prácticas y en el desarrollo de las organizaciones. Clegg (1996) señala que la organización es el verdadero sitio socialmente construido con acciones más o menos abiertas y explícitamente organizadas y disciplinariamente formales de conocimiento como los mercados, la producción y también de prácticas conversacionales que son incrustadas en lo social. Y pone de ejemplo las aportaciones de Weber sobre la burocracia como aquella forma de organización centralizada, autoritaria con normas y reglas a seguir. Uno de los elementos que Clegg asienta sobre el análisis organizacional es el poder incrementar los cambios en los modelos organizacionales establecidos en los grandes corporativos en las empresas trayendo consigo cambios naturales de evolución para las empresas pero con significación social. A fin de que los flujos de información, sistemas de cooperación, toma de decisiones y el aprendizaje sean importantes en los cambios de las organizaciones.

Dentro del análisis de la cultura, también, se ha dirigido la atención a los procesos de significación simbólico de aspectos considerados racionales de la vida cotidiana de las organizaciones. Lo que permite en el análisis de las organizaciones el estudio de procesos significativos socialmente compartidos y que a su vez se resignifican constantemente por los sujetos. Por lo que la influencia del lenguaje, normas, comportamientos, valores, tradiciones, emociones abre paso hacia la reinterpretación de conceptos y procesos tradicionales en la dirección de las organizaciones. Asimismo la perspectiva cultural apunta hacia reconsiderar las relaciones de la organización en relación con su medio que la rodea. En este sentido resulta importante considerar

---

<sup>14</sup> Ver material adicional en el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor titulado: “Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional”; The Organization Development Institute International, 2005.

ciertos factores que influyen en las organizaciones y en su conducta como lo cultural. Por lo que el estudiar a la cultura en las organizaciones y en los sujetos posibilita la oportunidad de modificar la conceptualización de las organizaciones, en donde influyen para su organización aspectos, además de los estructurales, aspectos culturales y subjetivos que transforman sus estructuras y teniendo la posibilidad de crear una cultura propia así como nuevas formas organizacionales (Barba, 1997).

En términos de las formas de organización en las instituciones Ibarra (2000) señala que se comprenden tanto la atención de las necesidades de los individuos en sí mismos, sus historias personales y su bagaje cultural particular, como la consideración de la organización social, que resultan de las interacciones de la organización, y de las interacciones dentro y entre los diversos grupos. Por esto la inserción del estudio de las organizaciones y de la organización visto desde diferentes niveles como lo social, empresarial e institucional va produciendo estructuras de relaciones materiales y simbólicas entre los sujetos sociales diversos y ubicados en una estructura social y culturalmente referida.

En este sentido la teoría de la organización es un conjunto plural de aproximaciones al estudio de las empresas y de su organización, en el contexto de realidades sumamente diversas. Es como un calidoscopio poder mirar a las empresas y a sus integrantes de diversas facetas, en este caso desde la mirada de las organizaciones y su organización, en una incesante sucesión de imágenes que se modifican con cada movimiento entre sus participantes y la organización.

Uno de los factores que consideramos en la estructura social en forma de redes sociales es que las organizaciones encuentran un mayor espacio de posibilidades de acción que facilita la participación más amplia de los sujetos, enfatizando la información cualitativa y una mayor tolerancia hacia la incertidumbre y la ambigüedad. Por lo que al estudiar las formas organizativas en organizaciones específicas como es la empresa, nos muestra la importancia en el acoplamiento entre teorías de la organización y teorías de redes de las

que nos indican las formas de participación, intercambio, colaboración entre los sujetos y sus empresas trayendo en algunos casos mecanismos de confianza y solidaridad originado en las redes de empresas y de empresarios para la movilización de recursos materiales e inmateriales y para el desarrollo de estas organizaciones empresariales. Ya que las formas de organización dentro del esquema de redes permite la socialización de prácticas y acciones de los sujetos en las que influyen aspectos sociales, subjetivos y culturales, así como la convergencia de hacer alianzas estratégicas entre empresas y empresarios y tomas de decisiones efectivas para el mantenimiento de las empresas en el mercado.

### *La organización empresarial*

Con las aportaciones de varios autores que hemos venido mencionando en cuanto a las formas de conceptualizar a las teorías de la organización, queremos señalar que también la estructura interna de las empresas como organización es importante para estas teorías ya que se demuestra las diversas formas correctas o incorrectas de diseñar una organización empresarial. Esta estructura debe reflejar la situación de la organización empresarial, esto en parte, el tiempo de haberse establecido la empresa, tamaño, tipo de producción, grado de complejidad productiva, tecnología, sistemas de plantación, formas de organización, entre otros elementos del diseño organizacional deben configurarse de tal manera que la empresa funcione debidamente en grupos consistentes al interior de la empresa (Mintzberg, 1991). Pero para comprender estas configuraciones se necesita primero entender las partes básicas de las organizaciones empresariales, los mecanismos por los cuales las organizaciones coordinan sus actividades, algunos de parámetros que son utilizados para diseñar sus estructuras y sus contingencias o sus factores estructurales que también intervienen en la estructura organizacional.

Como lo señala Mintzberg (1991) en toda organización empresarial se encuentran operadores, quienes desempeñan el trabajo básico de fabricar productor y proveer servicios. Estas personas constituyen –menciona este autor – el núcleo de las operaciones, hasta la organización más simple,

requiere cuando menos de un administrador de tiempo completo que ocupe el apéndice estratégico, desde donde se tiene el control de la empresa. Es decir, tenemos que mientras la empresa se encuentra creciendo se requiere más personal que organizase las actividades, no solo administradores y operadores sino también gerentes que se ocupen de la evolución de la empresa. En este sentido se genera una línea intermedia, es decir una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el apéndice estratégico (Mintzberg, 1991). Es de esta manera que la empresa al volverse más compleja en su organización, la empresa requerirá de otro de personas a quienes Mintzberg (1991) los llama analistas. Estas personas desempeñan tareas como planificación y control en las formas del trabajo, llamados en ocasiones "staff". En algunas ocasiones estos analistas componen o forman, fuera de la jerarquía de autoridad, una estructura técnica de apoyo que resuelve diversas tareas administrativas y proveen varios servicios internos, desde cafeterías o comedores hasta la implementación de una oficina de asesoría legal o relaciones públicas que en casi todas las empresas medianas y grandes poseen.

Asimismo todas las actividades humanas organizadas dentro de la empresa requieren por lo menos dos requisitos fundamentales como lo señala Mintzberg (1991) uno es la *división del trabajo* en varias labores para su realización y desempeño, y la *coordinación* de esas tareas para llevar a cabo la actividad en cuestión. Esta estructura de una organización empresarial puede ser conceptualizada como "la totalidad de maneras distintas en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre las tareas" (Mintzberg, 1991). Estos mecanismos de coordinación pueden considerarse como básicos en una organización y es el adherente que mantiene la cohesión de la empresa. Estos mecanismos son los siguientes:

- a) *Ajuste mutuo*: esto se logra por medio de la coordinación del trabajo mediante un proceso de comunicación continua e informal. Es decir, los sujetos que trabajan al interior de la empresa interactúan entre sí para coordinarse y se encuentran en un constante intercambio de información, experiencias y significados del mundo que los rodea y de la misma empresa en cuanto al trabajo que desempeñan. Este ajuste

mutuo es la forma de lograr para la empresa la coordinación en las tareas.

- b) *Supervisión directa*: son aquellas personas quienes coordinan el trabajo dando instrucciones a otros para que se realice de manera conjugada.
- c) *Estandarización del proceso de trabajo*: esto significa la existencia de la especificación –es decir la programación– del contenido del trabajo directamente, los procedimientos a seguir, como en el caso de las instrucciones de montaje de maquinarias o el manual de trabajo a ejecutar.
- d) *Estandarización de los resultados*: esto significa la especificación no de lo que se requiere hacer, sino de sus resultados del trabajo ya realizado por el personal de la empresa.
- e) *Estandarización de habilidades*: aquí lo que se estandariza es el trabajador, más que el trabajo o los resultados. El trabajador es el que requiere de ciertos conocimientos y habilidades para que, en forma subsecuente, los aplique en el trabajo que realice.

En este sentido nosotros compartimos las aportaciones de Mintzberg (1991) en cuanto a que la empresa como una estructura organizacional sus mecanismo que le permiten cohesionarse son la coordinación y cooperación que se logran por medio de los diferentes operadores, trabajadores, administradores, el staff entre otros, que logran ajustarse mudamente con los otros y manteniendo un cierto orden para realizar las labores de la organización. Cabe señalar que todos los anteriores mecanismos de coordinación no en todas las empresas son aplicados, por lo que con esto no pretendemos homogeneizar las formas de coordinación empresarial, sino que retómanos algunas de las características que menciona Mintzberg (1991) porque creemos que es importante señalar algunos elementos del diseño y estructura organizacional que determinan las formas de división del trabajo, flujo de trabajo, ejecución de tareas, la productividad de la empresa con forme a sistemas de coordinación. Y así poder diferenciar las organizaciones que operan de manera burocrática –como lo señala Weber– o por medio de juegos de poder –como menciona Crozier – o por nuevas formas organizacionales que pueden garantizar una configuración en su coordinación impulsado por la

colaboración. Encontrando en este tipo de organizaciones medios ambientes complejos y dinámicos por lo que se necesita de esfuerzos subsidiarios de todos los participantes de dichas empresas. Para nosotros todo esto lo podemos relacionar con las formas de ejecución de las labores entre las empresas que trabajan en redes de cooperación y que por lo menos estas empresas en redes necesitan de mecanismos de coordinación para llevar a cabo sus actividades en conjunto y/o en asociación para así de esta manera reducir incertidumbres.

Pfeffer (1991) considera que existen tres razones por las cuales una organización podría trabajar en cooperación con otras empresas, es decir fusionarse, lo que para nosotros es el establecimiento de redes de empresas en asociación logrando coordinarse para la producción de materias primas, para intercambiar conocimientos, aplicar tecnología, entre otras más.

- a) La primera de estas razones es: para reducir la competencia a partir de la creación de agrupaciones entre empresas o redes en las que agrupan las organizaciones;
- b) para manejar la interdependencia, ya sea con fuentes de insumos o compras de productos a la empresa en la cual se esta en asociación;
- c) para diversificarse en sus operaciones y en consecuencia, disminuir la dependencia de las organizaciones con las que se realiza intercambios.

Para Pfeffer (1991) muchas de estas empresas que funcionan a partir de relacionarse en forma de redes con otras empresas llegan a grandes consolidaciones empresariales ya que se rebasan las leyes monopolistas, por lo que este autor señala que la fusión de empresas con otras es la solución probable a las situaciones de dependencia organizacional, puesto que implica la asociación entre posibles competidores o de empresas con una organización relacionada en forma vertical, o la unión de una empresa que opera en otra área. Por lo que Pfeffer (1991) introduce la conceptualización de empresas conjuntas ya que esta íntimamente ligado con la fusiones entre empresas, y que consisten en la creación de una organización cuyas actividades empresariales y productivas comparten, pero que permanecen independientes. Nosotros coincidimos con este autor, en que las empresas cuando entablan

redes estas pueden ser de producción, de servicios, comerciales, financieras, de enseñanza-aprendizaje y/o de información lo que se enfatiza son las relaciones de tipo horizontal y el establecimientos de mecanismos de confianza y reciprocidad entre las redes de empresas y de empresarios<sup>15</sup>. En este sentido las redes de empresas y empresarios en asociación o fusión –como lo llama Pfeffer– implica una reordenación de las actividades de las empresas. Por ejemplo en lugar que dos empresas entre por separado al mercado, pueden combinar alguno de sus productos y generar una unión subsidiaria para que penetran en el mercado. Algo que es fundamental es que estas redes de empresas deben fijar precios y niveles de producción, tomar decisiones, implementar estrategias y desarrollar nuevos productos. En consecuencia, las empresas de origen se asociarán de modo que precisamente esos aspectos de relación competitiva se determinen en forma conjunta y asumiendo también los riesgos de forma compartida. En este sentido además de la existencia de redes entre empresas, los empresarios pueden generar a partir de estas fusiones relaciones significativas entre los participantes como de amistad, matrimonios y/o compadrazgo que este tipo de redes les permitieron generar entre ellos acompañados por mecanismos de confianza, solidaridad y reciprocidad.

En resumen planteamos que los empresarios son sujetos activos, incrustado en densas redes sociales y empresariales de las que participan e interactúa e intercambia tanto recursos materiales (económicos, tecnológicos y demás) como inmateriales (afecto, valores culturales, aspectos subjetivos) de los que hace uso en su vida cotidiana. Además estas redes sociales que establecen estos empresarios son elementos que nos hablan y nos explican la dinámica de conformaciones de estrategias empresariales.

## **VI. Perspectivas sociológicas de empresarios y empresas**

---

<sup>15</sup> Para más información sobre como se pueden captar estas redes ver el capítulo dos de esta investigación “Estrategia Metodológica”.

Existen varias perspectivas de las que se puede estudiar a los empresarios y sus redes en relación con el Estado, la familia, lo regional entre otros, de los cuales nos dan cuenta de las propias dinámicas de acción de los empresarios, además de ser un sujeto relacionado a lo económico. Es decir se trata de analizar desde distintas perspectivas que articulan de diversas maneras la teoría, el método y la técnica en el acercamiento de la realidad empresarial y el papel que dan al sujeto en su constitución (activo o pasivo). En este sentido Hernández (2004) menciona que los análisis de los empresarios se pueden catalogar por perspectivas, por objeto de estudio, por la disciplina que los estudia y por lo teórico-metodológico. De tal manera que se pueden ubicar algunas vertientes de estudios: aquellas en las que la acción de los empresarios dependen de las estructuras y son determinados por las mismas en sus acciones; en otras corrientes son concebidos como empresarios racionales en búsqueda de la máxima ganancia: otros estudios los analizan por el rol o estatus (institucionalizado) que cumplen en la sociedad y en donde su conducta esta normada por lo tanto poco pueden intervenir en la transformación de su propia realidad. En la mayoría de estos estudios sobre empresarios están regidos por la lógica positivista donde se trabaja con datos duros, estadísticos, donde este dato no es reconstruido para la situación específica, sino que se supone ya dado, y que además toda acción conduce a la comprobación o verificación de hipótesis. Por lo que nosotros no negamos estas aportaciones por estas corrientes, sino que para nuestro caso las encontramos limitadas y restringidas para dar cuenta de la constitución de los empresarios quienes se encuentran en constante interacción e intercambio e incrustados en densas redes sociales y empresariales. Y donde existe además la influencia de aspectos culturales y subjetivos por parte de estos sujetos que dan sentido a su realidad. De lo que se trata es de complementar con otras corrientes y otros estudios –desde el Estado, la familia y lo regional –los análisis de los empresarios, ya que para nosotros resulta ser enriquecedor porque podemos analizar los espacios de posibilidades de acción e interacción en los cuales los empresarios se mueven y en los cuales entretejen redes.

Por lo tanto mostramos de manera muy general algunas de las principales perspectivas que estudian a los empresarios y sus redes:

### *Perspectiva Estado–empresario y sus redes*

Esta perspectiva considera a los empresarios como sujetos políticos y es aquí que son analizados por los establecimientos de sus relaciones con el Estado y organizaciones con partidos políticos. Su forma de relacionarse con el Estado se da en ocasiones por medio de las cámaras de las cuales forman parte o representan o bien a través de lazos de amistad, familiar o compadrazgo. Para los empresarios el Estado representa el poder político y económico, por lo que buscan establecer relaciones con él. En este sentido la forma de vincularse con el gobierno se da en ocasiones por dos vías: la primera en la que se pueden manifestar su apoyo a favor de un candidato por medio de desplegados en periódicos, esto dependerá de la cercanía que se tenga con los candidatos; y la segunda vía es sumarse al gobierno por medio de puestos políticos. La recompensa para estos empresarios que se unen al Estado es poder pertenecer al grupo del presidente, gobernador o presidente municipal, lo que implica a su vez verse favorecido en sus empresas ya que le permite vincularse con otras empresas y empresarios. En este sentido la manera de estudiar a los empresarios en relación con el Estado consiste en hacer cronologías de sucesos políticos y económicos enlazándolos con acciones empresariales (Hernández, 2004). Las unidades de estudio para estas perspectivas son las declaraciones de dirigentes de las organizaciones empresariales; las fuentes de información son las declaraciones en los medios impresos y electrónicos.

Asimismo los estudios sobre el Estado y los empresarios parten de analizar la relación entre empresarios y el Estado como relaciones de poder (Hernández, 2004). En donde la existencia de grandes escenarios políticos y económicos es el telón de fondo que explica y comprende las acciones empresariales. Los cambios políticos federales, estatales y municipales y el establecimiento de nuevos planes de desarrollo económico o de nuevas políticas públicas que afecten o beneficien a los empresarios se vuelven los factores explicativos que permiten establecer la cronología de estos trabajos. Los resultados que podemos encontrar con estas aportaciones es la caracterización del empresario y tipificación de la acción empresarial como el resultado de la forma en que el Estado organiza y norma la relación con base

en sus proyectos y planes políticos de los cuales pueden llevarlos a negociaciones o la aceptación de los mismos (Hernández, 2004). Por lo tanto, al limitar el estudio del empresario sólo como un sujeto político en relación con el Estado y en donde sus acciones de éstos están en función de la coyuntura política, se difumina la mirada hacia el empresario como aquel sujeto que se encuentra incrustado en diversas redes sociales y empresariales, y en donde para nosotros lo político sólo es una parte de su constitución como sujeto social.

En este sentido Ledesma y Puga (2007) han propuesto que para los estudios sobre empresarios es necesario introducir el concepto de gobernanza (*governance*) y el concepto de redes ya que nos podrían brindar nuevas alternativas analíticas sobre los empresarios y el Estado. Este concepto de gobernanza posee varios significados y usos. Pero para estos fines analíticos interesa rescatar la concepción que alude a diversos modos de tomar decisiones y la posibilidad de abordar los problemas de carácter colectivo con la participación de diversos sujetos, es decir se puede lograr la identificación de ciertas actividades que consiguen coordinar y ciertos conflictos que alcanzan ordenarse. Desde esta perspectiva de gobernanza es posible remitirse a las teorías y formas de organización y coordinación que los sujetos realizan para sus acciones. Schmitter y Lehbruch (1992) mencionan que en estos sujetos existe un asociacionismo o gobierno de intereses extendidos por relaciones en una línea de continuidad entre lo económico y lo político.

Hollingsworth y Boyer (1997) distinguen seis modos de gobernanza económica por los cuales los empresarios se logran coordinar por medio de: el mercado, las redes, las comunidades, las asociaciones, las jerarquías y el Estado, de las cuales cada una de estas no solamente posee una estructura organizacional, reglas de intercambio y sistemas de obligación, sino también presentan limitaciones en cuanto a su eficiencia, generación de bienes y equidad. Asimismo Messner (1999) menciona que dentro de la gobernanza existe la coordinación descentralizada (con asociación al mercado), en relación a una jerarquía (asociación con el Estado) y las relaciones en forma de redes que rigen a la gobernanza hacia formas de negociación y cooperación con

respecto a formas de organización en redes. En este sentido lo que se propone con el concepto de gobernanza, para nuestro interés, es que el establecimiento de redes sociales que el empresario realiza, la toma de decisiones y sus estrategias son los posibles espacios de acción de los que se puede observar a estos sujetos desde varios ángulos como la política, lo social y por supuesto desde lo económico, así como sus acciones pueden ser vistas desde lo local, regional y nacional con relación a un tipo de política o campo específico de análisis. Por lo que la aplicación de este concepto de gobernanza obedece al interés de las relaciones entre entidades sociales (individuales o colectivas) y supone una pluralidad de mecanismos de coordinación que en general pueden coexistir o complementarse. Desde esta perspectiva de la gobernanza, las redes son vistas como aquellos mecanismos de integración, coordinación y estructuración de conflictos como lo señalan las autoras Ledesma y Puga (2007). Por lo que a través del enfoque de redes se pueden distinguir de las formas corporativistas (que resalta la relación únicamente entre gobierno y empresarios) que dieron lugar a las grandes asociaciones sectoriales, de las formas de cooperación entre sujetos e instituciones de los cuales se distingue la confianza, cooperación, reciprocidad, solidaridad, intercambios e interacción y la creación de densas redes de relaciones personales. De tal manera, que el enfoque de redes nos permite captar las relaciones de distintos espacios de acción de estos sujetos, la coordinación e interacción entre los diferentes tipos de sujetos individuales y colectivos, así como las formas de asociaciones empresariales con organizaciones civiles, partidos políticos, sociales y empresariales (Ledesma y Puga, 2007). Millán (1998) menciona que el empresario es un sujeto social capaz de realizar acciones colectivas, ya que se tiene la posibilidad de articular los niveles económicos (grupos empresariales), político e ideológico que servirían para la estructuración de los sujetos empresariales. Ver al empresario como sujeto político, dice Millán, se expresaría en su voluntad política desde tres aspectos: administrativa, partidista y cívica y generando con esto tres niveles de acción: como gestor (en lo económico), como actor político (partidismo) y como agente social en la creación de una ideología de clase.

Ledesma y Puga (2007) señalan que los estudios de los empresarios dentro de la política nos brindan la oportunidad de verlos desde lo público,

entre los sistemas burocráticos y las organizaciones civiles. Por lo que los empresarios y sus redes en lo político se vuelven públicas dentro del desarrollo de una pluralidad de mecanismos de coordinación y negociación entre los sujetos e instituciones, en donde se cruza la complejidad de los territorios, la cultura, las instituciones y se vinculan sujetos de diferentes espacios institucionales. Sin perder de vista que el sujeto empresarial está inmerso en redes sociales (familia, empresas, amistad) donde lo político sólo viene a ser una parte de su estructura como sujeto. La política para nosotros es sólo un elemento más que se entrecruza en las redes sociales. Lo pertinente aquí es ver al empresario en su totalidad de relaciones y en continua interacción, sino se corre el riesgo de parcializar al sujeto y a sus acciones.

#### *Perspectiva Familia–empresario y sus redes*

En cuanto al estudio de los empresarios en relación a la familia se han hecho varias aportaciones desde la historia que han analizado a la familia haciendo cronologías de las incursiones en lo económico de los empresarios. La familia en estos estudios históricos aparece como la categoría analítica desde la cual se parte para explicar el éxito o fracaso de los empresarios. Hernández (2006) señala que han existido dos enfoques teóricos para los estudios de familias: 1) es el que ve a la familia como el factor que permite movilizar calidades y cantidades para el beneficio de la familia; y 2) es la otra perspectiva que privilegia la estructura generacional. Estos estudios se centran únicamente en las redes familiares y de parentesco que explican la forma de cómo de consolidaron las fortunas y aseguraron el éxito empresarial. Adler y Pérez (1993) realizaron un estudio sobre una familia de elite mexicana en donde concluyen que tanto el sistema económico (y sus relaciones de producción) como el político se hallan determinados por el sistema de parentesco, y donde la cultura también influye las relaciones familiares y empresariales. Señala Hernández (2004) que ver a la familia solo como recurso y sin tomar en cuenta su cultura, es caer en un determinismo estructural familiar, ya que analizar al empresario en relación con la familia y su cultura nos permite ver su constitución como sujeto social en interacción.

La utilización de cronologías, relatos, descripciones, secuencias de hechos entre otros son utilizados en estos estudios sobre las familias que enriquecen los resultados de éstos. El discurso (verbal, textual) conlleva a una serie de significados, por lo que su reinterpretación (doble hermenéutica) implica construir un sentido generado a partir del discurso, es decir que alimenta el descubrir con quien o quienes estaba interactuando el actuante y qué prácticas se efectuaron a partir de las relaciones que establecen con los otros sujetos. Menciona Hernández (2004) que el estudio de la familia viene a ser otro de los ejes que poseen un significado compartido para los empresarios, está es vista como el motor que regula el ascenso empresarial y el éxito. Para algunos empresarios el éxito tiene sentido en razón de la familia y no los demás empresarios. Para algunos de éstos lo importante no es que se diga que poseen una empresa exitosa para lograr un estatus empresarial exitoso, sino que esto es el medio para dar a la familia la seguridad y comodidades de las cuales ellos no tuvieron (Hernández, 2004). En algunos estudios no existe la idea de analizar y explicar la acción empresarial como resultado de la interacción de los sujetos con las estructuras, posición que consideramos importante para el análisis de los empresarios como sujeto social, en donde la familia, el Estado son también categorías de análisis que nos brinda la comprensión y explicación de ciertas acciones empresariales de estos sujetos.

Para nuestra investigación es importante mirar al sujeto en interacción con la familia y con sus redes de parentesco que nos explican la forma en cómo este sujeto se constituye en lo familiar y en el parentesco. Las redes de parentesco para nosotros contienen a un conjunto de relaciones amplias en un grupo extenso de sujetos vinculados por un reconocimiento mutuo de parentesco. En estas redes, claro esta, se dan los espacios de interacción, solidaridad, reciprocidad y cooperación que originan la cohesión de la red. Estas redes están compuestas por las relaciones que incluyen a: a) la familia nuclear que son los padres, hijos y hermanos; b) la familia nuclear ampliada son los tíos, primos, sobrinos, abuelos, nietos; c) familia extendida son los tíos y primos segundos, tíos abuelos, bisabuelos y bisnietos; y d) la familia política que son los cuñados y suegros.

Con este tipo de redes los empresarios encuentran un soporte material (prestamos, cooperación) e inmaterial (sentimientos, tradiciones, creencias, experiencias, etc.) de las cuales pueden generar alianzas estratégicas entre sus miembros para así lograr el éxito empresarial o mantenerse dentro del mercado.

### *Perspectivas Regionales–el empresario y sus redes*

La región también es otro factor que incluimos para nuestra investigación sobre empresas y empresarios y sus redes. En donde la región ofrece ciertas particularidades que permiten entender y explicar el contexto local en el cual se desarrollan los empresarios. Hernández (2006) señala que existen numerosos estudios en México sobre la relación empresarios-región-familia de los cuales estos estudios se centran por lo general en los procesos históricos de empresarios exitosos, y en donde se analizan también a las familias y se hacen cronologías de la vida económica de los empresarios.

Algunos autores como Cardoso (1976) menciona la importancia de los estudios regionales desde de la historia en donde señala a un empresario exitoso, analizando a sus familias y haciendo cronologías de sus incursiones en la vida económica de estos hombres. Sin embargo este tipo de estudios no hacen referencia al funcionamiento de las empresas y los trabajadores no existen en estas cronologías. Solo existe el empresario exitoso con su historia propia y las economías regionales. Hernández (2004) menciona que la familia en estos análisis no es vistas al interno, sino como un recurso que permite consolidar y generar lazos económicos o políticos.

Sin embargo existen excepciones en la forma de integración entre empresarios y región por lo que el trabajo de Cerutti (1997) es uno de estos, ya que nos explica los porque de una región al norte del país (Monterrey), logra un desarrollo industrial parecido al de los grandes países industriales, tomando además otras variables de influencia como los de la familia, la política y lo empresarial que explican el éxito de algunos grupos empresariales. Para nosotros también es de suma importancia poder integrar a la región como

categoría analítica de explicación de las diferentes dinámicas de acciones de los empresarios. Así también el estudio que realizó Zaragoza (1988) en la que logra amalgamar la constitución de las elites empresariales hacia un análisis más amplio desmenuzando la forma en cómo los empresarios lograron convertirse en élite hegemónica. Dentro de este estudio podemos encontrar que se le otorga gran peso a las relaciones con el Estado, las relaciones entre empresarios y trabajadores así como la importancia de la cultura todos como los elementos que consiguen explicar la constitución de la élite empresarial. De tal forma que para esta investigación también es de suma importancia lograr entrever estos aspectos antes mencionados que nos ayuden a explicar a los empresarios vistos como sujetos sociales y analizados a través de sus acciones, considerando que éste va estructurando sus acciones dentro de su actividad empresarial diaria y en interacción con el mundo que la conforma, transformando y reestructurando sus diferentes relaciones que constituyen su estructura. Y en donde también las redes sociales y empresariales son los elementos explicativos de la dinámica de conformaciones de estrategias empresariales.

## **CAPITULO DOS**

## **ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

En esta investigación partimos del supuesto de que las redes sociales y las redes de empresas que establece el sujeto empresario pueden convertirse en elementos explicativos de la dinámica de conformaciones de estrategias empresariales, por lo que se propone identificar las relaciones sociales y explicar su importancia para la conformación de estrategias empresariales. Recordemos que nuestros supuestos básicos son:

Primero, que los sujetos empresariales no están aislados, sino que están inmersos en una compleja trama de interacciones permanentes con la estructura social en diversos niveles simultáneos (familia, amigos, compadres, socios) denominada red social y que no puede desligarse de la actividad empresarial y social. En este sentido estas redes sociales del empresario se expresan en sus relaciones —que pueden ser de comunicación, de afecto, de transacción, etc.— con otros actores y que pueden ser materializadas en forma de capital financiero, información, intercambio de emociones, respaldo moral, cooperación en el ámbito empresarial (relaciones productivas, relaciones laborales, sindicales, proveedores, clientes, gobierno) expresados en determinados momentos de la vida de las empresas y de los empresarios. En este sentido, es que plateamos que el capital relacional del empresario puede formar parte de la elaboración de estrategias lográndose manifestarse en modelos productivos implantados en las empresas.

De esta manera nos distanciamos de la perspectiva de actor racional que privilegia la visión de un actor aislado con acciones racionales supeditadas a la razón, utilidad y eficiencia en la que los actos de los individuos se eslabonan a un valor científico (dominio de la racionalidad instrumental). En donde el modelo de elección racional, concibe al sujeto como si tuviera la información completa de todo el contexto (planes de acción). En esta concepción el papel del sujeto subyace del supuesto del hombre racional con capacidad del cálculo absoluto o casi absoluto. Se conceptualiza que los sujetos siempre tendrán la capacidad de prever todos los mundos posibles en el futuro y poder calcular racionalmente las consecuencias de sus acciones. Es

decir, estos sujetos toman decisiones con base a los beneficios que obtendrán ante diferentes cursos de acción posibles calculados racionalmente. Por lo tanto, esta racionalidad económica exige que los individuos razonen del futuro hacia el presente.

Nuestro segundo supuesto, en relación con el anterior, lo tomamos de Granovetter desde la sociología económica, que aduce que la actividad productiva del empresario y los comportamientos que se derivan de ella no son puramente económicos, sino que se encuentran incrustados en una estructura social en forma de red más amplia y compleja. Desde de esta perspectiva consideramos —al igual que Granovetter— que la mayor parte de las transacciones económicas se desarrollan en el contexto de redes que involucran relaciones personales basadas en la confianza y en la solidaridad. La estructura social es así concebida como el conjunto de las redes interpersonales en que el sujeto se encuentra inmerso y en constante interacción con las redes.

A partir de esta perspectiva, lo que nos interesa es poder identificar, caracterizar y explicar la importancia que tienen las redes sociales (amigos, compadres, familia, etc.) como aquel espacio de posibilidad de acción que poseen los empresarios y teniendo como resultado la elaboración de estrategias empresariales mediatizadas por la cultura y la subjetividad. Por lo tanto, en esta investigación se tratara de reconstruir por un lado, el proceso relacional y los enlaces que los empresarios hacen para ser parte de estas redes sociales en sus diferentes niveles (amigos, familia, compadres, socios, entre otros), y por el otro lado poder caracterizar cómo estas redes de los empresarios pueden conformar uno o varios modelos productivos, definido a partir del tipo de organización del trabajo, el nivel tecnológico, las relaciones laborales y sindicales y por el perfil de la fuerza trabajo generando cambios al interior de sus empresas en donde influyen e interviene la cultura y la subjetividad que dan sentido y significado a la actividad diaria y empresarial de estos sujetos. En este mismo sentido, tampoco dejamos de lado, que la acción de los sujetos en interacción responde también por una parte, a contenidos subjetivos como lo cotidiano, sentimientos, estético, valorativo y cognitivo que

logra configurar en la interacción de los sujetos y logran dar sentido a la realidad.

Nuestro planteamiento nos ha llevado a pensar sobre la manera de cómo abordar dicha problemática. A lo que nos enfrentamos es saber cómo aprehender esa configuración de significados que los sujetos sociales hacen, traducidos en diversos esquemas de acción y de acuerdos teniendo siempre presente que estos sujetos tienen intereses sobre los cuales construyen sus proyectos. De la Garza (s/f) menciona que el problema fundamental en este tipo de investigaciones es saber cómo captar la realidad en constante transformación impulsada por ciertos factores estructurales y a la vez subjetivos. Por lo que esta reflexión de cómo captar a la realidad social nos lleva a discutir sobre la disyuntiva de qué tipos de marcos teórico-metodológico manejar.

Como sabemos dentro de la metodología en las investigaciones sociales existen dos tipos de paradigmas importantes: el hipotético-deductivo y el constructivista. Por lo que consideramos que el hipotético-deductivo señala la elaboración de un sistema de proposiciones cuyo núcleo central son los enunciados universales a partir de los cuales se pueden hacer deducciones hipotéticas sobre los fenómenos singulares como explicaciones tentativas que tendrán que ser sometidas a verificación. Este método se centra en una lógica deductiva-inductiva dentro del proceso de la investigación de lo cual se conduce a la comprobación de hipótesis, es decir de formulaciones universales que pueden ser verdaderas o falsas. En pocas palabras el hipotético-deductivo concibe a la realidad social como aquella que esta determinada por leyes universales y que los sujetos tienen poca intervención en la construcción de su propia realidad social. Asimismo el hipotético-deductivo es incapaz de captar el momento de las percepciones, de la influencia de la historia, la cultura y la subjetividad en los fenómenos sociales ya que con el paso del tiempo estos fenómenos históricamente cambian. De la misma forma lo subjetivo en los procesos sociales no está unívocamente determinado por lo objetivo que escapa a la voluntad de los sujetos, sino que la existencia del movimiento histórico de la realidad resulta de la articulación entre objetividad y voluntad (De

la Garza, 1988). Por lo que el hipotético-deductivo concibe que la realidad es estática, desubjetivada y homogénea. De manera contraria a esta concepción del papel de los sujetos y de la realidad social del hipotético-deductivo planteamos como alternativa a la concepción de la realidad en movimiento, encontrándose en constante transformación, aunada a la idea de una estructuración de la realidad concebida por niveles en donde el cambio social resulta de la articulación entre objetividad y subjetividad y en donde los sujetos tratan de cambiar su propia realidad (De la Garza, 1988).

En este sentido como paradigma alternativo se utilizara al constructivismo ya que nos posibilita captar a la realidad como comprensible en la forma de construcciones mentales múltiples basadas en lo social y en la experiencia, su forma y contenido dependen de los individuos o grupos que sostienen esas construcciones. Aquí se demuestra que las construcciones sociales son alterables, como lo son también sus realidades relacionadas entre los sujetos y sus estructuras. Epistemológicamente supone que el investigador y el objeto de investigación están vinculados interactivamente de tal forma que los hallazgos son literalmente creados al avanzar la investigación. Metodológicamente tiene que ver con lo hermenéutico y la dialéctica; por lo que se propone que su naturaleza es variable y personal de las construcciones sociales y se sugiere que las construcciones individuales pueden ser productivas y redefinidas solo por la interacción entre el investigador y lo investigado. Este paradigma alternativo contiene herramientas como las técnicas hermenéuticas comparándose y contrastándose mediante un intercambio dialéctico. El objetivo es hacer una construcción de la realidad social que no es estática, sino que se encuentra en movimiento por lo que nos daría una construcción de esta realidad más informada y más ampliada y en donde el papel del sujeto es activo en la transformación de la realidad (Guba y Lincoln, 2000) (Tashakkori y Teddlie, 1998).

El propósito de nuestra investigación dentro del constructivismo es entender y reconstruir las construcciones que los sujetos sostienen de la realidad social y de sus acciones articulada con sus continuas interacciones con el objeto de obtener un consenso. En el constructivismo la obtención del

conocimiento consiste en aquellas construcciones acerca de las cuales hay un consenso relativo entre aquellos sujetos competentes para interpretar lo elemental de la construcción de la realidad social. En este sentido pueden existir múltiples conocimientos dependiendo de los factores sociales, políticos, culturales, económicos y subjetivos que intervienen para esta construcción de la realidad. Y estas construcciones están sujetas a revisiones continuas ya que están dentro de un contexto dialéctico (Guba y Lincoln, 2000).

Finalmente, como se había mencionado, nuestra investigación se encuentra dentro del paradigma constructivista. Ya que este paradigma nos permite tener un interés investigativo con relación a la comprensión y reconstrucción de la realidad social en movimiento de una manera más completa que accedería a entender y analizar las experiencias subjetivas del empresario dentro de un contexto específico —las redes sociales—. Este paradigma constructivista admite criterios de calidad con relación al establecimiento de autenticidad y comprobar los conceptos erróneos dentro de la realidad estudiada. Metodológicamente este paradigma permitiría hacer una construcción de configuraciones sociales e individuales dentro de las redes sociales de los empresarios.

### **I. El configuracionismo como paradigma**

En este sentido, en nuestra investigación retomamos el concepto de *configuración* propuesto por De la Garza (1997) que nos permitirá captar las acciones de los sujetos en interacción y a la realidad social en forma redes con base en un conjunto de variables estructurales y relacionales que se configuran con respecto a elementos subjetivos (conocimiento, estética, sentimientos, lo cotidiano) y culturales posibles de identificar empíricamente. Es así que definimos, para nuestro problema de investigación, al configuracionismo como aquel espacio de posibilidades o red de relaciones donde los sujetos interactúan de manera social, pero también de manera económica en donde se hacen negocios e intercambian recursos materiales (tecnología, financiamiento, mercados, etc.) e inmateriales (cultura, subjetividad) que pueden ser positivos o no positivos para sus empresas. Es decir, vemos al empresario como un

sujeto social y productivo económicamente incrustado en redes y en continua interacción, en donde sus tomas de decisiones y estrategias empresariales están incrustadas e influidas por la cultura, subjetividad y poder.

El concepto de configuracionismo nos permite remitirnos a la posibilidad de apertura en las formas de captar a la realidad y al pensamiento frente a la rigidez lógica que el hipotético-deductivo presenta (deducción de hipótesis a verificar). Por lo tanto el configuracionismo nos ayuda analizar la diversidad de enfoques sobre un objeto —en este caso la propuesta de analizar a las redes como una configuración de redes sociales del empresario—, así como ver las diversas representaciones de las mismas en la estructura social. Es decir, las diversas formas de representación de las redes serían su configuración. Para nuestro caso vemos a las redes como configuración de redes sociales en donde éstas se representan en diversos niveles (amigos, compadres, familia) que definen y articulan a un conjunto de relaciones que posee el empresario en interacción y dan sentido a la realidad de estos sujetos y a sus acciones. Esta configuración de redes para nosotros es concebida como algo dado-dándose en un espacio de posibilidades de acción y representación de estas redes en una realidad en movimiento.

La representación de la configuración de redes como aquel espacio de acción nos permite además captar la construcción y constitución de las redes sociales del empresario dentro de la concepción de la realidad como *realidad en movimiento*, en donde movimiento significa transformación de la realidad (De la Garza, 1988). Esta concepción de una realidad que puede ser pensada por niveles, confecciona la idea de articulación de la realidad. Es decir, que esta articulación implica la idea de que los procesos en la realidad no se dan aislados, sino que entre ellos hay redes de relaciones necesarias que se necesitan descubrir, es decir encontrar los puntos de articulación y establecer las relaciones posibles entre las redes sociales y sus mecanismos de funcionalidad como lo es el establecimiento de la confianza y la reciprocidad entre los miembros de las redes. Estos puntos de articulación permiten definir los conceptos articuladores con el problema a investigar y posibilita el establecimiento de relaciones posibles. A estos conceptos de mediación los

llamaremos *conceptos de articulación* que acceden a las diferentes articulaciones de la realidad en forma de redes (De la Garza, 1988). Para nuestro caso, nuestros conceptos de articulación que nos permite captar a la realidad social en forma de redes sociales son: la confianza y reciprocidad. Estos conceptos nos permiten ver los mecanismos de constitución y articulación que se originan en las redes sociales. Lo que se propone es ver a las redes sociales como aquella realidad dada-dándose mediada por los factores de confianza y la reciprocidad. Estos conceptos nos llevan a la posibilidad de redefinir conceptos y relaciones posibles que se dan en las redes sociales, lo cual se reafirmaría a través de un nuevo acercamiento al mundo empírico por una descripción articulada. Esta descripción articulada es una descripción que nos permite ver a la realidad dado-dándose y es el punto de partida de la construcción de las redes sociales que configura la delimitación del espacio de posibilidades para los sujetos empresarios. Es decir, que esta descripción articulada y su funcionalidad es la definición de relaciones y es el basamento de conocimiento de la realidad como realidad dada-dándose y en donde los sujetos están en interacción continua y asumiendo, además, que sus acciones sociales incorporan a la subjetividad y a la cultura que les permite dar sentido a sus prácticas y a la transformación de su propia realidad.

## **II. Conceptos Ordenadores de las redes sociales**

Como se había mencionado nuestros conceptos ordenadores que nos permiten analizar y articular los espacios de acción de los sujetos en interacción con las redes sociales son: confianza, reciprocidad, cooperación y solidaridad.

a) *Confianza*: la confianza la podemos entender como aquel juicio que hace un sujeto de otro o a otros (familia, amigos, compadres, socios, etc.), con base en las acciones e interacciones pasadas abriendo la posibilidad de que las acciones de otros busquen el beneficio en lugar del daño, en circunstancias que permanecen indefinidas. Los juicios de confianza se pueden mantener como tentativos, más que certeros, ya que están basados en un conocimiento limitado del otro más que en un cálculo racional de sus intereses. La confianza se va generando con límites o niveles de tolerancia, y se va construyendo desde la confianza mínima con un riesgo mínimo a través de las interacciones

constantes de los sujetos. Por lo que se establecen mecanismos de salvedad, como contratos o penalizaciones previamente definidas, que pueden reducir la incertidumbre. Esta confianza se puede transformar en desconfianza y viceversa a partir de la acumulación de información y conocimiento de situaciones concretas de los sujetos dentro de las redes (Santoyo, s/f).

Es así que el comportamiento de los sujetos sociales basados en la confianza consiste en un acción que primeramente: a) incrementa la vulnerabilidad de un sujeto frente a otro sobre el que no tiene control o capacidad o viceversa en aquel sujeto con ciertas capacidades del que se puede confiar, y b) se lleva a cabo en un ambiente donde el castigo, si la confianza es abusada, debe llevar a dicho sujeto a arrepentirse de realizar cierta acción. Esto presupone que los sujetos toman riesgos de que otros se comporten de manera oportunista y que la interacción y los riesgos son evitables aun si esto significa perder los beneficios potenciales de ciertos intercambios que se podrían dar con el establecimiento de la confianza. Dentro de algunos espacios especialmente espacios de acción económicas el rol del establecimiento de la confianza facilita la creación de un ambiente potencial que facilita las transacciones económicas, reduce los costos de transacción y operación, y favorece el desarrollo de una eficiencia colectiva y más si esta confianza se desarrolla en espacios como las redes sociales en donde los participantes encuentran algún beneficio, garantía o simplemente se intercambian símbolos y significados sociales. Aquí se sugiere que la cooperación asociada a la confianza tiene raíces sociales, que pueden partir de vínculos de amistad y/o parentesco (Nooteboom, 2002). Este enfoque nos remite a la propuesta que Granovetter hace cuando se refiere a que las relaciones económicas se encuentran incrustadas en redes sociales con una dimensión histórica y cultural. Es así que el enfoque de análisis pasa de ser del sujeto individual a las relaciones entre los sujetos en interacción con sus estructuras y en donde sus acciones se encuentran permeadas por la cultura y la subjetividad.

Nuestra propuesta es ver a la confianza desde el enfoque sociológico que tiende a verla como el resultado de vínculos incrustados en redes que

combinan relaciones económicas, sociales y personales. A diferencia de la propuesta de la económica ortodoxa que entiende a la confianza como aquel resultado de un cálculo racional individual, de una construcción jerárquica, o de un sentido moral impuesto. Por lo que consideramos que desde nuestro punto de vista, la confianza se genera en un ambiente social —en las redes sociales— formando diferentes tipos de confianza, conforme la importancia de la relaciones entre los sujetos u organizaciones que se van desarrollando. De esta manera, la confianza surge a partir de las redes sociales que generan un ambiente social particular donde los sujetos crean sus propias reglas y normas de convivencia. Por otra parte, mencionamos, que la confianza se refuerza o debilita a partir de las interacciones continuas entre un número determinado de sujetos económicos y sociales. En este sentido estas interacciones por parte de los sujetos llevan a la disminución del comportamiento oportunista ya que se va originando un sistema de sanciones económico y social para aquellos que intenten sacar ventaja de manera oportunista (Santoyo, s/f).

La confianza, entonces para nosotros es vista como una precondition para la generación de redes sociales de los empresarios y para su vida empresarial y social. Es decir la confianza y la cooperación pueden ser el resultado de sujetos que reconocen que tienen expectativas y motivos comunes y compartidos, decidiendo actuar con base en ellos, a pesar de no poder calcular racionalmente todos los resultados posibles de sus acciones dentro de las redes. De tal manera, que con la generación de la confianza, los sujetos en interacción pueden reducir la incertidumbre y la complejidad de la vida económica y social, y pueden comprometerse en transacciones económicas que de otra manera no realizarían.

Sin embargo, es importante rescatar que la confianza no es siempre reciproca y que no siempre ofrece los mismos beneficios o garantías a todos los actores involucrados en relaciones de confianza. En algunos casos por ejemplo, la confianza puede obstruir el desarrollo económico y/o social cuando esa confianza ofrece beneficios a solo un pequeño grupo de sujetos o cuando se limita el acceso a recursos u oportunidades a otros sujetos. En el fondo de esta discusión existen diferentes posturas que reconocer las capacidades

sociales y reflexivas que poseen los sujetos para reconocer la existencia de los otros sujetos y de su capacidad de decidir cuando y cuanto confiar en los otros.

b) *Reciprocidad*: este es nuestro segundo concepto ordenador del cual consideramos que interviene en la constitución de las redes sociales y que median las interacciones de los sujetos y sus acciones. Esta reciprocidad se origina dentro de un contexto de confianza y se representa en formas de intercambio informales, éstos son social y culturalmente dados en una estructura social en forma de red. Las relaciones y sus formas de intercambio dentro de la red varían de una cultura en cultura, de grupo en grupo, de red en red, pues existe una estructura social en el interior de la cual se dan estos intercambios (en las redes sociales) como lo pueden ser objetos de intercambio materiales y/o inmateriales, así como la existencia de un sistema simbólico que refuerza la estructura de la red en la cual se desenvuelven los sujetos sociales en interacción. En esta categoría de reciprocidad el sujeto social participa simultáneamente de intercambios que implican relaciones sociales de confianza. Así lo económico, lo social y cultural son parte integradora y mediatizadora en la vida de los sujetos cuando se da la reciprocidad. Con cada intercambio que se da al interior de las redes tiene sus propias reglas que los sujetos aprehenden a manejar y a conciliar entre sí para cada situación determinada (Lomnitz, 1994). Ese proceso recíproco es rico en lenguaje simbólico, por lo tanto, existe una habilidad para manejar símbolos que a su vez constituye un recurso. Es decir, los recursos que se pueden intercambian materiales (financiamiento, tecnología, mano de obra, maquinaria, precios/costos, etc.) y/o inmateriales (cultura, sentimientos, signos, significados, etc.) determinan y originan estructuras sociales en forma de redes. Es así que existe dentro de las redes sociales un flujo de intercambio recíproco con diversos niveles de intensidad reflejado en muchas ocasiones en grupos de sujetos como las familias, vecinos, compadres emparentados entre si y que su flujo de intercambio recíproco puede variar. Por ejemplo, dentro de esta reciprocidad puede existir un intercambio que se origina de forma diádica —uno a uno— de bienes y servicios o formas de pensar que se intercambian entre pares de sujetos y puede ocurrir sin que sean necesariamente vecinos amigos o parientes, nunca la reciprocidad es igual para los sujetos, puede variar de

intensidad. Por lo que se puede destacar que existen vínculos de alta densidad de intercambio que pueden agrupar varios grupos de sujetos, que hemos llamado como parte de las redes “intercambio recíproco”.

*c) Cooperación:* la cooperación en las redes de empresas y de empresarios se puede conceptualizar como asociaciones de interesados que tienen como objetivo la consecución de resultados acordados conjuntamente a través de la participación y la colaboración mutua. Estas redes en las que existe la cooperación implica la existencia de asociados, que son los sujetos o nodos, vinculados sobre la base de sumar esfuerzos para la consecución de objetivos compartidos, de la complementación de sus capacidades y de la sinergia entre sus interrelaciones. La vinculación se sustenta en una estructura horizontal de coparticipación, colaboración y corresponsabilidad de cada una de los que están incrustados en estas redes de cooperación. Estas redes pueden entenderse como las incubadoras de cooperación, donde las interacciones, colaboraciones y transferencias entre los asociados contribuyen a generar una multitud de productos y servicios con resultados óptimos para estas redes.

El concepto de cooperación en las redes puede aplicarse de una manera amplia y a una gran diversidad de organizaciones, no únicamente empresariales. De lo que se necesita sí de hacer una acotación con relación al concepto de cooperación en las redes que se refiere a la existencia de objetivos comunes bien definidos y a la existencia de un plan de acción que comprende a cada una de los asociados de estas redes.

El éxito de las redes como instrumentos de cooperación se fundamenta en una serie de ventajas que se concretan en su carácter de asociaciones flexibles o transitorias. Otra ventaja de estas de redes de cooperación es el carácter horizontal de la organización, lo que confiere el protagonismo a todos los actores y permite los múltiples liderazgos en función de los diferentes tipos de actividades que se ejecutan. En este sentido existe una complementariedad de los asociados que permite una asociación en la que se sumen capacidades

y habilidades por lo que se faciliten procesos de transferencia de conocimientos al interior de la red y se garanticen beneficios mutuos.

d) *Solidaridad*: ésta se entiende como lo propuesta de cooperación y como estrategia de desarrollo entre las redes. Al menos formalmente, la mayoría de las empresas y de los empresarios cuando se asocian se sitúan en este modelo. La solidaridad es una apuesta que pretende promover el desarrollo de los grupos empresariales, mediante proyectos de desarrollo o de intervención financiera, comercial o productiva. La solidaridad es una actitud que cambia la vida de la persona quien la aplica hacia los otros o hacia ciertas circunstancias. En este sentido los vínculos solidarios que están en la base de la interacción pueden ser vistos como la creación de formas de interacción e intercambio empresarial y social que caracterizan a las redes de solidaridad de las que se participan (Millán, 1994). En cuanto a lo ético, la solidaridad transforma preferentemente la organización de la vida empresarial y social: en sus relaciones, sus instituciones y sus estructuras. La solidaridad se convierte, entonces, en criterio de organización de las empresas y de decisión en la vida empresarial y personal. Se convierte en “un modo de ser y de hacer las cosas”. Consideramos que la solidaridad es transformadora cuando se aplica en las redes de empresas y empresarios porque es una opción que genera cambios en la forma de hacer negocios y de ejecutar ciertas actividades empresariales. En este sentido la solidaridad genera transformaciones tanto en los empresarios como en los agentes sociales. Se trata, por tanto, de una solidaridad que lleva a una acción transformadora que se ha de plasmar en itinerarios concretos de trabajo, esto es, en proyectos transformadores de la realidad. La solidaridad es integral, no es sólo un sentimiento, ni una reacción inmediata y superficial; la solidaridad, como categoría analítica implica todas las dimensiones del ser humano quienes son los que la ejecutan: lo sensible (la solidaridad nace por los sentidos); lo racional (se logra comprender por qué las cosas son así y cómo se lograría transformarlas) y la praxis (una actitud solidaria se traduce necesariamente en hechos y en cambios en las conductas y en las acciones). Por lo que la solidaridad en las redes es de importancia ya que garantiza la unificación de sus esfuerzos personales y empresariales para

concretar ciertas acciones con el fin de alcanzar un objetivo común con lo que se constituyen las redes solidarias (Millán, 1994).

### **III. Composición reticular de empresarios y empresas.**

Como se ha venido mencionando lo que se trata de privilegiar son las redes sociales extensas de los empresarios de las cuales son de utilidad para saber la conformación de sus acciones económicas y sociales de los empresarios. De esta manera, aquí mostramos algunas de las importantes composiciones y elementos que constituyen a las redes sociales y económicas de los empresarios, siendo de gran utilidad para comprender a los empresarios y sus acciones dentro de la estructura social en forma de redes:

#### **A. Composición de la Red Social:**

- 1) *Red de parentesco*: esta red de parentesco descansa en la conformación de una gran familia, su unidad fundamental es de solidaridad, confianza, reciprocidad económica, social y cultural. Su cohesión estriba en la consanguinidad por descendencia. La unidad más grande que se reconoce en el parentesco son los integrantes de la parentela que es una red que se expande hacia afuera desde la gran familia e incluye alianzas con otras grandes familias por medio de la afinidad y/o solidaridad. Esta red de parentesco incluye por lo tanto a un grupo amplio de sujetos vinculados por un reconocimiento mutuo de parentesco, es decir se trata de una red social con reglas de inclusión y exclusión entre sus miembros. Y por tanto la interacción que se origina en este espacio es significativa para la constitución de la red, ya que se crean formas de interacción entre sus diferentes parientes. Estas redes están compuestas por las relaciones que incluyen a: a) la familia nuclear que son los padres, hijos y hermanos; b) la familia nuclear ampliada son los tíos, primos, sobrinos, abuelos, nietos; c) familia extendida son los tíos y primos segundos, tíos abuelos, bisabuelos y bisnietos; y d) la familia política son los cuñados, concuños, suegros y consuegros. En estas redes de parentesco se pueden generar alianzas entre sus miembros de los cuales desarrollan un lenguaje simbólico compartido

que incluye un sentido de vida, una ideología empresarial, política, educativa, religiosa, cultural entre otros.

- 2) *Red de amistad*: esta red se encuentra compuesta por los amigos más cercanos o amigos de la familia de los cuales exista un sistema de confianza, reciprocidad, solidaridad, cooperación, afinidad entre los integrantes de esta red (García, 2003).
  
- 3) *Red de compadrazgo*: el compadrazgo es esencialmente una relación personal entre individuos. Los compadres se unen y se reclutan entre parientes, miembros de un mismo partido o empresa, socios, amigos o gente que comparte las mismas aspiraciones o intereses similares en la vida. Por lo que en esta misma red de compadrazgo se pueden definir dos subredes de compadrazgo: 1) la primera red de compadrazgo estaría formada por los vínculos de amistad formalizada mediante ritos o tradiciones de carácter religioso; y 2) la segunda red de compadrazgo esta formada por aquellos lazos que se hacen a través de la creación de un sistema de reciprocidad que consiste en el intercambio continuo de favores que se dan, se reciben y se motivan dentro de un marco de amistad y lealtad —sin que exista un acto religioso de por medio—. Algunos de estos favores que suelen darse a través de esta reciprocidad en el compadrazgo puede ser del tipo burocrático, de información, políticos, con el estado, entre otros. Este sistema de compadrazgo para algunos miembros de esta red puede ser un sistema de ayuda mutua que se emplea para obtener algo con más facilidad y en menos tiempo, o simplemente se intercambian consejos y/o puntos de vista vistos a través de la experiencia de estos sujetos ante situaciones concretas y que por lo tanto les puede ser de utilidad este intercambio material e inmaterial que se origina dentro de la red. Estos intercambios o favores se dan y se reciben en un espíritu de amistad y reciprocidad.

#### B. Composición de Red Económica<sup>16</sup>:

---

<sup>16</sup> Algunas de estas categorías de la red económica se retomaron de Alejandro García Macías (2003)

- 1) *Redes de producción*: estas relaciones se originan cuando existe un sistema de colaboración, reciprocidad y confianza en la que se puede compartir eventualmente o permanentemente productos, maquinaria, instalaciones, tecnología, marcas, trabajadores, patentes, etc.
- 2) *Redes de cooperación*: se puede conceptualizar como asociaciones de interesados que tienen como objetivo la consecución de resultados acordados conjuntamente a través de la participación y la colaboración mutua. En estas redes dadas su asociación debe existir la suma de capacidades y habilidades por lo que se faciliten procesos de transferencia de conocimientos al interior de la red y se garanticen beneficios mutuos.
- 3) *Red de servicios*: en este tipo de red podemos encontrar una contribución cuando se contrata conjuntamente asesorías, contabilidad, mantenimiento, centros de diseño, actividades de promoción, ferias o exposiciones.
- 4) *Red comercial*: esta red tiene una estructura relacional en la cual existe cuando se comparte eventualmente o permanentemente clientes, establecimientos, locales o materias primas.
- 5) *Red financiera*: esta red existe cuando se ha realizado inversiones financieras comunes entre los empresarios y/o entre las empresas, o haber obtenido préstamos o créditos de manera conjunta para mejorar su producción o modernizar la planta o comprar nueva maquinaria computarizada, entre otras inversiones que pueden adquirir en conjunto.
- 6) *Red de enseñanza-aprendizaje*: en este tipo de red se origina cuando entre sus miembros de la red se ha transmitido o compartido conocimientos sobre algún oficio de la industria o empresa. Es decir se crea esta red cuando es necesario que sea transmitido y enseñado el

conocimiento que se crea entre los empresarios y/o trabajadores para mejorar o innovar los productos de la empresa de lo cual se esperaría un beneficio material e inmaterial entre los miembros de esta red.

7) *Red de información*: para que se logre constituir una red es necesario que existan flujos continuos de información entre los miembros que constituyen este tipo de red. Este ejemplar de red de colaboración en información es relevante porque se pueden compartir avisos, indicaciones, advertencias, testimonios, explicaciones a diversas situaciones y experiencias, consejos, rumores, novedades, etc. Logrando compartir información relativa e importante y siendo de utilidad entre los integrantes de esta red.

Por lo que en este tipo de redes económicas de los empresarios lo que se enfatiza son las relaciones, lazos y vínculos entre los sujetos teniendo en cuenta que también este tipo de redes existen mecanismos de confianza y reciprocidad entre las empresas y los empresarios.

### ***Dimensiones e indicadores de los empresarios y empresas***

Estas dimensiones e indicadores tienen como función presentar algunos atributos de los empresarios y de las empresas. Estas dimensiones son de carácter descriptivo que nos ayuda a establecer un conjunto de indicadores que pueden provenir de las experiencias de la vida cotidiana y que caracterizan al objeto a estudiar, en este caso a los empresarios y las empresas. Estas características pueden ser calificativos que nos contribuyen al estudio más profundo de los fenómenos sociales a estudiar. Por ejemplo: las características y atributos de las redes sociales y empresariales de los empresarios.

#### **A. Dimensiones e indicadores de los empresarios:**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
1) Género	Masculino / Femenino
2) Edad	Menores de 25 años / Mas de 65 años
3) Grado escolar	(espacios abierto)
4) Puesto actual	Dueño/ Presidente/ Gerente/ Otro
5) Lugar de estudios profesionales	(espacio abierto)
6) Puestos que ha desempeñado	(espacio abierto)
7) Origen personal	Lugar de nacimiento
8) Origen de padres	Lugar de nacimiento de los padres
9) Motivaciones para iniciarse en lo empresarial	Herencia/ Tradición/ Económicos/ Gusto/ Iniciativa Propia/ No había otra opción/ Profesión/ Otro
10) Satisfacción principal de la actividad empresarial	Financiera/ Crear un patrimonio/ Concebir seguridad/ Complacencia por la actividad/ Prestigio Personal/ Confianza / Otros

#### **B. Dimensiones contextuales de las empresas:**

1. Ubicación geográfica
2. Tamaño de la empresa
3. Origen e historia de la empresa
4. Antigüedad de la empresa
5. Cambios generacionales de los empresarios
6. Números de trabajadores
7. Actividad de la empresa
8. Producto que fabrican o ensamblan
9. Volumen de producción
10. Volumen de la producción por trabajador
11. Origen de los insumos y materias primas
12. Características de las relaciones laborales

#### **C. Dimensiones de empresas a partir de su tecnología:**

La clasificación contenida en esta investigación ubica tres niveles tecnológicos de las empresas a partir de su grado de desarrollo tecnológico.

<b>Empresa</b>	<b>Particulares</b>
Empresa tradicional	Son empresas medianas y pequeñas y de capital nacional, no exportan, con un nivel bajo en su tecnología y baja productividad y calidad. Su organización del trabajo es pre-taylorismo, flexibilidad limitada, ausencia del sindicato y salario bajo.
Empresa taylorista	Son aquellas empresas medianas o grandes con un nivel bajo o medio en su tecnología, su organización es taylorista o fordista, con flexibilidad baja, combina nueva fuerza de trabajo con obreros tradicionales.
Empresa altamente tecnologizada	Manejo de maquinas totalmente automáticas asistidas por computadoras o sistemas integrados de producción tipo cad/cam o robots.

#### **D. Dimensiones del tipo de empresas según su organización del trabajo:**

<b>Denominación</b>	<b>Propiedades</b>
Empresa tradicional	No existe división jerárquica del trabajo, división de puestos, figura gerencial, reglas o códigos, contratación formal o informal, salarios bajos.
Empresa taylorista	Tareas específicas de acuerdo a los puestos, personal administrativo, contratos formalizados, monitoreo, control de calidad, formas de reclutamiento de mano de obra, métodos de trabajo, pocos ascensos, formas de despidos, ciertas cargas de trabajo, ritmo e intensidad, salarios, prestaciones, bonos e incentivos, entre otros.
Empresa altamente tecnologizada	Productividad en pequeños lotes, sistemas de control total de calidad, existencia de trabajadores polivalentes y/o multihabilitados, existencia de trabajo en equipo, formas de reclutamiento de mano de obra, métodos de trabajo, capacitación, formas específicas de ascensos, despidos, salarios, prestaciones, bonos e incentivos. .

#### **E. Dimensiones de empresas según condición de formalidad:**

<b>Empresa</b>	<b>Propiedades</b>
1) Formales	Son aquellas empresas que cumplen con los requerimientos oficiales de registro público como la Secretaria de Hacienda.
2) Informales	Son aquellas empresas que no están registradas ante las autoridades correspondientes y sus actividades las realizan de manera oculta.

#### **F. Dimensiones de la empresa según su pertenencia:**

<b>Denominación</b>	<b>Particularidades</b>
---------------------	-------------------------

1) Empresa Unitaria	Empresa a la que pertenece a un solo individuo.
2) Empresa Familiar	Pertenece la empresa a una familia.
3) Empresa tipo Sociedad	Su propiedad es de una sociedad de accionistas.
4) Empresa tipo Cooperativa	Pertenece a una cooperativa.

### G. Dimensión de presiones estructurales:

Tipo de Presiones	Características
1) Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ubicación de clientes y proveedores</li> <li>b) Exigencias de calidad y oportunidades en el suministro</li> <li>c) Precios y costos</li> <li>d) Distribuidores</li> <li>e) Publicidad</li> </ul>
2) Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Disponibilidad de créditos y otras fuentes de financiamiento</li> <li>b) Requisitos formales de los créditos</li> <li>c) Tasas de interés</li> <li>d) Pasivo de la empresa y amortización de la deuda</li> </ul>
3) Tasa impositiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Costos burocrático</li> <li>b) Corrupción</li> </ul>
4) Leyes laborales, contratos colectivos y estructura sindical local	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Rigidez y flexibilidad de la ley laboral</li> <li>b) Rigidez y flexibilidad de la contratación colectiva</li> <li>c) Monopolio sindical local del mercado de trabajo</li> <li>d) Tipos de relaciones entre el sindicato y las empresas en la localidad</li> <li>e) Interés sindical por la productividad y calidad</li> </ul>
5) Mercado destinado a la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Origen de la tecnología de la empresa</li> <li>b) Pago de regalías, asesorías técnicas y patentes</li> <li>c) Inversión en investigación y desarrollo en la empresa</li> </ul>
6) Mercados internos y externos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tipo de fuerza de trabajo disponible: cantidad y calificación</li> <li>b) Generación de cultura laboral</li> </ul>
7) Leyes de seguridad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Existencia de tipos de estatutos para la seguridad social</li> </ul>
8) Reglamentos ecológicos	Existencia de estatutos para la prevención de tipos de contaminantes para el medio ambiente.
9) Políticas económicas del Estado	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tasas de cambio</li> <li>a) Tasas de interés en compras gubernamentales</li> <li>b) Fomento al crecimiento industrial</li> <li>c) Fomento a la exportación</li> </ul>

	d) Fomento a la continua capacitación e) Fomento de creación de políticas de relaciones laborales y sindicales
--	---

## H. Dimensiones en la toma de decisiones empresariales:

1) Tipo Central: es la descentralización y participación en la toma de decisiones empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) El empresario toma las decisiones por sí mismo.</li> <li>b) El empresario involucra a los otros</li> <li>c) La toma de decisiones pasa por diferentes niveles jerárquicos</li> <li>d) El empresario delega las decisiones</li> <li>e) El empresario establece un equipo de especialistas para la toma de decisión</li> </ul>
2) Tipo Formal: son aquellos modelos del tipo burocráticos en su organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Para la toma de decisiones se establecen procedimientos</li> <li>b) Se procede más flexiblemente</li> <li>c) Existencia de consideraciones informales</li> <li>d) Existencia de acuerdos a lo requerido o deseable</li> <li>e) Existencia de una estructura de comunicación y consulta del tipo formal o informal</li> <li>f) Existen términos de dinero o recursos</li> </ul>
3) Tipo Información: este tipo de decisiones pueden ser internas o externas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Toma de decisión de implementación directa</li> <li>b) Se recurre a la realización de síntesis informativas</li> <li>c) Se consulta y enlista la información clave</li> </ul>

## I. Dimensiones subjetivas:

Los campos subjetivos están conformados por los siguientes campos y dimensiones:

Campos	Dimensiones
1) <i>Cognitivo</i> : son aquellas estructuras de conocimiento a nivel individual que conforman mapas mentales por el cual el individuo procesa, almacena y recupera la información construyendo marcos de referencia, creencias y estructuras de conocimiento organizados en la memoria. Este conocimiento se origina en diferentes niveles de generalidad como en la experiencia de los individuos. Se puede decir que es la información acumulada en la autobiografía o registros de eventos y sucesos externos que realizan otras personas y que son recuperados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Información basada en la experiencia del empresario.</li> <li>b) Información formal: valoración que hace el individuo sobre la información.</li> </ul>
2) <i>Razonamiento cotidiano</i> : es el	a) Pragmático: es el uso práctico del

<p>pensamiento cotidiano que se da en los escenarios de la realidad y que se logra manifestar en el comportamiento diario de los individuos. Por lo que se origina un comportamiento derivado a premisas cognitivas, valorativas, estéticas y sentimentales que influyen e intervienen en la toma de decisiones.</p>	<p>conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>b) Probabilístico: se actúa con base a fundamentos y se objetiva en las costumbres y tradiciones</li> <li>c) Imitación: se ejecuta en relación a una actividad en base en un valor social, sentimental o ideológico</li> <li>d) Analogías: se origina por el juicio de personas o a ciertos hechos que son útiles para conformar modelos de acción</li> </ul>
<p>3) <i>Sentimientos</i>: consiste en lo afectivo, en la generación de emociones que pueden traspasar las fronteras del trabajo empresarial. Por lo que se trata de reconocer aquellos sentimientos que logran influir en las tomas de decisiones. En este sentido se busca establecer y reconstruir los componentes de la percepción y sentimientos en la argumentación para la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Afectivo: específicamente es un estado emocional como odio, envidia, amor, celos, orgullo entre otros</li> <li>b) Manifestación de expresiones corporales: como los gestos, señales con el cuerpo</li> <li>c) Percepción psicológica: son aquellas emociones cognitivas-valorativas</li> </ul>
<p>4) <i>Cultura empresarial</i>: se retoman a las tradiciones y costumbres tanto de la empresa como de los empresarios que dan significado al mundo empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tradiciones: son todas aquellas costumbres de la empresa que se manifiestan en eventos realizados por parte de la empresa como los festejos por aniversarios, premios, reconocimientos entre otros.</li> <li>b) Mitos: son todos aquellos momentos como las leyendas o fabulas que reservan y recuperan aspectos históricos del origen de la empresa.</li> <li>c) Ritos: son aquellas ceremonias que formulan valores sobre la cultura empresarial como ceremonias religiosas, etc.</li> <li>d) Artefactos o mecanismos: estos pueden ser el logotipo de la empresa, la arquitectura y diseño del edificio de la empresa, diseños de la documentación, diseños y estilos de presentación de la empresa, símbolos de status (vestimentas, autos de la compañía, estacionamientos reservados para directivos y trabajadores etc.), diseños de mobiliario especial para la empresa, diseños de comedores para trabajadores, entre otros.</li> </ul>
<p>5) <i>Estético</i>: es todo aquello de lo que se puede reconocer como lo bello o lo feo, lo agradable o detestable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Lo bello: es aquello cuya contemplación es gustosa teniendo un significado y sentido que se experimenta, se percibe y se recuerda. Lo bello o lo feo se confiere a los orígenes perceptivos que se tiene de una situación concreta y que se reproduce ante diferentes situaciones.</li> </ul>

**J. Variables de medición de la confianza:**

Tipos de Confianza	Medición
--------------------	----------

1)Confianza en las empresas de conocidos 2)Confianza en las empresas de familiares y amigos 3) Confianza en otros empresarios locales 4) Confianza en la palabra de los otros 5) Confianza en la gente 6) Confianza en si mismo 7) Confianza en el gobierno 8) Confianza en los cambios de gobierno 9) Confianza en los sindicatos	En esta parte los tipos de confianza pueden ser medidos por medio de los niveles de acuerdos o convenios a partir de una serie de de preguntas y respuestas que nos da la posibilidad de medir el grado de importancia en la consideración de la confianza:  a) Muy importante b) Poco importante c) Nada importante
--	--

### K. Dimensiones o componentes para medir la confianza:

Podemos distinguir tres distintas dimensiones o componentes en las que se puede realizar juicios acerca de la (s) persona (s) en la (s) que se confía

Dimensión	Características
1)Competencia	La competencia aquí se refiere al grupo de habilidades, capacidades y de las características percibidas que permiten a una persona tener influencia dentro de un cierto espacio específico. La competencia es independiente de la tarea y de la situación, puesto que alguien que es extremadamente competente en un área o labor no puede serlo en otra.
2) Sinceridad	En esta dimensión realizamos juicios sobre las intenciones y sobre la motivación a mentir, engañar o fingir de una persona. Además, está caracterizada porque en una relación se espera que la otra persona desee el bien a quien confía en ella, y actúe independientemente de motivos egocéntricos o egoístas.
3) Integridad	La relación entre integridad y la confianza compromete la compatibilidad de un conjunto de principios y valores de la persona en la que será depositada la confianza. Es decir, también la confianza se ve comprometida cuando se tiene una larga lista de incumplimientos a promesas hechas, estos es un ejemplo de inconsistencia entre las palabras y las acciones.

### L. Dimensiones que articulan la confianza:

Dimensión	Definición	En relación con
1) Confianza	Aquí nosotros la conceptualizamos como aquella construcción multidimensional en la cual se combinan juicios de competencia, sinceridad e integridad para determinar si una persona o grupo de personas o instituciones son confiables.	a) la seguridad b) el riesgo c) la vulnerabilidad d) recursos y metas obtenidas

### M. Dimensiones de las características de quien confía:

Dimensión	Medición
-----------	----------

Confianza: Características de quien confía:	<p>a) En cuanto usted confía en las personas sin que tenga datos previos de ellas.</p> <p>b) En cuanto usted confía en las personas cuando tiene mucho tiempo y datos de conocerlas.</p> <p>c) Usted cómo define la confianza a ciegas.</p>
---	---

#### N. Variables de medición en el establecimiento redes empresariales de cooperación entre empresas:

Variables	Medición
1) Formas de cooperación 2) Generación acciones de promoción 3) Generación de una organización del tipo colectiva 4) Clientes cautivos 5) Posibilidad de negociaciones con autoridades 6) Generación de confianza reciproca 7) Generación de equidad 8) Disponibilidad de materias primas 9) Existencia de apoyo mutuo 10) Posibilidad de crecimiento empresarial 11) Contratación de servicios 12) Innovación y creatividad 13) Acceso a información 14) Contratos de asociación 15) Negociaciones permanentes 16) Desarrollo de relaciones de asociación 17) Acuerdos para el acceso de infraestructura 18) Creación de estrategias comerciales	<p>Todas estas variables de cooperación entre empresas que se originan dentro de las propias redes de empresas y empresarios serán medidas a través del nivel de importancia para recolectar información</p> <p>a) Muy importante            b) Poco importante            c) Nada importante</p> <p>Lo que consideramos como un nivel de importancia implica la percepción de la creación de redes de cooperación entre empresas y empresarios mostrando algunas características definidas como ventaja o desventaja que perciben los empresarios sobre la creación de estas redes de cooperación.</p>

#### O. Variables de medición que impactan a las empresas en la creación de redes entre empresarios y empresas:

Impactos de las redes sobre la empresa	Características
1) Competitividad 2) Innovación 3) Productividad 4) Éxito 5) Rentabilidad 6) Exportación 7) Equidad laboral 8) Modernización 9) Fama 10) Desarrollo y crecimiento en tamaño y productividad 11) Establecimientos de relaciones	<p>Estas variables las podemos medir a partir de la calificaciones del 0 al 10 que los empresarios, gerentes o jefes asignaran cuando se les pregunte sobre el impacto en la creación de redes entre empresarios y empresas para el desarrollo empresarial. Además, se podrá medir el grado de importancia en cada uno de estos impactos por medio de las siguientes respuestas:</p> <p>a) Muy importante            b) Poco importante            c) Nada importante</p>

#### IV. Técnicas de investigación a utilizar

## **A. Análisis del discurso**

En nuestra investigación como parte de las técnicas a utilizar proponemos retomar el análisis del discurso en el sentido de ver al discurso como una parte de la construcción de la realidad de los sujetos y sus acciones. Uno de los tipos de análisis del discurso que utilizaríamos sería la narración, ya que el discurso puede ser analizado como narraciones que despliegan una cierta lógica o una estructura de pensamiento. Este tipo de análisis nos puede facilitar la explicación de los rasgos culturales, sociales, ideológicos y subjetivos de los sujetos en cuanto a la realidad que los rodea y de la que están en interacción y que tiende a tomar formas de narración. Este análisis narrativo nos ayudaría a explicar los detalles de las interacciones entre los sujetos. En este sentido, las narraciones son parte fundamental en las descripciones sobre las acciones de los sujetos (empresarios) mostrándonos las diferentes prácticas humanas. Asimismo es importante analizar al discurso como acción e interacción social. Es decir, nosotros retomaremos esta técnica en el sentido de ver al discurso narrativo como parte fundamental para la reconstrucción de la realidad y que permite analizar las interacciones que establecen los sujetos (empresarios) con los otros sujetos e instituciones.

Uno de los métodos para el análisis del discurso es el análisis semiótico del discurso retomando a la lingüística que nos proporciona las bases teóricas-metodológicas para la concepción de un sistema de significación en donde se explican las interacciones entre los sujetos, vacilaciones, repeticiones, correcciones y los énfasis de sus percepciones de los otros sujetos y de situaciones concretas de la realidad. Este sistema de significación es considerado como todo lo que “tiene sentido”, todo aquello que tenga significación, la aprehensión del significado se lleva a cabo en la mente (Gutiérrez, 1988). Lo que consideramos es que esta perspectiva semiótica nos da la posibilidad de hacer una descripción del sentido de la realidad con significado que permite comprender las acciones de los sujetos en interacción con su mundo. Este tipo de análisis nos permite estudiar las regularidades y las restricciones que se encuentran en la narración (como historia significativa) de los sujetos.

## **B. Historia de vida e historia oral**

Recordemos que en nuestra investigación partimos del postulado según el cual el sujeto (empresario) que percibe, conoce el mundo, lo describe y para el cual éste existe como una totalidad, es siempre un sujeto social en continua interacción con los otros sujetos. De esta manera lo individual también se manifiesta en lo social pero permeado por mediaciones y especificaciones. Como lo señala E. P. Thompson reconocemos la vinculación entre lo social y lo individual, lo cual resulta importante incorporar en nuestro análisis de la realidad social y el papel desempeñado por los sujetos sociales consientes y activos, quienes son sujetos y objetos simultáneamente. Lo que nos interesa es saber cómo se articulan, cómo les afectan e influyen los procesos sociales a la vida de los sujetos. Por lo que utilizar la historia de vida sería considerarla como el análisis biográfico que articula lo individual y lo social de los sujetos dentro de sus vidas internas (Lines, 1988). Pero para poder realizar esta reconstrucción nos implica mirar a nuestros sujetos desde diferentes niveles de articulación como lo son: el psicológico, político, empresarial, familiar, laboral, religioso, etc. La historia de vida nos sería de utilidad para captar información relevante que confluye en la relación tiempo biográfico y tiempo histórico-social. Es decir poder destacar fenómenos relacionados con el ciclo vital individual, familiar y social —carreras profesionales, migraciones, familia, negocios, empresas, etc.—; y otros vinculados a los cambios sociales que afectan e influyen a los sujetos —cambios de gobierno, cambios tecnológicos, crisis económicas— en donde la aplicación de las historias de vida son particularmente útiles para recoger dicha información ya que es una técnica rica en la descripción de detalles que nos puede acercar a la vida social de los sujetos.

La historia oral es otra de las técnicas a utilizar que también nos ayudaría a la reconstrucción de la realidad a través de la propia visión de los sujetos. No sólo para obtener datos de la propia narración de los sujetos con respecto a su realidad, sino que también nos permitirá acercarnos a encontrar el sentido del mundo que el sujeto posee entorno a sus acciones. En este sentido la historia oral las retomamos como aquellas representaciones de la realidad que no están sistematizadas, sino que son mentalidades de los sujetos

que pasan por el proceso de socialización durante el transcurso de la vida de los sujetos, originando experiencias que van formando parte de la historia oficial de los sujetos.

## **V. Fuentes de información**

Nuestras fuentes de información para la reconstrucción de las redes sociales de los empresarios constarían de las siguientes:

### *1) Entrevistas a profundidad*

Se aplicaran entrevistas a profundidad a empresarios (dueños, directores, gerentes de la empresa, jefe de recursos humanos), clientes, proveedores y a otros actores que no podríamos definir desde ahora; y que puedan pertenecer a entramado de relaciones sociales y que proporcionaran una profundidad en la reconstrucción del proceso de dar sentido a las acciones y entresacar los procesos culturales y subjetivos que influyen sobre el mejoramiento empresarial a partir de la interacción con otros sujetos miembros de las redes sociales. Así también se podrá ver con la entrevista aspectos relacionados con el trabajo en relación con la organización, relaciones laborales, fuerza del trabajo, tecnología e innovación, competitividad, cooperación y/o asociaciones entre empresas y empresarios.

### *2) Historias de vida*

Se emplearan historias de vida, ya que ayudaran a hacer referencia a aspectos de la vida personal de los entrevistados (empresario). Se trataría de hacer historia de vida para obtener los hechos más importantes que marcaron la vida de los empresarios y que estarían influyendo en su actuar para la toma de decisiones empresariales, además tendrían que ver de alguna forma con la influencia de las redes sociales en su actividad empresarial, así como destacar los cambios sociales que afectan e influyen en las acciones de los sujetos. Se trataría de tocar algunos puntos como:

- *Antecedentes familiares*: familias originarias de la región, familias dedicadas a los negocios, aspectos culturales, actividades de los padres y/o abuelos.
- *Antecedentes de amistades*: amistades dedicadas a los negocios

-*Trabajo familiar*: se trataría de abordar todo lo referente a la vida en relación a lo laboral y su relación con la familia.

-*Vida personal*: vida profesional y matrimonio en relación con el trabajo.

### 3) *Aplicación de cuestionarios*:

En relación a las fuentes de obtención de datos relacionales se aplicara un cuestionario especial que contendrá preguntas acerca de las relaciones, lazos, similitudes, etc. Este cuestionario nos podría proporcionar datos especiales sobre: a) la empresa; b) sobre el empresario; y c) las redes de empresas y empresarios. Asimismo retomando una tipología de formatos de las preguntas que puedan ser utilizadas, siendo abiertas o cerradas; número de respuestas libre o fijas. Dándonos la posibilidad de comparar los tipos de respuesta. La aplicación del cuestionario dependerá de la delimitación inicial que se hará de la red, de acuerdo si se conocen a los principales sujetos que pueden intervenir en la red y por lo tanto se podría manejar, por ejemplo, una pregunta cerrada: ¿con cuales de estas personas lleva usted una relación de amistad? Esto dependiendo del método que se elija para reconstruir las redes. Los métodos más importantes para el análisis de redes son dos: a) El primero de estos es conocido como “la bola de nieve” que consiste en elegir a un sujeto o a un set de sujetos focales, a quienes se les pide nombrar sus lazos relacionales. Luego se solicita a cada uno de los actores que fueron nombrados por los sujetos anteriores, hacer lo mismo hasta lograr una especie de saturación en donde las variaciones o inclusión de otros sujetos sean poco significativas. b) El segundo método es el de las redes egocéntricas, que presenta variaciones: con conexiones alter y sin ellas (solo ego), en donde este método se divide en dos modos de análisis; el primer modo consiste en seleccionar nodos focales (egos) e identificar los nodos identificados en la primera etapa y si éstos están conectados con los demás. El segundo modo solamente consiste en describir las relaciones inmediatas del sujeto elegido como nodo focal.

Estas fuentes de recolección de datos nos permitirían obtener descripciones más o menos detalladas sobre las relaciones existentes de una o mas personas. Otra fuente alternativa de obtención de datos sería el análisis

del discurso (textos escritos) y en este nivel se pretenderá analizar algunos tipos de documentos como por ejemplo:

1) El que contenga el discurso de los principios institucionales de la empresa (discursos oficiales), es decir, los fundamentos que conllevaron a generar una cultura empresarial basada en el establecimiento de relaciones.

2) Se analizaran los documentos, boletines, periódicos, gacetas, circulares y demás que contengan los planes y/o proyectos de modernización de la empresa; así como invitaciones a formar parte de clubes, organizaciones o fundaciones de empresarios y empresas. En este punto se identificara los argumentos de tipo discursivo que harán referencia al tipo de relaciones sociales que concuerden para establecer un proyecto modernizador para sus empresas. En donde el intercambio de información y el establecimiento de la confianza y reciprocidad por parte de empresarios son de suma importancia para lograr beneficios en las actividades empresariales, sin dejar de lado que podrían existir argumentos discursivos que impliquen la influencia de la cultura y la subjetividad por parte de los empresarios en la creación de una identidad empresarial.

## **VI. Marco de análisis para las redes**

Para nuestra investigación es importante definir la existencia de análisis de redes destacando un énfasis en las relaciones que conectan una posición social dentro de un sistema de interacción otorgando una visión completa de la composición de la estructura social en forma de redes. En este sentido tenemos que la organización de las relaciones sociales en forma de red se va constituyendo en un concepto medular para el análisis de las propiedades estructurales de las redes donde se encuentran interactuando los sujetos en diversos niveles de redes (familia, amigos, compadres, socios) (Requena, 1990/91). Cuando estamos hablando de redes sociales, estamos mencionando a sujetos sociales que se encuentran participando e interactuando dentro de una realidad social en movimiento —en una realidad dada-dándose— y que al

mismo tiempo involucra a otros sujetos e instituciones de los cuales significan puntos de referencia para el sujeto involucrado en la red social.

Consideramos que las redes son construcciones abstractas que nosotros como investigadores vamos definiendo de acuerdo a nuestro interés investigativo. Por lo que consideramos que esta red de relaciones sociales, que se encuentra en la realidad de los sujetos como realidad dada-dándose, la podemos encontrar e identificar en las estructuras sociales que generalmente no se hallan definidos por la sociedad. Para nosotros la concepción de red social además de ser un concepto teórico manejado en esta investigación, es además un concepto operativo metodológicamente hablando, del cual es utilizado para describir y definir estructuras sociales amplias como las redes sociales.

Asimismo, una red la podemos definir como la serie de lazos con características directas e indirectas de un sujeto en relación con los otros sujetos. De tal modo, que un lazo en una red es una relación o unión social entre dos o mas sujetos en interacción y que a su vez esta red tiene movimiento al formar contactos entre unos y otros. En donde estas relaciones entre los sujetos en la red también se ven influenciadas y permeadas por la cultura, la subjetividad y por el poder.

Sabemos que los que participan en la red no están libres de una posible influencia del contexto en el que están inmersos. Dentro de la teoría de redes sociales este proceso de influencia se da a través de las actitudes y comportamientos de los sujetos por lo que es llamado por Meyer (1994) como contagio social. Por lo que desde nuestra perspectiva con el configuracionismo nos permitirá captar las acciones de los sujetos en interacción y su realidad social en donde intervienen e influyen la cultura y subjetividad que dan sentido a su actividad empresarial. Y en donde en estas redes existe el intercambio de recursos materiales e inmateriales que pueden ser positivos o no positivos para sus empresas. Es decir, vemos al empresario como un sujeto social y productivo económicamente incrustado en redes y en continua interacción, en donde sus tomas de decisiones y estrategias empresariales están incrustadas

e influidas por la cultura, subjetividad y poder. En este sentido y siguiendo a Requena (1990/91) una red posee una estructura visible-invisible, que al mismo tiempo se convierte en real donde están insertos sujetos, familias y grupos.

### ***Definición y representación reticular***

Para los objetivos de nuestra investigación es necesario tener una definición concreta sobre el concepto de red. Por lo que una red social, en lo específico, es un conjunto definido de individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades locales o globales que se encuentran vinculados unos a otros a través de un conjunto de relaciones sociales. Para Mitchell (1969:2) las redes poseen ciertas características entre sus lazos que pueden ser usados para interpretar los comportamientos sociales de las personas implicadas en las redes. Existen otras definiciones que son más instrumentales o más centradas es el aparato metodológico como la de Freeman (1992) por ejemplo que menciona que es una "colección más o menos precisa de conceptos y procedimientos analíticos y metodológicos que facilita la recogida de datos y el estudio sistemático de pautas (de relaciones sociales entre la gente)". Para nosotros las redes pueden ser personas o colectividades como por ejemplo las redes de empresas y empresarios, que forman en algunas ocasiones organizaciones formales (Burt, 1980). De este modo, una forma más apropiada de la cual podríamos representar a las redes sería por medio de grafos<sup>17</sup> ya

---

<sup>17</sup> La teoría de grafos estudia las propiedades de los grafos, que son colecciones de objetos llamados vértices (o nodos) conectados por líneas llamadas aristas (o arcos) que pueden tener orientación (dirección asignada). Típicamente, un grafo está diseñado por una serie de puntos (los vértices) conectados por líneas (las aristas). un grafo (del griego *grafos*: dibujo, imagen) es el principal objeto de estudio de la teoría de grafos. Informalmente, un grafo es un conjunto de objetos llamados vértices o nodos unidos por enlaces llamados aristas o arcos, que permiten representar relaciones binarias entre elementos de un conjunto. Típicamente, un grafo se representa gráficamente como un conjunto de puntos (vértices o nodos) unidos por líneas (aristas). Desde un punto de vista práctico, los grafos permiten estudiar las interrelaciones entre unidades que interactúan unas con otras.

que nos permite, por ser una representación gráfica, una mejor visualización del entramado de las redes sociales de los sujetos.

### ***Lo formal y el contenido en el análisis de redes***

La aproximación de las redes es de suma importancia para nuestra investigación, como aquel otro método analítico complementario dentro del análisis de redes teniendo como procedimiento de análisis una base sustantiva de relaciones que se va construyendo a partir de una problemática específica —el empresario como sujeto social en interacción e incrustado en densas redes sociales— en la cual se recogen datos y se reinterpretan una vez realizado el análisis formal de las redes. Por ello lo formal y el contenido en las redes son indisociables en nuestro análisis de redes sociales en los empresarios.

De tal manera que el contenido en las redes es lo esencial para nosotros, es lo relacional sea material (movilización de recursos) o inmaterial (sentimientos, tradiciones, costumbres, la cultura y lo subjetivo) que "fluye" a través de los sujetos por medio de las relaciones y de sus interacciones. Este contenido reticular constituye la materialidad sociológica de la relación entre los sujetos y sus redes. Se trata de los comportamientos entre sujetos individuales o colectivos en las que se dan relaciones sociales. En donde las relaciones pueden ser formales, institucionales, regladas o informales; permanentes o pasajeras; en proceso o consumadas; unidireccionadas o mutuas; superficiales o profundas; conscientes o inconscientes. Todo esto dependerá de la naturaleza de las relaciones que se hayan establecido en los sujetos, en este caso damos privilegio a las relaciones empresariales y sociales que los empresarios construyen y de las cuales constituye su mundo de vida.

### ***Nivel de análisis reticular***

Nosotros enfatizaremos el nivel de análisis de redes como por ejemplo el nivel egocéntrico o personal en los que se privilegia las diversas posiciones sociales y relacionales mostrando a las redes sociales locales que les rodea a los sujetos. En este enfoque se podría mostrar muestras representativas del entorno social del sujeto del cual es compatible con los métodos de estadística tradicional para amplias poblaciones relacionadas en redes. Asimismo en esta investigación se privilegia el nivel de análisis de redes de estructuras egocéntricas completas que otorgan una representación mayor de las relaciones sociales de los sujetos. En este nivel de análisis se buscaría comparar entre sí estructuras sociales completas como por ejemplo: de trabajo, de grupos, de empresas, de empresarios, organizaciones, asociaciones, comunidades, etc. En este nivel se requerirá de datos completos de redes sobre los lazos sociales que vinculan ciertos elementos de una población a otra.

## **VII. El concepto de región como categoría analítica**

Nosotros retomamos al concepto de región como aquella categoría de análisis que nos brinda un panorama del funcionamiento, de gestión, de acción, intervención, interacción, dominación y de poder de los sujetos y que se originan en una determinada región teniendo algunas de estas características. Por lo que la región, además, es un medio de conocimiento y análisis, en donde la territorialidad nos dice cómo afecta e influye en el comportamiento de los sujetos y de sus actividades empresariales y sociales. En este sentido, la región como categoría de estudio, en este análisis de redes, no define fronteras fijas y absolutas, sino que nos enfocamos con el análisis de la región a la configuración de las redes (amistad, familia, compadrazgo), así como la visualización de la presencia de estas redes sociales en los empresarios.

El concepto de región —desde el punto de vista fenomenológico— tiene que ver con los procesos de interacción entre los sujetos y las estructuras, en donde la región desde esta perspectiva la consideramos como aquel espacio de vida y espacio vivido por y desde el sujeto. Lo que interesa es la región como territorio socialmente significativo, en donde se interactúa y se origina una

identidad colectiva. Lo que nos interesa es ver los modos y mecanismos en que la región se ha constituido social, empresarial, política y económicamente a través de mecanismos que han sido intercambiados como los simbólicos, lo cultural, lo subjetivo que han fijado las identidades empresariales de las regiones. Las cuales llegan a formar a una parte de las elites regionales.

Dentro de la concepción metodológica sobre región, ha sido necesario describir y analizar a la realidad que rodea a esta misma, para que de esta manera se pueda ampliar significativamente el abanico de temas y ámbitos especiales susceptibles al estudio sobre empresarios y sus redes sociales. Perspectivas como la de Whittlesey (1954) ha propuesto el concepto de *compagne*, que significa “región compacta” cuyo análisis aborda un tema o variable principal, teniendo una relevancia significativa para el funcionamiento del espacio analizado. En relación a los estudios sobre la región se ha permitido utilizar nuevas formas de utilizar y entender a la región como un método de análisis. La región, metodológicamente, la podemos abordar desde una perspectiva instrumental. En ésta la región alude a un territorio o sociedad como productos de una política de desarrollo que puede ser empresarial, política, cultural, etc. En tal concepción, los llamados proyectos de desarrollo por lo común se aplican en una región dada haciendo caso omiso de su especificidad particular de cada región, de sus integrantes y de sus formas de actuar e interaccionar.

Desde esta mirada señalada González (1994) que las regiones nos remiten a una historia, a una o varias culturas y a toda una serie de diferenciaciones *sui generis*. Los asuntos de conformación regional y significado de las estructuras territoriales y de identidad en la vida de los sujetos pueden ser abordados desde una perspectiva nacional, regional y local. El lugar vivido y habitado es el producto de la transposición de una o varias identidades (culturales, históricas, religiosas, etc.) que, a su vez, responden a proyectos sociales y de sociedad, determinados en función de coyunturas y momentos históricos concretos.

Para nosotros los espacios económicos, sociales, empresariales y políticos que se originan en la región son las matrices en las que se puede generar una

cultura regional empresarial y en donde la región constituye también parte fundamental en la constitución de las redes. En una región, los grupos empresariales pueden distinguirse según sus tipos de interacción simbólica, en el intercambio de bienes materiales e inmateriales y en su forma de compartir significados culturales y subjetivos de cada grupo.

### **VIII. Espacios y unidades de análisis**

Dado que haremos un análisis tanto cualitativo como cuantitativo no nos restringiremos a señalar únicamente al Universo de estudio en términos cuantitativos, sino como hemos mencionado a espacios de análisis, si bien se trabajará en regiones geográficamente definidas (el centro de Veracruz) el espacio de estudio donde se encuentran los sujetos de interés, no es un espacio físico, sino un conjunto de relaciones establecidas en redes sociales de empresas y empresarios. Esta es una de las aportaciones más importantes del análisis de redes que rompe con la versión cuantitativista del llamado universo de estudio<sup>18</sup>. En este sentido se estudiarán a dos redes empresariales:

1. La primera red está conformada por empresarios cafetaleros, los cuales pueden ser productores y comercializadores de este producto agrícola o ambas cosas. Estas redes se encuentran en la región de Xalapa y sus alrededores ya que es una región cafetalera y este producto ha sido reconocido como una parte importante de la economía regional y como un producto veracruzano relevante. Este grupo de empresarios abarca desde micro, pequeños y medianos empresarios hasta grandes comercializadores.
2. La segunda red estaría constituida por empresarios dedicados a empresas de servicios como los Chedraui. Esta red de empresarios está conformada principalmente por gente que se relacionan directamente con los Chedraui, y que están fuertemente ligados a las actividades empresariales en la región de Xalapa, Veracruz.

---

<sup>18</sup> En este sentido es muy orientador el concepto de “espacio social transnacional” que aporta Fernando Herrera Lima (2005).

Ambas redes han extendido sus lazos hacia sectores como la política, con el Estado, lo religioso, lo cultural a si como lo empresarial en donde se han mantenido fuertemente conformando lazos sólidos de cooperación y negociación empresarial, formando también una red familiar de apellidos prestigiosos con poder, que conforman una parte importante de las elites regionales.

### **CAPITULO TRES**

#### **SUJETOS Y REDES EN UN CONTEXTO REGIONAL**

Como se había mencionado anteriormente en esta investigación se estudiarán a dos tipos de redes sociales y empresariales en la ciudad de Xalapa, Veracruz. La primera red está integrada por empresarios cafetaleros, los cuales puede tener diversos niveles productivos que van desde ser productores y comercializadores del café o ambas cosas. Las características especiales de estas redes sociales de empresarios cafetaleros, por las que nos llama nuestra atención analizar, es que se encuentran conformadas desde varias generaciones atrás por familias especializadas en el ámbito de producción y comercialización del café y que han heredado este saber hacer en la producción del grano y poder mantenerse con sus empresas en el mercado. Hemos encontrado que esta red de empresarios cafetaleros se encuentra conformada principalmente por integrantes de las familias dueñas (abuelos, padres, hijos, tíos, sobrinos, cuñados) de estas empresas cafetaleras, en donde la gran mayoría de sus integrantes participan en la producción y comercialización del grano. Por lo que nos interesa destacar en este tipo de redes el tipo de relaciones (comerciales, tecnológicas, organizacionales, productivas, precios/costos, sociales, culturales, etc.) que se generan entre los empresarios y sus redes sociales como el mecanismo dinamizador para sus empresas y la aplicación de nuevas estrategias empresariales a partir de la interacción con las redes. Como se había mencionado estas redes se encuentran en la región de Xalapa y sus alrededores, ya que ésta es una región cafetalera y este producto ha sido reconocido como una parte importante de la economía regional.

Nuestra segunda red de empresarios esta constituida por empresarios dedicados a empresas de servicios como los Chedraui. A los Chedraui nos interesa verlos como aquella configuración de redes sociales y empresariales en las que todos los integrantes de la familia Chedraui son empresarios de los cuales han sabido mantenerse en el mercado con su principal Tienda de Autoservicio. Además estos empresarios integrantes de los Chedraui han implementado con otros empresarios y empresas otros negocios en los que podemos ver y analizar la creación de redes empresariales y la implementación de estrategias empresariales. Esta red de empresarios de los Chedraui está

fuertemente ligada a las actividades empresariales en la región de Xalapa, Veracruz, configurando diversas acciones y espacios empresariales en la región.

Nuestro interés se central en poder rescatar las características (empresariales, laborales, sociales, culturales y subjetivas) de cada red social de estos empresarios, por lo que sabemos que cada red es única en sus practicas como en su forma de percibir el mundo que los rodea, así como en su cultura, en sus rituales y costumbres tanto como en su posición dentro de la estructura social. Sus particularidades consisten en que los miembros de cada familia empresarial con sus redes pueden compartir una ideología y/o un conjunto de tradiciones que los distingue de otros. De esta forma adquieren un sentimiento de pertenencia que supone la exclusión de extraños, con quienes pueden compartir otros amplios sistemas culturales, empresariales, sociales, de clase o localidad, entre otros. Si todo estuviera determinado por la estructura social —como ocurre con las posturas estructuralistas— no ocurría variaciones significativas dentro de la realidad social. Lo consideramos importante es destacar en el contexto socioempresarial y cultural ya que es básico a partir de este, entender las acciones de los sujetos empresarios y la evolución de las redes sociales como explicación del mantenimiento de sus empresas en el mercado o cómo la ilustración de la implementaciones de estrategias de modernización para lograr el éxito.

De esta forma consideramos que la interacción constante entre los sujetos es básica para esta investigación, en donde vemos a un empresario activo y en constante interacción con los otros, en el que se puede desarrollar un contexto de configuración de redes sociales de los empresarios de las cuales nos brinden la posibilidad de destacar sucesos, caracteres, rasgos, percepciones, opiniones que en sí mismo pueden poseer diversos niveles de análisis para describir y explicar esta configuración de redes sociales en los empresarios. Y donde el sujeto y sus interacciones permitirán comprender mejor la relación entre individuos y los posibles cambios o transformaciones en sus empresas a partir de estas interacciones y por medio del flujo de información que permiten las redes (Lomnitz, 1994). Sobre todo estas

interacciones nos explicara el hecho sobresaliente de que en estas redes sociales (familia, amigos, compadres) existen mecanismos de confianza, solidaridad, cooperación, reciprocidad que mantienen a las redes su supervivencia, traduciéndolos en resultados como tipos de asociación, cooperación o conglomeraciones de empresas de las que se han podido mantener en el mercado gracias la cohesión y solidaridad de empresarial.

En este sentido, esta investigación pone atención a dos tipos de redes sociales que en su interior se encuentra la *familia* como núcleo central de funcionamiento empresarial, ambas redes posee esta característica, en el que el parentesco, rituales y la ideología de estos empresarios y sus familias son elementos que nos explicarían la cultura y la subjetividad de estos sujetos y sus acciones tanto al interior de la empresa como al exterior. Así como tomar en cuenta a las generaciones atrás de empresarios que pueden atestiguar el papel vital que juega un patrón específico de parentesco como en las familias empresariales (Lomnitz, 1994). Este patrón no solo constituye la unidad prescrita de solidaridad entre sus integrantes del núcleo de la familia empresarial, sino también representa el rasgo predominante del sistema de parentesco en México. Por supuesto que es importante poder distinguir entre un patrón cultural amplio (estructura) de parentesco y sus realizaciones específicas (acontecer cotidiano en lo empresarial y lo social de cierta región), como la formación de expresiones de solidaridad, confianza y reciprocidad.

Otros de los rasgos a tomar es la influencia de la religión en estas redes sociales de los empresarios. Si bien el catolicismo es reconocido como el móvil principal de la ideología familiar en asuntos familiares, empresariales y sociales y entre la relación entre individuo y sociedad, es importante destacar que la religión se puede interpretar desde la perspectiva de la clase dominante empresarial. Por lo que nos indica que puede existir en los empresarios que vienen de familias empresariales poderosas como los Chedraui, un sistema de valores que afirmaría la prioridad de la familia sobre el individuo, el interés del grupo sobre la libertad personal y la solidaridad sobre el desarrollo personal. Las relaciones dentro del negocio se hallan pautadas conforme a modelos religiosos, y en donde las relaciones patrón-cliente pueden pernear la familia y

empresa, que a menudo son la misma cosa. Analizar la historia de estos grupos de empresarios que vienen de grandes familias dedicadas a lo empresarial, se pueden estudiar en términos de evolución y modificación del espacio urbano a partir de sus acciones.

Como se ha mencionado el poder estudiar a los empresarios y sus redes sociales (familia, amigos, compadres), en especial a las dos redes de empresarios que provienen de familias empresariales nos da la posibilidad de representar los mecanismo de solidaridad, confianza y reciprocidad para poder mantenerse en el mercado o implementar nuevos modelos productivas en sus empresas. La posibilidad que nos brinda de estudiar por una parte a la familia como parte de las redes de los empresarios nos da la oportunidad de conocer los acontecimientos históricos, las diferenciaciones de clase, problemas entre sus integrantes, influencias culturales, religiosas o ideológicas bajo el esquema de arreglos familiares o como las expresiones de solidaridad entre parientes. Por lo que el parentesco ocupa parte central dentro de la explicación del mantenimiento empresarial o la implementación de estrategias de modernización, el parentesco permite ver la confluencia entre la continuidad y el cambio en las acciones de los sujetos. La continuidad de la estructura de parentesco en las familias empresariales puede refrendarse en parte en los rituales. Los rituales por su continua repetición están diseñados para mantener símbolos con el paso del tiempo. La relación entre ritual y parentesco es evidente entre nuestras unidades de análisis, que más adelante se mostraran, en donde la gran red familiar empresarial participa en sus principales rituales como una forma de legitimarse entre sus integrantes. Además, la interacción entre los sujetos, la familia y amigos dentro de la red de parentesco se expresa asimismo por medio de los rituales. Las variaciones redundan en estilos particulares de cada red. Para nosotros los rituales son espacios no solo de solidaridad sino también de conflicto y de relaciones de poder. Abren las ventanas al cambio dentro de la continuidad; de este modo, tienen la posibilidad de asegurar la permanencia de lazos de parentesco más allá del ciclo de vida de los sujetos.

## **I. Los Fernández: empresarios cafetaleros**

Una de nuestras redes sociales y empresariales a estudiar son los Fernández quienes son productores y comercializadores de café en la región desde varias décadas atrás. Don Justo Fernández —padre— fue originario de Asturias, España y casándose con Rosaura López Báez quien era hija de Félix Nicolás quien se fue en 1914 a vivir en Puebla dejando a su yerno Justo Fernández todos los negocios del café de Xalapa, Coatepec y sus alrededores. Él era la cabeza principal de los negocios de su suegro quien además contaba con su negocio propio en la producción y comercialización del café, teniendo además la oportunidad de adquirir extensas zonas y territorios de Xalapa (León, 1983).

En esta región, Justo Fernández pudo comprar propiedades importantes en el primer cuadro de la ciudad de Xalapa en 1915. De ahí se traslado hacia la capital del Estado en 1917, ya que residía en la zona de Coatepec, convirtiéndose pronto en su centro de operaciones empresariales y productivas más importantes como seria la industrialización y exportación de café.

Una vez ya instalado en Xalapa, Don Justo, encamino sus relaciones empresariales a otras formas de acumulación capitalista, convirtiéndose en rentista ya que venia adquiriendo casas y terrenos desde 1915. También entra al negocio de la construcción de casas habitación aumentando sus ganancias y su capital. El negocio de rentas de casas y terrenos también se extendió hacia la región de Coatepec —que se encuentra a diez minutos de Xalapa—, y en donde se ubicaban las principales zonas de plantación y comercialización del café. A partir de la producción del café, las rentas de tierras y casas pudo tejer varias amistades importantes en el ambiente productivo del café como lo fueron el Sr. Fernando Paseiro y Guillermo Bosch importantes productores del grano en la región con quienes pudo hacer varios intercambios y negociaciones en torno a la exportación del café hacia otros países. A partir de estas estrategias comerciales y de sus relaciones pudo acrecentar Don Justo sus propiedades y su capital, al igual que la ampliación en la producción del café. (León, 1983).

Desde luego esto permitió que personas como Justo Fernández, dedicado principalmente al negocio del café pudiese acumular no solo café en sus bodegas, sino también tierras, casas e industrias y tuviese un fácil acceso a la mano de obra barata. En síntesis, la crisis económica del periodo del carrancismo favoreció a una fracción de la burguesía dedicada a los negocios, en este caso a la cafetalera, ya que el general Carranza les habría abierto las puertas a estos productores y empresarios a la libre comercialización del aromático ya que dejaba divisas al país.

La combinación de la economía de agroexportación y el régimen constitucionalista favoreció principalmente a los cafetaleros, que si bien alimentaban al país de divisas pero también les permitía aumentar su capital. ¿De qué forma? Pues comprando bienes raíces de aquellos pequeños y medianos propietarios y productores de café que no habían soportaron el peso de la crisis. Sin embargo, había otra fracción de la burguesía empresarial que no pudo sobrevivir por mucho tiempo ya que para sostenerse en el mercado o para abrirse a la modernidad de sus empresas cafetaleras algunos se endeudaron hipotecando su propiedad a otros burgueses con capital disponible. Algunos pudieron pagarlas más tarde, otros no lograron pagarlas porque al llegar la reforma agraria, perdieron parcial o totalmente sus propiedades. En este sentido Don Justo Fernández a pesar de todo logro sostenerse en el mercado agroindustrial con sus grandes producciones de café.

En 1918 ya la familia Fernández-López estaba radicando en Xalapa para atender su negocio de producción, compra, venta y exportación de café, que por causas de la primera guerra mundial el precio del café había descendido notablemente cotizándose en 7 centavos de dólar, y que al finalizar la guerra y por la demanda del consumo de países europeos el precio del café alcanzo niveles superiores de hasta 25.70 centavos de dólar debido a la ampliación del mercado. Justo Fernández teniendo visión de empresario, pudo almacenar durante cada año que duro la guerra 12, 000 quintales de café, de tal manera que logro un stock de 48,000 quintales de café. Para 1918 Fernández vendió su stock al precio de 25.70 centavos de dólar, obteniendo una ganancia

superior al 200%. Otro de sus negocios era conceder créditos hipotecarios por la renta de haciendas cafetaleras. Sostuvo grandes relaciones de dependencia con casi todos los grandes finqueros de la región (Pasquel, Arruginaga, Dehesa, Contreras, Gómez, Farias, etc.) a través de la comercialización y préstamos hipotecarios que Fernández les otorgaba a estos productores. Todo esto le sirvió a los Fernández para consolidarse dentro de la burguesía empresarial de la región. Justo Fernández también tuvo gran influencia con burócratas importantes de la región y con otros empresarios pactando alianzas de asociación y negociación llevadas también hacia el poder político del Estado, recibiendo protección mercantil para el mercado del café por parte del Estado y del gobierno a la clase empresarial de cafetaleros, como él (Báez, 2004; León, 1983).

Para 1921 Justo Fernández compró la hacienda Las Animas y sus anexos, el rancho Aguan Santa, Las Trancas de Pacho, la finca de Santa Anita en Xalapa, la finca Roma en el municipio de El Chico (ubicada en la línea de ferrocarril interoceánico) y otras fincas en Coatepec dedicadas única y exclusivamente al cultivo del grano, siendo la hacienda de Las Animas la más extensa en su producción de todas las demás fincas de Don Justo, aproximadamente entre 6 y 8 años se convirtió esta hacienda en el centro principal del complejo agrícola e industrial dedicado a la cafecultura. Para 1924 la producción de café aumentaba, por lo que Don Justo Fernández compró en ese periodo la mayor parte de nueva maquinaria en los Estados Unidos, Alemania y Gran Bretaña, de la cual agilizaba y modernizaba el proceso productivo del grano. Esta maquinaria la instaló en los edificios de la hacienda Las Animas haciendo de este el gran centro industrial de acopio del aromático, comprando además a pequeños y medianos productores el grano traído de zonas de Misantla, Chiconquiaco, Alto Lucero, Actopan, Huatusco, entre las regiones de Veracruz, de tal manera que esta nueva maquinaria, de ese tiempo, cumplió con todo el procesamiento del café para su comercialización y exportación. Las Ánimas para 1928 se convirtió en el beneficio más grande y más importante del país. Estas son algunos de los principales factores de acumulación de la familia empresarial cafetalera Fernández-López, y no solo como un integrante fuerte del sector cafetalero más importante de la región

Xalapa-Coatepec, sino también se consolidaron como un grupo hegemónico, debido a la magnitud que alcanzó la producción cafetalera en manos de Justo Fernández (León, 1983).

Con el tiempo Justo Fernández González hereda todo a su hijo Justo Fernández López quien se hace también cargo del negocio de la producción y exportación del café en la región. Justo Fernández López además de seguir con la producción del café crea otras empresas dedicadas a otro tipo de actividades como las siguientes: Empresa Grupo Fernández: dedicada a la compra/venta de casas, residencias, centros comerciales y demás; Empresa Grupo Ferche: dedicada a la venta de gasolina, posee franquicias de PEMEX, Empresa de Café Las Animas: dedicada a la producción, comercialización y exportación del café; Club Hípico Coapexpan: este club se dedica principalmente a la crianza de caballos, asimismo a las carreras de éstos. Para el 2002 muere Don Justo Fernández López y deja a cargo a su primogénito Manuel Fernández Ávila, quien continúa en el negocio del café produciéndolo y exportándolo, y del cual ha ganado varios premios que ha otorgado el Estado en la región como el mejor café de Veracruz en su producción de “Café Las Animas”.

En el siguiente cuadro presentamos el árbol genealógico de la familia Fernández, que nos ayuda a comprender los lazos de parentesco de esta familia, donde se presenta la relación que tienen con la otra familia de nuestro interés investigativo, los Chedarui, de quienes hablaremos más adelante.

**Cuadro 2**  
**Red Fernández-Chedraui**



El café apareció en la región de Xalapa a finales del siglo XIX, teniendo un crecimiento significativo a partir de los años de 1870. Localmente, la región de Xalapa ofrece condiciones climatológicas favorables para el cultivo del café. Este es un cultivo que se realiza de preferencia entre los 1,400 y los 800 metros sobre el nivel del mar y prospera en regiones con temperatura media anual de 20°C, aunque resiste temperaturas altas en los meses de floración (abril-junio) y bajas en la época de cosecha (octubre- febrero). Para su crecimiento estas plantaciones necesitan de un clima húmedo y de abundantes lluvias y posteriormente requieren de un clima más o menos seco para que crezcan las cerezas y maduren sin dañarse (Arrieta, 2006; Báez, 2004; León, 1983). Los terrenos ideales para este cultivo son las laderas o pendientes condiciones que presentan Xalapa y a Coatepec.

Para el inicio de este cultivo agro-industrial es necesaria la posesión de la tierra y la inversión de capital ya que es un cultivo que tarda en producir café de 3 a 5 años en promedio; luego el productor continuara obteniendo sus frutos anualmente por un periodo alrededor de 25 años. Las plantas comienzan a dar sus primeros frutos entre los 3 y 5 años, anualmente la cosecha principia desde finales de octubre y termina en marzo, siendo la etapa de corte de la cereza del café (fruto recién cortado de la plata) (León, 1983). El café una vez cortado es transportado y llevado a lugares especiales llamados “beneficios” que son las industrias en donde al café le realizan todo su proceso productivo<sup>19</sup>, estos lugares son pequeñas plantas industriales en donde se encargan del lavado, fermentado y despulpado del café cereza iniciando en este punto su industrialización.

Los beneficios o las plantas de industrialización del café en donde se vende el café para su industrialización en muchas ocasiones se encuentran demasiado lejos de algunos pequeños productores que venden este grano

---

<sup>19</sup> El café es cortado y vendido a personas que poseen plantas industriales de transformación del café. En estos lugares el café es lavado, fermentado, despulpado y secado, una vez que el café allá pasado por este proceso entonces queda listo el grano de café para su tostado y molido especial que cada productor o empresa le guste dar al café para su venta al publico. En otras ocasiones únicamente estas plantas industriales almacenan el grano ya lavado, fermentado y despulpado para exportarlo.

porque no poseen las plantas de transformación, por lo que esto da lugar a la aparición de intermediarios llamados coyotes o acopiadores del café cereza, quienes se encargan de comprar al productor el grano y llevarlo hasta las plantas para su transformación. Los dueños de estas plantas industriales son los grandes comercializadores del grano y de la región, ya que además, también, en su mayoría son productores y exportadores de café.

Son los propietarios de las plantas industriales quienes realizan el acaparamiento e industrialización del grano para luego exportarlo a los diversos centros comerciales del exterior. Éstos son los dueños de los medios de producción industrial lo que monopolizan el producto en la región obteniendo una renta tanto por la obtención del café en cereza de los pequeños productores como de la industrialización del grano y sobre todo por el pago de bajos salarios que otorgan a la mano de obra. En donde en una planta entre más modernizada este en su proceso de transformación de la materia prima, más desplaza a la mano de obra. Sin embargo, dentro del mercado internacional se percibe buenas rentas de comercialización que el café produce, ya que la comercialización se encarga de la torrefacción (tostado y molino del café) y la venta del café molido y envasado y listo para su mercadeo (León, 1983).

### ***Estratificación económica del sector cafetalero***

En la producción del café no solo tiene un significado económico sino también social, por lo que aquí se presentan algunas características de los productores de café en la industria:

- a) Grandes propietarios agroindustriales: este grupo de productores poseen más de 100 hectáreas y obtienen aproximadamente una producción de entre 20 y 50 quintales por hectárea: están integrados verticalmente con empresas o en la cadena agroindustrial con otros empresarios industrializadores y comercializadores, relacionados con centros importantes de capital. Este grupo representa el 0.05% del total de los

productores y en conjunto son propietarios del 5.29 % de los terrenos dedicados al cultivo del café (INEGI, 2007).

En este grupo se puede incluir también a los productores que poseen entre 50 y 100 hectáreas. Esto significa que el 0.14% de los productores poseen el 9.71% de las tierras dedicadas al cultivo del café, las cuales generalmente son las de más alta calidad en su productividad. Evidentemente este sector corresponde con la agricultura capitalista mas desarrollada y es una producción orientada plenamente al mercado nacional y extranjero.

- b) Los ejidatarios y comuneros: este grupo representa, aproximadamente, el 60% de los productores; asimismo poseen el 59.5% de la tierra. Depende total o parcialmente de los apoyos oficiales en cuanto a asistencia técnica y financiera para el mejoramiento y renovación de los cafetos.

En cuanto a la comercialización, sus vínculos son con los intermediarios comerciales y “coyotes” quines acopian café cereza para los grandes beneficiadores y exportadores nacionales y extranjeros de café. Ante la falla de financiamiento público y privado regularmente se relacionan con prestamistas y usureros, por lo que regularmente, obtienen créditos caros y de corto plazo.

- c) Los pequeños productores: poseen menos de 5 hectáreas, es por ello que para la cosecha, solo participa la familia y estos no poseen capital, ni financiamiento y dependen totalmente de las ventas de café, y de la posibilidad de emplearse, como asalariado, y para su subsistencia cultivan maíz, hortalizas, frutas para autoconsumo. Dentro de este estrato son las más vulnerables en la historia del campo, ya que este grupo ha sido el más afectado por la crisis del café al punto de que muchas familias han tenido que emigrar a las ciudades urbanas además de migrar hacia los Estados Unidos.

A partir de esta estratificación del sector cafetalero se puede identificar y explicar la existencia de grandes unidades en medio de las pequeñas parcelas, esto explica la funcionalidad de la dinámica de los comercializadores de la cadena productiva y comercial, de los predios operados por los productores-beneficiarios-exportadores, los que se conectan con los grandes centros de acopio, beneficio y transformación (León, 1983).

### ***Cadena de producción***

El movimiento constante en la producción pone en evidencia el mecanismo de comercialización hasta ahora utilizado. Durante este proceso aparece un agente: el intermediario, la participación de esta persona muestra características que influyen en la comercialización del café y permite destacar que la presencia de los intermediarios alarga la cadena de intermediación comercial y el margen de excedente se suma al de los restantes agentes que regularmente intervienen en la comercialización de este, impactando considerablemente el precio que pagan los consumidores y en consecuencia restando ganancia a los productores pequeños y medianos.

Sin embargo existen instituciones cuya finalidad es proporcionar información acerca del cuidado y producción del café así como de su comercialización, tal es el caso del Consejo Regulador del Café. Existen también diversas asociaciones entre pequeños y medianos productores de café en las que logran aliarse para buscar apoyos económicos que otorga el Estado y otras instituciones para la producción. El papel del Estado en relación a los productores de café es importante, ya que en la actualidad el gobernador Fidel Herrera ha otorgado varios apoyos financieros para que la producción del café aumente, además últimamente se llevó a cabo en Xalapa un recorrido a grandes productores y empresarios cafetaleros, especialmente de Brasil y Colombia tratando de intercambiar experiencias productivas y de innovación tecnológica en la producción del grano. En el aspecto regional actualmente el cultivo del café ha configurado a la región como una zona atractiva para el turismo y zona de inversión para nuevas empresas cafetaleras. En lo social el cultivo del café tiene su relación a la posesión de la tierra, posesión de

industrias productivas para la compra y venta del café, así como jugar un papel fuerte en las exportaciones del mismo. En tanto a los grandes productores y empresarios del café en la región se concentran algunas empresas transnacionales que consumen el producto como materia prima para fabricar sus propios productos como por ejemplo se encuentra la empresa Nestle, Coca Cola, Café Carmelita entre otras.

### ***Breve historia del mercado del café***

Para 1896 a 1940 los altibajos en la producción, precios, demanda y reserva del grano se hacen notar en el mercado del café por lo que estas diferencias se dividen en cuatro periodos importantes.

El primero que desde 1896 a 1910 presenta en la producción estabilidad tanto en la producción como en la exportación. Dentro del segundo periodo de 1910 a 1918, por motivo de la segunda guerra mundial, presenta características muy especiales, y se dividió en dos partes uno empieza en 1910 y termina en 1915 en la que se observan un alza de precios y de demanda, que se comprueba con un aumento del 14% del consumo mundial, con excepción en la producción (que no corresponde al momento en que se eleva el precio por condiciones naturales del cultivo) La otra parte de este periodo va desde 1915 a 1918 en que se desarrollo la primera guerra mundial y en muchos mercados europeos redujeron o cerraron su demanda de café hasta un 25%, por lo que descendieron los precios al no haber tanta demanda europea. Sin embargo este fue el momento en que Estados Unidos provecho para incrementar su demanda del café, pues los stocks se estaban reduciendo en 1915-1916. Todavía E.U. no entraba en la guerra, y ya estaba interesado en este negocio. Para el tercer periodo de 1918 a 1926, se inicia con la recuperación del mercado internacional, ya que una vez terminada la guerra, los países europeos reabren sus mercados demandando más cantidades de café. Este requerimiento del mercado tuvo como consecuencia un gran incremento del precio promedio del grano, con lo que el consumo mundial supero la producción. Tal disparidad llamo la atención de cafetaleros a una mayor producción que no rindió sus frutos sino hasta finales de los años veinte.

El cuarto periodo se concentra en 1926 a 1940 y se comienza con un precio alto, que empieza a descender al irse recuperando la disparidad entre el consumo y la producción, de tal manera que el precio cae por la sobreproducción que había sido estimulada por un alza de precios, esta caída de precios coincidió con la crisis económica de 1929, y en un crítico ambiente el consumo mundial se mantuvo estable. La sobreproducción fue principalmente de Brasil, pues en este lapso producía lo suficiente para la demanda total. Por lo tanto esto hizo que el precio descendiera rápidamente. Antes de 1928 el precio del café de Brasil valía 16.3 centavos de dólar; en Colombia 27.0 y en México era de 27.3 centavos de dólar, estos precios bajaron hasta 3 centavos de dólar. Los productores de Brasil se sintieron afectados ante esta crisis y tomaron la decisión de la quema del café excedente para mejorar sus precios. A pesar de esto el mercado del café se redujo hasta un 48% sin perder el monopolio. Esta coyuntura la supieron aprovechar otros países que al parecer fueron capaces de mantenerse ante la crisis su posición mejor que Brasil. Así las fluctuaciones del precio, producción y demanda han repercutido en México solo que en forma menos acentuada. Los cafetaleros mexicanos de esa época siempre estuvieron informados de todos los movimientos del mercado internacional para así poderse apropiarse de la renta que el café producía (León, 1983).

Posteriormente a la crisis del 1929 y después de 1932, los productores de café mantuvieron su hegemonía en el mercado cafetalero a nivel mundial. En lo que respecta a la superficie cosechada fue en aumento para 1932 en México. Pero este aumento se generó niveladamente de entre 1.7% y 1.9% y así hasta 1945; de igual forma el volumen de producción fue creciendo paulatinamente y solo excepcionalmente en 1936 la producción se disparó hasta el 2.2% superior al orden establecido del 1.5%. Sin embargo, el nivel de exportación se había mantenido estable en el mercado internacional del café.

### ***La crisis del café***

En 1949 la Comisión Nacional del Café apoyó al cultivo del café con nuevos recursos para la investigación agronómica. La comisión tuvo éxito en la

propagación del café a nuevas áreas. Los rendimientos permanecieron constantes, pero se integraron más áreas al cultivo. Durante este periodo hubo una política más bien descentralizada de diferentes agencias gubernamentales y uniones de productores. En 1958 se creó un segundo Instituto Mexicano del café. Este nuevo instituto tuvo un papel más amplio en la mediación de problemas dentro del agronegocio y empezó a comprar parte de la cosecha en la costa del Golfo. El instituto también dirigió conferencias mundiales con el fin de establecer regulaciones para los precios internacionales, lo que parcialmente alcanzado con la formación de la Organización Internacional del café en 1962. Dentro de México el instituto participó en las políticas de desarrollo intervencionista. Las políticas del instituto se enfocaron a la exportación y a los ciclos productivos estables bajo la planeación central y la inversión pública (Olvera, 1991).

Aun en los setentas las condiciones de producción en las regiones cafetaleras no eran controladas por los técnicos del gobierno, sino por los procesadores y exportadores. Con variaciones regionales, el paisaje del café estaba dominado ya sea por los “beneficiadores” (procesadores) o por los exportadores. El control del crédito mediante redes de compradores y prestamos usureros funcionó como el elemento para dominar la producción regional. La estructura productiva incluía diversos tipos de escalas de productores, pero el instituto fue incapaz de llegar a muchos de ellos, puesto que no pudo romper con el dominio del sector privado. El Instituto Mexicano del Café (INMECAFE) se volvió un eje central en las regiones cafetaleras debido a dos conjuntos de políticas iniciadas en los setentas, por lo que este instituto tomó fuerza como interlocutor entre los productores del café y los comerciantes del mismo.

El papel del INMECAFE contaba con una estructura limitada a la compra de cosechas en el área del Golfo, pero esta estructura fue gradualmente extendida a todas las regiones. Inicialmente, puesto que los productores directos estaban relacionados con los procesadores y exportadores en formas de aparcería y preventas a cambio de crédito, las compras del instituto fueron marginales. Para 1973, sin embargo, el INMECAFE lanzó la campaña para

organizar a los productores en Unidades Económicas de Producción y Comercialización (UEPC). Las UEPC fueron financiadas con préstamos del Instituto y debían dirigir la producción a los beneficios propiedad del mismo. El Instituto fue, de ese modo capaz de influir en la política exportadora de formas decisivas, de estabilizar el mercado interno en las cosechas, y de conducir una política nacional de cultura del café (Celis, 1991).

El INMECAFE forjó un sistema clientelar de producción en las regiones cafetaleras entre 1970 y 1989. El INMECAFE dirigió técnica y financieramente a aquellos organizados en UEPCS como proveedores de materias primas, mientras que el instituto estaba a cargo del procesamiento y la comercialización. Los productores participaban como socios menores con su control sobre los cafetales. El INMECAFE dirigía a una amplia gama de productores con importantes variaciones regionales dentro del país (Hernández, 1991; Celis, 1991).

La crisis del 1982 trajo a México reformas neoliberales y un cambio en la construcción de las restricciones al capital privado. El gobierno siguió siendo un interventor fuerte en la economía, pero después de la crisis se llevaron a cabo nuevas políticas liberales. La privatización de bienes del estado y agencias gubernamentales es parte de una nueva economía política destinada a liberar el potencial productivo del sector privado, promover la emergencia de nuevos agentes económicos y acelerar la apertura de las fronteras a la competencia e inversión.

Esta crisis de 1982 marco el resto de la década con movilizaciones generalizadas del sector social presionando por mejores precios para el café. El repentino empobrecimiento de los productores de café generó un movimiento de protesta militante. El gobierno manejó el problema incrementando el precio, pero la situación productiva se volvió muy difícil a finales de los ochentas. En 1989 el Acuerdo Internacional del café, basado en un sistema de cuotas, no fue renovado. El acuerdo fue reemplazado por la libre competencia en el mercado. El giro hacia el libre comercio en el mercado internacional hizo eco en la transferencia de los bienes del INMECAFE a los

productores (social y privado). La transferencia fue completada en 1992. Esta última incluía la privatización de algunos bienes, tales como los beneficios y la conversión del resto de las posesiones en una serie de consejos regionales del café. Debido a la helada, la cosecha del Golfo de 1989 se perdió y los cafetales se dañaron severamente. Entre 1989 y 1992 las áreas productoras de café observaron el abandono de los cafetales, la migración de cafeticultores a las ciudades y la configuración de un nuevo campo de fuerza entre los productores (Celis, 1991; León, 1983).

Los cafetales afectados se habrían recuperado para 1994 si, y solo si, se hubiera realizado en ellos una inversión importante. Pero esto no ocurrió así (Díaz, 1996). La crisis del café tuvo consecuencias demoledoras para la producción del café. Por ejemplo Hoffmann y Olvera (1996) proporcionan relatos empíricos de los efectos de la crisis en la región cafetalera de Xalapa-Coatepec desde perspectivas antropológicas y sociológicas y de cómo la gente vivió esta crisis. La crisis del café no estuvo restringida a los cambios en el mercado internacional. Dentro del país hubo una reorganización de la estructura productiva, que abandono la industrialización por sustitución de importaciones por reformas neoliberales de ajuste estructural. Hoffmann y Olvera (1996) encontraron que los cafeticultores de la región Xalapa usaron diferentes estrategias para sobrevivir. Algunos diversificaron la serie de ingresos adaptándose a los mercados urbanos, mientras otros extendieron sus cultivos y algunos hicieron ambas cosas. Otros participaron ampliamente en movimientos sociales emergentes e independientes, fuera de las líneas tradicionales de afiliación con el gobierno.

Actualmente los precios de la producción de café siguen cotizándose bajos pero los productores se han seguido manteniendo dentro del mercado y compitiendo con granos de otros países como el de Brasil y Colombia. Existen actualmente varios organismos de organización como el Consejo Regulador del Café que brinda asesoría a pequeños y medianos productores de café que los orientan a comercializar mejor el producto.

### **III. Los estudios sobre el sector cafetalero**

Existen varios trabajos empíricos que han analizado al sector cafetalero desde varios ángulos como el trabajo de Macip (2005) que destaca el periodo histórico que vivió la región de Huatusco con el auge del café, investigaciones como las Hernández (1991), Olvera (1991) y Celis (1991) se enfocaron a destacar el papel de la formación de organizaciones civiles por la lucha de mantener y defender este cultivo ante la crisis del producto, organizaciones que lograron generar acciones colectivas a través de la participación de los grandes productores, medianos y pequeños hasta campesinos preocupados por la tierra y el cultivo. Asimismo Báez (2004) hace una reconstrucción histórica de los periodos 1700 a 1800 que reconstruye la importancia de la constitución de las grandes haciendas y hacendados del café de la región. Arrieta (2006) analiza las estructuras sociales, étnicas y de clase que se han generado en torno a este cultivo, destacando que las comunidades étnicas son las que han sido despojadas de sus tierras por los grandes terratenientes de la región de Xico, Veracruz. La tesis de maestría de cómo la de León (1983) muestran la creación de una gran familia cafetalera en la región de Xalapa y Coatepec en el siglo XIX, haciendo énfasis en la estructura política y regional de aquella época.

Asimismo la investigación de Portilla (1996) destaca en pocas palabras, pero no lo desarrolla como tal, la existencia de redes de solidaridad entre pequeños productores de café. Investigación que se llevo a cabo en un rancho cerca de Xalapa, permitiendo identificar actos de solidaridad que van desde la organización del trabajo, la búsqueda de apoyos para la producción, la ayuda mutua en casos de desastres (perdida de la casa o un familiar), actos comunitarios (fiesta del pueblo, etc.). Por lo que fue común observar en este trabajo la existencia de una relación de ayuda que se da entre los grandes propietarios por medio de los prestamos de maquinaria para procesar el café, o el vehiculo para transportar la producción. Esta autora clasifica este tipo de solidaridad de interés ya que son relaciones acordadas implícitamente, mediadas por un interés (prestan algunos de sus herramientas para cuando ellos necesiten ayuda de los demás). Portilla (1996) menciona otro tipo de relación que se manifiesta entre la relación que establece los grandes propietarios y los medianos por medio del préstamo de peones y/o cortadores,

o bien cuando no se cuenta con vehículo propio para transportar la producción; también se menciona el préstamo de la planilla (con la adquisición de secadoras la planilla es poco utilizada por los grandes propietarios por lo que en ocasiones la prestan a quienes no cuentan con secadora). Pero en este tipo de relaciones entre grandes productores no existe la seguridad de reciprocidad que existe en el anterior caso de pequeños productores, puesto que existen desigualdades en la posesión de medios entre un grupo y otro. Esta autora llega a la conclusión de que no existe algún otro tipo de solidaridad entre los grandes y pequeños productores, si las hay es poco común y poco visible. Concluye Portilla (1996) que en los grandes grupos de empresarios productores existe la solidaridad de interés materializada en alianzas estratégicas entre sí. Señala esta autora que este tipo de solidaridad o de relaciones solidarias están marcadas por la estratificación socio-económica y es esto lo que finalmente le da el carácter a la relación.

Nuestra posición se centra en ver a los grandes productores y empresarios como sujetos sociales en interacción e incrustado en redes sociales y empresariales que dinamizan su actividad empresarial, en donde los factores económicos no únicamente determinan sus prácticas sino que además influyen factores culturales y subjetivos (razonamiento cotidiano, sentimental, valores, estéticos) que dan sentido a su realidad. Enfatizamos que las redes sociales y empresariales de las cuales se encuentran incrustados los empresarios, no únicamente se da el intercambio material o se movilizan los recursos (tecnología, financiamiento, precios/costos, información) sino que además existe el intercambio de recursos inmateriales (significados, emociones, valores) que logran influir en su toma de decisiones y en sus estrategias.

En nuestro estudio nos enfocamos al análisis de dos tipos de redes sociales y empresariales; una es la del sector empresarial de productores de café, que para este caso nos interesa analizar a la familia Fernández López quienes son unos de los productores importantes de café en la región. Y la segunda red es la del sector de servicios que sería la familia Chedraui quienes son originarios de Xalapa y muchos de sus integrantes de la familia viven en

esta región, además de que se encuentran emparentados con la familia Fernández López productores de café. Consideramos que ambas familias empresariales de origen jalapeño son el prototipo que nos sirve para analizar a las redes sociales y las estrategias empresariales, ya que estos sujetos empresarios a analizar se encuentran incrustados en diversas redes (amistad, compadrazgo, socios, familiar, entre otras) y actuando en diversos espacios de acción como lo político, con el Estado, la familia y lo económico.

Por lo que a partir de una amalgama de relaciones empresariales, familiares y políticas que se han originado a lo largo del tiempo en Xalapa se ha comenzado a desarrollarse una clase empresarial dominante y con poder como lo serian los Fernández López (productores de café), así como los Chedraui dedicados al sector de servicios, en ambos casos como clase empresarial han acaparado tanto de tierras, producción del café, comercio y servicios generado una polarización de relaciones de poder y de dominio comercial y empresarial en la región, por lo que con esta investigación se piensa seguir analizando.

#### **IV. Los Chedraui y sus vínculos con los Fernández-López.**

Nuestra segunda red social de empresarios a analizar son los Chedraui originarios de Xalapa, Veracruz. La historia de la familia Chedraui y su grupo empresarial tiene su origen en la ciudad de Xalapa, Veracruz en 1920 en un negocio denominado “El Puerto de Beyrouth” dedicado principalmente a la venta de telas, el cual era dirigido y administrado por sus fundadores libaneses el Sr. Lázaro Chedraui Chaya y la Sra. Anita Caram de Chedraui. Para 1927, el negocio cambia de nombre por el de “Casa Chedraui: la única de confianza” y apareciendo por primera vez el nombre que a la postre será la identidad del Grupo. Por el año de 1945 se cuenta con seis personas trabajando en este negocio. En 1957 se hacen las primeras ampliaciones del local incrementándose la plantilla laboral a 15 trabajadores. En 1961 el nivel de operaciones aumento para el negocio y por ello, en este mismo año se transforma nuevamente su nombre por el que actualmente prevalece “Almacenes Chedraui”, con 80 trabajadores y trabajando con productos de abarrotes, ropa y todo tipo de telas con sistema de mayoreo, semi mayoreo y

menudeo bajo la dirección ya del hijo de Lázaro Chedraui, Antonio Chedraui Caram<sup>20</sup>.

De 1971 a 1982 se extienden varias tiendas en el Puerto de Veracruz, la ciudad de Villahermosa, Tabasco, y Coatzacoalcos en Veracruz. En 1985 se constituye la razón social “Tiendas Chedraui, S. A. de C. V.” Además de las tiendas de autoservicio este grupo también ha incursionado en la construcción de diversas Plazas Comerciales en diferentes ciudades como Plaza Cristal, Plaza las Ameritas en Xalapa y en el Puerto de Veracruz, y Plaza Olmeca en Villahermosa, Tabasco. Actualmente Chedraui adquirió la cadena de autoservicios Carrefour México, la cual contaba con 29 sucursales en distintos estados del país. Hoy en día Chedraui cuenta con 99 tiendas Chedraui, 8 tiendas El Super y 15 tiendas Super Che y con un total de 25, 000 colaboradores en toda la compañía, además con 7 tiendas en Los Ángeles, California (datos en base a la historia de la empresa que se encuentra en la página web de la empresa).

### ***Antonio Chedraui Caram: un empresario jalapeño.***

Antonio Chedraui Caram nació en Xalapa, en 1923 y tuvo cinco hijos. Tres mujeres y dos varones: Antonio y Alfredo. Antonio Chedraui Obeso, el hijo mayor, hoy día está al frente de una cadena de 99 supermercados en México. Con el modelo de una educación rígida, dejó en sus hijos el gusto por la disciplina y el trabajo, que los aclimató al trabajo mismo.

Antonio Chedraui Caram incursionó primero, sin mucho éxito, el ramo restaurantero, como lo haría después con una fábrica de escobas. Tiempos de acumular experiencia, fogueo y volverse a levantar y volverse a caer, y al fin y al cabo tiempos de aprender. Entre sus amistades figuraban personalidades empresariales como Pepe Slim y Antonio Vadú consejero del Grupo Banorte. La crisis de 1982 que revolcaron a México, lo hicieron superarse ante la

---

<sup>20</sup> Para mayor información consultar la pagina web de la empresa Chedraui [www.chedraui.com.mx/chui/historia.html](http://www.chedraui.com.mx/chui/historia.html)

adversidad, Chedraui Caram fue el empresario que sin dinero para acabar su segunda plaza comercial en Xalapa, ofertó ofreciendo los locales de la plaza personalmente, yendo con los comerciantes, restauranteros, tiendas departamentales, entre otros, otorgando facilidades y convenciéndolos para adquirirlos sin que aun no terminara la construcción de dicha plaza. En esta época los bancos le dejaron de dar créditos, pero él y sus hijos, lograron terminar la plaza comercial

Antonio Chedraui Caram murió cuando se tenían ocho Tiendas Chedraui y dos tiendas departamentales llamadas “Galas”. Su esposa tuvo también un papel importante en la participación de la vida empresarial de Don Antonio. Sin participar directamente, lo apoyaba. Se dice que alguna vez él quiso comprar un edificio para rentas, pero ella se opuso porque dijo que se iba a hacer costumbre tener un negocio “para viudas”, recibiendo solo rentas. Dejó también la huella de un hombre que promovió obra social construyendo centros de capacitación a nivel técnico y gratuitamente otorgando la posibilidad de que la gente de escasos recursos pudiera estudiar algún oficio como belleza, corte y confección, carpintería, pastelería, auxiliar contable que les ayudaría a ganarse la vida. Estos centros se encuentran actualmente en Xalapa, Villahermosa y Veracruz.

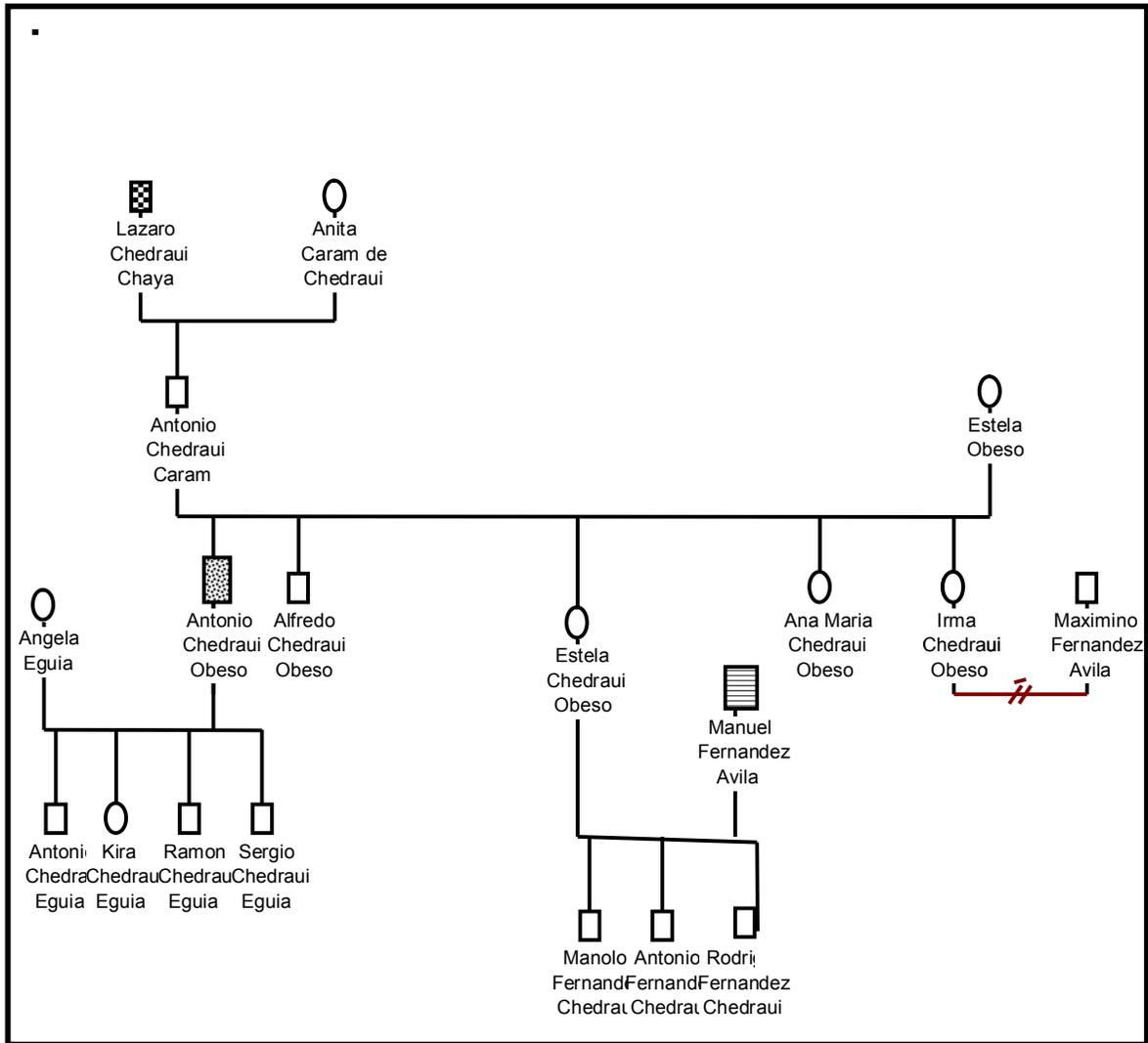
Pero la familia Chedraui ha desarrollado por generaciones fuertes redes sociales con alianzas estratégicas no únicamente empresariales, sino con el sector político especialmente con gobernadores del Estado de Veracruz, partidos políticos PRI y PAN quienes algunos de sus miembros de la familia Chedraui han desarrollado carreras políticas sin dejar de ser empresarios de la región. Los Chedraui han participado junto con los partidos políticos, por ejemplo tenemos el caso de Irma Chedraui Obeso (hermana del actual presidente de las tiendas de autoservicio) quien es ex diputada local por el PAN, su sobrino David Velasco Chedraui hoy en día es el presidente municipal de Xalapa, quienes son apoyados fuertemente por el gobernador Fidel Herrera Beltrán. Asimismo los Chedraui junto con los Fernández (productores de café) son los ejecutores políticos del Partido Verde Ecologista a nivel estatal

intercambiando intereses políticos y económicos con el PRI y con el Gobierno Estatal.

En el siguiente cuadro presentamos el árbol genealógico de la familia Chedraui que nos permite ubicar los lazos de parentesco de los integrantes de esta familia:

**Cuadro 3**

**Árbol genealógico de los Chedraui**



 Presidente del Grupo Chedraui

 Presidente de Grupo Fernández

 Divorcio

Fuente: Elaboración propia.

En este árbol genealógico presentamos como se han ido relacionando las familias Chedraui y Fernández. Actualmente Antonio Chedraui Obeso es el presidente mayoritario de las Tiendas Chedraui. Su hermana Estela Chedraui Obeso se caso con el primogénito de Don Justo Fernández, Manuel Fernández de esta unión nacen tres hijos quienes actualmente son administradores de empresas jalapeñas. Manuel Fernández es cuñado del actual presidente de las Tiendas Chedraui Antonio Chedraui Obeso, ambos entrelazando actividades empresariales en Xalapa y Veracruz forjando, como lo hicieron sus padres, una clase empresarial dominante en la región. Antonio Chedraui y Manuel Fernández actualmente son socios de grandes plazas comerciales que construyo, este ultimo, como Plaza Crystal, Plaza las Ameritas, Plaza Animas, Plaza Museo, entre otras plazas teniendo en su centro a las tiendas Chedraui como principal atracción comercial en estas plazas.

En las relaciones entre familias empresariales tenemos que Estela Chedraui Obeso (también hermana del presidente de las tiendas de autoservicio) esta casada con el primogénito de Don Justo Fernández (productor regional de café), Manuel Fernández de donde de esta unión nacen tres hijos quienes actualmente son administradores de algunas empresas de esta región como por ejemplo: Grupo Fernández (inmobiliaria), Grupo Ferche (gasolinera), Café Las Animas (producción de café), e Hipódromo Coapexpan. Estas relaciones entre familias empresariales han llevado a asociarse entre sus integrantes de las familias Fernández y Chedraui entrelazando actividades empresariales y políticas en Xalapa y Veracruz. El ejemplo de asociaciones en las actividades empresariales ha generado una configuración de redes sociales (familia, amigos, compadres, socios) con las que cuenta estos sujetos empresariales de la región. En el aspecto religioso también existen lazos de relaciones e interacción en estas dos familias empresariales. Los hermanos Chedraui –Antonio, Alfredo, Estela, Ana e Irma– son sobrinos del ex arzobispo de Xalapa Sergio Obeso Rivera quien es hermano de Estela Obeso esposa del difunto Don Antonio Chedraui Caram. El ex arzobispo dejo su cargo en el 2007, teniendo influencia en los sectores empresarial, político, estatal y social de la región.

## CONCLUSIONES

Para nuestro interés estas dos redes de empresarios (los Fernández y los Chedraui) son nuestras principales unidades de análisis ya que han demostrado en la región tener lazos y vínculos establecidos en espacios sociales como lo político, con el Estado, lo social además de lo económico y empresarial. Estas dos redes han extendido sus lazos directos y cercanos de los cuales les permiten actuar de forma no aislada, sino en conjunto y en interacción con otros sujetos (clientes, proveedores, productores, empresarios, etc.) e instituciones (Estado, otras empresas, organizaciones, asociaciones), estableciendo posibles acuerdos (colaboración, organización, asociación, producción, compra/venta) con condiciones de confianza y reciprocidad configurando la conducta y las costumbres locales, y apoyados por sanciones sociales en vez de legales entre los miembros de las redes lo que facilita la consecución de compromisos eficaces y flexibles que posibilitan ventajas competitivas, estableciendo formas de organización empresarial entre las redes de empresas y empresarios. En este sentido, es que planteamos que los empresarios son sujetos sociales incrustados en densas redes sociales y empresariales que dinamizan su actividad empresarial. Nuestra posición se centra en que el sujeto empresario no actúa aisladamente, sino en interacción con los demás sujetos y sus acciones también se trasladan a ámbitos no únicamente económico, sino a lo político, lo social, el Estado y lo cultural. Es decir las acciones de estos sujetos se encuentran permeadas por factores estructurales (económicos, tecnológicos, competitividad, etc.) y por factores culturales y subjetivos que le dan sentido a sus prácticas, dentro de un conjunto de vínculos que estructuran a las redes sociales, redes de empresas y empresarios.

Como señalamos al inicio de esta presentación, se trata de una propuesta de análisis de las redes, la cultura y la subjetividad en empresarios incrustados en redes sociales. Para ello consideramos, que el análisis de redes sociales es una perspectiva que permite ver cómo en el uso de su cultura y subjetividad los empresarios implementan estrategias, por ejemplo a través del matrimonio, el compadrazgo, el amiguismo, etc. Es decir, que los empresarios, como sujetos sociales, estructuran redes para incrementar su capacidad de

acción en el contexto regional. Pero no sólo esto incrementa, sino que también existe una estructura social en forma de redes en las que se intercambian aspectos no materiales entre los sujetos como las tradiciones, costumbres, sentimientos, razonamientos cotidianos, lo estético, entre otros que la dan sentido a su realidad y actividad empresarial.

Esto que ha sido desarrollado en los capítulos uno y dos tendrá reflejo en el capítulo tres, donde el contexto regional, las estructuras sociales y los sujetos concretos toman forma. Como es claro hace falta más información acerca del desarrollo de las empresas Chedraui, pero nuestro interés ha sido partir desde las empresas cafetaleras, ya que estas ha sido las que le han dado una mayor identificación a los grupos empresariales en la región Xalapa y centro de Veracruz.

Sin duda las redes sociales tienen un papel central en la implementación de estrategias empresariales, esto va más allá: el uso de las redes sociales por parte de los empresarios es una estrategia empresarial. De esa forma es que el análisis de redes donde los sujetos empresarios y sus empresas juegan un papel determinante es una forma de análisis novedoso para entender a este grupo social de altísima influencia económica y social. Incluso los resultados que puedan dar un análisis de redes sociales de los empresarios y sus empresas mostrarían que su influencia rebasa lo económico, siendo una fuerza política, social y cultural.

Todos estos desarrollos teóricos-metodológicos serán realizados en la continuación de este trabajo de investigación, pues cabe decir que es el preámbulo de una investigación mayor que se plantea para cursar los estudios de doctorado en Estudios Sociales, línea estudios laborales en la UAM-Iztapalapa. De ahí que la estructura de la presente obra sea la de una propuesta, de un proyecto de investigación para obtener resultados de mayor alcance a nivel doctoral.

## FUENTES

### ***Bibliográficas***

- Adler Lomnitz, Larissa (1994) *Redes sociales, cultura y poder: ensayos de antropología latinoamericana*. Porrúa-Flasco, México.
- Adler Lomnitz, Larissa y Pérez, Marisol (1993) *Una familia de la élitemexicana. Parentesco, clase y cultura 1820-1980*. México, Alianza editorial.
- Alba R. D. (1982) 'Taking stock of network analysis' en *Research in the Sociology of Organizations*, pp.39-74.
- Alhama Belamaric, Rafael (2001) "Las nuevas formas de organización del trabajo" artículo publicado en *Gestión Polis*.
- Amin, Ash y Robins, Kevin (1991) "Distritos Industriales y desarrollo regional: límites y posibilidades, en revista *Sociología del Trabajo*, Nueva Época, Madrid, Siglo XXI.
- Archer, Margaret (2000) *Cultura y teoría social*. Buenos Aires, Nueva Visión.
- Arrieta Fernández, Pedro (2006) *Cafeticultura ritual y dinámica étnica en el México rural*. México, Gobierno del Estado de Veracruz.
- Báez Landa, Mariano (2004) *Los señores, la tierra y los indios. La formación de una región cafetalera en Veracruz*. México, Fondo Editorial de Culturas Indígenas.
- Barba, Antonio (1997) *Cultura en las organizaciones*. México, Vertiente Editorial.
- Barnes, Barry (2001) "Practice as Collective Action", en Schtazky, Theodore/Knorr, Cetina, Karin y Von Savigny, Eike (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge, London-New York, pp. 17-28.
- Barnes, J. A. (1954) "Class Committees in a Norwegian Island Parish" en *Human Relation*.
- Barth, Fredrik (1967) "Economic Spheres in Darfur" in *Themes in Economic Anthoropology*. London, Tavistock.
- Basave, Jorge y Hernández Marcela (2007) *Los estudios de empresarios y empresas*. México, Plaza y Valdes.
- Bauman, Zygmunt. (1999) *La cultura como praxis*, Buenos Aires, Paidos.
- Becattini, Giacomo (1979) "El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico" en Pyke David; Becattini Giacomo; Senganberg

Werner en *Los distritos industriales y las pequeñas empresas*, Madrid, España.

----- (2002) "Del distrito industrial marshalliano a la teoría del distrito contemporánea. Una breve reconstrucción crítica", en revista de la *Asociación Española de Ciencia Regional*, Madrid, Mundi Prensa Libros pp. 9-32.

Bendix, R. (1947) "Bureaucracy: The problem and its setting" en *American Sociological Review*.

Berger, Brigitte (1993) *La cultura empresarial*. México, Gernika.

Berger, Peter y Luckmann, Thomas (1994) *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires, Amorrortu.

----- (1997) *Modernidad, pluralismo y crisis de sentido. La orientación del hombre moderno*, Barcelona, Paidós Studio.

Bertini, Silvano (2000) "El fomento al desarrollo espontáneo y al clustering entre las Pymes: un intento de definición de un marco conceptual para las políticas a partir de algunas experiencias empíricas" en *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. Madrid, España.

Blau, Peter (1963) *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago, University of Chicago Press.

Blázquez Domínguez, Carmen (1992) *Xalapa, Veracruz: Imágenes de su Historia*. Archivo General del Estado de Veracruz. Xalapa.

----- (1992) *Políticos y Comerciantes en Veracruz y Xalapa 1827-1829*. Gobierno del Estado de Veracruz.

Bohannan, P. y Glazer M. (1994) *Antropología. Lecturas*, Mc Graw Hill, México.

Bott, Elizabeth (1990) *Familia y red social*, Madrid, Taurus Humanidades.

Bourdieu, Pierre (1985) "The forms of capital" en J.G. Richardson (comp.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Nueva York, Greenwood, pp. 241-259.

----- (1990) *Sociología y cultura*, México Grijalbo/CONACULTA.

----- (1991) *El sentido práctico*, Madrid, Taurus.

----- (1991b) *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*, Madrid, Taurus.

- (1997) *Razones Prácticas*. Barcelona, Anagrama.
- Boyer, Robert y Freysennet, Michel (1998) "Emergencia de nuevos modelos industriales Problemática internacional del GERPISA", en *Sociología del Trabajo*, 27, pp. 23-54, España, Siglo XXI.
- Braverman, Harry (1975) *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo veinte*, México, Nuestro Tiempo.
- Brown, James (1973) *La psicología social en la industria*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Burt, Ronald (1992) *Structural holes: the social structure of competition*, Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- (2000) "The network structure of social capital" en B. M. Staw and R. I. Sutton: *Research in Organizational Behavior*. Amsterdam; London and New York: Elsevier Science JAI, 2000, pp. 345-423.
- (1980) "Cooptive corporate actor networks: a reconsideration of interlocking directorates involving American manufacturing" en *Administrative Science Quarteley* pp. 25:557-582.
- Cardoso, F.H. (1976) *Formación y desarrollo de la burguesía en México*. México, Siglo XXI.
- Casalett, Mónica (2000) "Redes Empresariales y la Construcción del Entorno: nuevas instituciones e identidades" en *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México, Fondo de Cultura Económica.
- (2004) "La Construcción Institucional del Mercado de Trabajo y la Economía del Conocimiento" en De la Garza (coord.) *Teorías Sociales y Estudios Laborales*, México, UAM/Anthropos, pp. 149-160.
- Celis, Fernando (1991) "Del cambio de terreno al fortalecimiento de una organización democrática" en *La construcción de la autonomía. Cuadrenos de Desarrollo de base #3*. México, Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras, pp. 157-171.
- Clegg, Stewart, y Hardy, Cynthia (1996) "Introductions: Organizations, Organization and Organizing" en Clegg, S.R, Hardy, C. y W. R Nord (eds) *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage. pp. 1-28.
- Cohen, Ira (1996) *Teoría de la Estructuración. Anthony Giddens y la constitución de la sociedad*, México, UAM.
- Coleman, James S. (1990) *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Harvard University Press.

- (1988) "Social Capital in the Creation of Human Capital" en *American Journal Of Sociology*.
- Cook, María Lorena (1999) "Trends in research on latin american labor and industrial relations". En *Latin American Research Review*, University of New México, Albuquerque, Vol.34, No.1.
- Crozier, Michel (1964) *The bureaucratic phenomenon*, Tavistock Publications.
- (1976) "Comparing structures and comparing games" en *European contributions in organization theory*.
- Chandler, Alfred (1962) *Strategy and Structure. Chapters the history of the American industrial enterprise*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press.
- Chanlat, Jean Francois (1990) *L' individu dans l' organization: les dimensions oubliées*, Les presses de l' Universite Laval y Editions Eska, Montreal.
- De la Garza, Enrique (1983) *El método del concreto-abstracto-concreto*, México, UAM-Iztapalapa.
- (1997) "Trabajo y mundos de vida" en *Subjetividad: umbrales del pensamiento social*. Barcelona, Anthropos.
- (2001) *La formación Socioeconómica Neoliberal*, Plaza y Valdes, México.
- (2006a) "Teorías de las organizaciones, entre el actor racional y el neoinstitucionalismo", *Papeles de población*, No. 1, México.
- (2006b) *Los límites de la reestructuración productiva en México*. Ponencia presentada en el Seminario Internacional. Balance Laboral de dos gobiernos, México y Brasil, Organizado por la UAM y la Universidad de Campiñas, México D.F, abril.
- Della Giusta, Marina (2001) "Redes sociales y la creación del capital social", en revista *Trabajo*, año 2, num. 4.
- Denison, Daniel (1991) *Cultura corporativa*. Colombia, Fondo Editorial Legis.
- Diaz, Carlos. (S/F) *El capital social y la conciencia del empresario*, México.
- Dosi, Giovanni, *et al* (1990) *Technical Change and Economic Theory*, Printer, Londres.
- Dubar, Claude (2003) *La crisis de las identidades*, Barcelona.
- Dubin, R (1949) "Decision making by management in industrial relations" en *American Journal of Sociology*.

- Edwards, W. (1974) *La teoría de la toma de decisiones*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Entrialgo, Montserrat (2005) "Redes personales del empresario y creación y desarrollo de la empresa" en *Redes de empresas en España*. Madrid: LID Editorial empresarial.
- Faust, Katherine (2002) "Las redes sociales en las ciencias sociales y del comportamiento" en *Análisis de redes*. México, Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas de la Universidad Nacional Autónoma de México, pp.1-13.
- Foucault, Michael (1976) *Vigilar y Castigar*. México, Siglo XXI.
- Freyssenet, Michel. y Boyer Charles (2000) *Modelos de Producción*. Buenos Aires, Humanitas.
- Freeman, Linton C. (1989) "Social networks and structure experiment". En *Reserach methods in social network análisis*. George Mason University Press, pp. 11-40.
- Friedman, Andrew (1977) *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalim*, Macmillan, Londres.
- Garcia Alvarez, Jacob (2006) "Geografía Regional" en Tratado de Geografía Humana, México, Anthropos-UAM, pp. 25-69.
- García Macias, Alejandro (2003) *La importancia de las relaciones sociales de los empresarios en la constitución de redes de pequeñas y medianas empresas*. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Garcia, Rodrigo (2003) *Élites, empresarios y fundadores: los casos de Antioquia y sur de Bolívar, Colombia*. Colombia.
- Gaynor, Eric (2001) "Desarrollo Organizacional: La Toma de Decisiones en las Empresas", ponencia, Buenos Aires Argentina.
- Geertz, Clifford (1987) *La interpretación de las culturas*. Barcelona, Gedisa.
- Giddens, Anthony (1987) *Las nuevas reglas del método sociológico*. Buenos Aires, Amorrortu.
- (1998) *La constitución de la sociedad. Bases para una teoría de la estructuración*, Buenos Aires, Amorrortu.
- González M., Joaquín R. (1994) "Reflexiones teórico-metodológicas", en *Memorias del VI Congreso del Grupo de Trabajo de Estudios Regionales del CEISAL*, Polonia, Universidad de Aarhus-Cesla.

- Gouldner, A. W. (1954) "Patterns of industrial bureaucracy" en *American Sociological Review*.
- (1957) "Theoretical requirements of the applied social sciences" en *American Sociological Review*.
- (1973) *La crisis de la sociología occidental*. Buenos Aires, Amorrortu.
- Guba, E. y Lincoln, Y. (2000). "Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa". Denman, Catalina y Haro, Jesús Armando, *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*, México, Colegio de Sonora, pp. 113-145.
- Gutierrez, Silvia et al. (1988) "Discurso y Sociedad" en *Hacia una metodología de la reconstrucción*. México, Porrúa, pp.71-85.
- Granovetter, Mark (1985) "Economic Action and Social structure: The problem of Embeddednes", en *American Journal of Sociology*, 91, 3, pp. 481-510.
- (1995) *Getting a job: a study of contacts and careers*, Chicago: University Press.
- (2000) "A Theoretical Agenda for Economic Sociology". En *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*. Mauro F. Guillen, Randal Collins, et al, Nueva York, Fundacion Russell Sage, pp. 35-59.
- (2005) "The impact of social structure on economic outcomes" en *Journal of Economic Perspectives*, volumen 19, No. 1, pp. 33-50.
- (2005a) "Business Groups and Social Organization". En *Handbook of Economic Sociology*, 2nd Edition, Neil and Richard Swedberg Smelser,eds. New Cork and Princeton: Russell Sage Foundation and Princeton University Press.
- Habermas, Jürgen (1997) "On hermeneutics climbs to University" en K. Muller-Vollmer (ed.) *The Hermeneutics Reader*, New York, Continuum.
- (2001) *Teoría de la Acción Comunicativa I*, Madrid, Taurus.
- (2001a) *Teoría de la Acción Comunicativa II*, Madrid, Taurus.
- Hansen, Eric (1995) "Entrepreneurial network and new organization growth" en *Entrepreneurship: Theory and Practice*, pp. 7-19.
- Hayman, Richard (1987) *Strategy or Structure? Capital, Labor, and Control* en *Work, Employment and Society*, Vol No1, pp. 25-55
- Hassard, John (1993) *Sociology and organization theory; Posotivism, paradigms and postmodernity*, Cambridge, University Press.

- Hernández, Marcela (2003) *Subjetividad y cultura en la toma de decisiones empresariales*. México, Plaza y Valdes.
- (2004) *La cultura empresarial en México*. México, Purrúa-Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- (2006) “Perspectivas sociológicas de los actores empresariales”, en *Tratado Latinoamericano de Sociología*, México, Anthropos-UAM, pp. 209-227.
- Hernández, Luis (1991) “Nadando con los tiburones: la experiencia de la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras” en *La construcción de la autonomía. Cuadernos de Desarrollo de base #3*. México, Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras, pp. 17-48.
- Herrera, Fernando (2005) *Vidas itinerantes en un espacio laboral transnacional*, México, UAM.
- Hoffmann, Odile (1996) “De enfoques y métodos, los planteamientos” en *Vivir con la crisis. En cinco comunidades cafetaleras*. CIESAS- IIHS-UV.
- Homans, George (1950) *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Ibarra, Eduardo (2000) “Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa” en De la Garza, Enrique (coord.) *Tratado latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, FCE/UAM/UNAM. pp. 275-284
- Ingram, Paul y Roberts, Peter (2000) “Friendships Among Competitors in the Sydney Hotel Industry” in *American Journal of Sociology*, pp. 387-423.
- Innis, Harold (1952) *The Strategy of Culture*, University of Toronto Press
- Isunza, Ernesto (2005) “Interfaces socioestatales y proyectos políticos. La disputa entre rendición de cuentas y participación desde la perspectiva de la igualdad compleja” en *Políticas de transparencia: ciudadanía y rendición de cuentas*, CEMET, México, pp. 17-30.
- Jiménez Hernández, Socorro (2004) *Crisis internacional del café y pobreza en Veracruz*. Monografía de licenciatura, Universidad Veracruzana, Orizaba, Veracruz.
- Katz, Fred E. (1966) “Social Participation and Social Structure” en *Social Forces*, Vol. 45, pp.199-210.
- Kirschner, Ana Maria *et al.* (1999) *Empresa, empresários e sociedade*. Rio de Janeiro: Sette Letras.

- Kirzner, Israel (1973) *Competition and Entrepreneurship*. Chicago, University of Chicago Press.
- Leinhardt, Samuel (1977) "Social Networks: A developing Paradigm" en *American Anthropologist*, New Series, Vol. 80, No. 3 (Sep., 1978), pp. 686-688
- León Fuentes, Nelly Josefa (1983) *Conformación de un capital en torno a la cafecultura en la región de Xalapa-Coatepec 1890-1940*. Tesis de Maestría en Historia, Universidad Veracruzana.
- Lesser, Alexander (1961) "Social Fields and the Evolution of Society" *Southwestern Journal. Anthropology*, vol. 17, núm 1., pp. 40-48
- Lindon, Alicia y Hiernaux, Daniel (2006) "La geografía humana: un camino a recorrer" en *Tratado de Geografía Humana*, México, Anthropos-UAM, pp. 7-22.
- Lindblom, Charles (1979) *Usable knowledge: Social science and social problem solving*, Yale University Press.
- Lincoln J. R.(1982) "Intra-(and inter-) organizational networks" en *Research in the Sociology of Organizations* , pp.1-38.
- Lines, Monserrat et al. (1988) "La historia de vida" en *Hacia una metodología de la reconstrucción*. México, Porrúa, pp. 89-97.
- Lomnitz, Claudio (1987) *Las salidas del Laberinto*, en Joaquín Mortiz, México.
- Lorrain F., White H.(1971) "Structural Equivalence of Individuals in Social Networks" en *Journal of Mathematical Sociology*, Marsden Peter V., 'Network data and Measurement' en *Annual Reviews Sociological*, pp. 435-463.
- Lozares, Carlos (s/f) *La teoría de redes sociales*.
- Luna Ledesma, Matilde y Puga Cristina (2007) "Los estudios sobre los empresarios y la política. Recuento histórico, líneas de investigación y perspectivas analíticas" en *Los estudios de empresarios y empresas*. México, Plaza y Valdes/ UAM/ UNAM/.
- Llano, Carlos. (1994) *El nuevo empresario en México*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Macías, Alejandro (2003) *La importancia de las relaciones sociales de los empresarios en la constitución de redes de pequeñas y medianas empresas*, Tesis de Maestría en sociología industrial y del trabajo, UAA.

- Macip Rios, Ricardo Francisco (2005) *Somos un país de peones: café, crisis y el estado neoliberal en el Estado de Veracruz*. México, BUAP.
- March, James y Simon, Herbert (1958) *Organizations*, Wiley and Sons, s/f.
- Marshall, Alfred (1890) *Principles of Economy*, Londres, McMillan
- Marx, Karl (1998) *El Capital. Libro primero: El proceso de producción del capital* Tomo I, Vol. 1. México, Siglo XXI.
- Merton, Robert (1940) *Bureaucratic structure and personality*, Social Forces.
- Meyer, Gordon W. (1994) "Social information processing and social networks: a test of social influence mechanisms", en *Human Relations*, no. 47, University Press., pp. 1013-1047
- Meyer, P. (1962) "Migrancy and the Study of Africans in Town" en *American Antropologist*, no. 64.
- Millán, René (1994) *Solidaridad y producción informal de recursos*. Mexico, Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM.
- (1988) *Los empresarios ante el Estado y la sociedad*. Mexico, Siglo XXI.
- Mintzberg, Henry (1991) "La estructura de las Organizaciones" en *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice Hall, pp. 370-392.
- Mitchell J.C. (1969) "Social Networks in Urban Settings" Manchester, England: Manchester University Press.
- Moreno, Saúl (1994) "Estrategia, sujeto y estructura. Posibilidades heurísticas de un concepto" en *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, Año 2, núm. 7, Toluca, UAEM, pp. 255-273
- (1995) *Representación y estrategia en extrabajadores profesionistas de PEMEX*, tesis de maestría en sociología del trabajo, México, UAM-Iztapalapa.
- Neffa, Julio Cesar (2004) "Evolución Conceptual de la Teoría de la Regulación", *Teorías Sociales y Estudios Laborales*. Barcelona: Anthropos.
- Nelson, Richard y Winter, Sidney (1982) "An evolutionary theory of economic change", en *Resources, Firms and Strategies*. Harvard Univ. Press.
- Nooteboom, Bart (1999) "Innovation, Learning and Industrial Organization" en *Cambridge Journal of Economics*, no. 23, pp. 127-150.
- (2000) "Institutions and Forms of Coordination in Innovation Systems". en *Organizations Studies*, Cambridge, no. 21/5, pp. 915-939.

- (2004) "Governance and Competence: How Can They Be Combined?" en *Journal of Economics*, vol. 28, no. 28, pp. 505-525.
- Novick, Martha (1999) "La transformación de la organización del trabajo" en *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. México, Fondo de Cultura Económica, pp. 123-144.
- Novick, Martha y Carrillo, Jorge (2006) "Eslabones productivos globales y actores locales: debates y experiencias en América Latina" en *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos Enfoques*. México, Anthropos-UAM, pp. 243-267
- Offe, Claus (1990) *Contradicciones en el Estado de Bienestar*, México, CONACULTA/Alianza Editorial.
- Olvera, Alberto (1991) "La experiencia de la Unión de Productores de Café de Veracruz" en *La construcción de la autonomía. Cuadernos de Desarrollo de base #3*. México, Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras, pp.141-155.
- Parsons, Talcott (1977) *Social systems and the evolution of action theory*. New York, Free Press.
- (1977a) *The evolution of societies*. Englewood Cliff, Prentice-Hall.
- (1984) *El sistema social*. Madrid, Alianza.
- Plattner, Stuart (1991) *Antropología económica*. México. CONACULTA/Alianza Editorial.
- Penrose, Edith (1955) "Research on The Business Firms Limits to The Growth and Size of Firms" en *American Economic Review*, vol. 45, no. 2, pp. 531-543.
- (1959) *Theory of Growth of the Firm*. Oxford, Basil Blackwell y New York, John Wiley & Sons.
- Perez, Carlota (1985) "Microelectronics, long waves and world structural system" *World Development*.
- (1986) "Las nuevas tecnologías: Una visión de conjunto", en Ominami, Carlos (ed.) *La Tercera Revolución Industrial: Impactos Internacionales del Actual Viraje Tecnológico*, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano, pp. 43-90.
- Polanyi, Karl (1957) *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press.
- Porter, Michel (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, Oxford, Oxford Press.

- Portes, Alejandro (1995) "Economic Sociology and the Sociology of Immigration: a conceptual overview" en Portes, A. (ed.) *The Economic Sociological of Immigration*, editado por, Nueva York: Russel Sage Foundation, pp. 1-41.
- (1998) "Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna", s/f.
- Portilla Viveros, Bertha (1996) "Piedra Parada: un modelo de sociedad agrícola" en *Vivir con la crisis. En cinco comunidades cafetaleras*. CIESAS- IIHS-UV.
- Pozas, Maria de los Ángeles (2006) "Aportes y limitaciones de la sociología económica" en *Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: nuevos enfoques*. México, Anthropos-UAM, pp. 70-86.
- (2006<sup>a</sup>) "La nueva sociología económica: debates y contradicciones en la construcción de su objeto de estudio" en *Tratado Latinoamericano de Sociología*. México, Anthropos-UAM, pp. 89-102.
- Pfeffer, Jeffrey (1991) "La Función institucional de la Administración" en *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, Prentice Hall, pp. 427-435.
- Putnam, Robert (1993) *Making Democracy Work: civil traditions in modern Italy*, Princeton, Princeton University Press.
- Requena, Félix (1989) "El concepto de red social", en la *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, no. 48, pp. 137-152
- (1990) "Algunas consideraciones sobre la integración en el mercado de trabajo", en el *Anuario de la UNED*, no. 4, pp. 345-364.
- (1990/91) "Redes sociales y mecanismos de acceso al mercado de trabajo", en *Sociología del Trabajo*. No. 11, Madrid, Nueva Época, pp.117-140.
- (1991) "Redes sociales y mercados de trabajo: Elementos para una teoría del capital relacional. *Colección monográficas*, no. 119, Madrid, Centro de Investigaciones sociológicas.
- Ruiz Duran, Clemente y Dussel, Enrique (1999) *Dinámica Regional y Competitividad Industrial*. México, UNAM
- Rullani, Enzo (2000) "El valor del conocimiento" en *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. Madrid, España.

- Saragoza, Alex (1988) *The Monterrey and Mexican State, 1880-1940*, artículo bajado de Internet.
- Santoyo Rio, Emmanuel (s/f) "Las pequeñas y medianas empresas en México en la era de la globalización: la importancia de la confianza en sus relaciones enter e intra-organizacionales", ponencia.
- Saussure, Ferdinand (1985) *Curso de lingüística general*, México, Planeta.
- Schiff, Maurice (1992) "Social capital, labor mobility, and welfare" en *Rational and Society*, 4, pp. 157-176.
- Schumpeter, Joseph (1979) *The Theory of Economic Development*. New Brunswick, Transaction Press.
- Schütz, Alfred (1993) *La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva*, Barcelona, Ediciones Paidós.
- Selznick, Philip (1949) *TVA and the grass roots*, Berkeley.
- Sfez, Lucies (1984) *Crítica de la Decisión*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Simon, Herbert (1951) "A Formal Theory of the Employment Relationship". en *Econometrica*, Vol. 19, núm. 3. pp. 293-305.
- (1988) *El comportamiento administrativo*, Argentina, Aguilar.
- (1989) *Naturaleza y límites de la razón humana*, México, Fondo de Cultura Económica.
- (1991) "Organizations and Markets". *Journal of Economic Perspectives*, no. 5, pp. 25-44.
- Simonazzi, A. y Villa, P. (1999) "Flexibility and Growth", *International Review of Applied Economics*, Vol. 13, núm. 3, pp. 281-311.
- Speck, Ross V. y Attneave, Carolyn (1973) *Redes familiares*, Buenos Aires, Amorrortu.
- Swedberg, Richard y Smelser, Neil (1994) *The Handbook of Economic Sociology*, Princenton, Princenton Press.
- Tashakkori, A. y Teddlie, Charles. (Eds.) (1998), *Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Approches*, California, USA, SAGE Publications. Capítulos 1-3. pp.1-58.
- Taylor, Frederick (1947) *The principles of scientific management*. New York, Harper.

- Tepetla Quiroz, Julio (2005) *Diagnóstico Técnico y Socioeconómico de cultivo de café en el municipio de Xico, Veracruz*. Tesis de licenciatura, Universidad Veracruzana.
- Thompson, John B. (1998) *Ideología y cultura moderna*, México, UAM.
- Villavicencio, Daniel. (2004) "Trabajo, Aprendizaje Tecnológico e Innovación" en *Teorías Sociales y Estudios Laborales*, México, UAM/Anthropos.
- Walras, León (1987) *Elementos de Economía Pura*. España, Alianza.
- Weber, Max. (1977) *Economía y sociedad*. Fondo de cultura económica, México.
- (1994) *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Barcelona, Península.
- (1947) *The theory of social and economic organization*, Free Press.
- Wellman, Barry (2000) "El análisis estructural: del método y la metáfora a la teoría y la sustancia" en *Análisis de redes sociales, Política y Sociedad, Revista de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología*, Madrid, Universidad Complutense de Madrid, pp. 11-40.
- Williamson Oliver, E. (1989) *Las instituciones económicas del capitalismo*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Whitley, Richard (1994) *Business Systems in East Asia: Firms, Markets and Societies*, Sage.
- Whittlesey, Derwent (1954) "The regional concept and the regional method" en *American Geography: inventory and prospect*, Syracuse, Syracuse University Press, pp. 19-68.
- Zemelman, Hugo (1987) *Conocimiento y sujeto sociales. Contribución al estudio del presente*. Núm. 111, Serie Jornada, México, COLMEX.
- (1987b) *Uso crítico de la teoría*, México, COLMEX.

### **Hemerográficas**

- Diario de Xalapa
- El Dictamen de Veracruz
- El Acontecer Regional
- GB Magazine (Xalapa)
- Revista Líder (Xalapa)
- Revista Mi PyMe (Xalapa)

### ***Documentales***

(A. G. E) Archivo General del Estado (Xalapa)

(A. M. X). Archivo Municipal de Xalapa

### ***Estadísticas***

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) Xalapa.  
Anuario Estadístico de Veracruz 2007

### ***Electrónicas***

[www.salondeempresario.com/galardonados\\_05\\_caram.html](http://www.salondeempresario.com/galardonados_05_caram.html)

[www.chedraui.com.mx/chui/historia.html](http://www.chedraui.com.mx/chui/historia.html)

[www.cafelasantimas.com.mx/](http://www.cafelasantimas.com.mx/)

[www.cafeveracruz.org.mx/](http://www.cafeveracruz.org.mx/)

[www.corp.att.com/latin\\_america\\_es/docs/20050621](http://www.corp.att.com/latin_america_es/docs/20050621)

[www.portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/url/ITEM/](http://www.portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/url/ITEM/)

[www.quien.com/perfiles/d\\_perfiles](http://www.quien.com/perfiles/d_perfiles)

[www.gbmagazine.com](http://www.gbmagazine.com)

[www.veracruzenred.com/notasdeldia](http://www.veracruzenred.com/notasdeldia)

### ***Institucionales***

Consejo Regional del Café de Coatepec A.C. (región Xalapa)

Consejo Regulador del Café (región Xalapa)

Café Garnica

### ***Entrevistas***

- Dr. Leopoldo Alafita/ realizadas por Giovanna Patricia Torres Tello, Centro de Investigaciones Histórico-Social de la Universidad Veracruzana.

- Dra. Carmen Blázquez/ realizada por Giovanna Patricia Torres Tello, CIESAS-Golfo.
- Ing. Ernesto Robert Velasco (Gerente de la empresa PROINVEL)/ realizada por Giovanna Patricia Torres Tello, Coatepec, Ver.
- Ing. Julio Cesar Ventura Aguilar (Jefe de mantenimiento PROINVEL)/ realizada por Giovanna Patricia Torres Tello, Coatepec, Ver.
- Ing. José Luís Andrade/ realizada por Giovanna Patricia Torres Tello, Instalaciones productoras de café Moretto, Coatepec

**ANEXO 1**  
**Guión de entrevistas para directores generales**

Objetivo: se trata de captar cuales han sido las principales estrategias de modernización que se han implementado en la organización del trabajo en sus empresas.

*Instrucciones: El llenado de los datos de la ventanilla es obligatorio.  
Escriba la respuesta dentro de la línea correspondiente.*

*Ventanilla de identificación:*

1.-Fecha: _____	2.-Estado: _____	3.-Municipio: _____
4.-Localidad: _____		
5.-Nombre del entrevistado: _____		
6.-Sexo: _____	7.-Edad: _____	8.-Estado Civil: _____
9.-Actividad principal: _____		
<i>Nombre(o clave) del Encuestador:</i>		

**A. Datos Generales**

1. Puesto actual: \_\_\_\_\_
2. Años que tiene trabajando en la empresa: \_\_\_\_\_
3. Que grado escolar tiene \_\_\_\_\_
4. Donde realizo sus estudios profesionales: \_\_\_\_\_
5. En donde nació: \_\_\_\_\_
- 6.Cuál (les) fue el anterior puesto (s) que desempeño y que tipo de actividades realizaba:  
\_\_\_\_\_
7. Ha trabajado en otras empresas: \_\_\_\_\_ Por qué si o no:  
\_\_\_\_\_
8. Ha trabajado en colaboración con otras empresas: \_\_\_\_\_ Por qué si o no: \_\_\_\_\_
9. Para su experiencia profesional ¿Cuál ha sido la ciudad o país que más influyo en usted? ¿Por qué?
10. Qué funciones desempeña como gerente general: \_\_\_\_\_

## **B. Modernización y Planeación Estratégica**

11. ¿Cuál ha sido la principal estrategia de modernización que ha implementado la empresa en los últimos años? Especifique y cite ejemplos.

12. ¿Cuáles fueron las principales causas que llevaron a la empresa a planear una reorganización en la empresa? Especifique y cite ejemplos.

13. ¿Ha habido la implementación de estrategias a partir de asociaciones de cooperación con otras empresas? Especifique y cite ejemplos.

14. Hasta que punto influyeron los siguientes factores externos en la modernización de la empresa (anote con una flecha las opciones)

- Futuro de la empresa:
- ( ) Costos de producción
  - ( ) Problemas de financiamiento
  - ( ) El futuro de las políticas laborales
  - ( ) El futuro del sindicalismo y las relaciones laborales
  - ( ) El posible choque con prácticas, costumbres laborales tanto de la gerencia, de los mandos medios, como de los trabajadores

15. ¿Cuáles fueron las opciones de modernización que contemplo la empresa antes de adoptar la estrategia actual y por qué razones optó por está? Especifique.

16. ¿Cuáles son los principales objetivos perseguidos por la empresa a través de la estrategias (s) implementada (s), y cuáles son las características más importantes de está? Cite ejemplos y especifique.

17. ¿Qué se ha hecho para llevar a cabo la (s) estrategia (s)? Por ejemplo se modificaron las relaciones laborales, etc. Cite ejemplos.

18. ¿En la puesta en marcha de la (s) estrategia (s) se tuvieron que hacer modificaciones por la influencia de factores que no estaban contemplados (como rechazo por parte de los trabajadores, fallas en la implementación de nueva tecnología, crisis, falta de capacitación de la mano de obra en todos sus niveles, etc.)? Cite ejemplos y especifique.
19. En la empresa ¿se utilizaron los servicios de asesores o especialistas externos en la toma de decisión sobre la estrategia a seguir? Cite ejemplos.
20. ¿De que forma participo usted en la estrategia implementada?
21. ¿Cuáles y que tipo de resultados se han obtenido?
22. ¿Cuál es su estrategia como Director de la empresa? ¿Usted no contemplo otras estrategias además de la implementada?
23. ¿Qué aspectos tomó usted en cuenta para la elaboración de su estrategia? (situación de la empresa a nivel local, estatal, nacional, etc.) Especifique.
24. ¿Cuál fue su método para impulsar la estrategia actual?
25. ¿La información que usted utilizo para elaborar la estrategia provino de alguna consulta con especialistas, analistas, estudio algunos libros, la experiencia de otras empresas, consejos de amigos, de alguna asociación de empresas, etc.?
26. ¿Qué tanto influyo la empresa en su desarrollo personal y familiar? ¿Qué es lo que ha hecho que usted tenga la visión de plantear nuevos retos para empresa?
27. ¿Hubo resistencias hacia la estrategia implementada? De que tipo, de quienes, porque cree que se dieron esas resistencias. Cite ejemplos y especifique.

28. ¿Qué niveles jerárquicos y no jerárquicos intervinieron (familia, amigos, compadres)?
29. Finalmente quién decidió o que decidió la estrategia
30. ¿Qué decisiones toma usted sin consultar al corporativo?
31. ¿Cuáles tiene que consultar usted?
32. En algún momento usted delega decisiones importantes? ¿Por qué sí o no?
33. ¿Qué características considera que debe de tener una persona que toma decisiones importantes en la empresa?
34. ¿Cuál es el mecanismo que sigue en la toma de decisiones para resolver un problema?
35. ¿Cuándo usted esta en reunión con el staff, que es lo que se toma en cuenta para decidir sobre la solución de algún problema o estrategia a seguir (la experiencia, los datos, se consultan a expertos, la persona que lo propone, la seguridad con que habla, que es su amigo o es miembro de la familia, etc.?)
36. ¿Qué tanto influyen en sus decisiones sus propias metas que toma usted en la empresa?
37. ¿Cuál considera que ha sido su principal logro en la empresa, por qué lo considera? Me puede narrar cómo llego a ese logro y que paso por su mente en ese momento.
38. ¿Cuáles son sus planes personales en el futuro y que tanto tienen que ver con la empresa?
39. ¿Usted se considera una persona innovadora ¿Por qué?
40. ¿Considera ser innovador como algo necesario para ser un buen directivo?

41. ¿Cree usted que un directivo debe de tener una fuerte dosis de propensión al riesgo?
42. ¿Qué significa para usted el riesgo?
43. ¿Me podría narrar algún momento por el cuál usted paso por este riesgo?
44. Alguna vez usted pasó por alto la normatividad de la empresa y se arriesgo por algo que usted creía o intuía que era bueno o positivo. ¿Me podría narrar esa experiencia?
45. Al momento de tomar alguna decisión, usted recuerda algún libro, manual o autor que le ayude en sus decisiones. ¿Cuál y por qué?
46. ¿Cuando usted toma una decisión ¿Lo hace con base en la costumbre o toma en cuenta otras experiencias cuyo resultado esté comprobado en otras empresas? ¿Por qué sí o por qué no?
47. ¿Cuáles o que tanto toma decisiones son base al uso práctico de su conocimiento?
48. ¿Qué importancia tiene el tiempo en la toma de decisiones?
49. ¿Cuáles son los canales de comunicación que existen entre usted y sus trabajadores, entre usted y el staff, entre usted y la asociación de empresas con quienes colabora?
50. Cuando no existe un acuerdo entre usted y sus gerentes y con los trabajadores ¿Cómo se procede para llegar al acuerdo? ¿Se propone? ¿Se decide con base en la información? ¿Se hace referencia a otros casos, etc.?
51. ¿Qué problemas estas usted dispuesto a consensuar y cuáles no y con quienes sí y con quienes no?

52. ¿Se dan los celos o envidias entre los directivos? ¿Qué es lo que más lo provoca?

53. ¿Cómo se solucionan?

54. Para tomar en cuenta la opinión de alguien ¿Toma en cuenta usted de esa persona para hacerle caso su desarrollo en la empresa, su experiencia, su conocimiento, sus ganas por innovar y arriesgarse?

55. ¿A quién no le usted caso o le haría caso? ¿Por qué?

56. ¿En qué considera que le influyo la filosofía de la empresa en su forma de decidir sobre las estrategias a seguir?

57. ¿Cuál considera que ha sido su mejor decisión al resolver un problema o en la estrategia implementada? Cite ejemplos y especifique.

58. Cuando tomo esa decisión en que pensó. ¿En las metas de la empresa, en su filosofía, en que era su trabajo y lo tenía que hacer bien independientemente de que usted pensara lo contrario, o por qué usted es así?

59. ¿Existe algún personaje público que admire o le impacte y qué influye en usted?

60. ¿Qué considera que influyo de este personaje en usted y por qué?

61. ¿Algún familiar, amigo o compadre o alguien de la empresa que lo admire?

62. ¿Usted considera que las decisiones deben estar mediadas por las normas y reglas de la empresa y que en ese sentido las decisiones que se tomen deben de responder a la experiencia de la empresa o por analogías? ¿Por qué?

63. ¿Usted considera que las decisiones deben tomarse con base a costos/beneficios, donde lo importante sean los resultados obtenidos, o que más bien de invertir? ¿Por qué?

64. ¿Le gusta el aspecto arquitectónico de la empresa (los espacios, el color, los muebles, el material con se trabaja, lo limpio, la forma en como están acomodados los cubículos, entre otras cosas? Cite ejemplos y especifique.

65. ¿Qué le cambiaría a la empresa en ese sentido?

66. ¿Cómo debe ir los gerentes vestidos a la empresa? ¿Y los trabajadores?

67. ¿Un trabajador debe de hablar de tu o de usted a sus jefes, entre iguales cómo deben de hablarse?

68. Como director general ¿tiene usted amigos, compadres o miembros de su familia en la empresa?

69. ¿Qué actividad de esparcimiento realiza en su tiempo libre y con quienes le gustar realizarla? Cite ejemplos.

70. Alguna manía que usted tenga como la limpieza, disciplina, ordenado, que huelga bien, confiado o desconfiado, es solidario, etc. Cite ejemplos.

71. ¿Qué significa para usted una empresa bonita?

### **C. Asociación entre empresas**

72. ¿Qué significa para usted una empresa exitosa?

73. ¿Qué significa para usted una empresa que trabaja en coordinación o asociación con otras empresas o empresarios?

74. ¿Qué significa para usted la confianza, reciprocidad, cooperación y solidaridad en relación con su trabajo y en lo personal?

75. ¿Qué significa para usted una empresa de confianza?

76. Usted relaciona la confianza con:

- 1) La seguridad
- 2) El riesgo
- 3) La vulnerabilidad
- 4) Los recursos y metas obtenidas

77. ¿Usted considera que la confianza esta relacionada por las siguientes características? ¿Sí o no y por qué?

- 1) Sinceridad
- 2) La competencia (habilidad)
- 3) La integridad

78. ¿En quienes usted tiene mayor confianza? Tache alguna (s) opción (es)

- 1) Confianza en las empresas de conocidos
- 2) Confianza en las empresas de familiares y amigos
- 3) Confianza en otros empresarios locales
- 4) Confianza en la palabra de los otros
- 5) Confianza en la gente
- 6) Confianza en si mismo
- 7) Confianza en el gobierno
- 8) Confianza en los cambios de gobierno
- 9) Confianza en los sindicatos

79. ¿Qué significa para usted tener confianza en otras empresas para asociarse?

80. ¿Usted considera importante asociarse con otras empresas?

81. ¿Con quienes usted se asociaría? O ¿Con que empresas se asociaría usted? O ¿Con que empresarios se asociaría para producir?

82. ¿Cómo deberían de ser los trabajadores en las empresas?

83. ¿Cómo ve usted a sus trabajadores en el desempeño dentro de la empresa?

84. ¿Cómo ve usted a los trabajadores de las otras empresas en asociación?

## ANEXO 2

### Guión de entrevista para empresarios en asociación con otras empresas

Objetivo: se trata de captar la constitución y el desarrollo de asociaciones entre empresas para el desarrollo y modernización empresarial.

*Instrucciones: El llenado de los datos de la ventanilla es obligatorio.  
Escriba la respuesta dentro de la línea correspondiente.*

*Ventanilla de identificación:*

1.-Fecha: _____	2.-Estado: _____	3.-Municipio: _____
4.-Localidad: _____		
5.-Nombre del entrevistado: _____		
6.-Sexo: _____	7.-Edad: _____	8.-Estado Civil: _____
9.-Actividad principal: _____		
<i>Nombre(o clave) del Encuestador:</i>		

#### A. Datos generales

1. Puesto actual: \_\_\_\_\_
2. Que tipo de funciones desempeña actualmente: \_\_\_\_\_
3. Años que tiene laborando dentro de la empresa: \_\_\_\_\_
4. Grado de escolaridad: \_\_\_\_\_
5. En que lugar realizo sus estudios: \_\_\_\_\_
6. De donde es originario: \_\_\_\_\_
7. Cual fue el anterior puesto que ha ocupado: \_\_\_\_\_
8. Qué tipo de actividades desempeñaba anteriormente: \_\_\_\_\_
9. Ha trabajado en otras empresas: \_\_\_\_\_

#### B. Tipo de asociación entre empresas

1. En su empresa ¿qué tipo de asociaciones o sistemas de cooperación se encuentra relacionada con otras empresas?
2. ¿Qué tipo de contratación o asociación se maneja en este tipo de asociaciones entre empresas?

3. ¿Qué tipo de relación se maneja en estas relaciones entre las empresas? ¿Cómo cooperación, reciprocidad, confianza? Cite ejemplos.
4. ¿Quiénes son las principales integrantes de estas asociaciones entre las empresas? ¿Cómo familiares, amigos, compadres, otros? ¿Cuáles?
5. ¿Cuáles son, en resumen, los principales cambios vividos en la empresa a partir del establecimiento de asociaciones entre otras empresas?

### **C. Contexto**

6. ¿Qué tipo de tendencias y circunstancias empresariales han influido en los términos de asociación con otras empresas? ¿Cómo influyen en el ritmo normal de la asociación?
7. ¿Qué tipo de problemas y desafíos han enfrentado la asociación entre empresas durante la fase de cooperación, innovación y producción de nuevas estrategias empresariales? ¿Con quienes?
8. ¿Cuál es el estado actual de la empresa a partir de su asociación con otras empresas?
9. ¿Cuáles son las características socioprofesionales de los principales gerentes o grupos de gerentes implicados en la concepción e implementación de tipos de asociación con otras empresas?
10. ¿Cómo se ha vivido las diferencias culturales entre los asociados durante los procesos de gestión conjunta, negociación y aprendizaje?

#### **D. Empresarios asociados**

11. ¿Qué posición ocupa en la empresa? ¿Puede describirme sus funciones? ¿Con cuales divisiones, áreas o departamentos de la asociación con otras empresas usted tiene relación?
12. ¿Con que otras personas, organismos o personas distintos de su empresa se relaciona usted? ¿Cómo usted desarrolla estas relaciones?
13. ¿Quiénes son los interesados que participan directamente o indirectamente en la asociación con otras empresas? ¿Quiénes han sido excluidos? ¿Por qué?
14. ¿Cómo son las relaciones con los organismos del Estado?
15. ¿En que medida la participación del Estado y de otras instituciones empresariales facilita o dificulta la toma de decisiones de la asociación entre empresas?
16. ¿Quiénes son los organismos externos más implicados y los más influyentes en la asociación entre empresas?
17. ¿Quiénes son los presidentes de la asociación que han tenido una mayor influencia en el desarrollo, orientación y cambios en las relaciones entre los asociados? Cite ejemplos.
18. ¿Quiénes fueron los principales protagonistas de las últimas negociaciones que llevan a firmar los principales acuerdos entre las empresas asociadas?

#### **E. Contenidos**

19. ¿Los términos de la asociación entre empresas fueron adecuados a las prácticas de las empresas en asociación? ¿Ha habido cambios formales

o informales a los términos de la asociación empresarial inicial? ¿Por qué? Cite ejemplos.

20. ¿Las condiciones generales de asociación entre empresas inicial (contratos, áreas contratadas, aplicación de contratos) permitieron establecer los términos de las interacciones futuras entre los asociados y con los diferentes interesados implicados en la asociación empresarial? ¿Qué ejemplos puede comentar?

21. ¿Estas condiciones se cumplieron, como estaba previsto, en los términos de la asociación entre empresas y entre empresarios? ¿Cuáles? ¿Cómo se manejaron los cambios y ajustes a los términos iniciales?

22. ¿Se cumplieron, como estaba previsto, los términos relacionados con la composición de la junta directiva y del comité de la asociación entre empresas? ¿Cómo se manejaron los cambios y ajustes a los términos iniciales?

#### **F. Procesos de gestión**

23. ¿Cómo se pueden definir la estrategia de asociación entre empresas? ¿Cuáles son los principales elementos de sus estrategias como asociación? ¿Cómo ha influido estas estrategias en la concepción y puesta en marcha de gestiones conjuntas con la asociación entre empresas?

24. ¿Cómo se constituyó el comité de gestión conjunta durante la fase de implementación de la asociación? ¿Cómo se desarrollaron las relaciones entre los asociados en este comité? ¿Qué otros individuos u organizaciones externas a las empresas participan en sus gestiones empresariales?

25. ¿Qué tipo de prácticas de gestión se desarrollaron en esta fase? ¿Qué tipo de problemas de gestión debe manejar el comité de gestión conjunta?
26. ¿Qué piensa usted del funcionamiento de la asociación entre empresas?
27. ¿Qué atmósfera ha caracterizado estas relaciones durante sus diferentes momentos? (conflicto, confianza, colaboración, reciprocidad) ¿Cuáles son las condiciones favorables que posibilitan hablar de una experiencia de asociación entre empresas exitosas? ¿Cuáles son los aspectos fuertes y débiles del proceso de gestión conjunta? Cite ejemplos.
28. ¿Desde que se encuentra usted en esta posición, ha habido cambios en las prácticas de gestión-asociación? ¿En qué han cambiado estas practicas? ¿Cómo se han desarrollado? ¿Quién ha sido el responsable de coordinar este cambio? ¿Cómo usted evalúa usted este cambio?

### **G. Procesos de aprendizaje**

29. ¿Qué proyectos concretos de aprendizaje se han desarrollado en la fase de asociación entre empresas como comercialización, tecnología, etc.? ¿Cómo se transfieren los nuevos aprendizajes?
30. ¿Cuáles son los factores que favorecen o dificultan los distintos aprendizajes?
31. ¿Cuáles son las condiciones favorables que permiten hablar de una experiencia de asociación exitosa entre empresas?
32. ¿Quiénes han sido responsables de coordinar estos cambios? ¿Cómo evalúa usted su gestión?

33. ¿Considera usted que habido aprendizajes inesperados generados por la experiencia de asociación y colaboración entre empresas? Cite ejemplos.

#### **H. Procesos de negociación**

34. ¿Cuáles fueron las negociaciones más significativas que se realizaron durante el desarrollo de la asociación y cooperación entre empresas?

35. ¿Los procesos de negociación han transformado la comprensión de los problemas entre empresas suscitados por la asociación?

36. ¿Su comprensión de los problemas planteados por la asociación planteados por la asociación de empresas han cambiado en el curso del proceso de negociaciones, productivos, comercialización, autonomía, conflicto de soberanía, falta de flexibilidad, etc.? Cite ejemplos.

37. ¿Los términos de negociación fueron satisfactorios para los asociados? Y ¿Para las personas relacionadas directa o indirectamente en el proceso?

38. ¿Cree usted que las negociaciones de cooperación, comercialización, entre otros permitieron resolver los problemas propios de un contrato o tipo de asociación empresarial? ¿Cuáles? ¿Cómo?

39. ¿Considera que las nuevas reglas de conducta se establecieron como resultado de las interacciones y de las continuas negociaciones entre las empresas?

40. ¿Ha ajustado usted o su empresa ciertas actividades o comportamientos como resultado de los procesos de cooperación o asociación entre las empresas? ¿Cómo? Cite ejemplos.

41. ¿Cree usted que los interesados ajustaron sus comportamientos o actividades como resultado de las negociaciones entre los socios de las empresas? ¿Cómo? Cite ejemplos.

### **I. Resultados**

42. ¿Cómo ha sido la influencia de las negociaciones conjuntas entre las empresas asociadas, por ejemplo en la dinámica de la congruencia de los objetivos de los contratos, comercialización, producción, en la motivación de quienes deciden, en el desarrollo de la autonomía y/o capacidad de negociación?

43. ¿Qué es lo que más valora de esta experiencia? ¿Cuáles son sus principales críticas, frustraciones, sentimientos, resultados, realizaciones? Cite ejemplos.

44. ¿Qué lecciones rescata usted de las prácticas de gestión, negociación y aprendizaje tecnológico desarrollado en las relaciones entre los asociados de las empresas? Cite ejemplos.

45. ¿Cuáles son los grandes desafíos de la asociación entre empresas, hoy día? ¿Qué soluciones se visualizan para enfrentarlos? ¿Cómo ve el futuro de la asociación?

46. ¿Considera que la renegociación entre las empresas asociadas fue una estrategia exitosa para los intereses de su empresa? Ejemplos.

### **J. Factores que explican las modificaciones hechas al tipo de asociación entre empresas como resultado de continuas interacciones de negociación.**

47. ¿Cuáles fueron los factores que se han considerado en el proceso de estructuración de la asociación y cooperación entre empresas? Cite ejemplos.

## **K. Conclusión general**

48. ¿Las asociaciones conjuntas entre empresas puede considerarse como un mecanismo fundamental para estructurar redes de empresas y de empresarios? Cite ejemplos.
49. ¿Hay algún otro aspecto importante del tipo de asociación conjunta entre empresas que se hubiese pasado por alto o que no se hubiese abordado lo suficiente? Cite ejemplos.

## **ANEXO 3**

Estas son algunas de las principales características de las empresas que se tomaran en cuenta en las entrevistas a los dueños, gerentes, jefes y supervisores.

### **A. Características de la Empresa**

#### ***1. La empresa:***

- 1.1. Propiedad y dirección
- 1.2. Tamaño
- 1.3. Diversidad de las operaciones
- 1.4. Distancia geográficas de los mercados, de las fuentes de equipo industrial y de los recursos de materias primas y mano de obra.
  - 1.4.1. Mercados
  - 1.4.2. Fuentes de equipo industrial
  - 1.4.3. Recursos de materias primas
  - 1.4.4. Recursos de mano de obra
- 1.5. Grado de dispersión de las operaciones

#### ***2. El mercado y la demanda***

- 2.1. Características generales del mercado
  - 2.1.1. Del mercado protegido al mercado de competencia
  - 2.1.2. Del mercado concentrado al mercado disperso
  - 2.1.3. Del mercado nacional al mercado internacional
  - 2.1.4. Del mercado privado al mercado estatal
  - 2.1.5. De la demanda estable a la demanda intermitente y estacional
  - 2.1.6. Nivel de instrucción de los consumidores
- 2.2. Mercado de bienes de consumo
  - 2.2.1. Del mercado restringido al mercado de masa
  - 2.2.2. Mercado popular y mercado de lujo
  - 2.2.3. Mercado urbano y mercado rural
  - 2.2.4. Ventas al contado y ventas a plazos
  - 2.2.5. Ventas a base de los precios o a base de marcas y calidad
  - 2.2.6. Ventas de productos envasados o ventas a granel

- 2.2.7. Ventas directas a los consumidores o ventas a través de mayoristas y representantes comerciales
- 2.2.8. Características sociales inherentes al mercado que se trata de abastecer
- 2.3. Mercado industrial, profesional o institucional
- 2.4. Organización del mercado
  - 2.4.1. Grado de organización de los circuitos de distribución
  - 2.4.2. Posibilidades de transporte, distribución y almacenamiento
  - 2.4.3. Disponibilidad de servicios especializados en materia de comercialización

### **3. El producto o el servicio**

- 3.1. Características generales del producto o del servicio
  - 3.1.1. Diversidad de los productos o de los servicios
  - 3.1.2. Valor unitario del producto o del servicio
  - 3.1.3. Complejidad técnica
  - 3.1.4. Complejidad material
  - 3.1.5. Dimensiones, peso y movilidad
  - 3.1.6. Fragilidad y exposición a la deterioración o alteración
  - 3.1.7. Diversidad de los materiales que entran en la fabricación
  - 3.1.8. Producto o servicio sujetos a la fluctuación de los precios
  - 3.1.9. Producto o servicio que requieren una licencia extranjera
  - 3.1.10. Facilidad y seguridad de explotación y utilización
- 3.2. Productos de consumo
  - 3.2.1. Productos duraderos y semiduraderos
  - 3.2.2. Complejidad técnica del producto
  - 3.2.3. Productos básicos
  - 3.2.4. Productos de marca
  - 3.2.5. Productos de prestigio
  - 3.2.6. Estética del producto
  - 3.2.7. Productos sujetos a los cambios de moda
  - 3.2.8. Productos que requieren servicios de conservación después de su venta
- 3.3. Productos para usuarios industriales
  - 3.3.1. Comercialización
  - 3.3.2. Calidad

3.3.3. Complejidad técnica

3.3.4. Productos expuestos a caer rápidamente en desuso

#### **4. Materias primas**

4.1. Precio de fabricación o valor por unidad

4.2. Materias disponibles en el mismo país

4.3. Materias disponibles según las estaciones

4.4. Estabilidad de los precios de compra

4.5. Restricciones en el consumo, en las compras o en las importaciones

4.6. Materiales pesados o voluminosos

4.7. Fragilidad o riesgos de deterioración

4.8. Facilidad para trabajar los materiales

4.9. Facilidad y seguridad en la manipulación

4.10. Seguridad en el trabajo o almacenamiento

#### **5. Tipo de producción o explotación**

5.1. Productos o servicios proporcionados aisladamente o en lotes muy pequeños según los pedidos o instrucción de los clientes

5.2. Producción en series medianas y grandes; explotación de carácter cada vez más rutinario y repetitivo

5.3. Fabricación en cadena o servicio de masa

5.4. Producción a base de elaboración continua

#### **6. Procedimientos, instalaciones y material**

6.1. Posibilidad de elección entre diversos procedimientos, materiales y métodos de producción

6.2. Características de los procedimientos o métodos de explotación

6.2.1. Complejidad científica o técnica

6.2.2. Utilización intensiva de mano de obra y de capitales

6.2.3. Tasa de envejecimiento del equipo

6.2.4. Habilidad manual exigida

6.2.5. Esfuerzo físico exigido

6.2.6. Esfuerzo mental exigido

6.2.7. De la operación manual a la regulación automática

- 6.2.8. Relación entre el tiempo de fabricación y el tiempo
- 6.2.9. Relación entre los costos de explotación de las instalaciones y los costos en concepto de mano de obra
- 6.2.10. Frecuencia y duración de los trabajos fundamentales de conservación
- 6.3. Número de operaciones por producto acabado
- 6.4. Número de maquinas necesarias para acabar un producto o de servicio
- 6.5. Medida en que los subcontratistas proveen o ejecutan determinadas operaciones
- 6.6. Posibilidades de adquirir instalaciones

**ANEXO 4  
INFORMANTES PROBABLES**

No.	Nombre	Tipo de red	Empresa	Ocupación actual
1	Sergio Obeso Rivera	Religiosa	Iglesia Católica	Ex-Obispo de Xalapa
2	Dr. Víctor Andrade Guevara	Académica	Universidad Veracruzana	Sociólogo
3	Dra. Carmen Blázquez Domínguez	Académica	Universidad Veracruzana	Historiadora
4	Dr. Alberto Olvera Rivera	Académica	Universidad Veracruzana	Sociólogo
5	Dr. Leopoldo Alafita Méndez	Académica	Universidad Veracruzana	Historiador
		Empresarial	Café 3 ½	Productor cafetalero
	Cirilo Elotlán Díaz.	Empresarial	Consejo Regional del Café de Coatepec (Corecafeco).	Productor cafetalero
6	Manuel Fernández Ávila	Empresarial	Café Las Ánimas	Productor y comercializador cafetalero
7	Manolo Fernández Chedraui	Empresarial	Grupo Chedraui	Directivo
8	Antonio Fernández Chedraui	Empresarial	Grupo Chedraui	Directivo
9	Rodrigo Fernández Chedraui	Empresarial	Grupo Chedraui	Directivo
10	Ana Chedraui	Empresarial	Grupo Chedraui	Empresario
11	Ernesto Robert Velasco	Empresarial	PROINVEL	Gerente de la Planta
12	Julio César Ventura Aguilar	Empresarial	PROINVEL	Jefe de Mantenimiento
13	Irma Chedraui Obeso	Política	Partido Acción Nacional	ExDiputada Local
14	David Velasco Chedraui	Política	Partido Revolucionario Institucional	Presidente Municipal de Xalapa
		Empresarial	PROINVEL	Director General

**Definiciones:** En este cuadro se presentan los nombres de los probables informantes que apoyarán la propuesta de análisis de las redes y cultura empresarial de Xalapa, Veracruz. Son de tres tipos: académico, empresarial y político. Se hace énfasis en que es un cuadro tentativo. El caso del probable informante núm. 14 permite ver con claridad el encadenamiento de dos tipos de redes: la empresarial y la política; en el caso del informante 5 se vincula la red empresarial con la académica. Por supuesto que en un proyecto posterior sería necesario realizar un cuestionario para los tres tipos de redes, uno dirigido a empresarios, otro a políticos, otro a académicos y algunas preguntas para aquellos que conectan, como nodos, a más de una red.