



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA ORGANIZACIÓN EN LA PERSPECTIVA DE  
LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES.  
UNA MIRADA AL CASO DE UNA MICROORGANIZACIÓN DESDE LA ÓPTICA  
DEL PODER**

**T E S I S**

**Que para obtener el grado de  
Doctor en Estudios Organizacionales  
Presenta:**

**AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE**

**DIRECTOR DE TESIS  
Dr. Raúl Conde Hernández**

**MEXICO D.F.  
FEBRERO DE 2007**

---

---

*A mi abuela*  
por sus sabios consejos

*A mis tíos*  
por su apoyo incondicional

*A mis padres*  
por estar siempre presentes

*A mi esposa e hija*  
por su amor, paciencia e inspiración

---

# ÍNDICE

---

ÍNDICE	iii
AGRADECIMIENTOS	ix
INTRODUCCIÓN	1

## CAPÍTULO 1

<b>Una aproximación a la micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática</b>	21
<b>1. Introducción</b>	21
<b>2. La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes</b>	23
<b>2.1. Los discursos en torno a la MPYME en México</b>	23
2.1.1. El discurso oficial	25
2.1.1.1. <i>Tópicos del discurso oficial de la MPYME</i>	27
2.1.1.2. <i>Características del discurso oficial de la MPYME</i>	31
2.1.2. El discurso académico	33
2.1.2.1. <i>Tópicos del discurso académico de la MPYME</i>	34
2.1.2.2. <i>Características del discurso académico de la MPYME</i>	46
2.1.3. El discurso managerial	48
2.1.3.1. <i>Tópicos del discurso managerial de la MPYME</i>	48
2.1.3.2. <i>Características del Discurso Managerial de la MPYME</i>	50
<b>2.2. Los discursos, el discurso, y su entretimiento</b>	51
2.2.1. Los discursos y sus tópicos	51
2.2.2. Los discursos y sus características	57
2.2.3. El discurso general de la MPYME	63
<b>3. Una visión externa de la micro, pequeña y mediana empresa en México: su contexto económico</b>	66
<b>3.1. Economía, modernización y MPYME en México</b>	66
3.1.1. Financiamiento	74
3.1.2. Reestructuración del sistema productivo	79
3.1.3. Apoyo integral	89
<b>4. Una visión interna de la micro, pequeña y mediana empresa en México: sus características</b>	93
<b>5. La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus mitos</b>	105
<b>5.1. Las “generalizaciones concretas” sobre la MPYME y su diversidad heterogénea</b>	107

5.2.	<b>La MPYME como campo y la MPYME como objeto: sus mitos</b>	113
6.	<b>A manera de conclusión: la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa en México</b>	119
6.1.	<b>Implicaciones de las “generalizaciones concretas” y la diversidad heterogénea del sector de la MPYME para las políticas industriales del sector de la MPYME</b>	120
6.2.	<b>Implicaciones de las “generalizaciones concretas” y la diversidad heterogénea del sector de la MPYME para el estudio académico de la MPYME</b>	123
6.3.	<b>La necesidad del desarrollo del conocimiento organizacional de la MPYME en México</b>	125

## **CAPÍTULO 2**

	<b>La pertinencia de la perspectiva organizacional en la construcción de un nuevo objeto de estudio: de la micro, pequeña y mediana <i>empresa</i> a la micro, pequeña y mediana <i>organización</i></b>	127
1.	<b>Introducción</b>	127
2.	<b>La noción de (micro, pequeña y mediana) <i>empresa</i> o la simplificación de la realidad</b>	134
2.1.	<b>La noción económica de (micro, pequeña y mediana) empresa</b>	135
2.2.	<b>La noción económica de (micro, pequeña y mediana) empresa o la insuficiencia de la complejidad</b>	143
3.	<b>El escaso desarrollo la MPYME como objeto de estudio específico dentro de las Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales en tanto contexto de la preponderancia de la noción económica de la micro, pequeña y mediana empresa</b>	150
4.	<b>Complejidad organizacional, MPYME y el estudio de las organizaciones</b>	160
4.1	<b>Teoría de la Organización: una visión panorámica</b>	161
4.2.	<b>Complejidad del estudio de las organizaciones y complejidad organizacional</b>	178
4.3.	<b>La MPYME como organización</b>	185
4.4.	<b>De la Teoría de la Organización a los Estudios Organizacionales: hacia una noción más compleja de organización</b>	187



<b>5.</b>	<b>De la micro, pequeña y mediana <i>empresa</i> a la micro, pequeña y mediana <i>organización</i></b>	199
<b>5.1.</b>	<b>El estudio organizacional de la MPYME: hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio</b>	203

<b>6.</b>	<b>A manera de Conclusión</b>	207
-----------	-------------------------------	-----

### **CAPÍTULO 3**

	<b>Organización y Poder: un marco analítico para su estudio</b>	213
<b>1.</b>	<b>Introducción</b>	213
<b>2.</b>	<b>El estudio del poder en las organizaciones: una visión panorámica</b>	219
<b>2.1.</b>	<b>El estudio teórico/empírico del poder y su perspectiva crítica/funcionalista</b>	221
<b>2.2.</b>	<b>El poder y las tipologías organizacionales</b>	222
<b>2.3.</b>	<b>El poder y el análisis metafórico de las organizaciones</b>	224
<b>2.4.</b>	<b>El estudio de las fuentes de poder organizacionales</b>	225
<b>2.5.</b>	<b>El poder y las estrategias individuales en espacios organizacionales</b>	227
<b>2.6.</b>	<b>El poder y los (en)juegos organizacionales</b>	229
<b>2.7.</b>	<b>El poder y las intenciones y/o intereses individuales</b>	230
<b>2.8.</b>	<b>Conflicto organizacional</b>	232
<b>2.9.</b>	<b>Poder y equilibrio organizacional</b>	234
<b>2.10.</b>	<b>Control organizacional</b>	236
<b>2.11.</b>	<b>La distribución del poder en espacios organizacionales</b>	238
<b>2.12.</b>	<b>Poder y relaciones interorganizacionales: dependencia de recursos</b>	240
<b>2.13.</b>	<b>Poder y cultura en las organizaciones</b>	241
<b>2.14.</b>	<b>Poder y administración: practicas disciplinarias</b>	242
<b>2.15.</b>	<b>Las visiones parciales en el estudio del poder en las organizaciones</b>	243
<b>3.</b>	<b>El estudio del poder en las ciencias sociales: una aproximación conceptual y analítica</b>	246
<b>4.</b>	<b>Un marco analítico para el estudio de las relaciones de poder</b>	252
<b>4.1.</b>	<b>Un análisis teórico-conceptual de las relaciones de poder</b>	253
<b>4.1.1.</b>	<b>Poder como capacidad y poder como relación</b>	253
<b>4.1.2.</b>	<b>Fuentes de poder</b>	255
<b>4.1.3.</b>	<b>Poder como relaciones asimétricas</b>	258
<b>4.1.4.</b>	<b>La estrategia</b>	260
<b>4.1.5.</b>	<b>Ejercicio del poder</b>	262
<b>4.1.6.</b>	<b>Intereses e intenciones</b>	267
<b>4.1.7.</b>	<b>Efectos significativos de cambio en la conducta (y afectación de intereses)</b>	270
<b>4.1.8.</b>	<b>Dependencia mutua</b>	273

4.1.9.	Conflicto	276
4.1.10.	Respuesta ante el poder ejercido y límites al poder ejercido	281
4.1.11.	Control	286
4.2.	<b>La toma de decisiones predeterminada y el ejercicio de poder indirecto</b>	289
4.3.	<b>Hacia un modelo para el estudio de las relaciones de poder: una integración de sus características y elementos</b>	293
5.	<b>Las relaciones de poder en espacios organizacionales</b>	297
5.1	<b>La especificidad de las relaciones de poder intraorganizacionales</b>	298
5.2.	<b>El contexto y ambiente organizacional como restricción y fundamento de las relaciones de poder intraorganizacionales</b>	302
6.	<b>Alcances y limitaciones del modelo: la pertinencia del análisis estratégico</b>	308
7.	<b>A manera de conclusión: algunas críticas a la racionalidad del modelo</b>	314

## CAPÍTULO 4

	<b>Aspectos metodológicos para el estudio de las relaciones de poder intraorganizacionales a través del estudio de caso</b>	319
1.	<b>Introducción</b>	319
2.	<b>Los estudios de caso de grupos homogéneos: una propuesta metodológica para el estudio de la MPYMO como campo</b>	321
3.	<b>El estudio de caso: una propuesta metodológica para el estudio de la MPYMO como objeto</b>	329
4.	<b>La metodología y los métodos cuantitativos y cualitativos</b>	335
5.	<b>Cómo se llevo a cabo la investigación</b>	341

## CAPÍTULO 5

	<b>Contexto histórico, relaciones de poder y acción organizada en una microorganización: el caso PROMOO</b>	347
1.	<b>Introducción</b>	347

<b>2.</b>	<b>Procedencia y emergencia de PROMOO: el rol de las relaciones de poder</b>	355
2.1.	<b>Formación empresarial del Dirigente-Dueño de PROMOO: adquisición de habilidades para aprovechar oportunidades futuras</b>	356
2.2.	<b><i>Creaciones California de México S.A. de C.V.</i> o el fundamento de la acción organizada de PROMOO</b>	362
2.2.1.	Primer evento crítico: la constitución formal de <i>Creaciones California de México S.A. de C.V.</i>	363
2.2.2.	Segundo evento crítico: de la contratación de JUL al proceso de taylorización o el nacimiento de la acción organizada en <i>Creaciones California de México S.A. de C.V.</i>	369
2.3.	<b>Emergencia de PROMOO: ascenso y descenso de una forma de acción organizada</b>	384
2.3.1.	Las relaciones de poder en el contexto de la acción organizada de PROMOO: la fase inicial	388
2.3.2.	La forma de organización del trabajo en PROMOO: la fase de desarrollo	392
2.3.3.	Las relaciones de poder en el contexto de la acción organizada de PROMOO: la fase de desarrollo	402
2.3.3.1.	<i>La administración del conflicto y su incidencia en la eficacia del proceso productivo</i>	413
2.3.4.	La despedida de JUL o la emancipación simbólica del DD respecto del control del proceso de trabajo	426
<b>3.</b>	<b>La reemergencia de PROMOO o la reformulación de la acción organizada</b>	430
3.1	<b>La forma de organización del trabajo en PROMOO: la fase actual</b>	430
3.2	<b>Las relaciones de poder en el contexto de la acción organizada de PROMOO: la fase actual</b>	442
3.2.1	Las relaciones de poder familiares en el contexto de la acción organizada de PROMOO: la fase actual	462
<b>4.</b>	<b>Breve esbozo de las relaciones de poder interorganizacionales entre PROMOO y sus clientes</b>	469
<b>5.</b>	<b>Conclusiones</b>	480
		487
<b>CONCLUSIONES</b>		
<b>1.</b>	<b>Sobre el estudio organizacional de la MPYMO</b>	488
<b>2.</b>	<b>Sobre el estudio organizacional de la MPYMO y su relación con las políticas industriales</b>	491

<b>3.</b>	<b>Sobre la viabilidad de la <i>administración de las MPYME's</i></b>	492
<b>4.</b>	<b>Sobre la importancia del estudio del poder en las microorganizaciones</b>	493
<b>5.</b>	<b>Sobre las relaciones de poder</b>	493
<b>5.1.</b>	<b>Las teorías de la ambigüedad organizativa y su relación con el ejercicio de poder</b>	494
<b>5.2.</b>	<b>El nuevo institucionalismo sociológico y político y su relación con el ejercicio de poder: de los intereses individuales y racionales a las identidades, roles y marcos institucionales</b>	495
<b>5.3.</b>	<b>Conflicto e institución</b>	503
<b>5.4.</b>	<b>Lenguaje y poder</b>	503
<b>5.5.</b>	<b>Límites del análisis neoinstitucional para el análisis de las relaciones y el ejercicio de poder</b>	505
<b>5.6.</b>	<b>Institución, conflicto, poder y análisis organizacional</b>	507
<b>6.</b>	<b>Conclusiones generales</b>	511
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	507
	<b>Bibliografía Introducción</b>	513
	<b>Bibliografía Capítulo 1</b>	514
	<b>Bibliografía Capítulo 2</b>	544
	<b>Bibliografía Capítulo 3</b>	556
	<b>Bibliografía Capítulo 4</b>	562
	<b>Bibliografía Capítulo 5</b>	565
	<b>Bibliografía Conclusiones</b>	566
	<b>Bibliografía Anexos</b>	568
	<b>ANEXO 1</b>	569
	<b>ANEXO 2</b>	573
	<b>ANEXO 3</b>	709
	<b>ANEXO 4</b>	713

---

## *AGRADECIMIENTOS*

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por la beca que se me otorgó para cursar la maestría y el doctorado en Estudios Organizacionales.

Agradezco a Luis Montaña por introducirme –desde mis estudios de licenciatura– al mundo de la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales y por despertar en mí el interés y la pasión por el estudio del fenómeno de lo organizacional. Agradezco a Antonio Barba por introducirme al mundo de la docencia y por confiar en mí en la realización de dicha labor. Agradezco a Guillermo Ramírez por introducirme al campo de la intervención y la consultoría y por confiar en mí en el desarrollo de dicha labor. Asimismo, agradezco a los tres por compartir con mí su tiempo, conocimientos y sabiduría.

Agradezco al Dr. Raúl Conde Hernández<sup>†</sup> por su labor en la dirección de esta tesis, pues como él decía, “mi labor es la de un lector altamente interesado”.

Agradezco al Dr. Arturo Pacheco por sus valiosos comentarios y sugerencias en la lectura de esta tesis.

Agradezco a Alain Chanlat por introducirme al campo de los humanismos y ayudarme a plantear la naturaleza compleja del ser humano.

Agradezco a Julio C. Contreras por esas charlas de café las cuales siempre me ayudaban a repensar y reestructurar mi tesis; asimismo agradezco su compañerismo y amistad que me acompañaron a lo largo de la realización de esta tesis.

Agradezco al dirigente de PROMOO por su apoyo y apertura en la realización del estudio de caso; agradezco no sólo su tiempo compartido, sino el hecho de haberme ayudado a repensar la función de la administración.

Agradezco a mis profesores, compañeros y amigos del Posgrado en Estudios Organizacionales por sus consejos y apoyo prestado en la realización de esta tesis.

Agradezco a Alejandra González y Juan Carlos Barba por el apoyo administrativo que siempre me brindó de manera incondicional.

Agradezco a mi abuela, mis padres, mis tíos y primos por ayudarme a crecer como persona y por su amor incondicional.

Agradezco a mi esposa e hija por su comprensión por el tiempo que no pude estar con ellas y por su apoyo en la elaboración de esta tesis.

Me disculpo de antemano por las omisiones señalando que todos mis amigos y conocidos, en alguna u otra forma y en algún u otro momento, han contribuido a la culminación de esta tesis.

---

# == INTRODUCCIÓN ==

*Y que espero el [...] camino  
Para empezar mis andanzas  
Por la otredad, por la vaguedad,  
Por lo inmensurable,  
Por lo indefendible.  
Morales Chavarro, 2004*

*Esas diferentes formas de analogía despliegan dinámicamente las dos fases  
esenciales de los procesos inventivos: a) volver lo insólito familiar; b)  
volver lo familiar insólito.  
Enriquez, 1992.*

La escasa atención prestada al estudio de las organizaciones en México, la embrionaria existencia de grupos de investigación dedicados permanente al estudio de las mismas y la inexistencia de programas de posgrado orientados a la formación de investigadores en el análisis organizacional, llevaron a la creación del posgrado en Estudios Organizacionales, el cual tiene como propósito desarrollar tres grandes líneas de investigación: Individuo, trabajo y organización; Estructuras, decisiones y diseño organizacional; y Modelos organizacionales y contextos internacionales. Idealmente dichas líneas de investigación se proponen, a partir de diversos tipos de reflexión disciplinaria, el estudio de experiencias organizacionales concretas que permitan acceder al conocimiento de prácticas específicas y formas de evolución que den como resultado esquemas teóricos explicativos más comprensivos del fenómeno organizacional.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Argumentos expuestos en el 'Plan de Maestría y Doctorado en Estudios Organizacionales', aprobado por el Colegio Académico de la UAM en su sesión N° 159.

En otras palabras, desde un punto de vista personal, la esencia del posgrado en Estudios Organizacionales radica en el estudio de la problemática organizacional mexicana vía el análisis organizacional que redunde en constructos teóricos capaces de explicar dicha problemática. Esto es, en primer lugar el estudio de la problemática organizacional implica la realización de diversas investigaciones que den cuenta de la especificidad organizacional de cada uno de los diversos tipos de organizaciones; en segundo lugar el análisis organizacional implica el estudio de la complejidad organizacional, es decir, el estudio de la interrelación de los múltiples componentes organizacionales inherentes a cualquier organización; en tercer lugar el resultado del estudio de la problemática organizacional mexicana a través del análisis organizacional debe producir constructos teóricos que expliquen en principio, la realidad organizacional estudiada, e idealmente otras realidades organizacionales no tomadas en cuenta en dichos estudios. Planteado en estos términos, resulta complicada la tarea del posgrado en Estudios Organizacionales. No obstante, las diversas investigaciones que desarrollan al interior del posgrado han contribuido a la realización de dicha tarea.<sup>2</sup>

En este contexto, esta tesis tuvo por objeto realizar una pequeña contribución a la comprensión de la problemática organizacional mexicana en lo relativo a las relaciones de poder en espacios organizacionales de dimensiones pequeñas, es decir, en lo relativo a las relaciones de poder en las micro, pequeñas y medianas empresas<sup>3</sup> (MPYME's); y específicamente, en lo relativo a las relaciones de poder de una microempresa. Estas contribuciones tuvieron como eje dos ideas básicas. Por una parte, como lo deja entrever Enriquez (1992: 12), lo importante –pero también lo complicado– en una investigación –en tanto acto creativo– es ‘volver lo insólito familiar’ y a su vez ‘volver lo familiar insólito’. Así por ejemplo, hubo que hacer explícita la complejidad inherente al estudio del campo de la micro, pequeña y mediana empresa (MPYME) y demostrar la problemática asociada al escaso conocimiento sobre las MPYME's; igualmente fue necesario hacer explícito lo que significa y lo que implica pasar de la noción de pequeñas empresas a la noción de pequeñas

---

<sup>2</sup> Idealmente, a través de (re)descubrimiento de la realidad organizacional de México, los Estudios Organizacionales deberían representar la conciencia teórica de la administración en México, o mejor dicho, la conciencia teórica de las Instituciones de Educación Superior que imparten la licenciatura en administración.

<sup>3</sup> En principio, y a reserva de que se especifica con mayor detalle –en términos oficiales– en el capítulo 5, por micro, pequeñas y medianas empresas se entenderá aquellas empresas cuyo personal empleado va de 1 a 250 trabajadores. Concretamente, las microempresas caen dentro del estrato 1-15 trabajadores, las pequeñas empresas caen dentro del estrato 16-100 trabajadores y las medianas empresas caen dentro del estrato 101-250 trabajadores.



---

organizaciones; asimismo, el reto consistió en hacer accesible teóricamente la complejidad inherente a las relaciones de poder a la vez que mostrar en el estudio de caso la importancia de las relaciones de poder en la acción organizada en tanto éstas son comúnmente inherentes a la misma. Por otra parte, como establecen Phillips y Pugh (2001: 65) “buena parte de la investigación no consiste en descubrir algo que no se conoce, sino en descubrir que no se sabe algo”. La idea no es estar en el conocimiento sino en la incertidumbre del mismo. En otras palabras, en esta tesis se partió inicialmente del análisis del conocimiento existente acerca de la MPYME con el objetivo de registrar el estado del arte sobre el estudio organizacional de las MPYME’s y el estado del arte sobre el estudio de las relaciones de poder en las MPYME’s, para llegar a descubrir que dicho conocimiento, al estar atravesado por diversos mitos, lo hacen incierto, difuso y ambiguo, por lo que en realidad se descubrió que no se sabe con certeza qué es ese entramado empresarial llamado MPYME; se descubrió también que no había un desarrollo teórico acerca de la noción de la MPYME como organización y lo que ello implica en términos de su desarrollo conceptual. Todo esto implicó obviamente repensar desde un punto de vista más amplio la problemática inherente a las MPYME’s tratando de no limitarla al estudio de las relaciones de poder, aunque ese fuera el objetivo principal de la tesis. Algo similar sucedió con el tema del poder, es decir, al revisar la literatura sobre las relaciones de poder desde el punto de vista organizacional, no se detectó algún modelo teórico que permitiera su estudio en organizaciones de dimensiones pequeñas, por lo que esto llevo a la construcción de un modelo propio que facilitara llevar a cabo la investigación empírica.

Específicamente en un contexto de alta mortalidad de las MPYME’s es importante estudiar aquellos factores que permiten la sobrevivencia de estas empresas más allá del contexto económico en el que se encuentran insertas. Por ello, el objetivo principal de esta tesis radica en estudiar cuál es el papel que juegan las relaciones de poder en el desarrollo evolutivo de las microempresas a la luz de un estudio de caso. No obstante, en un contexto donde el desarrollo del estudio organizacional de las MPYME’s es escaso, el análisis de las relaciones de poder en organizaciones de dimensiones pequeñas debe ser antecedido por el análisis de la importancia del estudio de la MPYME desde un punto de vista organizacional; difícilmente se pueden estudiar las relaciones de poder sin hacer referencia al contexto organizacional en el que se desarrollan.

Ahora bien, por una parte como se mostrará en el capítulo 1, la literatura sobre la MPYME es profusa, lo cual demuestra su importancia:

- El mayor número de establecimientos que representa con relación a la gran empresa<sup>4</sup>
- Capacidad para generar empleos –social y económicamente la MPYME es una esponja ocupacional y una válvula de escape de las tensiones sociales provocada por la escasez de empleos remunerados– y mantener ocupada a un cierto porcentaje de la población económicamente activa<sup>5</sup>
- Genera riqueza pues participa con un cierto porcentaje en el Producto Interno Bruto (PIB)<sup>6</sup>
- Ayuda a la redistribución del ingreso en los sectores bajos y medios de la sociedad, a la vez que elevar el nivel de vida y rango social de éstos sectores
- Capacidad para fortalecer el desarrollo regional en el país y contribuir a la desconcentración industrial
- Contribuye a la capacitación de la mano de obra y a la calificación de la fuerza de trabajo no calificada
- Se considera semillero tradicional de la clase empresarial ya que contribuye a crear y fortalecer una clase empresarial, pues constituye una escuela práctica para formar empresarios y/o administradores todólogos
- Acuden jóvenes en busca del primer empleo, mujeres que aspiran a conseguir un trabajo asalariado y personas que por su edad no son admitidas en empresas de mayor tamaño

Pero más allá de estas razones –en su mayoría de carácter socioeconómico– que hacen de la MPYME un objeto de estudio importante, lo que la hace más importante, desde nuestro punto de vista, no es tanto su importancia socioeconómica como el hecho de ser un sector con un

---

<sup>4</sup> Así por ejemplo, de acuerdo a los censos económico de 1999, la MPYME representa más del 99% de los establecimientos en los sectores manufactura, servicios y comercio (INEGI, 2001). No obstante, necesario mencionar que solamente la microempresa representa el 95.4% de establecimientos del sector manufactura, el 94.9% de establecimientos del sector comercio y el 97.9% de establecimientos del sector servicios.

<sup>5</sup> De acuerdo a los censos económicos de 1999 la MPYME mantiene ocupado al 65.1% del sector manufactura, al 86.7% del sector comercio y al 73.6% del sector servicios de la población económicamente activa (INEGI, 2001).

<sup>6</sup> De igual forma, de acuerdo a los censos económicos de 1999 la participación de la MPYME en el PIB es de 49.2% para el sector manufactura, de 76.1% para el sector comercio y el 62.6 %para el sector servicios (INEGI, 2001).

---

bajo nivel de productividad en comparación a la productividad generada por la gran empresa. Es decir, de acuerdo a los censos económicos de 1999 (INEGI, 2001), mientras en promedio los sectores manufactura, comercio y servicios de la MPYME generan un 62% del PIB utilizando el 75% de la población económicamente activa, la gran empresa –con los mismos sectores– genera el 38% del PIB utilizando un 25% de la población económicamente activa. En este sentido, la importancia de la MPYME respecto del porcentaje de la población económicamente activa que mantiene ocupada radica más en cómo elevar la productividad de dicho porcentaje que en el porcentaje mismo. Por ello, la MPYME es importante no tanto por sus bondades sino por sus no-bondades, es decir, por sus deficiencias, ya que en tanto sector empresarial que generara y distribuye riqueza, se torna indispensable ayudar a combatir sus deficiencias.

No obstante, aunque la productividad y competitividad son importantes, lo que realmente hace importante el estudio de la MPYME es el hecho mismo del desconocimiento que se tiene de este sector empresarial; en otras palabras como se mostrará en el capítulo 1, a pesar de que se sabe *tanto* sobre la MPYME paradójicamente dicho conocimiento resulta insuficiente. En este sentido, en un contexto de desconocimiento organizacional de la MPYME y ante un escenario de diversidad y heterogeneidad que caracteriza al sector de la MPYME, tan importante es el estudio de una empresa como el de cualquier otra. En otras palabras, mientras no haya a nivel nacional una reclasificación del sector de la MPYME que permita la generalización de los resultados de investigación, el estudio de cualquiera micro o pequeña o mediana empresa es tan importante como el estudio de cualquier otra micro, pequeña o mediana empresa. Por ello, y ante la factibilidad que implicó el estudio de caso abordado, es que se decidió realizar el análisis de las relaciones de poder en la microorganización objeto de estudio de esta tesis.

Por otra parte, el estudio de las relaciones de poder puede ser útil, por ejemplo desde un punto de vista crítico, para analizar el ejercicio de poder del capital sobre la fuerza de trabajo o para analizar la resistencia que ésta opone a aquél; puede también ser útil para analizar el poder que el capital ejerce entre sí o para analizar el poder que la fuerza de trabajo ejerce entre sí. Sin embargo, más allá de posiciones críticas, el estudio de las relaciones de poder se torna significativo porque “...ninguna sociedad, hay que reconocerlo, ha conseguido todavía labrar un equilibrio satisfactorio entre las necesidades personales y las de la actividad orgánica”

(Crozier, 1974b: 232). En otras palabras, de acuerdo a Crozier el valor que se puede atribuir al poder se encuentra en la gran dificultad que tiene toda empresa humana colectiva para ganar la adherencia y conformidad de sus participantes (Crozier, 1995: 15) –al margen del ejercicio del poder–. Esto es, para lograr la adherencia y conformidad de los participantes insertos en una empresa humana colectiva resulta ineludible, frecuentemente, el ejercicio del poder; pero a la vez, en su faceta de resistencia, el ejercicio de poder es también un factor que determina el grado de facilidad o dificultad con que se pueda lograr dicha adherencia y conformidad. De esta manera, las organizaciones, en tanto parte inherente de las sociedades modernas y en tanto empresa humana colectiva, tampoco han logrado labrar satisfactoriamente dicho equilibrio, es decir, no han logrado ganar la adherencia y conformidad de sus participantes evitando afectar sus intereses, sino todo lo contrario, es decir, han logrado ganar la adherencia y conformidad de sus participantes a través del ejercicio del poder.

Si bien las relaciones de poder son sólo una de las tantas variables que conforman la noción de lo organizacional –y cada una de éstas ofrecen explicaciones particulares del fenómeno organizacional–, la importancia adjudicada en esta tesis al estudio de las relaciones de poder radica en el hecho de que representan, al menos teóricamente, un factor esencial para explicar el desarrollo evolutivo de la organización estudiada, es decir, el desarrollo de la acción organizada concreta inherente a la organización estudiada. Debido a la importancia que esta idea tiene en el desarrollo de esta tesis, a continuación se expone la esencia de dicha idea en palabras de los propios autores.

En el *fenómeno burocrático*, Crozier exponía:

“Cualquier acción cooperativa coordinada exige que cada participante pueda contar con un grado de regularidad suficiente por parte de los demás. Ello significa, en otras palabras, que toda organización, cualquiera sea su estructura, su objetivo y su importancia, requiere de sus miembros una conformidad, mayor o menor pero siempre considerable, y obtenida en parte por compulsión, en parte apelando a la buena voluntad. Siempre van mezclados ambos tipos de motivación, pero su porción respectiva, y sobre todo su forma, pueden variar mucho. La manera de conseguir esa conformidad indispensable constituye siempre el problema fundamental para el gobierno de una organización” (Crozier, 1974b: 65).

Posteriormente, en *el actor y el sistema* se Crozier y Friedberg escribían:

---

“Entre toda la gama de estructuraciones posibles de un campo de acción, la organización constituye, sin duda, la forma más visible y más formalizada, la que, por lo menos parcialmente, se instituye y se controla de una manera consciente. Puede, pues, proporcionarnos un modelo, hasta cierto punto experimental, del efecto sistema en un marco ciertamente más artificial, pero en el cual evidentemente el problema es el mismo: el de la cooperación y la interdependencia de los actores que persiguen intereses, si no contradictorios, por los menos divergentes ... Preguntarse sobre la organización como un problema es por lo tanto tratar de elaborar un modo de razonamiento que permita analizar y comprender la “naturaleza” y las dificultades de la acción colectiva” (Crozier y Friedberg, 1990: 18). “Ante todo, en un primer nivel, está el de la cooperación. Toda empresa colectiva –y esto es innegable– se basa en mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos, en resumen, de los actores sociales involucrados, cada uno de los cuales persigue objetivos divergentes, incluso contradictorios” (Crozier y Friedberg, 1990: 18-19). “Muy esquemáticamente, esta integración se puede realizar de dos maneras: ya sea por la restricción, o por su corolario: la manipulación afectiva o ideológica (o ambas); en resumen, por la sumisión impuesta o consentida de las voluntades “parciales” de los participan en la voluntad y en los objetivos del conjunto, o por el contrato, es decir la negociación y el regateo que puede desarrollarse tanto explícita como implícitamente. Pero la negociación y las relaciones contractuales no se establecen en forma natural; son procesos difíciles en los que los actores no se comprometen si no se sienten protegidos, pues para ellos son doblemente amenazadores. Por una parte, estos procesos siempre implican el reconocimiento de relaciones de poder y de dependencia con las consecuentes restricciones; por otra, su propia dinámica puede perjudicar a todas las partes involucradas ... Los *constructos de acción colectiva* en sus diferentes modalidades constituyen la solución. Mediante ellos, se redefinen los problemas, y los campos de interacción se acondicionan o se “organizan” de tal manera que los actores, en la búsqueda de sus intereses específicos, no ponen en peligro los resultados de la empresa colectiva; incluso los mejoran. En resumen, organizan los modos de integración que afianzan la cooperación necesaria entre actores sin suprimir sus libertades, es decir, sus posibilidades de perseguir objetivos contradictorios” (Crozier y Friedberg, 1990: 19).

Finalmente, en *el poder y la regla* Friedberg argumentaba:

“El universo complejo de relaciones humanas y de interacción social es siempre potencialmente inestable y conflictivo. La dimensión organizacional de este universo no es más que el conjunto de mecanismos empíricos por los cuales aquél es estabilizado y que permiten construir la cooperación y la coordinación indispensable entre las iniciativas, las acciones y las conductas de diferentes participantes. La forma en la que opera esta construcción y la forma como se obtiene esta cooperación no es idéntica de una organización a otra, de un contexto de acción a otro. Pero la construcción de esta cooperación constituye el problema central y fundamental que debe resolver toda organización en tanto empresa colectiva” (Friedberg, 1997: 20). “El ejercicio del poder dentro de contextos específicos de acción genera reglas y constructos políticos que permiten regular la acción a la vez que permiten que los actores puedan descubrir y crear nuevos recursos, nuevas capacidades para jugar el juego social de la cooperación y del conflicto” (Friedberg, 1997: 27-28).

Ahora bien, antes de continuar es necesario contextualizar de forma general los párrafos citados anteriormente. El objeto de estudio principal de Crozier y Friedberg no es la organización sino la acción organizada. No obstante, dado que el estudio de ésta se torna más factible en espacios sociales formalizados y acotados como es el caso de las organizaciones, estos autores decidieron estudiar la acción organizada en espacios organizacionales. En otras palabras, los resultados que las organizaciones producen implican para su consecución un mínimo de acción organizada.<sup>7</sup> A su vez, en tanto respuesta a los problemas que enfrentan las organizaciones –y las sociedades–, la acción organizada requiere para su consecución de un mínimo de cooperación, la cual se logra en última instancia, a través del ejercicio del poder. Pero ya que los problemas son específicos, las respuestas a los mismos serán también específicas, por lo que la acción organizada siempre será concreta, siendo el sistema de acción concreto el aparato conceptual del cual se sirven dichos autores para el estudio teórico-metodológico de la acción organizada concreta.<sup>8</sup>

En este contexto, si el problema fundamental de la acción organizada formalizada –es decir de las organizaciones– radica en regular el conflicto y conseguir la cooperación de sus participantes, y el poder es el medio para regular el conflicto y lograr la cooperación, el ejercicio de poder resulta fundamental en la estructuración y desarrollo de la acción organizada, es decir, la efectividad del ejercicio de poder dará forma a la adherencia y conformidad de los participantes, lo que a su vez influenciará la estructuración y desarrollo de la acción organizada concreta. Pero también el ejercicio de poder es fundamental a la estructuración y desarrollo de la acción organizada porque implica tanto la posibilidad de que los roles se ejecuten de manera que el interés individual predomine sobre el interés colectivo como la posibilidad de que la acción de los miembros con quien se tiene relación sea afectada, de forma tal que ambas posibilidades influyen en la estructuración y desarrollo de la acción organizada concreta.

No obstante, el ejercicio de poder no sólo es fundamental en la estructuración y desarrollo de la acción organizada, como se ha expuesto, los resultados concretos de la acción organizada son posibles gracias al ejercicio del poder, es decir, los resultados que las

---

<sup>7</sup> Esto es, como lo deja entrever Friedberg, no hay acción colectiva –como la que generan las organizaciones– que no produzca un mínimo de acción organizada (Friedberg, 1997: 23-24).

<sup>8</sup> Al respecto se abundará en el capítulo 3.

---

organizaciones producen –vía la acción organizada– para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad son posibles gracias al ejercicio de poder en tanto las acciones, pensamientos, deseos o hechos que resultan difíciles de lograr en espacios organizacionales, pueden realizarse concretamente, y en última instancia, haciendo uso del ejercicio de poder.

Así pues, según Crozier (1974b: 54), en su época era enteramente inusual tratar de comprender el funcionamiento de una organización partiendo del estudio de la distribución del poder y del análisis de las estrategias desplegadas por los individuos para allegarse, mantener y hacer uso de zonas de incertidumbre. Quizá en 50 años después sea inusual tratar de comprender el significado de las relaciones de poder en sí mismas dentro de espacios organizacionales más allá de que éstas sean consideradas como una variable explicativa del funcionamiento organizacional. En otras palabras, si bien es importante preguntarse qué aporta el estudio del poder a la comprensión del fenómeno organizacional, también es importante preguntarse qué es y qué explica al poder en las organizaciones. En la medida que se responda a estas preguntas estaremos en mejores posibilidades de avanzar en la reconstrucción de la noción de lo organizacional.<sup>9</sup> Por ello en esta tesis si bien se tratará de dar cuenta de la acción organizada de una microempresa, también se tratará –a un nivel más teórico– de responder qué es y qué explica al poder en las organizaciones; ello a través de una propuesta teórica-conceptual cuya síntesis se ve reflejada en un modelo esquemático propio. Pero también se recurrió a la construcción de una propuesta propia porque aunque para Crozier y Friedeberg el poder es el fundamento de la acción organizada, ellos no abundan lo suficiente en el estudio de las relaciones de poder; de hecho escriben que quizá debido a que el poder ha sido un tema bastante abordado pero jamás resuelto satisfactoriamente “nunca será verdaderamente analizado en este libro” (Crozier y Friedberg, 1990: 22).

Pero si bien esta tesis se centra en el estudio de las relaciones de poder de una de tantas de cientos de miles de microorganizaciones, dicho estudio no se realizó sin antes reflexionar sobre la problemática asociada a la MPYME, pues como expone Morin (2002: 14), “los problemas particulares sólo pueden ser planteados y pensados correctamente dentro de su contexto, y el contexto mismo de estos problemas debe ser planteado cada vez más dentro del

---

<sup>9</sup> Obviamente no sólo a través del estudio de las relaciones de poder sino a través del estudio de los demás elementos que conforman la noción de lo organizacional.

contexto planetario”. No obstante, es necesario señalar que esta reflexión se realizó no como resultado de una acción planeada de antemano, sino como resultado de comprender que, adentrarse en el estudio de una microempresa en particular sin reflexionar sobre lo que significa y sobre lo que se sabe a cerca de la MPYME –más allá de su faceta cuantitativa–, carece de sentido contextual –respecto del objeto de estudio–. Esta reflexión es importante porque generalmente –por no decir en todos los casos examinados en esta tesis–, cuando se realizan investigaciones de carácter empírico, lo que se hace es investigar *dentro* de la MPYME al margen de reflexionar *sobre* la MPYME.<sup>10</sup> En otras palabras, se realizan investigaciones particulares<sup>11</sup> y específicas<sup>12</sup> en las que se omite la reflexión sobre cuestiones relativas a: lo que significa realmente MPYME más allá de su carácter cuantitativo; la pertinencia y validez de los saberes acumulados al día de hoy a cerca de la MPYME; el (des)conocimiento del estado del arte sobre la MPYME en términos generales; el (des)conocimiento del estado del arte sobre la MPYME en términos de los objetivos específicos de las investigaciones particulares; el rol que juegan las diversas investigaciones particulares dentro del campo disciplinario bajo el cual se llevan a cabo –así como respecto de otros campos disciplinarios–; las implicaciones teórico-metodológicas derivadas de la heterogénea diversidad característica de las MPYME’s; entre otras.<sup>13</sup>

En conjunto, estas cuestiones conforman lo que se puede denominar como la problemática inherente al campo de la MPYME; problemática que si bien va más allá de los problemas de investigación específicos que cada proyecto de investigación pretende resolver, sirve de contexto a los mismos. En otras palabras, por una parte existe la problemática de la MPYME como campo, y por otra parte, existen los problemas de investigación específicos de la MPYME como objeto; no obstante, las investigaciones específicas de la MPYME como objeto pierden sentido sino se contextualizan a la luz de la problemática de la MPYME como

---

<sup>10</sup> O lo contrario, se reflexiona sobre la problemática –sobre todo económica– de la MPYME al margen comprender la importancia de las investigaciones empíricas –y los estudios de caso–.

<sup>11</sup> Particulares respecto del tamaño y sector industrial.

<sup>12</sup> Específicas respecto del enfoque disciplinario y el tema investigado.

<sup>13</sup> En todo caso, la reflexión que siempre está presente es la problemática relativa al rol económico que la MPYME debe jugar y la problemática relativa al contexto económico en el que se desarrolla la MPYME. Sin embargo, ello no significa que la problemática económica sea la única ni la más importante.



---

campo.<sup>14</sup> No se quiere decir con ello que cada proyecto de investigación esté *obligado* a reflexionar sobre dicha problemática, pero –precisamente– debido a las consecuencias que puede traer consigo no reflexionar sobre la problemática de la MPYME, resulta *apropiado* reflexionar sobre la misma –o al menos tenerla presente– antes de realizar investigaciones particulares y específicas dentro de las MPYME’s.

Así por ejemplo, esta situación ha generado que hasta el día de hoy no se haya logrado conformar un campo de estudio disciplinario más o menos coherente sobre la MPYME en México –como si lo existe de forma más desarrollada en países como Francia o Canadá–. Más bien ha predominado la emergencia de investigaciones aisladas con lógicas e intereses de investigación particulares y específicos cuyo único vínculo es el diverso y heterogéneo objeto de estudio: la microempresa, la pequeña empresa o la mediana empresa.<sup>15</sup> Es pues necesario que en las investigaciones particulares y específicas se reflexione sobre la problemática inherente a la MPYME con el objetivo de que sean contextualizadas y eviten parecer investigaciones aisladas carentes de sentido si se las analiza a partir, por ejemplo, de la problemática asociada a la heterogénea diversidad de la MPYME –más allá de que dichas investigaciones sean importantes en sí mismas–. Por ello, aunque esta tesis se enfoca en el estudio de una microempresa en particular, se concede gran espacio a la reflexión sobre la problemática inherente al campo de la MPYME,<sup>16</sup> cuestión inusual en las tesis de maestría y doctorado en Estudios Organizacionales que han abordado como objeto de estudio la MPYME y en las investigaciones particulares y específicas que se han abocado al estudio de la MPYME.

Pero también, si bien esta tesis se centra en el análisis de las relaciones de poder, dicho análisis no se realizó sin antes reflexionar sobre lo que significa el estudio organizacional de la MPYME y lo que ello implica. Lo anterior se dio como resultado de un proceso de aprendizaje que llevó a entender que, adentrarse en el estudio del poder sin reflexionar lo que significa el

---

<sup>14</sup> Lo relativo a las nociones de ‘MPYME como campo’ y ‘MPYME como objeto’ será abordado en el apartado 5.2 del capítulo 1.

<sup>15</sup> Investigaciones que si bien aportan islas de claridad se pierden un mar de ambigüedad (frase retomada de retomada de Martín, 1992:13), es decir, investigaciones que si bien son valiosas en sí mismas, desde el punto de vista del campo de la MPYME, pierden valor debido a la heterogeneidad organizacional característica de dicho campo.

<sup>16</sup> De alguna manera, de acuerdo a lo encontrado en esta tesis, la problemática asociada a la microempresa no es muy diferente de la problemática asociada a la pequeña empresa o la mediana empresa.

estudio organizacional de la MPYME, carece de sentido disciplinar –respecto del sujeto de estudio–. Igualmente, esta reflexión es importante porque las pocas investigaciones de carácter organizacional sobre la MPYME en México se han realizado, generalmente, al margen de reflexionar sobre cuestiones como: a) qué significa el estudio organizacional de la MPYME, b) cuál es el estado del arte organizacional a cerca de la MPYME –en términos de los objetivos específicos de las investigaciones particulares– y, c) cuál es el rol que juegan las investigaciones en cuestión en el desarrollo de un campo de estudio sobre la MPYME desde un punto de vista organizacional –así como el papel que juegan respecto de otros campos disciplinarios–.

Estas cuestiones, inherentes a la problemática organizacional de la MPYME, son importantes porque tratar de resolverlas permitiría plantear la complejidad organizacional inherente a las MPYME's, lo cual a su vez, ayudaría, desde una perspectiva organizacional, a dar sentido a los problemas de investigación específicos que cada proyecto de investigación pretende resolver; asimismo, tratar de resolverlas permitiría vislumbrar la importancia de desarrollar el estudio de la MPYME desde un enfoque disciplinario organizacional. Desafortunadamente, la omisión de dichas cuestiones se ha visto reflejada en la ausencia de un campo de estudio específico sobre la MPYME desde una perspectiva disciplinaria organizacional.

Por ello, aunque esta tesis se centra en el estudio de las relaciones de poder, no se deja de reflexionar sobre la problemática organizacional inherente a la MPYME, en tanto permite mostrar la importancia del estudio organizacional de la MPYME y contextualizar la importancia del estudio de las relaciones de poder a la luz de la complejidad organizacional inherente a las MPYME's, cuestión también inusual en las tesis de maestría y doctorado en Estudios Organizacionales que han abordado como objeto de estudio la MPYME y en las investigaciones particulares y específicas que se han abocado al estudio de la MPYME desde la perspectiva organizacional.

En este contexto, y dado el estado actual del conocimiento existente sobre la MPYME y dadas las posibilidades que ofrece la perspectiva organizacional para el estudio de la MPYME,<sup>17</sup> el objetivo de esta tesis se llevó a cabo no sin antes tratar de plantear las

---

<sup>17</sup> Cuestiones no dadas de antemano sino producto de la investigación de esta tesis.

---

problemáticas inherentes a la MPYME en tanto contexto que situara y diera sentido a la investigación empírica relativa a la relaciones de poder. En otras palabras, el objetivo de esta tesis se realizó no sin antes tratar de dar respuestas iniciales a preguntas –aún no resueltas– que dieran cuenta de aspectos básicos y preliminares al estudio organizacional de la MPYME:<sup>18</sup> ¿cuál es el objetivo de estudiar a las MPYME's?, ¿con qué fines se deben estudiar a las MPYME's?,<sup>19</sup> ¿existe registrado a la fecha alguna especie de estado del arte sobre la MPYME?, ¿qué se sabe sobre la MPYME en tanto objeto de estudio que puede ser abordado por cualquier enfoque disciplinario?, ¿cuál es el grado de validez que puede atribuirse a los saberes existentes sobre la MPYME?, ¿en qué consiste la problemática real de las MPYME's?,<sup>20</sup> ¿dada la problemática específica de la MPYME, cuáles son las perspectivas disciplinarias más pertinentes bajo las que se debería estudiar a las MPYME's?, ¿cuál es la naturaleza de la problemática organizacional de las MPYME's?,<sup>21</sup> ¿dada la problemática organizacional de las MPYME's, qué líneas de investigación deben ser desarrolladas?, ¿en qué sentido se torna necesario el desarrollo de una teoría organizacional de las MPYME's en el contexto mexicano?, ¿cuál es la pertinencia y trascendencia del desarrollo del estudio de la MPYME desde una perspectiva organizacional?, ¿qué significa el desarrollo del estudio de la MPYME desde una perspectiva organizacional?, ¿tiene relevancia pensar a las micro, pequeñas y medianas empresas no ya como empresas sino como organizaciones?, ¿ante la heterogénea diversidad que caracteriza al sector de las MPYME's, cómo se debe reclasificar a dicho sector para lograr un estudio sistemático del mismo?, ¿cuáles son las variables que deben ser consideradas dentro de dicha reclasificación?, ¿en qué radica la especificidad de las MPYME's, es decir, qué es lo que diferencia a las MPYME's respecto de otro tipo de

---

<sup>18</sup> Las preguntas expuestas a continuación tratan en conjunto de plantear la problemática inherente a la MPYME, y dada la dificultad para responderlas, solamente algunas de ellas se respondieron –siempre parcialmente–, ya que incluso la respuesta de algunas de ellas depende de la respuesta de otras; asimismo la preguntas planteadas no son limitativas, por el contrario, son sólo preguntas iniciales. En este sentido, desde un punto de vista organizacional, los estudios de caso deberían pasar por el planteamiento –al menos– y la respuesta –parcial– a dichas preguntas, de forma tal que dichos estudios adquieran sentido disciplinar.

<sup>19</sup> Por ejemplo, con fines netamente instrumentalistas, con fines netamente teóricos, o ambos.

<sup>20</sup> Esta pregunta adquiere sentido si se toma en cuenta que la problemática de la MPYME tradicionalmente ha sido asociada a cuestiones de tipo económico, como por ejemplo, su inserción en la económica internacional. No obstante, ello no significa ni que dicha problemática deba ser asociada necesariamente a cuestiones netamente económicas, ni que –como ya se expuso– la problemática económica sea la única y la más importante.

<sup>21</sup> Más aún, ¿qué tanto se sabe a cerca de la problemática organizacional de las MPYME's?

empresas?<sup>22</sup> ¿más allá del aspecto cuantitativo, qué significa ese entramado empresarial llamado MPYME?, ¿más allá del aspecto cuantitativo, qué significa ese constructo llamado microempresa?, ¿más allá del aspecto cuantitativo, qué significa ese constructo llamado pequeña empresa?, ¿más allá del aspecto cuantitativo, qué significa ese constructo llamado mediana empresa?, entre otras.

Así pues, el hecho de que el estudio organizacional de la MPYME sea un campo de estudio extremadamente incipiente<sup>23</sup> –del cual esta tesis pretende ser un factor embrionario que permita su desarrollo–, no implica que no se deba reflexionar sobre cuestiones esenciales al desarrollo de dicho campo, por el contrario, ya que se trata de un campo virgen, plantear los problemas inherentes al estudio organizacional de la ‘MPYME como campo’, resulta fundamental para empezar a dar cierta coherencia al conocimiento generado por los diversos estudios de la ‘MPYME como objeto’; ello sin considerar que, la dificultad asociada a la demostración y la legitimación de la importancia del desarrollo del estudio organizacional de la MPYME, es un reto que queda aún por realizarse –al menos en el contexto mexicano–.

De esta manera, y sin ánimos de pretensión, esta tesis va más allá del objetivo principal de esta tesis en tanto *intenta* no sólo contribuir a superar dicho reto,<sup>24</sup> sino dar respuesta a un problema de investigación específico contextualizándolo a luz de las problemáticas inherentes a la MPYME;<sup>25</sup> sin embargo, planteado en estos términos, el estudio de caso –y por tanto el problema de investigación– se vuelve un simple recurso que permite ejemplificar como el estudio organizacional de la MPYME ayuda a dar cuenta de la naturaleza compleja de las MPYME’s; pero que poco nos dice del campo de las MPYME’s. De esta forma, desde el punto

---

<sup>22</sup> Específicamente, más allá del factor cuantitativo, ¿qué es lo que diferencia a las MPYME’s respecto de las grandes empresas?

<sup>23</sup> Cuestión que tratará de demostrarse en el capítulo 1.

<sup>24</sup> En realidad gran parte de esta tesis es en sí misma una justificación sobre la importancia del desarrollo del estudio organizacional de la MPYME, con lo cual se pretende aportar cimientos al proceso de legitimación de dicho desarrollo, es decir, se pretende aportar elementos que ayuden a que cobre vida el desarrollo de un campo disciplinario específico del estudio organizacional de la MPYME. Lo anterior debido a la dificultad asociada al hecho de que los ajenos a la disciplina de lo organizacional reconozcan la importancia de dicho desarrollo, así como la dificultad asociada al hecho de que aún entre los cercanos a la disciplina de lo organizacional –estudiosos de la MPYME– la importancia de dicho desarrollo es una cuestión todavía ambigua.

<sup>25</sup> Contextualización que no sólo es útil a esta tesis en particular sino a todas aquellas que tengan como objeto de estudio la MPYME y como sujeto de estudio alguna arista del fenómeno organizacional.

---

de vista de la Teoría de la Organización, el estudio de la problemática de la MPYME como campo se torna más trascendental que el estudio de la problemática de la MPYME como objeto; esto es, el estudio de caso pierde relevancia a luz de la problemática inherente a la MPYME –más allá de lo significativo del mismo–. Pero desde el punto de vista de los Estudios Organizacionales el estudio de la problemática de la MPYME como objeto se torna más relevante que el estudio de la problemática de la MPYME como campo; esto es, dada la naturaleza compleja de las organizaciones, poco importa tratar de dar cuenta del campo de la MPYME, en tanto resulta casi imposible construir marcos teóricos que integren coherentemente una heterogénea diversidad. Así pues, es dentro de esta disyuntiva que se desarrolló la siguiente tesis; disyuntiva de la que son inconscientes las tesis que bajo el enfoque organizacional se han desarrollado; y disyuntiva que se espera que tengan presente las tesis que se estén desarrollando y las que se desarrollarán bajo el enfoque organizacional.

En este contexto, en el capítulo 1 se parte de un análisis de la literatura sobre la MPYME en México, es decir, de un análisis de lo que en este trabajo se denomina el discurso general de la MPYME. Del análisis de este discurso se deriva una exposición del entorno socioeconómico en el que se desenvuelve la MPYME y la manera como se ha pretendido insertarla en dicho entorno y una exposición sobre la forma como ha sido caracterizada la MPYME. A partir de lo anterior –y sobretodo con lo relativo a las características de la MPYME–, se valora la pertinencia y validez del conocimiento sobre la MPYME en México a través de la noción de “generalizaciones concretas” y su relación con la heterogénea diversidad del sector de la MPYME –así como con ayuda de las nociones de MPYME como campo y MPYME como objeto–. Ello dio como resultado una reflexión crítica sobre lo anteriormente expuesto, en la que se hicieron notar sus implicaciones prácticas y teóricas tanto en la formulación, implantación y resultados de las políticas industriales como en el estudio académico de este sector empresarial; pero sobre todo se enfatizó en el hecho de que siendo la perspectiva económica la que predomina en el estudio de la MPYME en México, es necesario el desarrollo del conocimiento organizacional de la MPYME en México.

Por ello, en el capítulo 2 se comienza con un análisis crítico de la noción económica de empresa con el objetivo de comprender las implicaciones que esta noción tiene para la concepción que, en términos generales, se tiene de la MPYME. Posteriormente, se bosqueja el contexto que ha permitido el desarrollo de esta noción económica de la MPYME en México.

Así pues, lo anterior permite concluir que la noción económica de empresa simplifica la realidad empresarial, por lo que dicha noción, no permite comprender la complejidad inherente a la MPYME. De esta manera, y como forma de contraste entre las nociones de empresa y organización, se esboza la evolución de la Teoría de la Organización hacia los Estudios Organizacionales para establecer la complejidad inherente a la noción de organización a la vez que indicar porqué las MPYME's pueden ser concebidas como organizaciones, y proponer, por tanto, la necesidad del estudio de la MPYME desde una perspectiva organizacional en tanto medio de dar cuenta de la complejidad inherente a la MPYME. Por ello, a partir de la comparación entre la noción de empresa y la noción de organización y de la breve exposición de lo que implica el estudio organizacional de la MPYME –a diferencia del estudio económico de la misma–, se propone pasar de la noción de la micro, pequeña y mediana empresa a la noción de micro, pequeña y mediana organización (MPYMO) en tanto medio de impulsar y legitimar el estudio organizacional de la MPYME, es decir de la MPYMO. Finalmente, se establecen algunas conclusiones al respecto.

Así pues, ante la imposibilidad de dar cuenta de la complejidad organizacional no sólo de la MPYMO como objeto sino sobretodo de la MPYMO como campo, el objetivo de esta tesis se limita, como ya se mencionó, a indagar sobre una pequeña parte de la complejidad de la MPYMO como campo: una microempresa, es decir, una microorganización; y específicamente, a indagar sobre una pequeña parte la complejidad inherente a la MPYMO como objeto: las relaciones de poder. De esta manera, un modelo para el estudio de las relaciones de poder se tornaba necesario. Por ello, el en capítulo 3 se presenta un breve panorama del estudio del poder en las organizaciones, en donde se muestra que si bien se han propuesto modelos para el estudio del poder en las organizaciones, estos no permiten el estudio integral de las relaciones de poder en sí mismas, sino el estudio de las relaciones de poder en relación con algunos de sus elementos, por ello. En este sentido, dado que el estudio de las relaciones de poder tiene su origen en perspectivas disciplinarias diferentes a la organizacional, y dada la conveniencia de contar con un modelo –ideal– que facilitara el estudio de las relaciones de poder se procede a explorar algunos conceptos de poder emanados de las ciencias sociales a la vez que se identifican algunos elementos y características presentes explícita o implícitamente en dichos conceptos. Acto seguido, se sugiere una forma estructural para integrar de manera más o menos coherente dichos elementos y características, a partir de lo

---

cual, se propone un modelo –ideal– que permita profundizar en la complejidad inherente a las relaciones de poder. Posteriormente, este modelo se contextualiza a la luz de un marco organizacional, lo cual abre las posibilidades para reflexionar sobre las relaciones de poder en espacios organizacionales. Finalmente, se reflexiona sobre los alcances y limitaciones del modelo a la luz del análisis estratégico de Crozier y Friedberg y sobre algunas cuestiones críticas relativas a la racionalidad inherente al modelo propuesto.

No obstante, ya que las organizaciones son genéricas, singulares y diversas a la vez, las investigaciones que tienen como propósito el estudio del fenómeno organizacional se forjan a la luz de constructos teórico-metodológicos específicos: el diseño de las investigaciones de carácter organizacional responde a criterios de especificidad. Por ello en el capítulo 4 se deja constancia sobre la estrategia metodológica que, tratando de resolver –siempre parcialmente– la problemática inherente a la heterogénea diversidad del campo de las MPYMO's, permitiría la generación de mayor certidumbre respecto de la generalización de los resultados de investigación al campo de la MPYMO. Pero ya que esta estrategia metodológica representa simplemente una propuesta difícil de llevar a cabo por un solo individuo, en esta tesis se recurrió a una estrategia metodológica menos compleja que permitiera la realización de al menos un estudio empírico concreto. Así pues, se aborda lo relativo al estudio de caso en tanto estrategia metodológica para el estudio de las relaciones de poder en la microorganización objeto de estudio de esta tesis –la MPYMO como objeto– y se analizan los métodos cuantitativos y cualitativos que sirvieron de base para llevar a cabo la investigación empírica; asimismo se describe brevemente la forma cómo se llevó a cabo la investigación.

Así pues, el capítulo 5 no es más que la respuesta a uno de los tantos problemas de investigación que dan cuerpo a la problemática organizacional de las MPYMO's. Dicho capítulo no hace sino contar una historia organizacional en la que el ejercicio del poder es el principal protagonista. Con ello se pretende contar con botón de muestra que revele la potencial –pero también real– trascendencia del estudio organizacional de la MPYMO y adquiera sentido todo lo expuesto en los capítulos anteriores. Al respecto, es pertinente mencionar que, paradójicamente se había expuesto que los problemas de investigación específicos necesitaban de un marco contextualizador que les diera sentido, pero si ese marco contextualizador carece de contenido empírico –es decir carece de la respuesta empírica a un problema de investigación específico–, entonces dicho marco carece, igualmente, de sentido.

En este contexto, en primera instancia en el capítulo 5 se comienza describiendo y analizando la procedencia y emergencia de la microorganización estudiada, en tanto contexto histórico que permite definir la naturaleza de las relaciones de poder que se desarrollaron y se desarrollan en dicha microorganización. Así pues, por una parte, se analizan los factores más significativos que influyeron decisivamente en la procedencia de la microorganización estudiada: la temprana formación empresarial del Dirigente-Dueño de la microorganización estudiada y la conformación de la acción organizada de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*;<sup>26</sup> y por otra parte se identifica el momento histórico de la emergencia de la microorganización estudiada. Para sustentar lo anterior, se destaca la importancia de algunos eventos críticos en el desarrollo evolutivo de la microorganización estudiada y la importancia del ejercicio de poder en las consecuencias derivadas de esos eventos críticos. En segunda instancia, se analiza el rol que actualmente están jugando las relaciones de poder en la reformulada acción organizada de la microorganización estudiada; y de igual forma se destaca la trascendencia de algunos eventos críticos en el estado actual de dicha microorganización y la forma como estos eventos críticos han dado pie a la reformulación de las relaciones de poder que se desarrollan en –y a partir de– la microorganización estudiada. En otras palabras, lo que se analiza a lo largo de este recorrido histórico de la microorganización estudiada, es la naturaleza de los mecanismos de regulación subyacentes a la evolución de su acción organizada. Para finalizar, en tercera instancia se exponen algunas reflexiones sobre la naturaleza de las relaciones de poder dentro del contexto organizacional de la microorganización estudiada.

Finalmente, dado que el estudio de la MPYMO es complejo y dado que lo expuesto en esta tesis no significa sino respuestas iniciales a problemáticas planteadas, más que conclusiones, se presentan una serie de reflexiones que atienden a aspectos teóricos y prácticos sobre las MPYMO's, y a aspectos teóricos sobre las relaciones de poder intraorganizacionales, que finalmente, representaron el objeto y sujeto de esta tesis.

Resumiendo, en este contexto, y después de un sinuoso camino, esta tesis tuvo por objetivo realizar una pequeña contribución a la comprensión de la problemática organizacional

---

<sup>26</sup> *Creaciones California de México S.A. de C.V.* representa el antecedente empresarial de la microorganización estudiada.



---

mexicana en lo relativo a las relaciones de poder en espacios organizacionales de dimensiones pequeñas, en al menos cuatro sentidos. En primer lugar se ha pretendido haber realizado un aporte al planteamiento de la problemática del campo de las MPYME's; en segundo lugar, se ha pretendido haber realizado un aporte a la comprensión teórica del análisis organizacional de las MPYME's al hacer explícita la importancia de pensar a las pequeñas empresas no como empresas sino como organizaciones; en tercer lugar se ha pretendido haber realizado un aporte teórico-metodológico al estudio de las relaciones de poder –más allá del ámbito de las MPYME's– al proponer un modelo ideal que facilite el estudio de las mismas en espacios organizacionales; en cuarto lugar se ha pretendido haber realizado un aporte puntual al conocimiento de la MPYME como objeto a través de dar a conocer parte de la realidad organizacional concreta de una microorganización vía el estudio de las relaciones de poder.

Finalmente, aunque representa un formato inusual, en esta tesis la bibliografía será presentada por capítulos para facilidad del lector.



---

# == C A P Í T U L O ==

## ||| == **1** == |||

### **Una aproximación a la micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática**

*Es más habitual que los discursos que constituyen la programación institucional se den por sentado, hasta que son revelados por los analistas del discurso.*  
Dryzek, 2003.

*Además, no cabe duda de que el tema de la micro y pequeña empresa es poco comprendido, en torno al cual se externan con cierta facilidad opiniones poco sustentadas, que en muchos casos reflejan principalmente la agenda que se desea impulsar la persona que las expresa. En consecuencia, se maneja una gran cantidad de prejuicios y equívocos y prevalece una gran cantidad de confusión, más peligrosa en tanto que no es fácilmente visible.*  
Maza Pereda, 1997a.

*La pregunta es como un cuchillo que rasga el lienzo de la decoración pintada, para que podamos ver lo que se oculta tras ella. Así fue, por lo demás, cómo Sabina le explicó una vez a Teresa el sentido de sus cuadros: delante hay una mentira comprensible y tras ella reluce una verdad incomprensible.*  
Kundera, 1989.

#### **1. Introducción**

Un estudio organizacional de la micro, pequeña y mediana empresa (MPYME, de aquí en adelante), cualquiera que sea la (s) variable (s) organizacional (es) a analizar, requiere, al menos, el reconocimiento previo, tanto de los saberes organizacionales acerca de dicha

variable como de los saberes organizacionales acerca de dicho sector empresarial. Lo anterior, con el objetivo de avanzar en la generación de conocimiento, a partir del estado actual del mismo.

En este sentido, el presente capítulo comprende un acercamiento a los saberes sobre las empresas (organizaciones) en las que se aloja el *sujeto de estudio* principal de esta tesis: las relaciones de poder. Si bien éstas representan el tema de estudio principal, es necesario, en primer lugar, hacer una revisión del *objeto de estudio* en el que se desarrolla nuestro sujeto de estudio: las micro, pequeñas y medianas empresas en México. Ello, con la finalidad de conocer la problemática de dicho sector empresarial,<sup>27</sup> así como sus características organizacionales y el estado del estudio organizacional del sector. No se trata tanto de reconocer lo que se ha escrito acerca de las relaciones de poder en las MPYME's en México de forma específica –ya que una revisión de este tipo implícitamente estaría informando sobre los saberes acerca de las relaciones de poder en estas empresas–, se trata más bien, de conocer lo que se ha escrito en términos organizacionales acerca de las MPYME's en México, en tanto forma de encontrar implicaciones teórico/metodológicas para el estudio del poder en estas empresas, puesto que un estudio de las relaciones de poder en las –diversas– organizaciones debe pasar por una comprensión de lo organizacional.<sup>28</sup>

Para tal efecto, este capítulo comprende una revisión de la literatura sobre la MPYME en México, cuyos resultados serán presentados en el siguiente orden: en primer lugar, un análisis y caracterización de la literatura revisada, es decir, un análisis de lo que en este trabajo se denomina el discurso general de la MPYME. Este análisis permite, en segundo lugar, realizar una exposición del entorno socioeconómico en el que se desenvuelve la MPYME así como exponer de qué manera se ha pretendido insertarla eficazmente en dicho entorno. También, el análisis del discurso general de la MPYME da origen, en tercer lugar, a una exposición de la forma como ésta ha sido caracterizada, esto es, lo que se ha escrito acerca de las características de la MPYME mexicana. A partir de lo anterior, en cuarto lugar, se valora la

---

<sup>27</sup> Dicha problemática comprende la situación actual de la MPYME, es decir, la diversidad de problemas a los que se enfrenta, los diversos apoyos con los que cuenta y sus posibilidades de desarrollo.

<sup>28</sup> En otras palabras, toda variable o elemento de análisis organizacional adquiere mayor sentido no solamente en función del tipo específico de organización en cuestión –en este caso, la MPYME en México–, si no en función de las demás variables o elementos presentes en el análisis organizacional. Esta idea será tratada con mayor detalle en el capítulo 2.

---

pertinencia y validez del conocimiento sobre la MPYME en México a través de la noción de “generalizaciones concretas” y su relación con la heterogénea diversidad del sector de la MPYME. Finalmente, se desarrolla una reflexión crítica sobre lo anteriormente expuesto, haciendo notar sus implicaciones prácticas y teóricas tanto en la formulación, implantación y resultados de las políticas industriales como en el estudio académico de este sector empresarial; asimismo, se sugiere la necesidad del desarrollo del conocimiento organizacional de la MPYME en México dada la problemática asociada a dicho sector.

Antes de comenzar con la presentación de los resultados de la revisión del discurso general de la MPMYE, es necesario mencionar que en este capítulo se fundamentan tanto la necesidad y pertinencia del estudio de la MPYME mexicana desde la perspectiva de los estudios organizacionales, como la necesidad de realizar estudios de caso concretos de grupos relativamente homogéneos de microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas –que ofrezcan por un lado, mayor certidumbre a la planeación de políticas industriales, y por otro lado, mayor capacidad de generalización del conocimiento de la MPYME sin que éste llegue a desvirtuarse–; cada uno de estos temas será abordado en los capítulos 2 y 4 respectivamente.

## **2. La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes**

### **2.1. Los discursos en torno a la MPYME en México**

Como ya se mencionó, se optó por hacer una revisión de la literatura mexicana que escribe acerca de la MPYME en México –o que tiene relación con esta última–, ya que, en principio, representa un medio de aproximación a –el estado actual de– los saberes –organizacionales– y la problemática de dichas empresas.<sup>29</sup> Es necesario mencionar que si bien dicha revisión no es del todo exhaustiva, si pretende ser, al menos, representativa. Asimismo, es importante señalar que se optó por revisar la literatura publicada básicamente en la década de 1990 y los cuatro primeros años del 2000,<sup>30</sup> puesto que ésta recupera tanto la problemática de la MPYME anterior a dicha década –la de los 80 principalmente– como la problemática de la década de los 90 y los cuatro primeros años del nuevo siglo. Esta revisión se realizó teniendo en cuenta que

---

<sup>29</sup> Sin embargo, no se soslaya que el conocimiento que puede aportar la literatura de otros países acerca de la MPYME pueda ser útil posteriormente.

<sup>30</sup> En realidad también se revisaron textos del 2005; no obstante es necesario esperar al menos hasta finales del 2006 para realizar un registro más preciso de la literatura producida en ese año.

las organizaciones cambian de acuerdo a los cambios registrados en su medio ambiente (Burns y Stalker, 1994; Lawrence y Lorsch, 1973); para el caso mexicano éste cambio ambiental empezó a gestarse en la década de 1980 y se cristalizó en la década de 1990. Por ello, debido a los cambios organizacionales ocurridos en las MPYME's a partir de la década de los 80's, se puede pensar que las MPYME's anteriores a dicha década no son las mismas –cualitativamente hablando– que las MPYME's de las décadas de los 80's y los 90's. No obstante, es necesario reconocer que si bien las organizaciones cambian, existe también una inercia histórica organizacional que influye en las características de las mismas, por lo que estos cambios pueden originarse y desarrollarse en formas que van desde el cambio imperceptible hasta el cambio radical.

También, es necesario precisar que la literatura referente al sector maquila de exportación no fue considerada en este trabajo<sup>31</sup> ya que si bien dicho sector incluye un número importante de micro, pequeñas y medianas empresas, precisamente por pertenecer a este sector, adquieren un conjunto de características que las hacen un objeto de estudio específico.<sup>32</sup>

Ahora bien, en este trabajo, el conjunto de la literatura revisada<sup>33</sup> será concebido como un discurso. Un discurso es un marco para la comprensión del mundo enraizado en el lenguaje –en este caso escrito– que permite reconstruir diversos fragmentos de información y lograr un todo coherente (Dryzek, 2003: 135). De esta manera, para efectos del presente trabajo –y para tratar de ser más específicos–, por discurso se entenderá un conjunto de escritos argumentativos, explicativos, descriptivos, prescriptivos, interpretativos y/o declarativos que se entretajan para establecer nociones y significados generales y/o específicos acerca de algún tema, en este caso, la MPYME. Y puesto que en cualquier contexto particular se encuentra disponible más de un discurso y tales discursos son sólo parcialmente inconmensurables (Dryzek, 2003: 136), a dicho conjunto de escritos lo denominaremos como el *discurso general de la MPYME*, es decir, un discurso que engloba a otros discursos, o bien, un discurso compuesto, a su vez, por otros discursos.

---

<sup>31</sup> Solamente se consideraron aquellos textos que tratándose de maquila, estaban relacionados con la problemática de la MPYME.

<sup>32</sup> Al respecto ver: Flores y Sánchez (1996) y Mercado (1999).

<sup>33</sup> En otras palabras, el total de la literatura revisada en este trabajo.

---

Así, dentro del discurso general de la MPYME en México, se pueden distinguir a su vez tres tipos de discurso: un discurso oficial, un discurso académico y un discurso managerial.<sup>34</sup> A continuación se presenta un análisis de cada uno de estos discursos, contrastando sus diferencias, resaltando sus similitudes y estableciendo sus posibles relaciones. De esta forma, al final se contará con un análisis del discurso general de la MPYME mexicana, y por lo tanto, con un análisis de sus saberes.

### 2.1.1. El discurso oficial

El primero de ellos es un discurso en el que participan –autores que pertenecen a– organizaciones o gremios empresariales,<sup>35</sup> asociaciones de profesionales,<sup>36</sup> instituciones gubernamentales,<sup>37</sup> organizaciones privadas en estrecha relación con organizaciones públicas,<sup>38</sup> fundaciones y asociaciones,<sup>39</sup> organismos internacionales<sup>40</sup> y algunos académicos y/o investigadores que participan en las publicaciones emitidas por estos organismos. Debido a la naturaleza de los organismos y a la procedencia de los autores que intervienen en la formación de éste discurso es que se le ha dado el término de *oficial*.<sup>41</sup>

---

<sup>34</sup> Esta propuesta de clasificación es responsabilidad del autor y está sujeta a discusión.

<sup>35</sup> Por ejemplo, la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin), la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), la Confederación Patronal Mexicana (Coparmex), el Consejo Poblano de Apoyo a la Microempresa, entre otros.

<sup>36</sup> Como el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), por ejemplo.

<sup>37</sup> Por ejemplo, la Secretaría de Economía (SE), la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) y Nacional Financiera (Nafin), el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), principalmente.

<sup>38</sup> Por ejemplo, la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) que opera por concesión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

<sup>39</sup> Como por ejemplo, la Fundación Javier Barrios Sierra A.C., la Fundación Rafael Preciado Hernández, A.C., la Fundación Roberto Medellín (de la UNAM), la Fundación Mexicana de la Calidad, la Fundación para el Desarrollo Sostenible en México (Fundes), el Instituto Nacional de las Mujeres, la Federación Mexicana de Asociaciones Privadas de Salud y Desarrollo Comunitario (FEMAP). Al respecto es necesario aclarar que si bien el discurso emanado de este tipo de fundaciones se incluyó dentro del discurso oficial, en realidad podría pertenecer a otro tipo de discurso denominado “no gubernamental” (haciendo referencia a las ONG), pero por ser en términos cuantitativos aún incipiente, se decidió incluirlo dentro del discurso oficial; no obstante la relevancia de este discurso (no gubernamental) seguramente ira en aumento sobretodo con relación al tema de las microfinanzas.

<sup>40</sup> Como por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

<sup>41</sup> Oficial, como sinónimo de lo público, lo estatal, lo gubernamental, o lo representativo, es decir, los acuerdos a los que se ha llegado a través del consenso.

En términos más específicos, este discurso está conformado por tres tipos de visiones: la empresarial, la económica y la política. Empresarial, en tanto participan en la formación del discurso representantes de los sectores productivos. Económica, en tanto el discurso está permeado –en gran medida– por categorías, nociones, variables y conceptos de la macroeconomía y la microeconomía. Político, en tanto participan en la formación del discurso representantes de instituciones públicas; pero además, el discurso es político en tanto refleja –ya que está subyacente– la concertación entre sectores público y privado para decidir el rumbo de la MPYME.

Enseguida se presentan las ideas, afirmaciones y argumentos más representativos y significativos de lo que se escribe en el discurso oficial acerca de la MPYME mexicana, no sin antes aclarar que los enunciados que a continuación se exponen no necesariamente son citas textuales de los diversos textos revisados, pues fue necesario –dependiendo el caso– resumir, sintetizar e interpretar las ideas y argumentos presentados en los mismos; no obstante, hay algunos casos en los que las ideas y argumentos a continuación presentados pueden ser considerados como citas textuales, que por los objetivos del presente capítulo, se pensó conveniente no poner la referencia de procedencia, salvo excepciones muy particulares.<sup>42</sup>

Dicha aclaración es extensiva a los discursos académico y managerial y al apartado 4 de este capítulo. Además, debido a que en este discurso participan académicos cuyos resultados de investigación forman parte de las publicaciones de carácter oficial, resulta importante mencionar que algunas de las ideas y argumentaciones expuestas a continuación, son retomadas de estudios específicos acerca de las micro y/o pequeñas y/o medianas empresas, por lo que debe considerarse que dichas ideas y argumentos son difícilmente generalizables a todo el sector de la MPYME como un todo.

Con el objetivo de facilitar la presentación y la comprensión de éste discurso, se procedió a –intentar– desentrañarlo y desenmarañarlo, identificando los diversos hilos discursivos que daban cuerpo al discurso; posteriormente, estos hilos discursivos se clasificaron y agruparon en tópicos. El resultado se presenta a continuación.

---

<sup>42</sup> En todo caso, el lector puede consultar la bibliografía revisada para la elaboración de este capítulo en el apartado de bibliografía.



---

### *2.1.1.1. Tópicos del discurso oficial de la MPYME*

#### Importancia de la MPYME

- ⊕ Discurso que versa sobre el –renovado– reconocimiento de las MPYME’s como un actor de gran potencialidad económica y social<sup>43</sup>

#### Heterogeneidad, Reestructuración Industrial y Nuevas Formas de Clasificación de las MPYME’s

- ⊕ Discurso que reconoce la heterogeneidad empresarial, la coexistencia de fases tecnológicas heterogéneas, la escasa división del trabajo entre empresas y la desarticulación intra e inter sectorial
- ⊕ Discurso que versa sobre la necesidad de redefinir, reclasificar y/o subclasificar a la MPYME a partir de otros criterios adicionales al tamaño con el fin de establecer políticas industriales más acertadas
- ⊕ Discurso que propone nuevas clasificaciones de la MPYME con el objetivo de mejorar la hechura de las políticas industriales de apoyo a dicho sector, como por ejemplo, pasar de la noción de MPYME a la noción de empresa de subsistencia, empresa media y gran empresa
- ⊕ Discurso que reconoce que las políticas económicas e industriales de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas deben ser específicas y no generales, es decir, que deben tomar en cuenta el tamaño, el sector o actividad y la región donde se ubiquen aquéllas para evitar que dichas políticas sean abstractas y despersonalizadas
- ⊕ Discurso que sugiere que las políticas hacia las pequeñas y medianas empresas se clasifiquen en dos categorías: de diferenciación entre grandes y pequeños negocios, y de complementariedad y cooperación entre los dos grupos
- ⊕ Discurso que enfatiza la necesaria modernización de la MPYME y la reorganización de la estructura industrial o sistema productivo para contrarrestar las desventajas de la MPYME
- ⊕ Discurso que enfatiza que la articulación intra e intersectorial, así como la articulación y/o integración entre las MPYME’s y entre éstas y la grandes empresas, es necesaria para el desarrollo de la industria y de la economía
- ⊕ Discurso que expone que la apertura económica contribuyó a la desarticulación de la planta industrial

#### Líneas de Acción Sugeridas y Políticas de Apoyo a la MPYME

- ⊕ Discurso que reconoce que las políticas económicas e industriales de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas deben ser específicas y no generales
- ⊕ Discurso que enfatiza que la concertación entre los sectores público y privado es necesaria para una mejor planeación de las políticas industriales
- ⊕ Discurso que enfatiza la necesidad de congruencia entre las políticas de desarrollo social y las políticas de desarrollo económico/empresarial, para un mejor desarrollo de la MPYME
- ⊕ Discurso que enfatiza la necesidad de una política de financiamiento acorde a la capacidad de pago de las MPYME

---

<sup>43</sup> Por ejemplo, se le reconoce por su aportación al Producto Interno Bruto (PIB) y por el mayor número de empresas que representan en relación con la gran empresa; por la capacidad para generar empleos y ayudar a la redistribución del ingreso en los sectores bajos y medios de la sociedad, a la vez que elevar el nivel de vida y rango social de dichos sectores; por la capacidad para fortalecer el desarrollo regional en el país y contribuir a la descentración industrial; por aprovechar al máximo la capacidad instalada nacional; por proveer y/o consumir productos y servicios a las empresas y a la sociedad (sobretudo de bienes básicos); por contribuir a la capacitación de la mano de obra, entre otros aspectos.

- ⊕ Discurso que expone que se debe modernizar el marco legal que rige a la MPYME de forma tal que impulse su desarrollo; así como la descentralización administrativa y la desconcentración regional y productiva
- ⊕ Discurso que propone la creación de organismos o instituciones que apoyen y fomenten el desarrollo de la MPYME
- ⊕ Discurso que expone que se debe impulsar la exportación directa y/o indirecta dentro del sector de la MPYME
- ⊕ Discurso que enfatiza tanto la necesidad de superar la idea de empresa familiar que obstaculiza la entrada de nuevos socios en las MPYME's como la necesidad de tomar decisiones en conjunto
- ⊕ Discurso que reconoce y enfatiza la necesidad de vinculación de las universidades e institutos de investigación con la industria en términos generales y con la MPYME en específico
- ⊕ Discurso que deja entrever que mientras el gobierno responsabiliza al empresario de la MPYME del éxito de la misma –el empresario no aprovecha los apoyos ofrecidos–, este último a través de sus representantes gremiales responsabiliza aquél de dicho éxito –el gobierno no establece las condiciones necesarias para el desarrollo de la MPYME–
- ⊕ Discurso que describe y versa sobre los diversos apoyos otorgados a la MPYME
- ⊕ Discurso que prescribe los tipos de apoyos se deben otorgar a las MPYME's
- ⊕ Discurso que versa sobre la necesidad de las políticas y estímulos fiscales en apoyo a la MPYME
- ⊕ Discurso que expone que las políticas industriales y los sistemas de apoyo concernientes a la MPYME deben ser compatibles con el entorno macroeconómico y social en el que están insertas las MPYME'S
- ⊕ Discurso que expone que el diseño e implementación de políticas industriales requiere de la diferenciación entre microproductores y microempresarios
- ⊕ Discurso que expone que las estrategias de apoyo a la MPYME deben ser planeadas a largo plazo
- ⊕ Discurso que sugiere que los diversos sistemas de apoyo a las MPYME's mexicanas deben ser tan efectivos como los apoyos otorgados a los socios comerciales de éstas para ponerlas en igualdad de circunstancias
- ⊕ Discurso que compara entre los apoyos otorgados a la MPYME de otros países y los apoyos otorgados a la MPYME mexicana
- ⊕ Discurso que reconoce que las políticas económicas e industriales de apoyo a las MPYME's deben ser específicas y no generales, es decir, que deben tomar en cuenta el tamaño, el sector o actividad y la región donde se ubiquen aquellas para evitar que dichas políticas sean abstractas y despersonalizadas
- ⊕ Discurso que expone que el desarrollo de las microempresas requiere no sólo de apoyo financiero sino de apoyo organizacional en materia de capacitación, asesoría técnica, promoción comercial y soporte tecnológico

### Financiamiento

- ⊕ Discurso que describe y versa sobre los instrumentos financieros que apoyan el desarrollo económico de las MPYME's, así como los instrumentos que deberían desarrollarse para el apoyo de éstas
- ⊕ Discurso que describe y versa sobre el funcionamiento e importancia de las organizaciones de microfinanzas –por ejemplo, los bancos comunitarios– en México en tanto estrategia de desarrollo de la microempresa
- ⊕ Discurso que reconoce que el apoyo financiero no es suficiente y que debe ir acompañado de un apoyo integral en materia de asesoría técnica/administrativa, de asesoría de gestión empresarial, de asesoría legal y fiscal, de asesoría de mercadeo, de capacitación de la mano de obra, etcétera

- 
- ⊕ Discurso que expone que es necesario desechar la idea de que la microempresa requiere de tasas de interés subsidiadas para sus créditos así como también desechar la idea de que la microempresa puede absorber tasas de interés reales excesivas
  - ⊕ Discurso que expone que la función de la banca de desarrollo ya no debe ser la de participar directamente en la actividad productiva o en la infraestructura de respaldo, sino la de promover, inducir y respaldar las decisiones de los micro y pequeños empresarios

### Economía y Ambiente Económico

- ⊕ Discurso que versa sobre la necesidad de insertar a la MPYME en los nuevos modelos económicos tanto nacional como internacionalmente
- ⊕ Discurso que versa sobre las formas de inserción de la MPYME en la economía y la aportación de aquella a ésta última
- ⊕ Discurso que establece que entre los factores que se deben tomar en cuenta para el análisis de los desafíos de la MPYME en un ambiente de apertura económica se encuentran: la liberación comercial, la eliminación de subsidios gubernamentales, la reducción de los estímulos fiscales, el aumento de productos extranjeros importados y el avance en las nuevas tecnologías y formas de producción
- ⊕ Discurso que considera a la MPYME como un motor de crecimiento para la economía del país; esto generalmente derivado de las experiencias exitosas de las MPYME's en otros países
- ⊕ Discurso que expone que la apertura económica afectó significativamente a las MPYME's; y que de manera especial afectó a las empresas dedicadas a la producción de bienes de consumo tradicional con baja calidad y precio, enfocadas al mercado local y regional
- ⊕ Discurso que expone que la apertura económica contribuyó a la desarticulación de la planta industrial
- ⊕ Discurso que expone que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) redefinió la estructura industrial del sector textil en algunas regiones del país surgiendo desde talleres de alto nivel hasta talleres domiciliarios
- ⊕ Discurso que enfatiza la necesidad de un entorno económico favorable para el éxito de la MPYME, como por ejemplo, la no restricción de la demanda agregada

### Factores de Competitividad y Desarrollo de la MPYME

- ⊕ Discurso que enfatiza que tanto la mano de obra como las materias primas abundantes y baratas dejarán de ser ventaja competitiva para la MPYME, dejando su lugar a la tecnología: conocimiento tecnológico e innovación tecnológica de procesos y productos
- ⊕ Discurso que enfatiza que la tecnología y la innovación son las claves para productividad y la competitividad de la MPYME
- ⊕ Discurso que enfatiza la necesidad de transferencia de tecnología para fomentar el desarrollo de la MPYME
- ⊕ Discurso que enfatiza la necesidad de que la MPYME produzca valor agregado a través de la innovación tecnológica y de productos para fomentar su capitalización y desarrollo
- ⊕ Discurso que enfatiza que el tamaño de la empresa ya no es más un determinante exclusivo de la competitividad; ahora lo es la tecnología, la producción y organización flexible, y la rama industrial, por lo que la MPYME puede ser competitiva
- ⊕ Discurso que expone que el conocimiento de los diversos sectores industriales es indispensable para la buena planeación de las políticas de apoyo a la MPYME, así como para el desarrollo exitoso de la misma
- ⊕ Discurso que expone modelos integrales para elevar la competitividad de las MPYME's

- ⊕ Discurso que reconoce que el éxito o desarrollo de la MPYME no depende únicamente de factores como el financiamiento o la transferencia de tecnología, sino también de un sistema de apoyos diversos, como la capacitación gerencial y de la mano de obra, asesorías diversas, etcétera
- ⊕ Discurso que expone que la competitividad –competitividad sistémica– de la MPYME debe estar en función de la interrelación de las políticas públicas gubernamentales –en materia de economía y finanzas–, los empresarios y la sociedad –organizada–, decir en función de la interrelación de los niveles meta, macro, meso y micro.

### Modelos de Organización Industrial y de Organización de la Producción<sup>44</sup>

- ⊕ Discurso que describe los modelos de organización industrial y los modelos de organización de la producción que han sido exitosos en otros países
- ⊕ Discurso que versa sobre las bondades de los modelos de organización industrial y los modelos de organización de la producción que han sido exitosos en otros países
- ⊕ Discurso que expone que México debe aprender de los países que han tenido éxito en el tratamiento de la MPYME debido a sus formas de organización de la producción y de la industria
- ⊕ Discurso que reconoce –en mucho menor medida que el discurso académico– las dificultades del traslado mecánico de los modelos de organización de la producción y de la industria
- ⊕ Discurso que expone que el desarrollo empresarial de la MPYME se encuentra formas de organización industrial como los clusters o distritos industriales, las empresas integradoras, las redes de subcontratación, etcétera
- ⊕ Discurso que expone que las formas de asociación entre las MPYME's deben sustentarse en la convicción de que trabajar en conjunto es mejor que trabajar por separado dadas las ventajas que esta forma conjunta de trabajo implica

### El Empresario de la MPYME

- ⊕ Discurso que establece que es el empresario en última instancia la persona que puede y debe iniciar el proceso de modernización de la planta productiva –junto con el apoyo del gobierno–; es el empresario quien debe tomar la iniciativa y tener el talento necesario para modernizar la planta productiva
- ⊕ Discurso que enfatiza que el empresario se debe acercar a las asesorías, consultoras especializadas y programas de apoyo; el empresario debe reconocer que necesita asesoría para el desarrollo de su empresa
- ⊕ Discurso que enfatiza que el éxito de una MPYME depende –entre otras cosas– del involucramiento de los trabajadores con la empresa y de la capacidad del empresario para lograr dicho involucramiento
- ⊕ Discurso que aborda el tema del género –la mujer microempresaria– con relación a la problemática de la microempresa

---

<sup>44</sup> Se denomino a este tópico “Modelos de Organización Industrial y de Organización de la Producción” porque ante la tendencia de la literatura de versar sobre los modelos de organización industrial exitosos de otros países, las formas de organización de la producción no pueden quedar al margen. Es decir, a cada forma de organización industrial corresponden formas de organización de la producción específicas y formas organizacionales específicas; en este sentido, ante la perspectiva de *la necesaria reestructuración de la industria*, a un cambio en la forma de organización industrial correspondería un cambio en las formas de organización de la producción y un cambio en las formas organizacionales.

---

## Características y Problemática de la MPYME

- ◆ Discurso que versa sobre las características y sobre las virtudes y/o aspectos negativos de la MPYME principalmente en términos tecnológicos, administrativos, productivos, económicos, de mercado y de fuerza de trabajo

## Otros Temas

- ◆ Discurso que muestra los resultados de estudios estadísticos de la MPYME en los cuales se incluyen diversidad de aspectos con relación a ésta como las características del empresario y de la fuerza de trabajo, el promedio de vida de las MPYME's, la distribución regional de las MPYME's, etcétera

Como se puede apreciar, el discurso oficial gira en torno a nueve temas: 1) la importancia social y económica de la MPYME, 2) la heterogeneidad, reestructuración industrial y nuevas formas de clasificación de las MPYME's, 3) las líneas de acción y políticas de apoyo sugeridas para el éxito de la MPYME, 4) el financiamiento de la MPYME, 5) la inserción de la MPYME en la economía y las repercusiones de ésta en aquella, 6) los factores que harán y hacen competitiva a la MPYME y fomentan su desarrollo, 7) los modelos de organización de la producción y de la industria que México puede y debe adoptar, 8) la importancia y deber del empresario de la MPYME para el desarrollo de la misma, 9) la caracterización y problemática tecno-económica de la MPYME, y 10) los estudios estadísticos acerca de la MPYME en los cuales se incluyen diversidad de variables con relación a ésta.

### *2.1.1.2. Características del discurso oficial de la MPYME*

Si bien lo anterior ofrece un panorama de la constitución –en términos del contenido– del discurso oficial, resulta necesario presentar las características más representativas de este discurso para contar con una mejor comprensión del mismo:

- ◆ Es un discurso político: permite visualizar la concertación entre los sectores público y privado para ubicar los problemas y definir los cursos de acción correspondientes de la MPYME
- ◆ Es un discurso con una óptica o enfoque macro y microeconómico: aspectos como globalización, libre mercado, modernización, demanda, oferta, tecnología, competitividad, economías de escala, economías de alcance, economías de tamaño, economías de crecimiento, economías de especialización, economías de aprendizaje, costos, producción, división del trabajo y productividad definirán el futuro de la MPYME

- ◆ Es un discurso poco diverso y de carácter centralizado: se enfoca predominantemente en el fomento, desarrollo y éxito de la MPYME
- ◆ Es un discurso inscrito en la perspectiva de la globalización de la economía: conceptos como modernización, competitividad, especialización flexible o flexibilidad, innovación, productividad, economías y deseconomías de escala, y calidad son relevantes para el desarrollo de la MPYME
- ◆ Es un discurso con una óptica orientada a la competitividad y al desempeño y desarrollo económico de la MPYME
- ◆ Es un discurso, en términos generales, con una visión de la empresa desde afuera: se enfoca sobretodo en los procesos y las relaciones interempresariales
- ◆ Es un discurso con escasa capacidad para crear conocimiento concerniente a la MPYME debido a la escasa capacidad de realizar estudios e investigaciones empíricos y teóricos. Sin embargo, su capacidad para realizar análisis estadísticos de la MPYME, le permite cierta capacidad de generación de conocimiento
- ◆ Es un discurso altamente propósitivo y prescriptivo: constantemente propone soluciones y líneas de acción para el desarrollo, fomento y éxito económico de la MPYME. Sin embargo, lo hace al margen de un análisis empírico y un escaso marco teórico del sector de la MPYME
- ◆ Es un discurso con escaso fundamento teórico/empírico: se caracteriza por la escasa base teórica/empírica a partir de la cual reflexionar sobre la MPYME.<sup>45</sup> No obstante cuenta con una base –principalmente– estadística sobre la cual reflexionar y prescribir.
- ◆ Debido a lo anterior es un discurso con escasa capacidad analítica, reflexiva, descriptiva, explicativa, demostrativa y argumentativa tanto de las problemáticas del sector de la MPYME como de las acciones sugeridas para su desarrollo
- ◆ Es un discurso con capacidad para realizar comparaciones entre la realidad mexicana y otras realidades con relación –sobretodo– a los modelos de organización industrial y apoyos a las MPYME's
- ◆ Es un discurso descriptivo y promocional: describe los diversos apoyos que promueven el desarrollo de la MPYME, por ejemplo, los modelos de organización industrial

---

<sup>45</sup> Es escasa, más no ausente, debido a dos hechos: 1) los estudios estadísticos que realizan instituciones como Nafin o INEGI se pueden considerar como la base empírica de dicho discurso y 2) la presencia de académicos y/o investigadores que escriben en las publicaciones emitidas por los representantes del discurso oficial, implica el traslado y apropiación del conocimiento teórico/empírico –generado por el discurso académico– por parte del discurso oficial.

- 
- ♦ Es un discurso inclinado al tratamiento de la MPYME industrial o manufacturera: predomina el tratamiento de la MPYME industrial sobre los otros sectores (comercio, servicios, construcción)

De esta manera, el discurso oficial se puede caracterizar por rasgos muy específicos: es un discurso con visiones empresariales, económicas y políticas en el que intervienen instituciones y personajes comprometidos con el desarrollo y éxito de la MPYME; de ahí su enfoque plenamente propositivo, prescriptivo y descriptivo del fomento y desarrollo de la MPYME, cuya capacidad argumentativa y explicativa sobre lo que expone es mínima<sup>46</sup> y donde la reflexión profunda acerca de la MPYME también lo es, debido a su escasa evidencia teórico-empírica. A continuación se analiza el discurso académico.

### 2.1.2. El discurso académico

El segundo de ellos es un discurso en el que participan básicamente investigadores y/o académicos de Instituciones de Educación Superior públicas<sup>47</sup> y privadas,<sup>48</sup> estudiantes de licenciatura y posgrado, e institutos y centros de investigación,<sup>49</sup> por esto se le denomina discurso *académico*. Aunque en algunas cuestiones éste discurso concuerda con el discurso

---

<sup>46</sup> Es mínima, más no ausente, debido a la presencia de académicos y/o investigadores que escriben en las publicaciones emitidas por los representantes del discurso oficial.

<sup>47</sup> Como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM, unidades Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco), el Instituto Politécnico Nacional (IPN), el Colegio de México, la Universidad de Sonora, la Universidad Autónoma de Baja California, la Universidad Autónoma de Nayarit, la Universidad Autónoma de Yucatán, la Universidad de Guadalajara, la Universidad Autónoma de Tlaxcala, la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, la Universidad Veracruzana, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, entre otros.

Si bien son las Instituciones de Educación Superior nacionales las que predominan, instituciones como el Instituto Tecnológico de Massachussets, la Universidad de Laval de Québec, la Sorbonne Nouvelle-Paris III también participan en la formación del discurso académico de la MPYME mexicana sobre todo a través de trabajos de investigación de tesis de grado.

<sup>48</sup> Como el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, la Universidad Iberoamericana, la Universidad Anáhuac del Sur y la Universidad de las Américas (Puebla).

<sup>49</sup> Específicamente, el Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, el Instituto de Ingeniería de la UNAM, el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias, el Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias de la UNAM, el Centro de Estudios Internacionales del Colegio de México, el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social y el Centro de Economía del Colegio de Post-graduados del Estado de México.

También, existen instituciones como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología que en su carácter de patrocinador fomenta la generación de estudios de la MPYME mexicana.

oficial, el académico es un discurso más crítico y analítico que ofrece mayores posibilidades para reflexionar sobre la problemática de la MPYME.

A continuación se presentan las ideas, afirmaciones y argumentos más representativos y significativos del discurso académico de la MPYME mexicana. Para esto, al igual que en el discurso oficial, se procedió desenredar e identificar los diversos hilos discursivos que integran el cuerpo del discurso académico, para posteriormente clasificarlos y agruparlos en tópicos. También, al igual que en el discurso oficial, pero sobre todo en este discurso –el académico–, es importante señalar que debido a la naturaleza de dicho discurso, algunas de las ideas y argumentaciones expuestas, son retomadas de estudios específicos acerca de las micro y/o pequeñas y/o medianas empresas, por lo que debe considerarse que dichas ideas y argumentos son difícilmente generalizables a todo el sector de la MPYME como un todo, no obstante son parte del discurso general de la MPYME. Así, se tiene que:

#### *2.1.2.1. Tópicos del discurso académico de la MPYME*

##### Importancia de la MPYME

- ⊕ Discurso que versa sobre el renovado reconocimiento de la MPYME como un actor de gran potencialidad económica y social<sup>50</sup>

##### Heterogeneidad y Reestructuración Industrial

- ⊕ Discurso que reconoce la heterogeneidad del sector de la MPYME –sobre todo en cuanto al tamaño, actividad o rama industrial y localización geográfica–, a la vez que reconoce que la microempresa es un sector cualitativamente diferente al sector de la pequeña y mediana empresa, por lo que deben ser consideradas por separado
- ⊕ Discurso que versa acerca de la desarticulación intra e intersectorial
- ⊕ Discurso que reconoce, dada la heterogeneidad del sector de la MPYME, la imposibilidad generalizar el conocimiento de dicho sector
- ⊕ Discurso que ofrece evidencia de contar con mayor conciencia de la necesidad de tomar en cuenta no sólo el número de trabajadores o el monto de las ventas, sino el sector y la región para un mejor análisis e intervención sobre la MPYME
- ⊕ Discurso que reconoce que si bien el sector de la MPYME tiene un alto grado de heterogeneidad, también existen similitudes dentro de dicho sector
- ⊕ Discurso que muestra que el desarrollo de la pequeña y mediana empresa –y el de la gran empresa– es heterogéneo, es decir, tanto hay niveles de crecimiento como decrecimiento en el número de establecimientos, en el número de empleos generados y en la aportación al PIB en los diversos subsectores productivos.
- ⊕ Discurso que enfatiza que la articulación intra e intersectorial es necesaria para el desarrollo de la industria y de la economía

---

<sup>50</sup> Los argumentos presentados por este discurso para mostrar la importancia de la MPYME son similares a los expuestos por el discurso oficial.



- ⊕ Discurso que expone que la articulación y /o integración entre empresas – que a su vez descansa en la confianza, la cooperación, la colaboración y el asociacionismo–, ya sea entre empresas del sector de la MPYME o entre éstas y las grandes empresas, es una pieza importante para el buen desempeño de la industria y de las empresas
- ⊕ Discurso que expone que en términos generales las relaciones de cooperación entre las MPYME's mexicanas han alcanzado un escaso desarrollo
- ⊕ Discurso que expone contados casos de éxito de cooperación y/o asociación entre MPYME's mexicanas
- ⊕ Discurso que expone que la apertura económica contribuyó a la desarticulación de la planta industrial e hizo más heterogénea su composición
- ⊕ Discurso que expone que como resultado de la apertura comercial buena parte de la pequeña y mediana empresa manufacturera ha pasado de productora a comercializadora de productos extranjeros
- ⊕ Discurso que muestra que no hay fuertes encadenamientos productivos –sectores no integrados ni complementados productivamente y territorialmente– entre las MPYME's –considerando también a las grandes– del país, y que existe fuerte dependencia de proveedores externos así como de clientes nacionales pero localizados fuera de la propia zona industrial
- ⊕ Discurso que muestra que la vinculación comercial intrafirmas, la maquila y la subcontratación es un fenómeno muy poco frecuente
- ⊕ Discurso que expone que existe un alto grado de heterogeneidad tecnológica en las diversas regiones del país
- ⊕ Discurso que expone que las políticas económicas generales que tratan por igual a los desiguales han profundizado la heterogeneidad del sector de la MPYME

### Economía y Ambiente Económico

- ⊕ Discurso que analiza las repercusiones de la globalización y el nuevo ambiente económico sobre la MPYME
- ⊕ Discurso que muestra la diversidad de prácticas empresariales resultantes de la apertura económica – en lo concerniente a la producción, la comercialización, la tendencia al asociacionismo– como la utilización de las redes informales y formales para la creación de la empresa, la generación de la clientela, el financiamiento, el reclutamiento de personal y el apoyo familiar; la forma de afrontar los retos de la apertura comercial van desde al reactivismo hasta el proactivismo
- ⊕ Discurso que muestra que la transición del modelo de sustitución de importaciones al modelo basado en la apertura comercial, ha abierto las oportunidades para el surgimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas manufactureras y minimizado las oportunidades para las grandes empresas
- ⊕ Discurso que expone que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCLAN) redefinió la estructura industrial del sector textil en algunas regiones del país surgiendo desde talleres de alto nivel hasta talleres domiciliarios
- ⊕ Discurso que expone que en las negociaciones del TLC se soslayaron los mecanismos que podrían haber permitido a la MPYME hacer frente a l desafío que implica dicho tratado
- ⊕ Discurso que analiza los diversos periodos económicos y políticas económicas del país y su relación con la situación de las pequeñas y medianas empresas
- ⊕ Discurso que expone que la capacidad de las MPYME's para resistir un entorno adverso descarta la posibilidad de que con el TLCAN desaparecerían masivamente dichas empresas
- ⊕ Discurso que muestra que las políticas monetarias de ajuste de la economía ejercen influencia sobre las ventas de las microempresas e inhiben sus posibilidades de desarrollo
- ⊕ Discurso que analiza los factores que podrán ayudar a la MPYME a insertarse en la economía

- ⊕ Discurso que expone que la apertura económica afectó significativamente a las MPYME's; y que de manera especial afectó a las empresas dedicadas a la producción de bienes de consumo tradicional con baja calidad y precio, enfocadas al mercado local y regional
- ⊕ Discurso que expone que la apertura económica contribuyó a la desarticulación de la planta industrial e hizo más heterogénea su composición
- ⊕ Discurso que expone que la apertura económica, lejos de la modernización e innovación tecnológica que supuestamente lograría, lo que en realidad provocó, fue que los empresarios se enfocaran a multiplicar sus estrategias de sobrevivencia, siendo la más utilizada la diferenciación de precios
- ⊕ Discurso que expone que ante el entorno macroeconómico y la falta de apoyos hacia la MPYME, ésta se ha enfocado en una estrategia competitiva que toma a la fuerza de trabajo como principal variable de ajuste (flexibilidad salarial y numérica)
- ⊕ Discurso que considera a la MPYME como un motor de crecimiento para la economía del país – argumento generalmente planteado a partir de las experiencias exitosas de las MPYME's en otros países–
- ⊕ Discurso que expone que como resultado de la apertura comercial buena parte de la pequeña y mediana empresa manufacturera ha pasado de productora a comercializadora de productos extranjeros
- ⊕ Discurso que expone que las microempresas son eficientes en la asignación de sus limitados recursos y que sus ineficiencias pueden provenir del ambiente institucional imperante en el país
- ⊕ Discurso que expone que individualmente la MPYME puede ser endeble y desaparecer rápidamente, pero que en conjunto, su capacidad de renovación es elevada, lo que permite cierta permanencia y crecimiento en tanto sector empresarial

### Modelos de Organización Industrial y de Organización de la Producción

- ⊕ Discurso que compara los modelos de organización de la producción y de la industria con relación a la MPYME entre México y otros países
- ⊕ Discurso que describe los modelos de organización industrial y los modelos de organización de la producción que han sido exitosos en otros países
- ⊕ Discurso que expone que México debe aprender de los países que han tenido éxito en el tratamiento de la MPYME debido a sus formas de organización de la producción y de la industria
- ⊕ Discurso que versa sobre las bondades de los modelos de organización industrial y los modelos de organización de la producción exitosos de otros países (Italia, Alemania, Japón, Estados Unidos y algunos países asiáticos de reciente industrialización, principalmente)
- ⊕ Discurso que expone que la generación de programas regionales y sectoriales de asociacionismo empresarial son un elemento que permite el desarrollo de la MPYME
- ⊕ Discurso que expone que los modelos exitosos de organización industrial y organización de la producción –sobre todo los modelos europeos y japoneses– difundidos por la literatura que los analiza han influido en las políticas industriales de varios países –siendo México uno de ellos–; sin embargo, el discurso también expone que la literatura antes mencionada parece ser más útil para describir estos modelos que para prescribir como promover o implementar dichos modelos
- ⊕ Discurso que argumenta que los distritos industriales, las empresas integradoras y los sistemas o redes de subcontratación se presentan como una de las alternativas más alentadoras para reestructurar la planta industrial concerniente a la MPYME mexicana, no obstante el grado de participación de las empresas en este tipo de esquemas asociacionistas es bajo
- ⊕ Discurso que analiza las condiciones –económicas, culturales, sociales e históricas– bajo las cuales han nacido los modelos exitosos de MPYME's de otros países –el caso italiano principalmente–
- ⊕ Discurso que muestra –empíricamente y teóricamente– las diferencias en las condiciones – económicas, históricas, sociales, culturales y organizacionales– que hacen posible el éxito o la

---

sobrevivencia entre, por una parte, distritos industriales mexicanos o asociaciones y agrupamientos empresariales mexicanos y, por otra parte, distritos industriales de otros países

- ⊕ Discurso que analiza tanto los casos de éxito como los casos de escaso desarrollo de formas de organización industrial mexicanos como son las asociaciones empresariales, los distritos industriales y las empresas integradoras
- ⊕ Discurso que analiza a partir de estudios empíricos y estadísticos tanto las posibilidades reales de éxito de la MPYME como los factores que hacen posible o dificultan dicho éxito en relación con esquemas de asociación o los esquemas de subcontratación en México
- ⊕ Discurso que permite reconocer las dificultades del traslado mecánico de modelos de organización de la producción y de la industria
- ⊕ Discurso que expone que la solución a la modernización empresarial de la MPYME y a los procesos de globalización enfrentados por ésta no se encuentran en el traslado de los modelos de organización de la producción y de la industria sino en la adaptación de los mismos
- ⊕ Discurso que sugiere que las redes socioeconómicas se presentan como una alternativa tanto al desarrollo de la MPYME como al desarrollo regional
- ⊕ Discurso que deja entrever que entre más formal y estructurada esté una empresa mayor será su tendencia a participar en esquemas de representación empresarial y formas de asociacionismo interempresarial
- ⊕ Discurso que expone que las formas de organización industrial basadas en el asociacionismo de la MPYME, si bien han tenido una fase de desarrollo exitoso, no pueden sostenerse indefinidamente contra la lógica del capitalismo
- ⊕ Discurso que describe algunas de las formas de organización del trabajo que se desarrollan en las MPYME's en México
- ⊕ Discurso que muestra que la formalización de las practicas de trabajo se relacionan directamente con el tamaño de la empresa y que las empresas más exitosas se caracterizan por un alto grado de formalización
- ⊕ Discurso que muestra que los niveles de participación y movilidad de los trabajadores en las MPYME's son bajos
- ⊕ Discurso que muestra que el grado de flexibilidad –numérica, salarial y funcional– experimentado por las MPYME's es bajo
- ⊕ Discurso que expone que las nuevas formas de organización del trabajo de tipo posttaylorista/posfordista son aún incipientes en las MPYME's

### Políticas y Apoyos para la MPYME<sup>51</sup>

- ⊕ Discurso que analiza el grado de éxito tanto de las políticas industriales enfocadas reestructurar a la planta industrial mexicana como de los apoyos otorgados a la MPYME en México para fomentar su desarrollo
- ⊕ Discurso que expone el análisis de las fallas de las políticas industriales en apoyo a la MPYME en México
- ⊕ Discurso que reconoce y muestra que las políticas de apoyo a la MPYME no han sido exitosas
- ⊕ Discurso que expone que si bien las políticas de apoyo a la MPYME son instrumentadas mediante participaciones conjuntas entre las diversas instituciones públicas, privadas y sociales, lo común son los bajos niveles de coordinación y articulación entre éstas

---

<sup>51</sup> Al respecto, existe una amplia diversidad de las políticas de apoyo para la MPYME. Flores y García de León (2001) han identificado al menos 10 tipos de políticas de apoyo a la MPYME en función de sus líneas acción, a saber: políticas de impulso a la inversión; de apoyo al comercio exterior; de desarrollo tecnológico; de empleo capacitación y productividad; de fomento a la asociación y cooperación interempresarial; de fomento a la vinculación academia-empresa; de difusión y desarrollo de sistemas de información; de estímulo a la cultura empresarial; de apoyo a la asesoría técnica y gestoría; y de impulso al desarrollo de infraestructura industrial.

- ⊕ Discurso que reconoce que las políticas de apoyo a la MPYME deben ser específicas y no generales, evitando que sean abstractas y despersonalizadas; y que además deben tener una orientación de demanda y no de oferta
- ⊕ Discurso que expone que los apoyos a las MPYME's deben realizarse con base en promotores que a través de la visita y estancia en las MPYME's reconozca los problemas de éstas y ofrezcan soluciones reales y específicas
- ⊕ Discurso que expone que las políticas industriales han tenido poco éxito debido a que no han reconocido las especificidades organizacionales de las MPYME's, en otras palabras, tratan por igual a los desiguales
- ⊕ Discurso que argumenta que en la elaboración de las políticas públicas debe ser tomado en cuenta el sector, la región y el tamaño a que pertenecen las MPYME's
- ⊕ Discurso que expone que el éxito de las políticas industriales depende de diagnósticos previos de la problemática de la MPYME, de la consideración de la diversidad heterogénea de la MPYME y de la incorporación de las experiencias de los empresarios
- ⊕ Discurso que expone que las políticas industriales pensadas para generar las mismas condiciones y ventajas a todas las empresas en realidad han generado desigualdad de oportunidades al tratar como iguales a los desiguales
- ⊕ Discurso que expone que deben crearse esquemas de financiamiento adecuados las necesidades y posibilidades reales de las microempresas por un lado, y de las pequeñas y medianas empresas, por otro lado
- ⊕ Discurso que expone que las políticas industriales y los sistemas de apoyo a la MPYME han tenido poco éxito tanto en el desarrollo y fomento de ésta como en la reestructuración industrial, ya que no han logrado su objetivo debido a que las políticas elaboradas son generales y no específicas, por lo que sólo logran su objetivo sobre unas cuantas empresas
- ⊕ Discurso que enfatiza que dada la heterogeneidad del sector de la MPYME, existe la necesidad de la necesidad de diferenciar –pero a la vez de complementar de manera congruente– entre las políticas de desarrollo social y las políticas de desarrollo económico/empresarial, para un mejor desarrollo de la MPYME
- ⊕ Discurso que expone que las políticas de apoyo a la MPYME se elaboran con base en la idea de que la MPYME es como una gran empresa pero de dimensiones menores, es decir, que actúa como una gran empresa pero en pequeña escala o a menor escala
- ⊕ Discurso que sugiere que los sistemas de apoyo – integral– a las MPYME's mexicanas deben ser tan efectivos como los apoyos otorgados a los socios comerciales de éstas para ponerlas en igualdad de circunstancias
- ⊕ Discurso que expone que debe darse una cooperación concertada entre universidad-empresa-gobierno para el desarrollo y fomento exitoso de la MPYME, y que es la universidad la que debe acercarse a los empresarios –y analizar sus necesidades– y tomar la iniciativa ya que para los empresarios de las MPYME's es difícil hacerlo
- ⊕ Discurso que expone que los apoyos a las MPYME's deben dirigirse principalmente a las empresas que estén en posibilidades de establecer esquemas de cooperación interempresarial
- ⊕ Discurso que deja entrever que mientras el gobierno responsabiliza al empresario de la MPYME del éxito de la misma –el empresario no aprovecha los apoyos ofrecidos–, este último a través de sus representantes gremiales responsabiliza aquél de dicho éxito –el gobierno no establece las condiciones necesarias para el desarrollo de la MPYME–
- ⊕ Discurso que expone que tanto gobierno como empresarios deben contribuir cada uno con sus obligaciones para el desarrollo de la MPYME
- ⊕ Discurso que expone que es inapropiado separar las políticas de apoyo a la reestructuración de la planta industrial, respecto de las destinadas a apoyar a la MPYME en general, pues si ésta no logra un buen desempeño su margen de interacción se reducirá

- 
- ⊕ Discurso que analiza las estrategias de desarrollo industrial implementadas por otros países con relación a la MPYME<sup>52</sup>
  - ⊕ Discurso que compara entre los apoyos otorgados a la MPYME de otros países y los apoyos otorgados a la MPYME mexicana
  - ⊕ Discurso que sugiere que es necesario impulsar la desconcentración productiva como factor relevante para el desarrollo de la MPYME
  - ⊕ Discurso que expone que las microempresas son eficientes en la asignación de sus limitados recursos y que sus ineficiencias pueden provenir del ambiente institucional imperante en el país
  - ⊕ Discurso que muestra que el conocimiento por parte de los micro y pequeños empresarios acerca de los apoyos gubernamentales escaso
  - ⊕ Discurso que expone que entre los apoyos a las MPYME's debe estar lo relacionado con el financiamiento, las formas de organización industrial, la asesoría sobre diversos temas, la gestión empresarial, la capacitación del recurso humano, la transferencia de tecnología, el mercado, los impuestos y la cooperación internacional
  - ⊕ Discurso que expone que el papel del gobierno debe ser más de promotor que de proveedor en cuanto a la implementación de las políticas industriales

### Financiamiento

- ⊕ Discurso que describe y versa sobre los instrumentos financieros que apoyan el desarrollo económico de las MPYME's, así como los instrumentos que deberían desarrollarse para el apoyo de éstas
- ⊕ Discurso que describe y versa sobre el funcionamiento e importancia de las organizaciones de microfinanzas –las cooperativas de ahorro y préstamo, las sociedades de ahorro y préstamo, las cajas solidarias, los bancos comunitarios, las asociaciones y sociedades civiles y las sociedades de solidaridad social– en México en tanto estrategia de desarrollo de la microempresa
- ⊕ Discurso que a través de casos de estudio analiza y establece las necesidades y situación financieras de las MPYME's
- ⊕ Discurso que expone que las microempresas son unidades económicas que tienen posibilidades de acceso a microcréditos dada su aceptable capacidad de microrentabilidad
- ⊕ Discurso que expone que deben crearse esquemas de financiamiento adecuados las necesidades y posibilidades reales de las microempresas por un lado, y de las pequeñas y medianas empresas, por otro lado

---

<sup>52</sup> Por ejemplo, en Japón respecto a medidas para la modernización y el cambio estructural se fomenta y promueve la integración de negocios, la conversión de negocios, la promoción regional de las pequeñas y medianas empresas, la promoción de la subcontratación e internacionalización; respecto a medidas para fortalecer la infraestructura administrativa se ofrecen apoyos financieros a las pequeñas y medianas industrias, apoyos para obtener oportunidad de negocios con las entidades gubernamentales, suplementos crediticios y reducciones tributarias, se fomentan las cooperativas, el desarrollo de sistemas de información y el desarrollo tecnológico, se desarrolla el entrenamiento del personal y la prevención de quiebras (Ruiz, 1992: 165). En Italia se desarrollan los conceptos de distrito industrial, empresas integradoras y uniones de crédito (Ruiz, 1992: 165). En Taiwan y Corea se ha desarrollado el modelo de subcontratación basado en la relación gran empresa-micro, pequeña y mediana empresa; dichos países llegaron a la conformación de éste modelo por circunstancias diferentes, siendo para Corea el apoyo financiero y los descuentos fiscales determinantes para su éxito (Ruiz, 1992: 165-167). En Tailandia el desarrollo de la pequeña y mediana empresa estuvo ligado a la subcontratación externa (Ruiz, 1992: 167). Hong Kong logró desarrollar la pequeña y mediana empresa a través de la subcontratación y la especialización flexible; además pudo iniciar un proceso de innovación tecnológica a partir de la industria de la maquiladora (Ruiz, 1992: 167).

### Factores de Competitividad y Desarrollo en la MPYME Mexicana

- ⊕ Discurso que enfatiza la necesaria modernización de la MPYME como mecanismo que permita la inserción de ésta a la dinámica económica nacional e internacional
- ⊕ Discurso que reconoce que el éxito de la MPYME no depende únicamente de factores externos como el financiamiento, la transferencia de tecnología o los apoyos integrales, sino también de factores internos de la empresa como la forma de organización, la gestión o control del proceso productivo y la capacidad de innovación
- ⊕ Discurso que enfatiza que tanto la mano de obra como las materias primas abundantes y baratas dejarán de ser ventaja competitiva para la MPYME, dejando su lugar a la tecnología: conocimiento tecnológico e innovación tecnológica de procesos y productos; no obstante la tecnología no es siempre el elemento central de la competitividad
- ⊕ Discurso que analiza las posibilidades de crecimiento de sectores de la MPYME basándose en factores como capital, producto, beneficio y costos de expansión
- ⊕ Discurso que describe la creación de ventajas competitivas de ciertos tipos de pequeñas empresas
- ⊕ Discurso que expone entre las ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas se encuentran la calidad, el servicio y la puntualidad en la entrega, el precio y el volumen
- ⊕ Discurso que expone que la manufactura asistida por computadora es una opción para que la MPYME produzca bienes con calidad de exportación en condiciones de competitividad
- ⊕ Discurso que expone que la tecnología no es –o no debe ser– la única o más importante fuente de ventaja competitiva, sino que también lo es –cuando se habla acerca de la MPYME– la creatividad y la habilidad artesanal de la mano de obra, así como también la forma de organización interna
- ⊕ Discurso que permite visualizar que si bien el empresario es un actor de gran importancia para el rumbo y vida de la empresa, la mano de obra también lo es (en su capacidad creativa y nivel de capacitación, no en su bajo costo)
- ⊕ Discurso que sugiere que tanto las relaciones personalizadas como las relaciones sociales diversas – familismo, vecindad, compadrazgo, amistad, etcétera,– características de la MPYME pueden afectar y/o beneficiar el desempeño de ésta
- ⊕ Discurso que expone que en México es notoria la ausencia de la construcción de una estructura institucional –local– que soporte un desarrollo interactivo en el que los diferentes actores – empresarios, organizaciones empresariales, fuerza de trabajo, sindicatos, universidades, gobiernos locales– asuman el compromiso de elevar los niveles de competitividad local; ello a través de la cooperación que a su vez se basa en la confianza
- ⊕ Discurso que sugiere que las redes socioeconómicas se presentan como una alternativa tanto al desarrollo de la MPYME como al desarrollo regional
- ⊕ Discurso que expone que frente al proceso de liberación comercial la compenetración entre las grandes empresas y la producción a pequeña escala representa una alternativa de desarrollo
- ⊕ Discurso que enfatiza la necesidad de que la MPYME produzca valor agregado a través de la innovación tecnológica y de productos para fomentar su capitalización y desarrollo y evite caer en la trampa del bajo valor agregado
- ⊕ Discurso que enfatiza la necesidad de transferencia de tecnología para fomentar el desarrollo competitivo de la MPYME
- ⊕ Discurso que expone que el desarrollo de capacidades tecnológicas y la capacidad de innovación tecnológica (productos y procesos) es un factor clave en el desarrollo de la competitividad de las MPYME's
- ⊕ Discurso que expone que el bajo nivel educativo a nivel nacional, el atraso y desestructuración administrativa y la falta de fomento por parte del gobierno dificultan la implantación de modelos administrativos modernos necesarios éstos últimos para implantar modelos de administración y control de la calidad en la MPYME.



- 
- ⊕ Discurso que expone que el servicio social universitario puede convertirse en una opción para potencializar el desarrollo empresarial de la microempresa
  - ⊕ Discurso que expone que las microempresas son eficientes en la asignación de sus limitados recursos y que sus ineficiencias pueden provenir del ambiente institucional imperante en el país
  - ⊕ Discurso que expone que el conocimiento de los diversos sectores industriales es indispensable para la buena planeación de las políticas de apoyo a la MPYME, así como para el desarrollo exitoso de la misma
  - ⊕ Discurso que diagnóstica la situación de la MPYME con relación a su desempeño económico en tanto actor fundamental de la economía, siendo la causa del pobre desarrollo de la MPYME la ausencia del conocimiento de sus necesidades reales al momento de elaborar las políticas industriales
  - ⊕ Discurso que expone que algunos de los factores para el desarrollo exitoso de la MPYME son la aplicación de herramientas administrativas (re) adecuadas a las necesidades reales de las MPYME's, la generación de cadenas productivas entre grandes empresas y MPYME's que permitan insertar a la MPYME en diversos mercados, la transferencia de tecnología, el desarrollo de capacidades administrativas, el desarrollo de una visión empresarial o emprendedora por parte del dirigente de la MPYME; la formulación de políticas industriales basadas en un conocimiento real de la MPYME y la generación de esquemas que faciliten a las MPYME's acceder a las compras gubernamentales
  - ⊕ Discurso que expone que deben crearse esquemas de financiamiento adecuados las necesidades y posibilidades reales de las microempresas por un lado, y de las pequeñas y medianas empresas, por otro lado
  - ⊕ Discurso que expone que la generación de programas regionales y sectoriales de asociacionismo empresarial son un elemento que permite el desarrollo de la MPYME

### Elementos y Análisis Organizacional<sup>53</sup>

- ⊕ Discurso que realiza y posibilita el análisis interorganizacional e intraorganizacional de la MPYME
- ⊕ Discurso que toma en cuenta factores organizacionales y no solo factores técnico y económicos para el análisis e intervención del desarrollo de la MPYME
- ⊕ Discurso que deja entrever que existe una tendencia –y conciencia– en el estudio de la MPYME a que aspectos de carácter económico vayan cediendo su lugar a aspectos sociológicos, psicológicos, antropológicos, políticos, entre otros
- ⊕ Discurso que versa sobre la forma cómo la MPYME ha sido pensada dentro de la teoría de la organización y los estudios organizacionales
- ⊕ Discurso que empieza reconocer –precariamente– la importancia de pensar a las micro, pequeñas y medianas empresas como micro, pequeñas y medianas organizaciones
- ⊕ Discurso que analiza las relaciones entre variables como la estrategia, la estructura, la cultura organizacional, el liderazgo y las formas de gestión en pequeñas empresas
- ⊕ Discurso que estudia la toma de decisiones y su relación con variables como el tamaño, el desempeño de la empresa, el desempeño de los trabajadores, los aspectos formales e informales, las áreas funcionales de la empresa y la capacitación; además muestra que la toma de decisiones en la MPYME tiende a ser más profesional debido a que el nivel educativo de los empresarios es cada vez más alto, la toma de decisiones tiende a ser más colectiva y los aspectos familiares van perdiendo importancia
- ⊕ Discurso que estudia la práctica de capacitación y su relación con variables como el tamaño, la innovación tecnológica, el desempeño de la empresa, el desempeño de los trabajadores y los

---

<sup>53</sup> Es necesario aclarar que muchas de las ideas y argumentaciones expuestas en esta categoría son validas sólo para las micro y/o pequeñas y/o medianas empresas en las que se realizaron los estudios (de caso) y encuestas, y no para la generalidad del sector de la MPYME.

aspectos formales e informales; muestra además que la práctica de la capacitación en la pequeña empresa es escasa y que –aparentemente– es reciente la –escasa– necesidad de recibirla; sin embargo, ésta reconoce la importancia de aquélla para mejorar los niveles de desarrollo

- ⊕ Discurso que muestra que el éxito de la dinámica y configuración de los distritos industriales depende de las características del entorno institucional, los factores socioculturales de la comunidad –territorio–, los patrones nacionales de desenvolvimiento económico y la lógica productiva que guíe a las empresas
- ⊕ Discurso que analiza casos –exitosos– de modernización de procesos productivos en empresas medianas basados en el análisis de las nuevas formas de organización que adquieren dichos casos
- ⊕ Discurso que muestra la naturaleza de las relaciones laborales en la MPYME's; se concluye que la formalización de las practicas de trabajo se relacionan directamente con el tamaño de la empresa y que las empresas más exitosas se caracterizan por un alto grado de formalización; que los niveles de participación y movilidad de los trabajadores en las MPYME's son bajos; que el grado de flexibilidad –numérica, salarial y funcional– experimentado por las MPYME's es bajo; que el nivel de bilateralidad en las relaciones laborales en las MPYME's es bajo, no obstante las relaciones laborales van desde las tradicionales –formas autoritarias y paternalistas– hasta las innovadoras –formas participativas y de consenso–; que el nivel de sindicalización de la micro empresa es bajo y que el de la pequeña y mediana empresa es alto; y que hay una tendencia a que las empresas sean más productivas en tanto más bilateralidad tengan; no obstante hay una tendencia a no considerar la bilateralidad y las buenas relaciones laborales como un factor de gran relevancia para aumentar su competitividad
- ⊕ Discurso que expone que las nuevas formas de organización del trabajo de tipo postaylorsita/posfordista son aún incipientes en las MPYME's
- ⊕ Discurso que muestra los diversos grados de motivación e insatisfacción –teoría motivación-higiene de Herzberg– de trabajadores y supervisores en la pequeña empresa
- ⊕ Discurso que a partir de categorías organizacionales –como la formalidad e informalidad– propone tipologías de las diversas formas de organización industrial que pueden adoptar las MPYME's
- ⊕ Discurso que a partir del estudio de formas de organización industrial sugiere que las redes de subcontratación sustentables son una alternativa viable para el desarrollo económico, social y ecológico de las MPYME's
- ⊕ Discurso que analiza y muestra que la capacidad de aprendizaje de la MPYME's es reducida y/o amplia
- ⊕ Discurso que describe y analiza el desarrollo de procesos de aprendizaje e innovación tecnológica
- ⊕ Discurso que describe el proceso de creación de conocimiento organizacional de pequeñas empresas
- ⊕ Discurso que muestra que el comportamiento organizacional –relación entre individuo, estructura, funciones productivas y ambiente organizacional– de la pequeña empresa –como unidad organizacional– es complejo, por lo que dada la diversidad heterogénea del sector de la MPYME, el estudio de dicho sector se torna extremadamente complejo
- ⊕ Discurso que muestra la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de la MPYME y las características culturales de las pequeñas y medianas empresas familiares
- ⊕ Discurso que muestra las diferencias entre los estilos de gestión de pequeñas empresas a partir de la influencia que los factores culturales imprime a dichos modos de gestión (análisis basado en los aspectos teóricos metodológicos de Hofstede)
- ⊕ Discurso que muestra que el cambio organizacional en las pequeñas empresas, en tanto forma de adaptación al ambiente, se orienta hacia la imitación, la adaptación tecnológica, la adaptación de modelos organizacionales, la subordinación cuando se encuentran en esquemas de subcontratación y el control del comportamiento de los trabajadores
- ⊕ Discurso que muestra la diversidad de estrategias desplegadas por pequeñas empresas a partir del tipo de tecnología usado así como las repercusiones de estas estrategias en la competitividad y sustentabilidad de dichas empresas



- 
- ⊕ Discurso que muestra el análisis estratégico (planeación estratégica) y el control de gestión en la pequeña empresa
  - ⊕ Discurso que muestra los casos de éxito basados en las formas de organización industrial propuestas por las autoridades gubernamentales (empresas integradoras)
  - ⊕ Discurso que analiza las características del líder/empresario de la pequeña empresa
  - ⊕ Discurso que expone el proceso de construcción de la identidad organizacional y la influencia del género en las cooperativas de mujeres
  - ⊕ Discurso que versa sobre el análisis institucional de la pequeña empresa familiar y muestra que la empresa familiar está cruzada por tres lógicas institucionales: la familia, el negocio y la profesión

### El Empresario de la MPYME

- ⊕ Discurso que describe y analiza el comportamiento del empresario en relación con sus estrategias de gestión de su empresa hacia dentro y hacia fuera de ella, y en relación con su realidad o situación organizacional
- ⊕ Discurso que analiza la evolución del empresario en relación con sus características más tradicionales
- ⊕ Discurso que establece que el desarrollo, crecimiento y éxito económico de la MPYME depende en gran medida del empresario-emprendedor

### Características y Problemática de la MPYME

- ⊕ Discurso que versa sobre las características y sobre las virtudes y/o aspectos negativos de la MPYME relacionadas con factores tecnológicos, administrativos, productivos, organizacionales, económicos, culturales, sociales, de mercado y de fuerza de trabajo, principalmente
- ⊕ Discurso que expone que entre las causas de mortandad de las MPYME's se encuentran la ausencia de formas de administración formales, la incapacidad de saber administrar el crecimiento de la empresa, la deficiencia en el control de costos, la ausencia de programas mercadológicos o el desarrollo de programas mercadológicos deficientes; la realización de inversiones improductivas; la falta de mentalidad empresarial; la especialización, es decir, imposibilidad de generar una amplia gama de líneas de productos para competir con la gran empresa; los procesos de abastecimiento y de ventas costosos por problemas de pequeña escala, la inadecuada sistematización de la producción, la mano de obra escasa debido al ofrecimiento de salarios bajos, la maquinaria y equipo costoso, la capacitación deficiente de la mano de obra, la mano de obra ineficiente, el poco poder de negociación en la compra de insumos y en la venta de productos en cuanto tiempos de pago; la mala calidad de las materias primas adquiridas, el incumplimiento en los plazos de entrega acordados, la mala calidad de los productos ofrecidos, la deficiente presentación de los productos, la saturación de los mercados y los nuevos competidores, los problemas para generar valor agregado a los clientes; las deficientes relaciones con del empresario con su personal, proveedores y clientes, la escasez y alto costo del crédito, la inaccesibilidad al crédito debido a la cantidad de requisitos difíciles de cubrir, las altas cargas fiscales; la gran cantidad de trámites necesarios para operar, y la falta de representatividad en asociaciones empresariales.<sup>54</sup>

### Otros Temas

Discurso que analiza factores y temas como el desarrollo de la microempresa rural; el sector informal como expresión de la microempresa; el servicio social como opción para el desarrollo empresarial de la microempresa; la representatividad de las MPYME's en las organizaciones empresariales; la

---

<sup>54</sup> Estos factores indicativos de la causa de mortandad de las MPYME's son retomados de Maza (1997a).

vinculación universidad-empresa; el fenómeno de la contaminación y la sustentabilidad en las MPYME's; la problemática de la definición de la MPYME; ensayos de tipologías para la reclasificación del sector; el sindicalismo en las MPYME's; los mercados laborales; las relaciones entre el tamaño de la empresa, la región y las exportaciones de las MPYME's; el estudio de ramas industriales específicas o grupos de MPYME's pertenecientes a determinada localidad con variables de estudio específicas; el diagnóstico de la situación empresarial de las MPYME's; la consultaría en el sector de las MPYME's. Todos estos temas son analizados con relación a la problemática y desarrollo de la MPYME y corresponden a estudios específicos y aislados que no llegan a conformar un tópico por sí mismos, pero que precisamente por ser resultados de estudios de investigación, ilustran aspectos diversos de las MPYME's como por ejemplo:

- ⊕ Discurso que analiza el desempeño –rentabilidad– y las posibilidades de éxito de microempresas rurales, a partir de lo cual, sugiere líneas de acción para el desarrollo de dichas empresas (por ejemplo, la necesidad de mayor financiamiento, mayor apoyo integral y mayor capacidad de innovación, así como la necesidad de integración vertical y la necesidad de más estudios de este sector de microempresas)
- ⊕ Discurso que analiza a la microempresa como parte del sector informal de la economía, es decir, la microempresa informal es considerada tanto una transición de la formalidad –de pequeñas y medianas empresas– hacia la informalidad resultado de los ajustes macroeconómicos como un producto de una fuerza de trabajo sin opciones de empleo que encuentra en la microempresa informal una opción de subsistencia
- ⊕ Discurso que muestra la viabilidad de vincular la formación de los estudiantes universitarios con la asistencia integral a microempresas a través del servicio social
- ⊕ Discurso que analiza las relaciones entre los empresarios de las MPYME's y las organizaciones empresariales
- ⊕ Discurso que muestra que la MPYME tiene un bajo nivel de representatividad en las organizaciones empresariales a pesar de que existe la obligatoriedad de afiliarse en dichas organizaciones; no obstante en la década de los 90 se ha reactivado la presencia de los pequeños empresarios en la escena pública con organizaciones como la Asociación Nacional de Industriales de la Transformación (ANIT), la Confederación Nacional de la Microindustria (Conamin), la Cámara Nacional de Comercio en Pequeño (Canacope) o la Asociación de Microempresarios Mexicanos (Mimexa)
- ⊕ Discurso que establece que la relación universidad-empresa está poco desarrollada
- ⊕ Discurso que expone que la contribución de las pequeñas empresas a la contaminación ambiental no es tan notable como la de las grandes empresas, sin embargo, no es despreciable ya que éstas tienen mayor capacidad para implementar programas de preservación del ambiente que aquellas; además la actitud de éstas últimas hacia la contaminación suele ser negativa y en conjunto pueden generara grados de contaminación relevantes
- ⊕ Discurso que expone la necesidad de que el gobierno desarrolle sistemas de voluntarios de cumplimiento ambiental para las microempresas dado que a menor tamaño organizacional menores son las medidas técnicas, financieras y de cumplimiento de la legislación ambiental
- ⊕ Discurso que discute sobre los factores que se podían tomar en cuenta para elaborar definiciones de la MPYME desde puntos de vista más cualitativos que cuantitativos como por ejemplo su proximidad (jerárquica, física, funcional), su tipo de propiedad, su posición en el mercado, su relación interempresarial, entre otros
- ⊕ Discurso que versa sobre las diferentes formas y factores que permiten clasificar a las MPYME's, por ejemplo, en función de los objetivos económico/financieros –empresas de subsistencia y empresas de acumulación–, del tipo de mercado al que pertenecen –tradicional o moderno–, del tipo de producto –competitivos o no competitivos–, del tipo de tecnología utilizada –tradicional o

---

moderna–, del tipo de legalidad asumida –formales o informales–, del potencial de crecimiento, de las características administrativas, del sector industrial, entre otros

- ⊕ Discurso que expone que nivel de sindicalización de la microempresa es bajo y el de la pequeña y mediana es alto y que cuando existe la figura del sindicato, éste tiende –en su mayoría– a ser un sindicato fantasma
- ⊕ Discurso que expone en la microempresa la distancia social es un elemento central para el empresario a la hora de definir su relación con los trabajadores y definir su forma de gestión
- ⊕ Discurso que expone que en algunas regiones el mercado laboral debe corregir o mejorar aspectos relativos a la capacitación y rotación de personal
- ⊕ Discurso que analiza las relaciones entre el tamaño, la región, las exportaciones de ciertas MPYME's
- ⊕ Discurso que analiza el desarrollo y desempeño económico de ramas industriales de manera específica y detallada
- ⊕ Discurso que analiza grupos de MPYME's –pertenecientes a localidades específicas– relacionadas con factores como las estrategias de comercialización, la eficiencia productiva, la rentabilidad económica y la capacidad de asociación
- ⊕ Discurso que a través de encuestas a la MPYME's ofrece diagnósticos empresariales de las mismas en cuanto a aspectos de: organización, liderazgo, recursos humanos, mercado, producción, contabilidad, finanzas y fiscalismo
- ⊕ Discurso que muestra que aunque aparentemente la consultoría en MPYME's está sobre ofertada, es aún incipiente y poco formalizada

Como se puede observar, el discurso académico transita por doce tópicos: 1) la importancia económica y social de la MPYME, 2) la heterogeneidad del sector de la MPYME y la necesaria reestructuración de éste, 3) el análisis de las repercusiones del ambiente económico en la MPYME, 4) el estudio y análisis teórico de los modelos de organización de la producción y de la industria –de otros países– así como el estudio empírico de los modelos de organización de la producción y de la industria que México puede, debe, y ha adoptado, 5) el estudio y análisis del grado de éxito o fracaso de las políticas industriales y los apoyos en favor de la MPYME, 6) las posibilidades de financiamiento de la MPYME y la situación financiera de las mismas, 7) el análisis de los factores de éxito, competitividad y desarrollo de la MPYME, 8) el estudio de algunos elementos organizacionales de la MPYME, 9) el estudio del empresario de la MPYME, 10) la caracterización y problemática de la MPYME, y 11) diversos factores de análisis con relación a la MPYME, como las el desarrollo de la microempresa rural, el sector informal y la microempresa, el servicio social como instrumento de desarrollo microempresarial, las MPYME's y su relación con las organizaciones empresariales, la vinculación universidad-MPYME, el fenómeno de la contaminación y la sustentabilidad en las MPYME's, la problemática de la definición y clasificación de la MPYME, las relaciones laborales en las MPYME's, entre otros.

### *2.1.2.2. Características del discurso académico de la MPYME*

Este panorama del discurso académico que muestra la naturaleza constitutiva del mismo necesita ser complementado con la enumeración de las características que permitan comprender con mayor certidumbre su esencia discursiva:

- ◆ Es un discurso con una óptica micro y macroeconómica predominante –aspectos como globalización, libre mercado, modernización, competitividad, demanda, oferta, economías de escala,<sup>55</sup> economías de alcance,<sup>56</sup> economías de tamaño,<sup>57</sup> economías de crecimiento,<sup>58</sup> economías de especialización,<sup>59</sup> economías de aprendizaje,<sup>60</sup> costos, producción, tecnología, división del trabajo y productividad definirán el futuro de la MPYME–, pero con leves matices organizacionales, antropológicos y sociológicos; y muy implícitos matices históricos
- ◆ Es un discurso que empieza a reconocer la necesidad de un conocimiento organizacional de la MPYME
- ◆ Es un discurso de análisis y reflexión variado y diverso, es decir, un discurso que ensaya y posibilita diversas formas de reflexionar y analizar a la MPYME –diversos puntos de vista y diversas problemáticas–
- ◆ Discurso inscrito en la perspectiva de la globalización de la economía donde conceptos como modernización, competitividad, especialización flexible o flexibilidad, innovación, productividad y calidad son relevantes para el desarrollo de la MPYME
- ◆ Es un discurso con una óptica orientada a la competitividad y al desempeño y desarrollo económico de la MPYME

---

<sup>55</sup> A mayor volumen de producción el costo medio del producto disminuye hasta llegar un punto en el que dicho costo empieza a aumentar.

<sup>56</sup> Debido a la diversificación de productos se reduce el riesgo de concentrarse en un solo producto, a la vez que se disminuye el costo unitario al prorratearse los costos fijos en los productos diversificados (Suarez-Nuñez, 2001: 16).

<sup>57</sup> Derivan del hecho de que una gran empresa puede producir y vender de forma más eficiente que las pequeñas empresas (Suarez-Nuñez, 2001: 19).

<sup>58</sup> Estas son producto de la eficiente utilización de los recursos y del aprovechamiento de oportunidades dadas por estos recursos (Suarez-Nuñez, 2001: 19).

<sup>59</sup> Grandes volúmenes de producción en las cuales se pueden aprovechar las ventajas de la división del trabajo (Bianchi y Di Tommaso, 1998: 618).

<sup>60</sup> Reducción de los costos cuando el nivel de producción crece, debido a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que son producto –directo o indirecto– de la actividad productiva (Bianchi y Di Tommaso, 1998: 618).

- 
- ◆ Es un discurso con una visión desde afuera y desde adentro de la empresa: abarca los procesos y las relaciones interempresariales e intraempresariales
  - ◆ Es un discurso creador de conocimiento concerniente a la MPYME debido a la capacidad de realizar estudios e investigaciones empíricos y teóricos y análisis estadísticos de la MPYME
  - ◆ Es un discurso propositivo y prescriptivo, que –generalmente– sobre la base del análisis empírico, teórico y estadístico del sector de la MPYME, sugiere líneas de acción para mejorar el desempeño de dicho sector empresarial
  - ◆ Es un discurso con alto fundamento teórico/<sup>61</sup>empírico/<sup>62</sup>estadístico:<sup>63</sup> se caracteriza por la base teórico/empírica/estadística a partir de la cual reflexionar sobre la MPYME.
  - ◆ Debido a lo anterior es un discurso con capacidad analítica, reflexiva, descriptiva, explicativa, demostrativa y argumentativa tanto de las diversas realidades y problemáticas del sector de la MPYME como de las acciones sugeridas para su desarrollo
  - ◆ Es un discurso con capacidad para realizar comparaciones entre la realidad mexicana y otras realidades con relación –sobre todo– a los modelos de organización industrial y apoyos a las MPYME's, y con capacidad comparativa de diversos factores entre las MPYME's y entre éstas y la gran empresa
  - ◆ Es un discurso promocional: describe los diversos apoyos con que la MPYME cuenta o los modelos de organización industrial
  - ◆ Es un discurso con mayor tratamiento de la MPYME industrial o manufacturera, aunque también se analizan otros sectores (comercio, servicios, construcción)

Como es notorio, el discurso académico también posee características muy específicas: es un discurso de perspectivas diversas que abarca no sólo la económica, sino otras más (aunque sea someramente), en donde participan instituciones y personajes comprometidos con el estudio e investigación de la MPYME; de ahí su enfoque reflexivo, analítico, explicativo, comparativo y

---

<sup>61</sup> Por base teórica se entiende los diversos marcos teóricos –principalmente económicos y en menor medida sociológicos y organizacionales– que se utilizan para contextualizar, fundamentar y explicar los diversos estudios realizados y los diversos temas de investigación abordados.

<sup>62</sup> Por fundamento empírico se entiende los estudios de caso, los estudios multicaso y las investigaciones donde se analizan diversas variables de estudio en un número considerable de MPYME's con apoyo de la estadística.

<sup>63</sup> Por fundamento estadístico –bases estadísticas y análisis estadísticos– se entiende las encuestas y el análisis estadístico de las mismas realizado por instituciones como INEGI, Nafin, Secofi (ahora SE) y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, principalmente. El discurso académico tiende a apoyarse en dichos estudios para sustentar sus investigaciones, ideas y argumentos.

descriptivo hacia la MPYME, cuya capacidad argumentativa sobre lo que expone y sugiere cuenta con una base empírico/teórica/estadística sobre la cual reflexionar. Enseguida se analiza el discurso managerial.

### 2.1.3. El discurso managerial

El tercero de ellos es un discurso formado básicamente por consultores de empresas y académicos ligados a ésta actividad o estudiosos del know how administrativo de la MPYME. Se le denomina *managerial* porque versa sobre el *know how* necesario para el éxito y buen desempeño –económico– de la MPYME. En otras palabras lo managerial –de management– hace referencia al “conjunto de prácticas y actividades fundadas sobre un cierto numero de principios que apuntan a una finalidad: la prosecución de la eficacia, la mayor de las veces económica” (Chanlat, 1998: 37). Dicho discurso es, en comparación los anteriores, relativamente menos abundante.<sup>64</sup> Los planteamientos y características básicos de este discurso son:

#### 2.1.3.1. Tópicos del discurso managerial de la MPYME

##### El Know how de la MPYME

- ⊕ Discurso que versa sobre las técnicas o conocimientos técnicos del *know how* para la MPYME en áreas técnico-administrativas que permiten mejorar el desempeño de la misma, entre las que se encierran el proceso administrativo, la gestión de la producción, la gestión de la mercadotecnia, la gestión de la calidad, la gestión de las compras y de las cadenas de abastecimiento, la gestión de los procesos de exportación; la gestión de la información, conocimiento e innovación organizacional, la gestión de los recursos humanos, la gestión de las tecnologías de la información y la comunicación; también se incluyen las finanzas, los presupuestos, la contabilidad, la planeación estratégica, los sistemas de medición del desempeño y el control de gestión, el capital intelectual y la generación de valor, el comercio electrónico, la evaluación de proyectos, la formulación de los planes de negocio para la creación y desarrollo de MPYME's, la capacitación gerencial y de la mano de obra, y la cultura organizacional; asimismo se exponen temas como la administración de las MPYME's en contexto de globalización, las formas jurídicas de la MPYME's, el desarrollo de ejecutivos de la MPYME, la toma de decisiones y la resolución de problemas, la auditoria administrativa, las relaciones públicas y la planeación del trabajo de oficina
- ⊕ Discurso que propone modelos de diagnóstico para reconocer el estado administrativo-funcional real de las MPYME's
- ⊕ Discurso que propone modelos y métodos de intervención, diseño de modelos de toma de decisión para el emplazamiento de pequeñas empresas

---

<sup>64</sup> Esta interpretación o resultado puede estar sesgado por la cantidad y tipo de literatura revisada, por lo que es posible que en un futuro esta apreciación cambie.

- 
- ⊕ Discurso que describe experiencias de vinculación universidad-MPYME y expone la importancia de dicha relación para el desarrollo de estas empresas a través del *know how administrativo* que los académicos y estudiantes pueden aportar a estas empresas
  - ⊕ Discurso que expone experiencias de métodos de intervención en los que se diagnostican problemáticas específicas y se proponen alternativas de solución para dichas problemáticas
  - ⊕ Discurso que expone que la mayoría de las grandes empresas han implantado algún modelo de administración para la calidad, mientras que son pocas las MPYME's, pero sobretodo las pequeñas y medianas – exceptuando las micros–, las que incursionan por los senderos de los programas de calidad; y aún más reducido es el número de empresas que logran tener resultados favorables
  - ⊕ Discurso que expone que la implantación de modelos de calidad en pequeñas y medianas empresas se da en empresas administradas profesionalmente y no en empresas administradas como negocios familiares

### Importancia de la MPYME

- ⊕ Discurso que versa sobre el reconocimiento de la MPYME como un actor de gran potencialidad económica y social<sup>65</sup>

### Características y Problemática de la MPYME

- ⊕ Discurso que versa sobre las características y sobre las virtudes y/o aspectos negativos de la MPYME relacionadas con factores tecnológicos, administrativos, productivos, organizacionales, económicos, sociales, de mercado y de fuerza de trabajo
- ⊕ Discurso que expone que entre los problemas administrativos de las MPYME's se encuentran la visión de corto plazo aunado a la falta de planeación, la falta de claridad en el objetivo o misión de la empresa, la falta de experiencia en el negocio o ramo, la especialización del empresario en un aspecto empresarial aunado a la falta de conocimiento en los otros aspectos, la falta de liderazgo por parte del empresario, la falta de gestión de la información, la falta de experiencia administrativa o la falta de sistemas de administración formales derivados del hombre-orquesta, la falta de estructuras organizacionales adecuadas, los recursos humanos descalificados, la falta de programas de capacitación formales, la falta de diferenciación entre las estructuras formales, las estructuras familiares y las estructuras sociales, los problemas familiares y los problemas de sucesión, el desarrollo del nepotismo, la falta de información financiera detallada, la ineficiente gestión de recursos financieros internos, la falta de reinversión del utilidades, la falta de financiamiento externo adecuado, la falta de garantías crediticias, la falta de capacidad tecnológica, la falta de acceso a información y mercados tecnológicos, la deficiencia en la transferencia de tecnología, los bajos niveles de productividad, la falta de formalización en la realización de planes de negocio y proyectos de evaluación, la dificultad de acceso a mercados no locales, la falta de conocimiento para la localización (asentamiento) adecuada del negocio, la falta de calidad, la falta de innovación en procesos y productos, la falta de adaptación a circunstancias contextuales internas y ambientales externas, la incapacidad de participar en esquemas de asociacionismo interempresarial, los problemas con la compra de insumos, la falta de competitividad, la insolvencia del negocio y el fraude.

---

<sup>65</sup> Los argumentos presentados por este discurso para mostrar la importancia de la MPYME son similares a los expuestos por el discurso oficial y académico.

### Líneas de Acción y Factores de Desarrollo para la MPYME

- ⊕ Discurso que plantea problemáticas –principalmente administrativas– de la MPYME y propone soluciones para éstas basadas esencialmente en técnicas administrativas –con escaso conocimiento organizacional– con el objetivo de fomentar el desarrollo económico de la MPYME

### El Empresario de la MPYME

- ⊕ Discurso que expone las características asociadas a los empresarios exitosos
- ⊕ Discurso que describe las formas de pensar y actuar del empresario y enfatiza que éste se debe acercar a las asesorías que pueden proporcionar instituciones gubernamentales e instituciones de educación superior
- ⊕ Discurso que expone que el liderazgo del empresario ante la implementación de un programa de calidad es una característica que permite la implantación del mismo

Como se puede observar, el discurso managerial comprende cinco temáticas: 1) el conocimiento administrativo enfocado a la MPYME, 2) la importancia socioeconómica de las MPYME's, 3) las características y problemáticas de las MPYME's, 4) las alternativas de acción y solución en torno al desarrollo económico de la MPYME y 5) el perfil del empresario de la MPYME y las acciones que debe realizar para mejorar el desempeño de su empresa

#### *2.1.3.2. Características del Discurso Managerial de la MPYME*

Si bien lo anterior ofrece un panorama de las temáticas que dan cuerpo al discurso managerial, resulta conveniente exponer las características representativas de este discurso para una mejor valoración del mismo:

- ◆ Es un discurso pragmático: se caracteriza por su orientación al conocimiento relativo a la resolución de problemas administrativos de la MPYME
- ◆ Es un discurso con una óptica orientada al desempeño administrativo y competitividad de la MPYME –a través del know how administrativo–
- ◆ Es un discurso diverso en cuanto a las diversidad de técnicas administrativas que se proponen para solucionar los problemas que enfrenta la MPYME
- ◆ Es un discurso, en términos generales, con una visión de la empresa interna: se enfoca principalmente en los diversos problemas intraempresariales
- ◆ Es un discurso con escasa capacidad para crear conocimiento concerniente a la MPYME debido a su tendencia a apropiarse del ya creado –para la gran empresa–



- 
- ♦ Es un discurso propósitivo, prescriptivo y descriptivo: propone y describe soluciones para los diversos problemas administrativos a los que se enfrenta la MPYME
  - ♦ Es un discurso que se fundamenta en el conocimiento administrativo generado para la gran empresa, partir del cual propone soluciones para los problemas que se enfrenta la MPYME
  - ♦ Debido a lo anterior en términos generales es un discurso con escasa capacidad analítica y reflexiva, excepto en los casos que se describen experiencias de intervención en donde su capacidad explicativa, demostrativa y argumentativa sale a relucir
  - ♦ Es un discurso con mayor tratamiento de la MPYME industrial o manufacturera, aunque también se analizan otros sectores (comercio y servicios)

Como es evidente, el discurso managerial es un discurso propositivo y prescriptivo comprometido con el desarrollo y buen funcionamiento de la MPYME, cuyo fundamento se encuentra principalmente en el conocimiento administrativo. Al igual que los otros dos discursos, éste discurso considera a la MPYME como un motor de crecimiento para la economía del país, de ahí su carácter esencialmente pragmático.

## **2.2. Los discursos, el discurso, y su entretrejimiento**

Hasta ahora, se han expuesto de forma desglosada, el contenido y características del discurso general de la MPYME, es decir, se han revisado los discursos oficial, académico y managerial. Enseguida, se tratarán de establecer las posibles interrelaciones que existen entre estos discursos.

### **2.2.1. Los discursos y sus tópicos**

Cada discurso versa sobre aspectos muy específicos, sin embargo, a pesar de sus diferencias, poseen rasgos en común, como lo muestra la tabla 1.1 (ver tabla).

De acuerdo a la tabla 1.1, son cinco los tópicos en los que los tres discursos coinciden: ‘importancia de la MPYME’, ‘líneas de acción sugeridas y políticas y apoyos a la MPYME’, ‘factores de competitividad y desarrollo en la MPYME mexicana’, ‘el empresario de la MPYME’ y las ‘características y problemática de la MPYME’. Son también cinco los tópicos en los que solamente coinciden los discursos oficial y managerial: ‘Heterogeneidad y reestructuración industrial y nuevas formas de clasificación de las MPYME’s’, ‘Economía y ambiente económico’, ‘El financiamiento de la MPYME’, ‘Modelos de organización industrial

y de organización de la producción’ y ‘Otros temas de análisis con relación a la MPYME’. Y son solamente dos los tópicos en los ningún discurso coincide por ser específicos de éstos: ‘elementos y análisis organizacional’ y ‘Know how de la MPYME’.

Tabla 1.1 Puntos de convergencia en los tópicos entre los discursos oficial, académico y managerial.

Tópicos	Puntos de Convergencia		
	Discurso Oficial	Discurso Académico	Discurso Managerial
Importancia de la MPYME	*	*	*
Heterogeneidad y reestructuración industrial y nuevas formas de clasificación de las MPYME's	*	*	
Líneas de acción sugeridas y políticas y apoyos a la MPYME	*	*	*
Economía y ambiente económico	*	*	
Factores de Competitividad y Desarrollo en la MPYME Mexicana	*	*	*
El financiamiento de la MPYME	*	*	
Modelos de organización industrial y de organización de la producción	*	*	
El empresario de la MPYME	*	*	*
Características y problemática de la MPYME	*	*	*
Elementos y análisis organizacional		*	
Know how de la MPYME			*
Otros temas de análisis con relación a la MPYME	*	*	

Fuente: elaborado por el autor.

No obstante, se puede concluir que en términos generales los tres discursos abordan temáticas o tópicos similares; y precisamente por esto, aparentemente parecen discursos homogéneos –sobre todo los discursos oficial y académico–. Sin embargo, aunque los discursos abordan temáticas similares, la forma y el enfoque por medio de los cuales son abordadas dichas temáticas son –generalmente– distintos, es decir, el mismo tema –por ejemplo, las políticas industriales y apoyos a la MPYME– es abordado a partir de diferentes puntos de vista, por lo que el contenido de las temáticas adquiere un sentido distinto en cada discurso. Por ello, aunque los tres discursos son aparentemente homogéneos en cuanto a las temáticas abordadas, en realidad son heterogéneos en cuanto al contenido de las mismas. A ello hay que sumar las temáticas específicas de cada discurso, es decir, las temáticas no compartidas –o difícilmente compartidas– entre los discursos. A continuación se presenta con mayor detalle lo anterior:

➡ En cuanto a la importancia social y económica de la MPYME, se puede establecer que la diferencia en el tratamiento de éste tema es casi inexistente entre los tres discursos.

---

➤ En lo relativo a la heterogeneidad del sector de la MPYME, la diferencia entre el discurso oficial y el discurso académico es que éste último no sólo reconoce –al igual que el oficial– la heterogeneidad del sector de la MPYME, sino que es más consciente de las implicaciones que dicha heterogeneidad tiene no sólo para el diseño de políticas industriales sino para el análisis –académico– de dicho sector.

➤ Asimismo, el discurso académico se diferencia del oficial, porque el primero no sólo reconoce –al igual que el segundo– la necesaria articulación del sistema industrial, sino que se preocupa por analizar el estado actual de ésta. Lo mismo sucede respecto a la reestructuración industrial, mientras el discurso oficial solamente la reconoce, el discurso académico además de reconocerla se preocupa por analizar su estado actual

➤ Con relación a las nuevas formas de clasificación de las MPYME's,<sup>66</sup> el discurso académico ofrece más alternativas de clasificación de la MPYME que el discurso oficial; además mientras que este último relaciona en mayor medida el tema de las formas de clasificación de las MPYME's con la formulación de políticas de apoyo a las mismas, el discurso académico vincula dicho tema no solamente con las políticas de apoyo sino con el estudio de la MPYME

➤ En lo que respecta a las líneas de acción sugeridas, los tres discursos se caracterizan por sugerir y proponer líneas de acción o soluciones ante las problemáticas de la MPYME, sin embargo, la diferencia radica en que el discurso académico –sobre todo éste– y el managerial cuentan con un conocimiento –empírico/teórico/estadística y administrativo– a partir del cual argumentar sus propuestas; a su vez la base teórica/empírica del discurso oficial a partir de la cual argumenta sus propuestas es escasa, no obstante encuentra cierto apoyo en su base estadística. Asimismo, una diferencia que se puede rescatar en relación con las propuestas y líneas de acción sugeridas, es que el discurso académico tiene un enfoque interno y externo de la empresa, el oficial tiene una tendencia hacia un enfoque externo y el managerial tiene una tendencia hacia un enfoque interno de la empresa. De esta forma, cada discurso propone líneas de acción diversas, por ejemplo, mientras el discurso oficial sugiere el desarrollo de bolsas de subcontratación, el managerial sugiere que la empresa realice un estudio de sus fuerzas y debilidades.

---

<sup>66</sup> Recuérdese que para el discurso oficial este tema representa un tópico en sí mismo, mientras que para el discurso académico dicho tema forma parte del tópico 'otros temas'.

➤ En lo concerniente a las políticas industriales y apoyos otorgados a la MPYME, mientras el discurso oficial se encarga de describir el contenido de éstas y éstos, y de prescribir como deben ser y cuales deben los mismos, el discurso académico se encarga además de esto, de estudiar y analizar el alcance o grado de éxito de esas políticas y esos apoyos.

➤ En lo relativo a la economía y el ambiente económico, el discurso oficial versa sobre la necesidad de insertar a la MPYME a la economía –y sobre lo que se está haciendo y se debe hacer para lograrlo–; además dicho discurso hace mención de algunos de los efectos de la economía sobre la MPYME. Por su parte, el discurso académico analiza los factores que pueden ayudar a la MPYME a insertarse en la economía, además de analizar y realizar estudios de los efectos de la economía sobre la MPYME.

➤ En relación con los factores de competitividad y desarrollo de la MPYME, mientras el discurso oficial se enfoca principalmente en la tecnología, la transferencia tecnológica, la innovación de productos y procesos, las políticas industriales y la flexibilidad como factores de competitividad y desarrollo para la MPYME, el discurso académico va más allá, es decir, no sólo se enfoca en los factores de competitividad anteriormente mencionados, sino en el estudio de factores que en un momento dado pueden determinar el desarrollo y competitividad de la MPYME, como lo son, la forma de gestión, la diversidad de estrategias adoptadas, la capacitación, la asesoría universitaria, la creatividad y habilidad artesanal, las relaciones laborales, la construcción de instituciones comprometidas con el desarrollo de la MPYME. A su vez, el discurso managerial se enfoca en factores de tipo técnico/administrativo que pueden facilitar desarrollo de la MPYME.

➤ Por lo que toca al financiamiento de la MPYME, mientras el discurso oficial se encarga principalmente de describir y prescribir los tipos de apoyos financieros que son otorgados o deberían ser otorgados a ésta, el discurso académico, además de esto, se encarga de hacer estudios de caso y analizar la situación financiera del sector de la MPYME.

➤ En cuanto a los modelos de organización industrial y los modelos de organización de la producción, mientras el discurso oficial se enfoca en mencionar las bondades de dichos modelos, en ver en –el traslado de– estos las posibilidades de desarrollo de la MPYME y en comparar las diferencias entre estos modelos y lo que se hace en México, el discurso académico, además de esto, estudia teóricamente dichos modelos, realiza investigaciones para

---

conocer el desarrollo de estos modelos en México y analiza las diferencias entre estos modelos y los resultados de la aplicación de los mismos a la luz de la realidad mexicana.

➤ En lo tocante al empresario de la MPYME, el discurso oficial se enfoca principalmente en resaltar la importancia del empresario para el desarrollo de la MPYME y en prescribir el comportamiento del empresario para lograr dicho desarrollo; a su vez, el discurso académico se enfoca en prescribir, describir y analizar el comportamiento del empresario ante su realidad o situación organizacional y en analizar los cambios en la forma tradicional de concebirlo; y similarmente, pero en un sentido menos estricto que el discurso académico, el discurso managerial se enfoca en describir la forma como piensa y actúa el empresario, a la vez que prescribe las formas como debe actuar éste.

➤ En relación con las características y la problemática de la MPYME, la diferencia entre el discurso oficial y el discurso académico es que éste último no sólo toma en cuenta aquellos factores técnicos, administrativos, productivos, económicos, de mercado y de fuerza de trabajo que forman parte de la problemática y características de la MPYME, además, incluye otros factores como los organizacionales, los culturales y los sociales. Por su parte, el discurso managerial se diferencia de los dos anteriores en que éste último se enfoca específicamente en problemáticas muy relacionadas con aspectos de orden administrativo –y muy someramente con factores organizacionales, culturales y sociales–. Así, mientras el discurso académico toma en cuenta las causas de mortandad de las MPYME's como factores de su problemática, el discurso managerial toma en cuenta aspectos de orden administrativo como factores de su problemática.

➤ En lo que respecta a los elementos organizacionales y el análisis organizacional relativos a la MPYME, son temas trabajados específicamente por el discurso académico.

➤ A su vez el discurso managerial trabaja de forma específica lo relativo al *know how* de la MPYME.

➤ Finalmente, el tópico 'otros temas' de análisis con relación a la MPYME es compartido por los discursos oficial y académico, pero mientras en el primero este tópico se refiere principalmente a estudios estadísticos –los realizados por Nafin o SE, por ejemplo– de la MPYME en los cuales se incluyen diversidad de variables con relación a ésta, en el segundo este tópico se refiere principalmente a diversos estudios e investigaciones en los que se analizan factores específicos como las relaciones laborales, la informalidad y la microempresa,

la contaminación y sustentabilidad, la representatividad de las MPYME's en las organizaciones empresariales, etcétera. Es importante destacar que la diversidad de temas o factores abordados por el discurso académico es superior a la del discurso oficial.

Ahora bien, si se pone el énfasis en el interior de cada discurso se puede apreciar que aparentemente dichos discursos son en sí mismos heterogéneos debido a los diversos tópicos abordados, pero en realidad, pueden considerarse discursos homogéneos en el sentido de que los tópicos abordados al interior de cada discurso están –en su mayoría– estrechamente relacionados. Esto responde al hecho de que si bien, para efectos de análisis, se ha hecho el esfuerzo de encasillar en tópicos los diversos argumentos e ideas manejados al interior de cada discurso, en realidad los tópicos –y los argumentos e ideas que los constituyen– están entremezclados, de forma tal que, por ejemplo, es difícil dejar de lado los argumentos e ideas expresados en los tópicos ‘líneas de acción y políticas y apoyos a la MPYME’, ‘heterogeneidad y reestructuración industrial’, ‘modelos de organización industrial y de organización de la producción’, ‘características y problemática de la MPYME’, etcétera, cuando se reflexiona sobre los argumentos e ideas manejados en el tópico ‘competitividad y desarrollo en la MPYME’. Aún en el caso del discurso managerial que pareciera ser el más homogéneo debido a su esencial enfoque en el *know how* administrativo de la MPYME, en realidad, la diversidad de aspectos manejados dentro de la “administración” hace heterogénea su composición.<sup>67</sup>

Resumiendo, a simple vista los discursos oficial, académico y managerial –en conjunto– pueden parecer homogéneos en cuanto los tópicos abordados, pero son heterogéneos en cuanto a –la forma de abordar– los contenidos de dichos tópicos. Si se analizan los discursos en forma separada, a simple vista resulta que son en sí mismos heterogéneos por la diversidad de tópicos abordados, pero adquieren cierto grado de homogeneidad si se toma en cuenta que dichos tópicos están interrelacionados.

---

<sup>67</sup> Sobre todo si se tiene en mente la noción de la administración como disciplina y como profesión (al respecto ver: Barba, 1999).

### 2.2.2. Los discursos y sus características

Como se mostró anteriormente, los discursos oficial, académico y managerial poseen características muy específicas que los hacen diferentes en su esencia. Si se observa la tabla 1.2., se puede apreciar que en lo que respecta a las características de los discursos, la convergencia que se da entre ellos es irregular, es decir, la convergencia en las características en relación con los discursos es muy variable.

Tabla 1.2. Puntos de convergencia en las características de los discursos oficial, académico y managerial.

Características del discurso		Convergencia		
		Discurso Oficial	Discurso Académico	Discurso Managerial
1	Discurso Político	*		
2	Discurso analítico		*	
3	Discurso pragmático			*
4	Discurso con una óptica micro y macroeconómica	*	*	
5	Discurso con perspectivas adicionales a la económica		*	
6	Discurso que incipientemente reconoce la necesidad de un conocimiento organizacional		*	
7	Discurso orientado al mejor desempeño y competitividad de la MPYME	*	*	*
8	Discurso inscrito en la perspectiva de la globalización	*	*	
9	Discurso con un enfoque poco diverso	*		
10	Discurso con un enfoque diverso en su tratamiento de la MPYME		*	
11	Discurso diverso en cuanto al know how de la MPYME			*
12	Discurso con una visión de la empresa desde afuera (externa)	*	*	
13	Discurso con una visión de la empresa desde adentro (interna)		*	*
14	Discurso con base empírica/teórica	(escasa)	*	
15	Discurso con base estadística	*	*	
16	Discurso con base de conocimiento administrativo			*
17	Discurso con capacidad generadora de conocimiento	(escasa)	*	(escasa)
18	Discurso propositivo y prescriptivo	*	*	*
19	Discurso promocional	*	*	
20	Discurso con capacidad analítica, reflexiva, descriptiva, explicativa, demostrativa y argumentativa	(escasa)	*	(excepcional)
21	Discurso con capacidad comparativa	*	*	
22	Discurso con un enfoque hacia el tratamiento del sector industrial (manufacturero)	*	*	*
23	Discurso con un enfoque hacia el tratamiento de varios sectores (comercial, servicios)		*	*
24	Discurso con un enfoque centralizado alrededor del éxito y desarrollo económico de la MPYME	*	*	*

Fuente: elaborado por el autor.

Por ejemplo, de las 24 características que en conjunto son adjudicadas a los tres discursos, 12 de ellas son específicas a algún discurso en particular, es decir, en la mitad de los casos no

existe convergencia en las características asociadas a los tres discursos. Solamente en 6 casos convergen los discursos oficial y académico y en 2 casos convergen el académico y el managerial. Por tanto, solamente en 4 casos convergen los discursos oficial, académico y managerial en cuanto a sus características.

De esta manera, a la irregular convergencia entre las características de los discursos, se suma el hecho de que aun cuando los discursos convergen en algunas características, éstas adquieren, en términos generales, significados muy específicos en función de cada discurso. Por ello se puede decir que los discursos son heterogéneos en cuanto a sus características. A continuación se analiza lo anterior:

➡ Lo primero que se puede establecer es que cada discurso se caracteriza, en general, por tener lógicas de acción discursivas específicas, es decir, el discurso oficial se mueve alrededor de una lógica política, el discurso académico gira en torno a una lógica analítica y reflexiva, y el discurso managerial se desarrolla bajo una lógica pragmática.

➡ Asimismo, en cuanto a la diversidad de temas tratados por los discursos, se puede considerar que debido a la variedad de tópicos desarrollados por los discursos, dicha diversidad es alta. Sin embargo, desde otro punto de vista, el discurso oficial es poco diverso en el sentido de que sus tópicos giran alrededor del desarrollo económico de la MPYME y su inserción al nuevo modelo económico; el académico, es diverso en el sentido de que si bien sus tópicos también giran alrededor del desarrollo económico de la MPYME, éstos son abordados desde diversas perspectivas disciplinarias y desde diversas temáticas de análisis;<sup>68</sup> el managerial es diverso en cuanto a la variedad de temas abordados por el know how administrativo. En este sentido, los argumentos e ideas que se manejan al interior de cada discurso se caracterizan por tener un grado relativamente alto de explosión<sup>69</sup> e implosión;<sup>70</sup> lo anterior es válido sobre todo para los

---

<sup>68</sup> Esto se puede constatar sobre todo en los tópicos ‘elementos y análisis organizacional’ y ‘otros temas’.

<sup>69</sup> Por explosión se entiende la cantidad y variedad de argumentos e ideas manejados o tratados al interior de cada discurso.

<sup>70</sup> Por implosión se entiende el grado de agudización, profundización y especialización de los argumentos e ideas manejados o tratados al interior de cada discurso.



---

discursos académico y managerial, pues éstos tienen un grado de explosión e implosión más alto que el discurso oficial.<sup>71</sup>

➤ Por otra parte, tanto el discurso oficial como el académico están permeados por las perspectivas micro y macroeconómica, siendo éste último el que analiza con mayor detalle los efectos de las reformas macroeconómicas en la MPYME e incluye –someramente– otras perspectivas adicionales a la económica –por ejemplo, la organizacional, la sociológica y la antropológica– para el estudio de MPYME; a su vez el discurso académico está permeado por una perspectiva administrativa.

➤ En lo relativo a la óptica orientada a la competitividad y al desempeño y desarrollo económico de la MPYME, los tres discursos comparten esta característica, solamente que el que discurso managerial lo hace desde la perspectiva administrativa, mientras que los otros dos discursos lo hacen desde la perspectiva micro y macroeconómica.

➤ En cuanto a la perspectiva de la globalización, ésta es compartida por los discursos oficial y académico, y muy escasamente por el discurso managerial.

➤ En lo que respecta a la visión de la empresa desde afuera, el discurso oficial y el académico comparten esta visión, pero mientras el primero se enfoca en describir, el segundo se enfoca en analizar, el entorno<sup>72</sup> de la MPYME.<sup>73</sup> En lo relativo al discurso con una visión de la empresa desde adentro, los discursos académico y managerial comparten dicha visión, pero mientras el académico se enfoca en el análisis interno de la MPYME desde diversos puntos de vista, el managerial se enfoca principalmente en establecer como debería ser el buen desempeño interno de la MPYME a partir de la utilización del *know how* administrativo.<sup>74</sup>

➤ En lo referente a la base teórica, empírica y estadística sobre la cual los tres discursos fundamentan sus ideas y argumentos, el discurso oficial cuenta con una escasa base teórica/empírica –y en mayor medida con una base estadística–, el académico cuenta con una

---

<sup>71</sup> Los conceptos de explosión e implosión son retomados –y readecuados para este trabajo– de los conceptos de explosión e implosión originalmente utilizados para explicar el desarrollo del conocimiento a través de la explosión e implosión de las disciplinas (Borrero (s/f)).

<sup>72</sup> Es decir, lo que se hace o se debería hacer a favor de ella, así como los retos a los que se enfrenta.

<sup>73</sup> Si bien el discurso oficial también describe lo que se debe hacer dentro de la organización para mejorar su funcionamiento, en términos generales la perspectiva es de afuera hacia dentro, es decir, se describen los factores externos que inciden en los factores internos.

<sup>74</sup> Si bien el discurso managerial toma en cuenta el ambiente de la MPYME, la perspectiva es de adentro hacia afuera, es decir, como la MPYME puede sobrevivir o adecuarse a su medio ambiente a partir de lo realizado internamente.

base teórica/empírica/estadística y el managerial cuenta con una base de conocimiento administrativo. Respecto de este último discurso, una característica muy particular del mismo es que, en términos generales, no parece tomar en cuenta la realidad de las MPYME's, por lo que las soluciones propuestas para mejorar el desempeño de éstas carecen de sentido o resultan difíciles de implementar. En otras palabras, en este discurso se puede apreciar que puesto que el conocimiento administrativo manejado por este discurso es un conocimiento hecho y pensado esencialmente para la gran empresa, la idea de la forma de aplicar, adecuar o adaptar los conocimientos administrativos en las pequeñas y medianas empresas se reduce a exponer dichos conocimientos de la forma más sencilla posible,<sup>75</sup> como si el hecho de presentar estas técnicas con un lenguaje más sencillo redujera la complejidad inherente a las mismas.<sup>76</sup> Pareciera ser que la idea implícita es que a menor tamaño, menor complejidad; sin embargo, no es que haya menor complejidad, más bien, es otro tipo específico de complejidad. Por tanto, el conocimiento administrativo manejado por el discurso managerial es una adaptación falsa del conocimiento administrativo hecho para la gran empresa que no representa una alternativa realmente viable porque no toma en cuenta la especificidad de la MPYME, es decir, porque no toma en cuenta la *complejidad específica* inherente a este tipo de empresas.

➡ En cuanto a la capacidad creadora de conocimiento, el discurso académico se caracteriza por tener una capacidad generadora de conocimiento acerca de la MPYME derivada de las investigaciones y estudios que realiza acerca de la ésta. Por su parte la capacidad creadora de conocimiento del discurso oficial es menor y ello por los estudios estadísticos realizados por instituciones gubernamentales. A su vez, el discurso managerial más que generar conocimiento –administrativo– se apropia de él,<sup>77</sup> por lo que posee una escasa capacidad creadora de conocimiento –salvo excepciones en donde a partir de su experiencia en intervenciones prácticas, lo genera–.

➡ En lo que respecta al carácter propositivo y prescriptivo acerca del desarrollo de la MPYME, éste es compartido por los tres discursos. No obstante, la base empírica/teórica/estadística con

---

<sup>75</sup> Pero manteniendo su esencia, es decir, manteniendo su complejidad.

<sup>76</sup> Se habla de complejidad porque, en términos generales, para un micro, pequeño o mediano empresario, planear e implementar dichas técnicas implica un proceso complejo y difícil debido a la escasez de recursos con los que se cuenta.

<sup>77</sup> Del conocimiento administrativo hecho y pensado para la gran empresa.

---

la que cuenta el discurso académico implica que sus propuestas estén mejor fundamentadas que las el discurso oficial.<sup>78</sup> Por su parte, las propuestas del discurso managerial están fundamentadas en su base de conocimiento administrativo –y en menor medida en sus experiencias de intervención–.

➡ En lo referente al carácter promocional, éste lo comparten los discursos oficial y académico; en general los dos versan sobre los diversos apoyos y mecanismos que promueven y buscan promover el desarrollo de la MPYME.

➡ En lo tocante al carácter reflexivo y analítico, se puede decir que éstos son muy específicos del discurso académico, lo cual tiene que ver con la base empírica/teórica/estadística que es característica de éste discurso, es decir, es reflexivo y analítico porque cuenta con las herramientas para hacerlo. De esto también se desprende que el discurso académico cuenta con una capacidad descriptiva, argumentativa, explicativa y demostrativa mayor a la de los otros dos discursos. En contraste, el discurso oficial cuenta con una escasa capacidad analítica y reflexiva derivada de su escasa base empírica/teórica; por ello, su capacidad argumentativa, explicativa y demostrativa es también escasa. No obstante su base estadística le confiere a este discurso cierta capacidad analítica, argumentativa y demostrativa. En concordancia con el discurso oficial, el managerial posee también escasa capacidad analítica y reflexiva, pero ello se debe a que su énfasis está puesto en lo pragmático, por lo que su capacidad descriptiva, argumentativa, explicativa y demostrativa gira en torno a dicho énfasis.

➡ En lo relativo al carácter comparativo, los discursos oficial y académico cuentan con capacidad para realizar comparaciones entre la realidad mexicana y otras realidades –con relación a los modelos de organización industrial y apoyos a las MPYME’s–, pero mientras el discurso oficial lo hace de manera descriptiva y al margen de una base empírica, el académico lo hace de manera más analítica y por medio de una base empírica.<sup>79</sup> Además, a diferencia del

---

<sup>78</sup> Es decir, el discurso oficial generalmente establece que hacer y como hacerlo, pero explica el ‘porque’ de lo propuesto.

<sup>79</sup> A manera de ejemplo, el lector puede revisar el texto de Saraví (1997b) respecto la dinámica y configuración de un distrito industrial; el texto de Domínguez (2002) y Simón (1999) respecto algunas formas de cooperación interempresarial como la empresa integradora; el texto de Soto (1998) en lo relativo a factores que permiten la asociación exitosa de MPYME’s; o el texto de Ruiz (1995) respecto a los apoyos a las MPYME’s.

discurso oficial, la capacidad comparativa del discurso académico se extiende a realizar comparaciones –de diversos factores– entre las MPYME's<sup>80</sup> y entre éstas y la gran empresa.<sup>81</sup>

☛ En cuanto al tipo de sector productivo, en el discurso oficial predomina el tratamiento del sector industrial (manufacturero), mientras que en los discursos académico y managerial además de abordar dicho sector, expanden su enfoque hacia el tratamiento de otros sectores productivos como el comercial y el de servicios.

Finalmente, una observación interesante –sobre todo para los propósitos de esta tesis– es que a diferencia del discurso oficial y managerial, el académico es el único que incipientemente reconoce la necesidad de desarrollar el estudio de la MPYME desde una perspectiva organizacional.<sup>82</sup> En contraste, los tres discursos se caracterizan por un enfoque centralizado alrededor del éxito y desarrollo económico de la MPYME. Esto es, más allá de los grados de heterogeneidad y homogeneidad entre y al interior de los discursos, lo que es importante resaltar, es que un hilo común a todos ellos –y en este sentido un elemento presente prácticamente en todos los textos revisados– es el tema del *desarrollo económico* o *éxito* de la MPYME. En otras palabras, dada la importancia socioeconómica de la MPYME,<sup>83</sup> lo que está en el fondo de la mayoría de los textos que constituyen el discurso general de la MPYME –ya sea de forma explícita o implícita– es el problema del desarrollo económico de la misma, es decir, el problema de encontrar y proponer las formas y soluciones que hagan posible dicho desarrollo, independientemente del enfoque disciplinario inherente a cada texto. En este sentido se puede decir que el punto central al alrededor del cual gira el discurso general de la MPYME –de forma explícita o implícita– es el desarrollo económico de la MPYME.

---

<sup>80</sup> Al respecto el lector puede revisar, a manera de ejemplo, Bensusán, García y Von Bülow (1996) y Saraví (1997a) respecto a relaciones laborales; Gamboa, López y Suárez-Nuñez (1996) respecto a estrategia, estructura y cultura; Suarez-Nuñez (2000a) respecto a la tecnología, competitividad y estrategias desarrolladas; y Ruiz (2002c) respecto diversas variables de análisis.

<sup>81</sup> Véase por ejemplo, Fernández y Mercado (1998) respecto al tema de la contaminación; Mungaray y Torres (1997) respecto a las posibilidades de crecimiento; o Garrido (2002) respecto al crecimiento y decrecimiento en el número de establecimientos, en el número de empleos generados y en la aportación al PIB.

<sup>82</sup> El hecho de que en el discurso académico se encuentre presente el tópico 'elementos y análisis organizacional' no quiere decir que la perspectiva organizacional esté desarrollada ni se esté –de manera sistemática– desarrollando.

<sup>83</sup> Tema también presente en prácticamente todos los textos revisados.

---

### 2.2.3. El discurso general de la MPYME

Una vez revisado el contenido y características de los discursos que conforman el discurso general de la MPYME, se establecerán algunas consideraciones y conclusiones relacionadas con éste. Como se ha podido apreciar, el discurso general de la MPYME es un discurso trifacético, es decir, un discurso con tres orientaciones claves: lo político (prescriptivo), lo analítico y lo pragmático. Aunque cada una de estas orientaciones se corresponde –muy estrechamente– con los discursos oficial, académico y managerial respectivamente, esto no quiere decir que dichas orientaciones sean exclusivas de dichos discursos. Sin embargo, aunque la visión del discurso general de la MPYME está determinada por estas tres orientaciones, dichas orientaciones giran en torno las diversas problemáticas de la MPYME. A su vez, dichas problemáticas están estrechamente ligadas con el desarrollo y desempeño de la MPYME. En otras palabras, muy abiertamente o muy en el fondo, lo que se prescribe o lo que analiza está directa o indirectamente relacionado con el desarrollo –crecimiento– y buen desempeño económico de la MPYME. La figura 1.1 muestra una visión general del discurso general de la MPYME (ver figura).

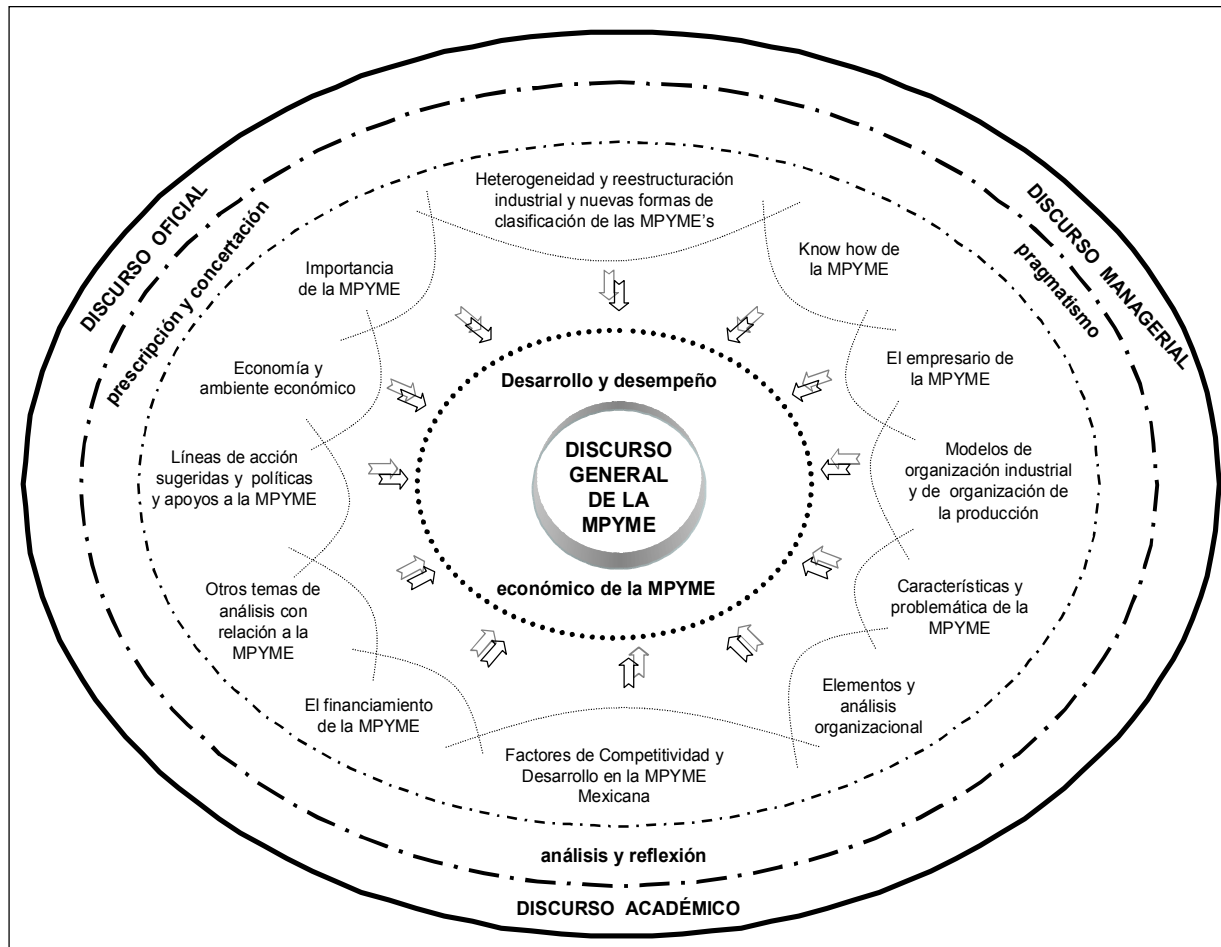
Ahora bien, independientemente del carácter trifacético del discurso general de la MPYME, se puede observar que existe una especie de relación inversa<sup>84</sup> entre el discurso oficial y el académico, mientras que el discurso managerial, sin ser necesariamente opuesto a los otros dos discursos, gira en torno a su propia lógica. Algunas de las similitudes que existen entre el discurso académico y el discurso oficial –relativas al contenido de las temáticas o tópicos– se deben en parte –como ya se mencionó– a que los académicos participan –con sus investigaciones– en las publicaciones del discurso oficial.

En este sentido, se puede decir que el discurso oficial se apropia –de parte– del conocimiento generado por el discurso académico, es decir, lo recupera parcialmente. En otras palabras, pareciera que el discurso oficial se desprende o toma sus planteamientos del discurso académico, pero de una manera muy simplista y superficial, es decir, toma la forma pero no la esencia.

---

<sup>84</sup> Inversa, en tanto algunas de las características esenciales del discurso oficial son, en términos generales, distintas y contrarias a las del discurso académico, por ejemplo, mientras que el primero es poco analítico, el segundo es analítico.

Figura 1.1 Visión general del discurso general de la MPYME.



Fuente: elaborado por el autor.

Así, si se toma en cuenta que el discurso académico cuenta con mayor capacidad de aporte sustantivo al conocimiento de la MPYME y que dicho discurso participa en los otros dos discursos –a través de los académicos–, se puede considerar al discurso académico como una especie de columna vertebral del discurso general de la MPYME. Lo anterior se debe a la manera como se han establecido los parámetros para distinguir a los discursos.<sup>85</sup>

<sup>85</sup> Es difícil establecer una forma no ambigua o precisa de clasificar a los discursos, ya que en publicaciones emitidas por organismos oficiales, escribe gente de la academia, y en publicaciones académicas, escribe –aunque en menor número– gente perteneciente a organismos oficiales; en este sentido, se puede decir que unos como otros recuperan –parte de– el conocimiento o del discurso expuesto por cada discurso, es decir, el discurso oficial recupera al académico por que gente de la academia escribe en publicaciones emitidas por organismos de carácter oficial y viceversa. En cuanto al discurso managerial, éste aparece tanto en publicaciones

---

Esta situación no debe llevar a concluir que existe cierta *superioridad* de algún tipo por parte del discurso académico sobre los otros dos, simplemente cada discurso responde a su propia lógica discursiva, y debido a ello, se desenvuelve en cierta dirección más que en otra. Así, por ejemplo, el discurso managerial a diferencia de los otros dos discursos, se desenvuelve en torno al know how administrativo. En este sentido, ningún discurso es por si mismo omnisciente; sin embargo, en función del interés personal –como por ejemplo, la consultoría o la investigación– uno de los discursos será más útil que los otros dos.

Por otra parte, como se ha visto, los discursos oficial, académico y managerial giran alrededor de temáticas en común; es debido a esto que el discurso general de la MPYME posee un carácter aparentemente homogéneo, es decir, parece ser homogéneo en tanto es revisado superficialmente. Sin embargo, aunque los discursos giran alrededor de temáticas en común, el tratamiento que cada discurso hace de ellas es diverso y distinto, por lo que más bien, el discurso general de la MPYME tiene un carácter heterogéneo. Éste carácter heterogéneo puede ser más palpable si se toma en cuenta que las características de cada discurso son esencialmente diferentes. De esta forma, se puede concluir que el discurso general de la MPYME es un discurso aparentemente homogéneo pero realmente heterogéneo, cuyo grado de explosión e implosión es relativamente alto.

Finalmente, es necesario mencionar que el discurso general de la MPYME permite plantear dos niveles de análisis de la MPYME: uno externo y uno interno. El externo tiene que ver con factores como el nuevo modelo económico al que se tiene que enfrentar la MPYME, las políticas y apoyos otorgados a la MPYME para hacer frente a dicho modelo y a la globalización, la desarticulación intra e inter sectorial, por ejemplo. El interno tiene que ver con factores como las formas de organización y administración, las características del empresario y la fuerza de trabajo de la MPYME, los niveles tecnológicos, productivos y de flexibilidad de la MPYME, por ejemplo.

Aunque algunos de los factores pueden considerarse, tanto internos como externos dependiendo el punto de vista con que se los analice, resulta útil establecer una diferenciación de este tipo. Por ejemplo, en cuanto a los mercados, puede analizarse: ¿qué políticas se

---

de carácter oficial como en publicaciones académicas –pero sobretodo en éstas últimas–, y en publicaciones especialmente dedicadas al management de la MPYME. Es por todo esto que no se puede tomar en cuenta para la clasificación de los discursos solamente la procedencia del que escribe, si no el tipo de publicación en el que escribe. No obstante predomina la intervención de los académicos en los otros dos discursos.

implementan para insertar a la MPYME a los mercados nacionales e internacionales?, o puede analizarse, ¿qué hace la MPYME internamente para mantener su mercado o acceder a más mercados?. En cuanto al financiamiento, puede analizarse: ¿cuáles son las instituciones que ofrecen financiamiento y qué requisitos demandan para otorgar dicho financiamiento?, o puede analizarse ¿qué debe hacer la MPYME para tener acceso al financiamiento y cómo le afecta dicho acceso –o no acceso– en su funcionamiento diario?. O bien, en cuanto a la tecnología puede analizarse: ¿qué acciones realiza el gobierno para fomentar el desarrollo tecnológico de la MPYME?, o puede analizarse, ¿con qué tipo de tecnología cuenta la MPYME?.

Esta diferenciación resulta importante porque permite establecer y dar forma a los dos apartados siguientes. Uno de ellos describirá y analizará el entorno o ambiente en el que se desenvuelve la MPYME; el otro planteará la forma como ha sido caracterizada la MPYME, principalmente en su contexto interno. Es a través de estos dos apartados que varias de las ideas expuestas en el presente apartado tomarán mayor sentido.

### **3. Una visión externa de la micro, pequeña y mediana empresa en México: su contexto económico**

En el presente apartado se expone una perspectiva externa de la MPYME, la cual tiene por objetivos: situar el contexto económico dentro del cual se desarrolla la MPYME, tratar de establecer el papel que ésta debe desempeñar dentro dicho contexto, y describir el mecanismo por medio del cual se intenta lograr que la MPYME desempeñe dicho papel. Lo anterior se realiza elaborando una reconstrucción del entorno económico de la MPYME a partir de lo expuesto en el discurso general de ésta, sin dejar en ciertos momentos de esbozar alguna crítica a lo establecido por dicho discurso. Es importante desarrollar estos objetivos, no sólo porque el discurso general de la MPYME abunda en ello, sino porque el contenido de dichos objetivos define parte de la problemática de la MPYME.

#### **3.1. Economía, modernización y MPYME en México**

De acuerdo al discurso general de la MPYME, por una parte, la apertura económica de las economías latinoamericanas –y en especial la mexicana– y la falta de una infraestructura similar a la del primer mundo, pondrían en riesgo –al menos teóricamente– la existencia de la MPYME, es decir, la capacidad de acceso a mercados externos y la pérdida de mercados



---

internos (s/autor, 1993: 582) serían los nuevos retos que la MPYME –y específicamente sus empresarios– tendría que sortear para seguir subsistiendo.<sup>86</sup> Lo anterior representó a partir de la década de los ochenta, y representa actualmente, el escenario económico en el que se debe desarrollar la MPYME. Por otra parte, a partir de que la economía mexicana se inserta al nuevo esquema económico mundial de libre comercio y tras las experiencias exitosas de pequeñas y medianas empresas de países desarrollados y de industrialización reciente, el gobierno mexicano empieza a reconocer en la MPYME a un actor de importancia económica y social para el desarrollo y crecimiento de la economía.<sup>87</sup> Por ello, el reto que enfrenta el gobierno mexicano es el de insertar a la MPYME en la dinámica de la economía mexicana y mundial.

De esta manera, teniendo como punto principal de referencia al discurso general de la MPYME, la Figura 1.2 presenta de forma esquemática el panorama general del entorno económico en el que se desenvuelve la MPYME mexicana –a partir de la década de los 80’s–, y la manera como se trata de insertarla en el –relativamente– nuevo esquema económico (ver figura).

Como lo muestra la figura 1.2, México pasó de un modelo de sustitución de importaciones a un modelo neoliberal o neoclásico.<sup>88</sup> El primer modelo se caracterizó por una tendencia antiimportadora y antiexportadora, la cual se cristalizó en políticas comerciales

---

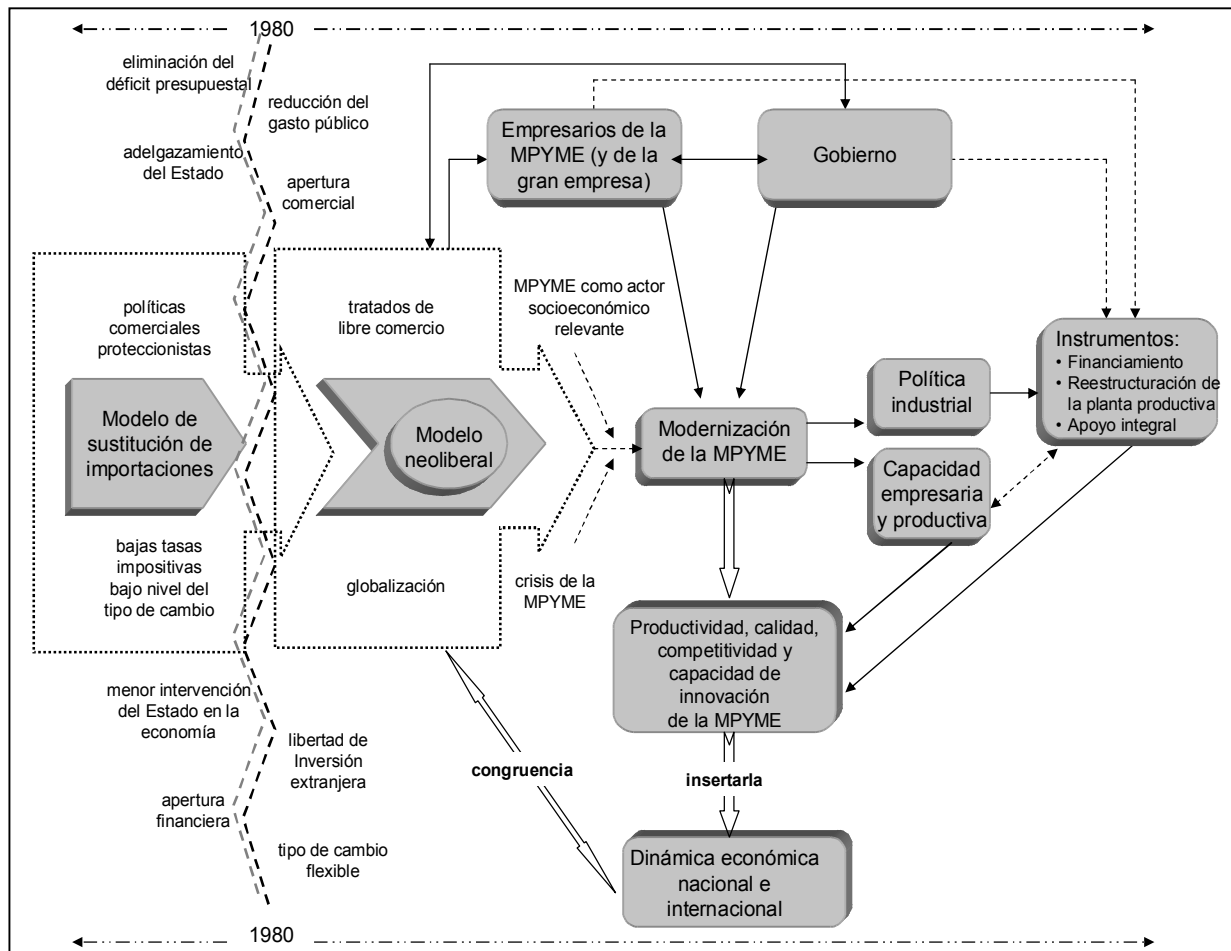
<sup>86</sup> De acuerdo al discurso general de la MPYME, la idea que está en el fondo es que la MPYME mexicana se ve obligada a internacionalizarse en el sentido de que la globalización –entendida como la apertura económica o la globalización de los mercados– no sólo implica competir en mercados externos, sino competir en mercados internos ante empresas extranjeras, ya que si bien es cierto que parte de la MPYME abastece el mercado interno en nichos muy específicos de mercado, también es cierto que en cualquier momento –ante la apertura económica– las empresas extranjeras pueden entrar a competir en dichos nichos. Así pues, la apertura económica implica competir con el extranjero ya sea exportando o haciendo frente a las importaciones. No obstante, es importante tener presente que si bien la apertura económica o la globalización económica afectan la supervivencia de las MPYME’s, dicha afectación se da de manera específica dependiendo de tamaño de empresa y del tipo de sector industrial (ver por ejemplo, Garrido, 2002); inclusive puede haber sectores de microempresas no afacetadas por la apertura económica –pero si por el nuevo modelo económico adoptado por el gobierno–.

<sup>87</sup> Al respecto, de acuerdo a Bianchi y Di Tommaso (1998: 617) “en buena parte de los países desarrollados y en desarrollo las PYME (pequeñas y medianas empresas) han registrado un dinamismo importante, lo cual ha obligado a un grupo importante de economistas y formuladores de política a revisar las orientaciones tradicionales de la estrategia industrial”. En el mismo sentido, Villavicencio (1992: 32) escribe que “diversos países han reformulado la política industrial y tecnológica en beneficio de un sector que había tenido poca atención, tanto por la política como por el debate, pero que en el pasado reciente ha demostrado su capacidad para exportar, innovar y mantener el empleo”: la MPYME.

<sup>88</sup> El paso del modelo de sustitución de importaciones al modelo neoliberal ha tenido dos etapas o períodos: “uno de transición hacia una economía más abierta y con una estructura de protección más homogénea que comprende de 1983 a 1987; otro de desarrollo, de 1988 a 1994, a partir de una estructura esencialmente abierta en la que ya opera el nuevo modelo” (Ortiz, 1997: 16).

proteccionistas, altos aranceles, un bajo nivel del tipo de cambio, bajas tasas impositivas, un bajo costo de los insumos nacionales –debido al alto costo de los insumos importados–, costos excesivos de transporte. Todo esto dio como resultado mercados cautivos tanto interna como externamente,<sup>89</sup> a pesar de que los precios de los productos en México eran más altos que precios de los productos internacionales –sobre todo tratándose de países desarrollados–.

Figura 1.2 El panorama general del entorno económico de la MPYME en México.



Fuente: elaborado por el autor.

<sup>89</sup> Internamente, porque “el tamaño reducido del mercado interno permitía a menudo que fuera controlado por un pequeño número de empresas cuyo comportamiento se caracterizaba por la colaboración, dividiéndose entre ellas las participaciones de mercado, que permanecían bastante estables en el tiempo” (Macario, 1999: 98). Externamente, porque el mercado interno estaba protegido del exterior por las políticas proteccionistas.

---

De esta forma, tanto el impulso protector del Estado como el mercado interno poco competido entre las empresas nacionales –y entre éstas y las empresas no nacionales–, sentaron las bases de un entorno empresarial poco dinámico –estable–, poco complejo –simple– y poco hostil –munífico<sup>90</sup> que redundó en una permanencia de las empresas estable, pasiva y con márgenes de ganancia bastante aceptables.

En otras palabras, dicho entorno no incentivó cambios –de mejora continua– ni en los procesos administrativos y productivos, ni en la innovación de productos y desarrollo del personal, ni en los ámbitos organizacionales necesarios para afrontar las nuevas condiciones de competitividad creadas por el nuevo entorno económico. Por tanto, la capacidad de las empresas para mejorar y aumentar su productividad y competitividad<sup>91</sup> se vio rezagada, ya que el ambiente no se los demandaba y éstas no lo requerían (Macario, 1999). Todo esto incidió en la generación de empresas inermes para afrontar la competencia marcada por el modelo neoliberal.

El segundo modelo se caracterizó por cambios macroeconómicos como el adelgazamiento del Estado, la menor intervención del Estado en la economía, las políticas macroeconómicas de ajuste –basadas, por ejemplo, en la austeridad del gasto gubernamental y eliminación del déficit público, los bajos niveles de inflación, la paridad de libre flotación con tendencia a la devaluación progresiva–, el libre flujo de capitales, la libertad de inversión extranjera, y sobre todo, la liberalización de mercados o apertura económica. Así pues, este modelo se caracteriza especialmente por su tendencia al fomento de las exportaciones y por su apertura a la importación de bienes y servicios.

Ahora bien, como se observa en la figura 1.2, la globalización representa parte del contexto inmediato en el que se desarrolla el modelo neoliberal. Dentro del discurso general de la MPYME, el término globalización generalmente aparece como sinónimo de apertura económica, mercados globales o globalización de los mercados. Sin embargo, la globalización es un término muy amplio que no sólo puede ser interpretado en función de lo económico o lo comercial, sino también, en función de aspectos financieros, productivos, sociales, culturales,

---

<sup>90</sup> Respecto a las características de los diversos tipos de ambientes ver: Mintzberg (1999a: 309-310); y respecto de la formas de enfrentar o responder a las *restricciones* ambientales ver Ackoff (1990).

<sup>91</sup> Por ejemplo, a través de las estrategias competitivas de liderazgo en costos o diferenciación de productos y servicios. Al respecto, ver Porter (2000).

políticos, organizacionales, entre los más relevantes.<sup>92</sup> En otras palabras, dicho término posee un carácter propio, independiente del de apertura económica.<sup>93</sup> De esta manera, la globalización puede ser interpretada como un proceso en el que alrededor del mundo las personas, los grupos sociales, las organizaciones y las sociedades experimentan fenómenos en común y realizan prácticas similares<sup>94</sup> como resultado de la diversidad de flujos<sup>95</sup> que se facilitan por los avances tecnológicos en materia de comunicación y transportación, así como de las ideologías de libre comercio y democracia.<sup>96</sup>

Desde este punto de vista, la globalización no es la causa directa de la *necesaria modernización* de las MPYME's, como normalmente sugiere el discurso general de la MPYME, cuando expone que, 'ante la globalización, las empresas tienen que mejorar'. En todo caso, es el esquema neoliberal el que influye de forma muy directa en la situación actual de la MPYME y su necesaria modernización. Y aunque la modernización organizacional, en tanto proceso, puede ser considerada como una de las varias expresiones de la globalización, algunos de los procesos que forman parte de la globalización influyen de forma indirecta en los procesos de modernización. De igual forma, los tratados de libre comercio resultantes de las políticas comerciales congruentes con el modelo neoliberal, influyen en la modernización organizacional de las MPYME's.

De esta forma, con el paso del modelo de sustitución de importaciones al modelo neoliberal, la MPYME se enfrenta actualmente a numerosas dificultades porque, en términos generales, no está preparada para combatir en el nuevo modelo económico (Puga, 1992: 127). En otras palabras, los empresarios se acostumbraron a la máxima ganancia a partir de la mínima inversión (Puga, 1992: 127), no se preocuparon por desarrollar ventajas competitivas,

---

<sup>92</sup> Al respecto, ver Clarke y Clegg (1998).

<sup>93</sup> Incluso el término globalización en su faceta económica ha sido un término desvirtuado que no refleja con exactitud la realidad económica mundial, pues la globalización económica no es más que una triada excluyente (Castaingts, 2000). No obstante, no hay que dejar de lado que la apertura económica está inserta en los procesos de globalización.

<sup>94</sup> Por ejemplo, las modas administrativas o manangeriales, los efectos compartidos debido a los efectos dragón, tequila etcétera, las políticas económicas parecidas, etcétera.

<sup>95</sup> Como por ejemplo, los flujos de capital, los flujos de conocimiento, los flujos de técnicas y modelos de producción, los flujos de formas culturales –como las modas, las costumbres, las lenguas, los lenguajes–, los flujos de formas políticas –como la democracia–, los flujos de personas, etcétera.

<sup>96</sup> Por ejemplo, si los mercados no se hubieran abierto, no se podría estar hablando de globalización del comercio.

---

ni por crear una capacidad de aprendizaje e innovación, por lo que la mano de obra barata y las materias primas baratas representan sus únicas ventajas comparativas; asimismo sus formas de organización y administración no corresponden ya al nuevo escenario. Pero al mismo tiempo, tras experiencias exitosas de MPYME's en algunos países, estas empresas representaban un medio potencial para el desarrollo económico de la economía mexicana –y especialmente, un medio para abatir la baja en la tasa de empleo de los 90's generada por la crisis del 1994-. Ante esta situación de crisis y expectativa, la modernización de la MPYME representa la respuesta inmediata para hacer frente al nuevo escenario económico.

Por otra parte, la supervivencia y desarrollo de la MPYME es una cuestión que descansa tanto en ella misma, y específicamente en sus empresarios, como en el gobierno. Por esto la figura 1.2 establece una relación bilateral entre el modelo neoliberal y el gobierno, ya que es éste último el que participa directamente en la cimentación del modelo neoliberal, pero a su vez debe responder a las consecuencias de dicho modelo en apoyo a la MPYME's. Pero también la figura 1.2 establece una relación unilateral entre los empresarios de la MPYME y el modelo neoliberal, debido a los retos que plantea al empresario dicho modelo. A su vez, estos dos entes –gobierno y empresarios– están en relación directa con la modernización de la MPYME. Es decir, el empresario de la MPYME se ve obligado a modernizarse para hacer frente a los retos del nuevo escenario y el gobierno se ve obligado a apoyar y estimular dicha modernización para dar coherencia al modelo neoliberal.<sup>97</sup>

Como lo deja entrever la figura 1.2 el objetivo de la modernización<sup>98</sup> es dotar a la MPYME de productividad, calidad y capacidad de innovación.<sup>99</sup> Se busca que a través de la modernización, la MPYME alcance los niveles de productividad, calidad y capacidad de

---

<sup>97</sup> En el modelo neoliberal, si bien el estado repliega su participación en varios sectores, interviene en otros, cambiando su función de propietario a regulador; y para el caso de las MPYME's, su función es la de fomentar y apoyar del desarrollo de éstas. Sin embargo, la apertura de los mercados –por si misma– obliga a los empresarios a tener un papel protagónico independiente de los apoyos del gobierno.

<sup>98</sup> Por modernización se entiende el conjunto de técnicas productivas, administrativas, organizativas, comerciales, etcétera., así como las formas de relación con el ambiente, que permitan a la MPYME actualizarse en dichos ámbitos y contar con los requerimientos necesarios para su desarrollo de acuerdo a las nuevas circunstancias.

<sup>99</sup> Resulta interesante señalar que el discurso general de la MPYME generalmente omite el análisis de aspectos negativos asociados a dicha modernización, como por ejemplo, el desempleo.

innovación necesarios para ser lo bastante competitiva,<sup>100</sup> de manera que logre insertarse a la dinámica económica nacional, pero sobretodo internacional.<sup>101</sup> Así, el papel que se desea que la MPYME juegue en el nuevo entorno económico es el de un agente activo y dinámico que busque ante todo insertarse en los mercados mundiales, es decir, que su intención sea exportar, pero que también, a su vez, abastezca el mercado interno satisfactoriamente, de tal manera que su importancia socioeconómica recobre cada vez más relevancia.

Como ya se mencionó, este reto corresponde tanto al empresario de la MPYME como al gobierno. El primero aportando su esfuerzo, creatividad, aptitud y actitud y el segundo apoyando las acciones del primero. Según lo muestra la figura 1.2 –de acuerdo al discurso general de la MPYME–, el gobierno estimula y apoya el desarrollo de la MPYME, es decir, su modernización, a través de la formulación de políticas industriales<sup>102</sup> que fomentan su productividad y competitividad; a su vez los empresarios encuentran en los beneficios y estímulos derivados de la política industrial, el apoyo para la modernización de sus empresas. En este sentido, el desarrollo de la MPYME depende de la adecuada formulación e implementación de las políticas industriales y del aprovechamiento que los empresarios hagan de ésta.<sup>103</sup> Esto último implica –como se mostrará más adelante– el conocimiento de las necesidades reales de las MPYME's para que sus empresarios encuentren en las políticas industriales apoyos reales a dichas necesidades.

---

<sup>100</sup> En este sentido, es necesario aclarar que la productividad y la calidad no necesariamente conducen a la competitividad de las empresas. La productividad y la calidad pueden o no pueden conducir a la competitividad, es decir, pueden ser parte de la competitividad o no pueden ser parte de ella. Puede haber empresas que son productivas o que producen con calidad, pero que no son competitivas y puede haber empresas que no son productivas o que no producen con calidad, pero que son competitivas. Dependiendo del sector, del tamaño, del mercado, de la relación con su ambiente, las empresas pueden necesitar más que productividad y calidad para ser competitivas. Un sistema de distribución eficiente, un buen nivel de innovación de procesos y productos, una forma de organización eficiente, una forma de relación con el entorno adecuada, etcétera, son factores que pueden influir en la competitividad de una empresa.

<sup>101</sup> La apertura económica en sí misma y la política cambiaria de libre flotación –pero con una devaluación gradual– son factores que muestran el énfasis en el fomento y apoyo a la exportación.

<sup>102</sup> De acuerdo a Capdevielle y Flores (en Flores y García, 2001: 144) política industrial es el conjunto articulado de medios, instrumentos y acciones del gobierno en coordinación con los agentes participantes para impulsar el desarrollo de los mercados y las capacidades productivas y tecnológicas de una economía.

<sup>103</sup> Mientras que las fuentes oficiales establecen que la modernización de las MPYME's está en manos de los empresarios, las fuentes empresariales establecen que es el gobierno quien debe establecer las condiciones necesarias para dicha modernización.

---

Ahora bien, la política industrial adoptada por el gobierno ha tomado cuerpo a través de diversos instrumentos. Estos instrumentos son importantes porque de ellos depende –en parte– la modernización de la MPYME, y por tanto, su inserción en la dinámica económica nacional e internacional. Pero también, la capacidad empresaria y productiva de los dirigentes de la MPYME es fundamental para su modernización y para su inserción en la dinámica económica. En este sentido tanto la política industrial como la capacidad de los dirigentes de la MPYME representan la parte medular de la figura 1.2. En otras palabras, los instrumentos contemplados en la política industrial no funcionan por si mismos, simplemente son apoyos que en la medida que sean adoptados por el empresario a la hora de desplegar su capacidad empresaria y productiva pueden facilitar la modernización de la MPYME.

Finalmente, del grado de inserción de la MPYME a la dinámica económica nacional e internacional, depende la congruencia que pueda existir entre las acciones de la MPYME, por una parte, y el modelo neoliberal mexicano, por otra parte.

Así, el gobierno –junto con los representantes del sector privado– ha implementado una serie de instrumentos para modernizar la planta industrial del país y en especial al sector de la MPYME. La revisión del discurso general de la MPYME –y específicamente la de los discursos oficial y académico– muestra que son tres los instrumentos básicos para promover la modernización de dicho sector: el financiamiento, la reestructuración del sistema productivo y lo que en este trabajo se denomina, el poyo integral. En términos generales, estos instrumentos se han desarrollado bajo la influencia –y en apoyo a los lineamientos– del Programa Nacional de Modernización Industrial y de Comercio Exterior (1990-1994)<sup>104</sup>, del Programa de Política

---

<sup>104</sup> Este programa se planteaba el crecimiento de la industria nacional mediante cinco objetivos: el fortalecimiento de un sector exportador muy competitivo, un desarrollo industrial más equilibrado geográfica y sectorialmente, la promoción y defensa de los intereses comerciales de México en el exterior, la creación de empleos más productivos y el aumento de bienestar de los consumidores (Méndez, 1997: 52). Dentro de ese programa, a su vez se desarrolló el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana cuyos objetivos con relación a la MPYME eran 1) fortalecer su crecimiento mediante cambios cualitativos en las formas de comprar, producir y comercializar a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación, 2) elevar su nivel tecnológico y de calidad, 3) profundizar las medidas de desregulación, descentralización y simplificación administrativa, 4) fomentar su establecimiento en todo el territorio, coadyuvar al desarrollo regional, apoyar la desconcentración y la preservación del medio ambiente, 5) promover la creación de empleos productivos y permanentes, con base en sus menores requerimientos de inversión por unidad de empleo, y 6) propiciar la inversión en el sector social para fomentar las actividades manufactureras (INEGI, 2001: 153).

Industrial y Comercio Exterior (1996-2000)<sup>105</sup> y del Programa de Desarrollo Empresarial (2001-2006)<sup>106</sup> contemplados en los Planes Nacionales de Desarrollo.<sup>107</sup> A continuación se aborda cada uno de los instrumentos antes mencionados.

### 3.1.1. Financiamiento

En términos del discurso general de la MPYME, el financiamiento o acceso al crédito es uno de los problemas que más afecta al sector de la MPYME. Por esto, el gobierno, el sistema bancario mexicano –banca comercial y de desarrollo– y las instituciones no bancarias denominadas intermediarios financieros, han diseñado una serie de instrumentos financieros para apoyar a dicho sector. En este sentido se pretende que el apoyo financiero sea uno de los cimientos para la modernización de la MPYME.

Actualmente, la MPYME tiene acceso al sistema financiero mexicano<sup>108</sup> a través del mercado de dinero y del mercado de capitales.<sup>109</sup> Por su parte, la Banca Múltiple o

---

<sup>105</sup> Este programa se planteaba convertir a México en una potencia exportadora que se desarrollará a partir de un mercado interno sólido basado en la productividad, calidad e innovación; lo cual lo conseguiría a través de crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente para la exportación directa e indirecta, fomentar el desarrollo del mercado interno como sustento para la inserción en la economía internacional e inducir el desarrollo de clusters sectoriales y regionales con alta competitividad en los que se integren las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (Garrido, 2002: 341).

<sup>106</sup> Este programa se plantea como retos la generación de un entorno económico adecuado, el incremento de la competitividad de las empresas y el fortalecimiento de las regiones y sectores productivos del país a través de seis objetivos básicos: 1) proveer de un entorno económico, jurídico y normativo, facilitador del desarrollo de las empresas, 2) facilitar el acceso al financiamiento de las empresas, 3) promover la formación empresarial, las habilidades administrativas, laborales y productivas, orientadas a mejorar la competitividad de las empresas, 4) promover la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas, 5) desarrollar las regiones y sectores productivos del país y 6) reconstruir y desarrollar cadenas productivas para fortalecer el mercado interno (Secretaría de Economía, 2006).

<sup>107</sup> Es necesario mencionar que las políticas industriales desarrolladas bajo los Planes Nacionales de Desarrollo tomaron en cuenta con mayor seriedad al sector de la MPYME a partir del sexenio de López Portillo, pues se formularon programas específicos con mayor detalle y articulación para el fomento de dicho sector. Sin embargo, estos programas no dejan de ser en cierta medida retóricos y con poca efectividad (Méndez, 1997).

<sup>108</sup> El sistema financiero mexicano tiene por objetivo “poner en contacto oferentes y demandantes de recursos financieros” (Ortega y Villegas, 1992: 191). Para una revisión amplia y actual del sistema financiero mexicano ver Ortega y Villegas (2002). Para una revisión del sistema financiero mexicano con relación a la MPYME, ver Pomar y Rivera (1998).

<sup>109</sup> El sistema financiero o mercado financiero, teóricamente está conformado por dos tipos de mercados: el mercado de dinero y el mercado de capitales; sin embargo, los dos se relacionan intrínsecamente uno con el otro. El primero es un mercado de financiamiento a corto plazo y siempre en deuda, que sirve para respaldar decisiones operativas; el segundo es un mercado de financiamiento de largo plazo y puede ser de deuda o de aportación de nuevos socios, que sirve para respaldar decisiones estratégicas (Ortega y Villegas, 1992). Sin embargo, también existen el mercado de derivados y el de metales amonedados (Méndez, 1999).



---

Comercial<sup>110</sup> tiene un papel de poca importancia en su función de intermediación financiera ya que la complejidad de los trámites, la falta de garantías y lo poco atractivo de los montos requeridos por la MPYME, hacen difícil su acceso al crédito. En contraste, la Banca de Desarrollo<sup>111</sup> ofrece mayores posibilidades que la Banca Comercial para el otorgamiento de crédito a la MPYME. Dentro de las instituciones que apoyan en mayor medida al sector de la MPYME se encuentran Nacional Financiera (Nafin), el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), el Banco de Desarrollo Rural (Banrural)<sup>112</sup> y el Banco de Comercio Interior.<sup>113</sup> Sin embargo es en las dos primeras instituciones donde la MPYME encuentra un mayor apoyo.

En lo que respecta a Nacional Financiera, esta institución cambió su tendencia de financiar principalmente a grupos corporativos en donde el Estado era inversionista mayoritario –directa o indirectamente–; actualmente, la prioridad de financiamiento para dicha institución, es la MPYME (Espinosa, 1993). Nafin otorga recursos a largo plazo que disminuyen las cargas financieras de la MPYME. También reestructuró sus programas de apoyo: de 39 programas de descuento, ahora solamente hay 6: Apoyo a micro y pequeña empresa, Modernización, Desarrollo Tecnológico, Infraestructura y desconcentración industrial, Mejoramiento del medio ambiente y Estudios y asesoría. Aunado al otorgamiento de créditos y programas de apoyo, Nafin brinda asistencia técnica y administrativa, capacitación, asesoría financiera y legal y servicios de ingeniería financiera (Díaz, 1991; Espinosa, 1993). También ofrece instrumentos financieros como la Tarjeta Empresarial<sup>114</sup> y sistemas masivos de financiamiento como el Crediproductor<sup>115</sup> y el Credicomprador<sup>116</sup> (Trabajo presentado en el II

---

<sup>110</sup> La Banca Comercial tiene como objetivo fundamental captar el ahorro mediante diversos instrumentos y colocar dichos recursos captados a través de créditos. Los créditos bancarios se pueden dividir en a corto plazo para capital de trabajo y a largo plazo para ampliación de capacidad y, ocasionalmente, para consolidación de pasivos y/o capital de trabajo permanente (Terminel, 1991: 36). La Banca Comercial ofrece diversos tipos de financiamiento: préstamo personal, prestamos quirografarios, prestamos prendarios, crédito documentario, créditos de habilitación o avió, apertura de crédito en cuenta corriente, créditos refaccionarios, créditos hipotecarios industriales (Trabajo presentado en el II Congreso Latinoamericano por Nacional Financiera SNC, 1993: 29 y Ortega y Villegas, 2002).

<sup>111</sup> La banca de desarrollo tiene por objeto apoyar y promover el desarrollo del aparato productivo del país y el crecimiento económico del mismo a la vez que fomentar el ahorro en las diversas regiones del país.

<sup>112</sup> Que apoya de manera preferente a los productores del campo.

<sup>113</sup> Que se ha especializado en la atención al comercio.

<sup>114</sup> Dedicada al financiamiento de capital de trabajo y adquisición de activos fijos.

<sup>115</sup> Da liquidez a los productores mediante el descuento automático hasta por el 100% del importe de los pagarés que expida en su favor.

Congreso Latinoamericano por Nacional Financiera SNC, 1993: 28). Otros mecanismos que Nafin ofrece son: sistemas de garantías con fianza, asociación solidaria, factoraje de largo plazo, seguro de vida, líneas globales de crédito, desarrollo empresarial, centros NAFINSA para el desarrollo de la micro y la pequeña empresa, negocentros, programa de asesores empresariales y enlace con asociaciones empresariales (Aguilar, 1995: 482).

Con relación al Bancomext, esta institución ofrece apoyos financieros a exportadores directos e indirectos –por ejemplo la tarjeta de crédito Exporta (Sánchez, 1993: 541)–. También ofrece información y asesoría financiera a las empresas exportadoras o que desean exportar relativa a la colocación de artículos y prestación de servicios en el exterior; asimismo promueve la inversión de capitales en empresas exportadoras y participa en la promoción de oferta exportable (Ortega y Villegas, 1992: 260 y 2002).

Por otra parte, la MPYME también puede acceder al crédito a través de las Organizaciones Auxiliares de Crédito: Arrendadoras Financieras,<sup>117</sup> Empresas de Factoraje<sup>118</sup> Almacenes Generales de Depósito<sup>119</sup> y Uniones de Crédito.<sup>120</sup>

En lo tocante al mercado de valores-capitales, el financiamiento “a la empresa pequeña y mediana se materializa ... a través de la bursatilización de las carteras crediticias de las arrendadoras y empresas de factoraje financiero” (Sosa, 1993: 78). Otra figura que permite el acceso al mercado de capitales al sector de la MPYME es la SINCA (Sociedad de Inversión de

---

<sup>116</sup> Permite descontar con recursos de Nafin, los títulos de crédito que pequeñas y medianas empresas suscriban a favor de sus proveedores.

<sup>117</sup> El arrendamiento consiste en que una arrendadora financiera compra un bien y permite su uso a un arrendatario mediante un pago pactado de determinado número de rentas por ciertos montos especificados en un contrato de arrendamiento en el que, normalmente, al final del periodo se transmite la propiedad al arrendatario (Terminel, 1991: 39).

<sup>118</sup> El factoraje consiste en la compra, por parte de un agente financiero, de las cuentas por cobrar de una empresa o negocio a cargo de sus clientes (Terminel, 1991: 39).

<sup>119</sup> El servicio de las almacenadoras consiste en que una empresa o negocio que tiene inventarios para su producción puede depositarlos en una almacenadora o conseguir que habiliten su propio almacén, de tal suerte que pueda recibir un certificado de depósito que acredite la propiedad de mercancías o bienes depositados en o bajo la custodia del almacén que los emite; y con este certificado otorgar garantía prendaria ante una institución financiera para la obtención de un crédito prendario (Terminel, 1991:40).

<sup>120</sup> Son agrupaciones gremiales cuya finalidad es facilitar el acceso al crédito; el principio de las Uniones de Crédito es que tal vez una pequeña empresa no sea importante y atractiva para una institución financiera, pero un conjunto de empresas representadas en una Unión, pueden ofrecer un tamaño y riesgo más atractivo (Terminel, 1991: 41).

---

Capitales),<sup>121</sup> cuyos objetivos principales son fortalecer y descentralizar el mercado de valores, y dar acceso a los pequeños y medianos inversionistas a éste, para apoyar los planes de expansión, diversificación, reconversión y saneamiento financiero de las pequeñas y medianas empresas, permitiéndoles acceso a dicho mercado (Bolsa Mexicana de Valores, 1991). Sin embargo, en el mercado de capitales “la opción más reciente para las empresas medianas con potencial de crecimiento es el mercado accionario intermedio, fuente complementaria de recursos para financiar, vía capital, proyectos de expansión productiva que les permitan enfrentar eficientemente la competencia” (Sosa, 1993: 80).

Aunado al sistema financiero formal, la MPYME puede acceder a otro tipo de financiamiento: el microfinanciamiento.<sup>122</sup> Este es proporcionado por las entidades de ahorro y crédito popular las cuales han surgido en respuesta a las dificultades que la MPYME –y sobre todo la microempresa– ha encontrado para acceder al crédito en el sistema financiero formal. De hecho, actualmente bajo el presente sexenio se desarrolla el Programa de Financiamiento al Microempresario por parte de la Secretaría de Economía cuyo objetivo es crear, fomentar y fortalecer el sistema nacional de instituciones de microfinanciamiento (Díaz, 2001). Dentro de estas instituciones se encuentran las cooperativas de ahorro y préstamo,<sup>123</sup> las sociedades de ahorro y préstamo,<sup>124</sup> las cajas solidarias,<sup>125</sup> los bancos comunitarios,<sup>126</sup> las asociaciones y

---

<sup>121</sup> Las SINCAS son instituciones que concentran el dinero de numerosos ahorradores y lo invierten por cuenta y a beneficios de estos entre un amplio y selecto grupo de valores –instrumentos de renta variable y renta fija– sin intervenir en la gestión administrativa de la empresa en que invierten (Méndez 1999: 96).

<sup>122</sup> El microfinanciamiento es “la provisión de un rango amplio de servicios financieros tales como depósitos, préstamos, pagos de servicios, transferencia de dinero y seguros, principalmente para los pobres, hogares de bajos ingresos y unidades productivas de pequeña escala” (García de León, 2002b: 126). El microcrédito “es el resultado de adaptar un instrumento financiero tradicional dirigido a cierto sector social, con también algún desarrollo cultural, a las capacidades y habilidades de las poblaciones y localidades en condiciones de pobreza” (Díaz, 2001: 6).

<sup>123</sup> La cooperativa de ahorro y préstamo “es una institución sin fines de lucro, manejada democráticamente por sus socios, por personas vinculadas por relaciones de solidaridad, beneficio y ayuda mutua, que se reúnen para la consecución de ventajas en materia de servicios de microfinanciamiento que individualmente no podrían alcanzar” (García de León, 2002b: 131).

<sup>124</sup> Comprenden “a personas morales con personalidad jurídica y patrimonio propios, de capital variable, no lucrativas, en la que la responsabilidad de los socios se limita al pago de sus aportaciones; teniendo como objeto la captación de recursos exclusivamente de sus socios y su colocación únicamente entre ellos y en inversiones en beneficio mayoritario de los mismos. Puede decirse que son asociaciones de personas sustentadas en los principios y valores de la cooperación universal, que promueven el hábito y la cultura del ahorro, que ofrecen a sus socios créditos y practican la ayuda mutua en el ámbito que atienden” (García de León, 2002b: 133).

<sup>125</sup> Estas “son entidades que agrupan a productores de bajos ingresos que habitan en zonas rurales o urbanas, a mujeres y comunidades indígenas que no tienen acceso a los servicios financieros de la banca comercial, ya sea como personas físicas o morales ... se constituyen con la finalidad de que sus socios dispongan

sociedades civiles<sup>127</sup> y las sociedades de solidaridad social,<sup>128</sup> las cuales facilitan el acceso a los servicios de financiamiento –sobre todo a las microempresas– por su carácter no lucrativo, por los valores de solidaridad con base en los cuales actúan y por la adecuación a las necesidades específicas de sus socios.

Finalmente, en apoyo a la MPYME existen algunos fondos o fideicomisos del gobierno que brindan apoyo especializado y canalizan recursos hacia los sectores de su competencia como lo son: el Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC), operado por el Banco de México; el Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura (FIRA), manejado por el Banco de México; el FIFOMIN que es un fideicomiso de fomento minero; Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), operado por Nafin; el Fondo de fomento a las Artesanías (FONART), operado por BANRURAL; el Fondo de Equipamiento Industrial (FONEI), operado por el Banco de México; y el Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN), manejado por Nafin (Trabajo presentado en el II Congreso Latinoamericano por Nacional Financiera SNC, 1993: 29 y Méndez, 1999: 88).

---

de créditos, se fomente entre ellos mismos el ahorro, se impulsen las actividades productivas, se generen empleos y se eleve su nivel de vida” (García de León, 2002b: 137).

<sup>126</sup> El banco comunitario “es una agrupación informal constituida por un número de personas (socios) que va de 10 a 20 personas, todas miembros de la comunidad, que se unen para constituir una organización financiera comunitaria que otorga pequeños créditos (de un mil a 5 mil 600 pesos) para apoyar la creación de actividades económicamente productivas, la promoción del auto-empleo y el desarrollo de la capacidad de ahorro de sus socios” (Arizpe y de la Maza, 2001: 14). Dadas las características específicas de las regiones donde se asientan los bancos comunales, éstos han ido incorporando diversas adaptaciones, no obstante conservan ciertas especificidades: “los servicios continúan ofreciéndose a sectores marginados comenzando con pequeños préstamos, los ahorros siguen siendo un requisito para optar por créditos, su finalidad esencial de transformar los bancos en instituciones comunitarias autosuficientes que brinden beneficios sociales y económicos a sus miembros se mantiene” (García de León, 2002b: 131).

<sup>127</sup> Con relación al microfinanciamiento, son organizaciones que “realizan actividades de microfinanciamiento a través de programas de ahorro y crédito, de otorgamientos de préstamos para la creación de proyectos productivos en pequeña escala y el desarrollo microempresarial” (García de León, 2002b: 140).

<sup>128</sup> Estas “se constituyen con al menos quince socios y con un patrimonio de carácter colectivo, cuyos socios deben ser personas físicas de nacionalidad mexicana ... que destinen una parte del producto de su trabajo a un fondo de solidaridad social y pueden realizar actividades mercantiles. Este patrimonio se integra inicialmente con las aportaciones, de cualquier naturaleza que los socios efectúen, así como con las que se reciban de Instituciones Oficiales y de personas físicas o morales ajenas a la sociedad” (García de León, 2002b: 139). Con estas aportaciones “proporcionan a sus miembros financiamiento para sus actividades productivas, ya sea para la creación de fuentes de trabajo o la ampliación de las existentes” (García de León, 2002b: 139).

---

### 3.1.2. Reestructuración del sistema productivo

Por una parte, a partir de la década de los 80's la MPYME ha cobrado relevancia en cuanto a la formulación de políticas industriales que impulsen el desarrollo económico y en cuanto al estudio de formas de organización industrial basadas en la cooperación y vinculadas estrechamente a las características socioculturales propias del territorio al que pertenece y en el que se desarrollan.<sup>129</sup> Tal relevancia se debe en buena medida a la tendencia a reorganizar los diversos sectores industriales con base en el ejemplo de exitosos esquemas de organización industrial –principalmente europeos y asiáticos– cimentados en la cooperación interempresarial de MPYME's. Además, el tamaño de estas empresas hace posible que aprovechen de manera racional los recursos de regiones que a la gran empresa le resultaría incosteable explotar debido a su escala de producción y al tipo de tecnología que utilizan (Terrones, 1993a: 544). No obstante, también por su tamaño, la MPYME enfrenta otras dificultades, como por ejemplo, el bajo volumen en la adquisición de insumos que aumenta el costo de los mismos.

En este contexto, y ante la contingencial crisis de la MPYME en México, el gobierno se dio a la tarea de fomentar la reestructuración del sistema productivo –la planta industrial– para contrarrestar las desventajas y debilidades así como para aprovechar las ventajas y oportunidades de la MPYME y de esta manera facilitar su modernización e inserción en la economía nacional e internacional. En otras palabras, la reestructuración facilitaría la desconcentración de la planta industrial, la complementariedad entre las empresas, el acceso a créditos, la difusión, adquisición y transferencia de tecnología, el aprovechamiento de las ventajas derivadas de las economías de escala<sup>130</sup> sin la pérdida de flexibilidad característica de la MPYME, el aumento en los estándares de calidad, productividad y competitividad, y el acceso a nuevos mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, principalmente. En el fondo, lo que se buscaría con la reestructuración serían nuevas formas de comprar, producir y vender que se adecuaran y respondieran a los nuevos requerimientos de la economía nacional e internacional.

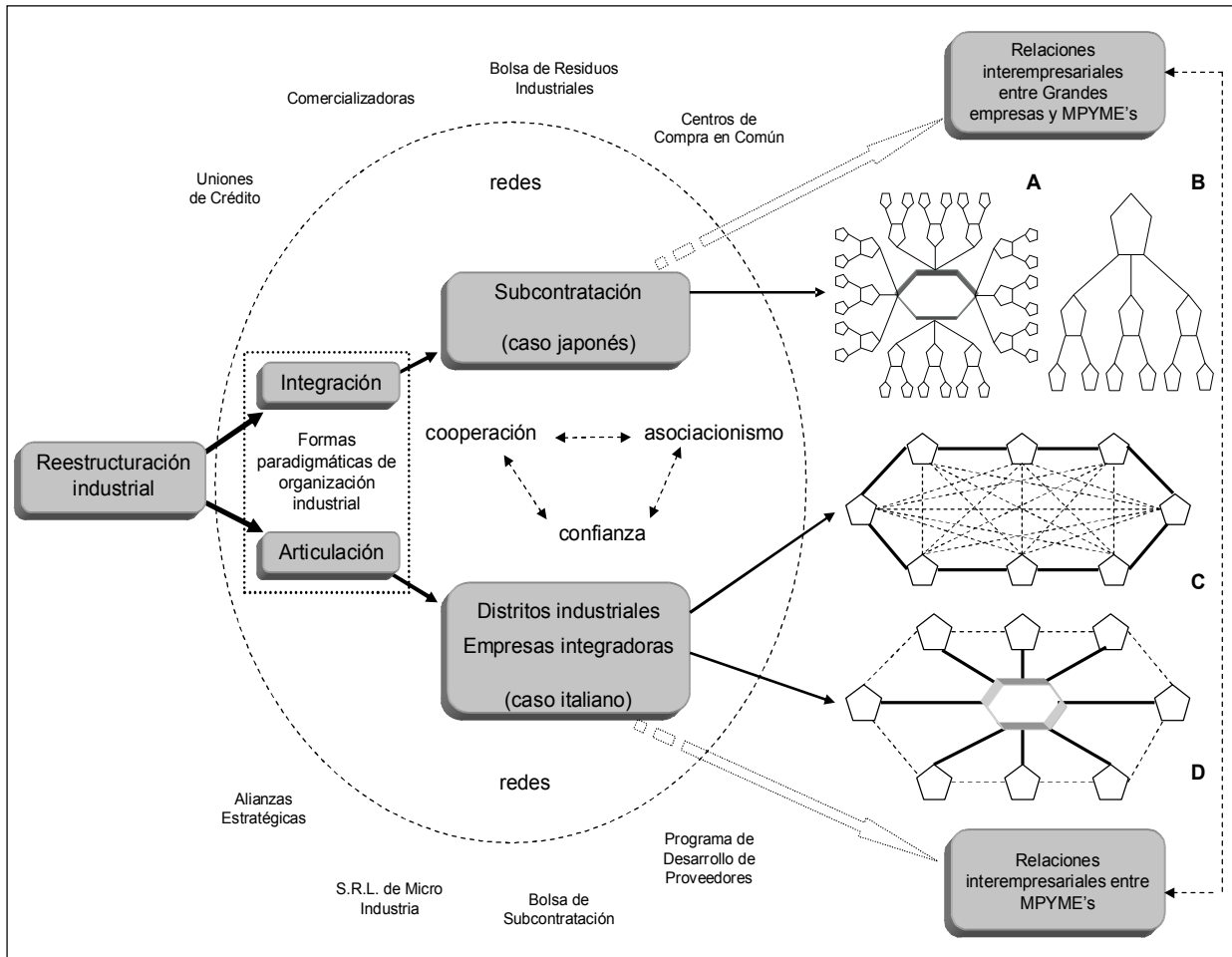
---

<sup>129</sup> En este sentido, “para muchos autores estamos frente a una *nueva moda* de la pequeña y mediana empresa, observable en las numerosas investigaciones que dan cuenta de la dinámica de inserción de la PME en los movimientos de reestructuración económica: su importancia en la generación de empleo, su flexibilidad organizativa y su adaptación al mercado, sus niveles de desarrollo tecnológico e incluso su capacidad para exportar” (Villavicencio, 1992: 34).

<sup>130</sup> Por ejemplo, compras de insumos de mayor volumen a menor costo, ampliación de la escala productiva, mayor división y especialización del trabajo, reducción de costos fijos y variables, y reducción de precios en los productos ofertados.

Así pues, de acuerdo al discurso general de la MPYME –pero sobretodo de acuerdo a los discursos oficial y académico–, la reestructuración debería tomar cuerpo primordialmente a través de dos formas paradigmáticas de organización industrial: la integración y/o articulación, como lo muestra la figura 1.3 (ver figura).

Figura 1.3 Reestructuración industrial de la MPYME en México.



Fuente: elaborado por el autor.

Estas formas de organización industrial permitirían –al menos en teoría– suplir algunas de las deficiencias y limitaciones funcionales de la MPYME, es decir, le permitiría obtener en conjunto lo que individualmente no podría obtener. En otras palabras, dada la dificultad que algunas MPYME's tienen para obtener insumos, desarrollar competencias distintivas y centrales, y generar recursos, las relaciones que se desarrollan entre las MPYME's –y entre

---

éstas y las grandes empresas– resultan de gran importancia, pues determinan las formas que facilitan y/o restringen la adecuada provisión de recursos, el adecuado funcionamiento de la empresa y la adecuada colocación de productos o servicios en el mercado. Esto es, las formas de asociacionismo y cooperación que las MPYME’s desarrollen entre ellas y con las grandes empresas pueden suplir algunas de sus carencias internas y externas, como por ejemplo, las funciones de I&D e investigación de mercados.

Ahora bien, como ya se mencionó, la integración y la articulación son las formas de organización industrial paradigmáticas a través de las cuales se buscaría reestructurar la planta industrial del país. Como se muestra en la figura 1.3, la integración de la industria hace referencia al modelo industrial japonés de subcontratación, mientras que la articulación de la industria hace referencia a los modelos italianos de distritos industriales y de empresa integradora (*conzorsi*).

Por su parte, en términos de Olivera (1997a: 85) la subcontratación consiste en una estructura piramidal donde la gran empresa encarga por contrato gran parte de la producción de partes –del producto final– a varios cientos de proveedores independientes, que a su vez contratan a miles de pequeñas y micro empresas (ver esquema A de la figura 1.3). No obstante la subcontratación se puede desarrollar a menor escala empezando por empresas de tamaño medio o pequeño (ver esquema B de la figura 1.3) El objetivo de la subcontratación es que la empresa que subcontrata pueda subcontratar una parte del proceso, la fabricación de un insumo o incluso un producto terminado para complementar su oferta final (Valdés, 1993: 5).<sup>131</sup> El sistema de subcontratación funciona bien para la producción de bienes intermedios o básicos, bienes de consumo final, y de partes y componentes (s/autor, 1993: 580). En dicho esquema, la empresa contratante proporciona el diseño, la tecnología, el equipo, asistencia técnica y en ocasiones asistencia financiera –en forma de capital o de prestamos– a las empresas subcontratadas; a cambio recibe un suministro estable, garantizado y de calidad. Todo ello redundaría en la colocación de pedidos a largo plazo y en vínculos estrechos de carácter semipermanente entre las empresas así como en el aprovechamiento de las ventajas derivadas de la división del trabajo dentro de los procesos productivos (s/autor, 1993: 580). Además, la subcontratación permite aprovechar la producción de sectores tradicionales con baja

---

<sup>131</sup> Actualmente la secretaria de Economía implementó el Programa para la Subcontratación Industrial que se integra por una base de datos -en internet- de micro y pequeñas empresas interesadas en ofrecer y demandar servicios de subcontratación (García de León, 2002a: 15).

productividad para transferir tecnología moderna, incrementar los salarios, la producción y la rentabilidad (s/autor, 1993: 580).

A su vez, el distrito industrial –italiano– consiste en un conjunto de pequeñas empresas “concentradas en un determinado territorio, subdivididas en fases productivas, surtiéndose de un único mercado local de trabajo ... (en donde) ... se da una especie de feliz coincidencia entre la imagen individualista y la comunitaria del desarrollo” (Becattini, 1988/89: 4-5). El distrito industrial funciona como una red que permite la especialización flexible, ya que se le “puede imaginar como un gran complejo productivo, en el que la coordinación entre las distintas fases (productivas) y el control de su funcionamiento regular, no se lleva a cabo mediante unas reglas preestablecidas y/o mediante mecanismos jerarquizados ..., sino mediante la confianza en una combinación del juego automático del mercado con un sistema de sanciones sociales impuestas por la comunidad” (Becattini, 1988/89: 7). En otras palabras, “la concentración de estas empresas en espacios locales especializados y con larga tradición en un sector productivo les permite aprovechar una ‘atmósfera industrial’ caracterizada por una serie de pautas y valores comunes que fomentan el desarrollo de relaciones de confianza y cooperación” (Saraví, 1997a: 8).

Así, a diferencia del esquema de subcontratación, el esquema de redes da “lugar a un sistema de interdependencia que no tiene sus puntos de convergencia en una gran unidad productiva, sino en un número lo bastante elevado de operadores intermedios entre el proceso productivo y la colocación final del producto” (Becattini, 1988/89: 8).<sup>132</sup> En este sentido, la subcontratación corresponde más, a una relación entre las grandes empresas y las de menor tamaño; y la articulación corresponde más, a una relación entre las micro, pequeñas y medianas empresas, pero sobretodo entre las micro y pequeñas empresas.

Por otra parte, los *conzorsi* italianos representan el antecedente paradigmático que en México tienen su expresión en las empresas integradoras. El *conzorsi* es “una empresa constituida por empresas pequeñas y medianas, con el fin de proporcionar servicios que van

---

<sup>132</sup> No obstante, en el discurso general de la MPYME se ha desarrollado la noción de red de subcontratación, la cual hace referencia a un esquema de red vertical de producción, es decir, una red de producción desarrollada a partir de una relación jerárquica en donde las empresas componentes de la red se subordinan a una empresa con el poder suficiente para coordinar dicha red. Así, desde un punto de vista crítico, el término red de subcontratación es término contradictorio en sí mismo ya que mientras la subcontratación hace referencia a las relaciones de tipo jerárquico, la red hace referencia a las relaciones de tipo vertical.



---

desde información sobre mercados, hasta investigación y desarrollo a sus afiliados. Tiene por objeto aprovechar economías de escala en alguna fase de los procesos de producción, comercialización y financiamiento sin que ello implique la consolidación de muchas empresas pequeñas en una sola. De esta manera se avanza en eficiencia al tiempo que se respeta la autonomía y la creatividad de las unidades productivas más pequeñas” (Ruiz, 1995b: 133). Así, las empresas integradoras representan un instrumento interesante para la reestructuración del sistema productivo mexicano, pues son empresas de servicios especializados creadas por micro, pequeños y medianos empresarios que le permiten a éstos delegar en un tercero, profesional, todas las necesidades de administración y de gestión que requieren hacer en un momento determinado, y por tanto, le permiten contar con más tiempo para dedicarse a sus quehaceres productivos (Valdés, 1993: 6). Las empresas integradoras pueden operar en áreas tales como la tecnología, el diseño, la promoción y comercialización, el financiamiento, la administrativa, la jurídica, la informática y el recurso humano; además pueden apoyar en actividades como la generación de subcontratación, la generación de actividades en común y en todas las gestiones que la empresa tuviera que hacer ante cualquier entidad o autoridad (Valdés, 1993: 6).

Si bien la integración y la articulación de la planta industrial tienen su expresión en la subcontratación, los distritos industriales y las empresas integradoras respectivamente, esto no significa que la relación entre grandes empresas y MPYME’s se de exclusivamente a través de la subcontratación o que la relación entre MPYME’s se de exclusivamente a través de los distritos industriales y las empresas integradoras, es decir, la integración también se puede dar entre MPYME’s así como la articulación también se puede dar entre grandes y MPYME’s; simplemente, para efectos de análisis, en este trabajo se intenta sintetizar lo concerniente a la reestructuración de la planta industrial a través de estas formas de organización industrial – integración y articulación– en tanto parecen ser los paradigmas a seguir para llevar a cabo dicha reestructuración. Además, el hecho de que la subcontratación, los distritos industriales y las empresas integradoras sean los paradigmas a seguir, no significa que sean las únicas formas de organización industrial que se puedan y se estén desarrollando; existen esquemas de organización industrial alternativos como la maquila.<sup>133</sup>

---

<sup>133</sup> Para un análisis más detallado de las diversas formas de organización de la producción y de la industria entre las empresas de diversos tamaños véase Perrow (1992).

Ahora bien, ya que la integración y la articulación suponen diversas formas de interrelación empresarial, se busca que mediante estas formas de organización industrial se desarrolle la homogeneización y complementariedad del sistema productivo. A su vez el concepto de *red* se ha convertido en el sustento teórico que ha permitido explicar el funcionamiento y ventajas de estos esquemas de organización industrial, sobre todo el de red de subcontratación y el de distritos industriales.

En otras palabras estas formas de organización son analizadas como un grupo de organizaciones enlazadas por un patrón de interrelaciones específico desarrollado en torno algún objetivo y en un territorio determinado (Hall, 1996: 240). Si bien el concepto de red destaca la multiplicidad de vínculos establecidos entre los componentes de la misma, los factores que permiten entender el desarrollo de estas formas de organización industrial son:

- la *confianza* en el otro –o en los demás– para establecer relaciones que impliquen la realización de un objetivo común a través del esfuerzo conjunto,
- la *actitud para cooperar y asociarse*, es decir, la disposición para establecer esquemas de operación conjunta y de asociación y
- la *aptitud o capacidad para cooperar y asociarse*, es decir, contar con las condiciones organizacionales necesarias para poder entrar en esquemas de cooperación y asociación

Por ello, en el fondo, lo que permite la viabilidad de estas formas de organización es la presencia de marcos institucionales formales e informales que generen las condiciones necesarias para el desarrollo de relaciones de confianza y cooperación sin las cuales la noción de red carece de sentido.

Como se ha expuesto, lo que está detrás del discurso general de la MPYME –y en especial del discurso oficial–, es la idea de que la experiencia de los países con formas de organización industrial exitosas basadas en MPYME’s “es un campo real que debe estudiarse con el propósito de extraer formulas que puedan ser adecuadas y eficientemente adaptadas a las condiciones particulares de la economía mexicana” (Espinosa, 1993: 29). En otras palabras, la reestructuración de la planta industrial se basa en la idea de buscar en el exterior la respuesta a la problemática interna del país. Y si bien existe conciencia de que los modelos de organización industrial extranjeros no son mecánicamente trasladables, parece soslayarse la

---

dificultad que implica adaptar dichos modelos debido al hecho de que son construidos socialmente bajo condiciones particulares, y que por ello, responden a situaciones –también– particulares.

En este sentido, la necesaria readecuación –es decir, la transferencia organizacional– se convierte en el problema principal para la implementación de estos modelos en al menos dos sentidos: 1) es difícil establecer los mecanismos de readecuación porque se desconoce –como se mostrará más adelante– la naturaleza organizacional de las empresas en las que hay que realizar las readecuaciones y 2) se da por hecho que la readecuación es suficiente sin cuestionar las situaciones en las que ni siquiera es posible readecuar simplemente porque las condiciones organizacionales no lo permiten. Así por ejemplo, dentro del mismo sector industrial –cuero y calzado– pero en diferentes regiones, mientras que Brown y Domínguez (1997) concluyen que para el caso de León existen posibilidades para el desarrollo de un distrito industrial con características muy particulares,<sup>134</sup> Saraví (1997b) encuentra que para el caso del Estado de México dos valores particulares a una comunidad productora de zapatos son la autosuficiencia y la resistencia a la cooperación, circunstancias en las cuales, difícilmente es posible el desarrollo de formas de organización industrial basadas en la cooperación y la confianza.

Seguramente, debido a que la adopción de estas formas de organización industrial paradigmáticas implica procesos de transferencia organizacional complicados –y aún desconocidos–, la reestructuración industrial se ha tornado difusa y difícil de implementar.<sup>135</sup> En otras palabras, según Olivera (2001: 736), la incorporación del enfoque de redes a los programas de impulso a la micro y pequeña empresa no se ha podido poner en operación adecuadamente porque al centrar sus esfuerzos en la parte estrictamente económica de las formas de organización industrial basadas en redes dichos programas no han logrado reproducirse en los diversos territorios debido a que las estrategias y los instrumentos propuestos parten de modelos muy generales y no del conocimiento detallado. Es decir, si bien estos programas de impulso a la MPYME basados en redes son técnica y económicamente

---

<sup>134</sup> Aunque en esta región existen posibilidades para el desarrollo de un distrito industrial –sobre todo por la concentración geográfica–, las empresas son muy heterogéneas y desarticuladas entre sí, existe la posibilidad del comportamiento oportunista por parte de los empresarios, el desarrollo institucional de apoyo es escaso y la reestructuración industrial se extiende sólo a empresas medianas y grandes y excluye a empresas de menor tamaño; debido a todo esto, si bien la conformación y desarrollo de un distrito industrial es posible, se presenta difícil.

<sup>135</sup> Al respecto resulta interesante mencionar “el hecho de que ni los mismos italianos han podido transferir la experiencia del norte hacia el sur” (Ruiz, 2002c: 184).

deseables, viables y pertinentes, social, cultural y organizacionalmente pueden ser poco apropiados porque al no tomar en cuenta ni las características socioculturales del lugar de implantación ni las características organizacionales de las empresas de la región –como por ejemplo su cultura organizacional o sus particulares formas de organización–, el grado de afinidad y compatibilidad que debe existir entre los programas y las características regionales y empresariales, resulta incierto sino escaso.

Es por ello que quizá algunos trabajos concluyen que las medidas tomadas por el gobierno no han logrado reestructurar la planta productiva (De la Garza, 1998; Huerta y Kato, 1995; Méndez, 1997; Ortiz, 1997); asimismo otros trabajos que analizan el desempeño de formas de organización industrial como la subcontratación ((De la Garza, 1998, Olivera, 1997b; Moctezuma y Mungaray, 1997), las empresas integradoras (Alba, 1997; Arriaga, Conde y Estrada, 1996; Rueda, 1997; Simón, 1997 y 1999), los distritos industriales (Saraví 1997b y 1998; Brown y Domínguez, 1997) y las asociaciones empresariales (Soto, 1998) han concluido que el desarrollo y éxito de las mismas ha sido escaso. Sin embargo, lo anterior no debe llevar a concluir la imposibilidad de la adopción y desarrollo de estas formas de organización industrial, ya que existen casos como el de una empresa integradora poblana de muebles de exportación que ha tenido *éxito* gracias a su particular forma de organizar el proceso productivo para asegurar los niveles de calidad requeridos para exportar (Domínguez, 2002).

Pero más allá del escaso desarrollo de la reestructuración industrial lo que es importante observar es que los efectos previstos por ésta pueden ser diversos y diferentes de los esperados. Por ejemplo, un estudio demuestra que si bien existe complementariedad entre las empresas analizadas, se trata de una complementariedad pasiva en donde predomina el interés de la empresa subcontratante por la disminución de costos, siendo la difusión o absorción de tecnología y la generación de vínculos regionales y locales, argumentos meramente marginales (Olivera, 1997b: 710). De esta forma, es posible notar cierta discrepancia entre las propuestas discursivas para la reestructuración del sistema productivo y su implementación, como lo muestra la tabla 1.3 (ver tabla).

Así, en este contexto de difícil reestructuración del sistema productivo, es interesante mencionar que dentro del discurso general de la MPYME se afirma que en realidad “la política industrial es precisamente la ausencia de política industrial” (Méndez, 1995a: 231).

Tabla 1.3 Discrepancia entre las propuestas discursivas para la reestructuración del sistema productivo y su implementación.

	<b>Propuestas Discursivas</b>	<b>Implementación de las propuestas discursivas</b>
<b>En cuanto al comercio</b>	Se busca una orientación exportadora, principalmente	Se ha desarrollado el abastecimiento de la gran empresa, la exportación indirecta y la exportación directa
<b>En cuanto a la producción</b>	Se busca un aumento de la productividad y calidad, una tendencia a la especialización flexible y el desarrollo de economías de escala	Se han desarrollado las economías de escala, principalmente
<b>En cuanto a la forma industrial</b>	la adopción del esquema de subcontratación distritos industriales y empresas integradoras, principalmente	Se ha desarrollado la adopción del esquema de subcontratación y las empresas integradoras, principalmente
<b>En cuanto a la relación entre las empresas</b>	el asociacionismo, la articulación, la complementariedad y homogenización del sistema productivo	Se ha desarrollado el asociacionismo, principalmente

Fuente: elaborado por el autor.

Finalmente, con el objetivo de apoyar y complementar el proceso de reestructuración industrial y materializar sus beneficios, al lado de estas formas de organización industrial paradigmáticas, se crearon un conjunto de figuras y mecanismos empresariales, los cuales se mencionan enseguida (ver figura 1.3):

- En apoyo a la subcontratación se crearon las *Bolsas de Subcontratación*, en donde “la idea es que se agrupen las empresas a través de una bolsa, para poder hacer frente a las demandas de subcontratación más diversas, porque la bolsa puede ser una integración de diferentes procesos” (Valdés, 1993: 5), es decir, puede ser el medio para coordinar oferentes y demandantes y viceversa.
- También se creó la figura denominada *Bolsa de Residuos Industriales*, la cual permite que se generen nuevas empresas a partir de aprovechar lo que se llamaría desperdicios de la industria o de otra actividad (Valdés, 1993: 9).
- Con relación a la promoción de las articulaciones productivas se creó el *Programa de Desarrollo de Proveedores* operado principalmente por Nafin cuyo objetivo es organizar a los proveedores de las grandes empresas para que puedan ofrecer calidad, diseño y precios internacionales con el apoyo y asistencia técnica de estas últimas.

- Las *Uniones de Crédito* (arriba mencionadas) son también un instrumento que fomentan la reestructuración del sistema productivo, y cuya función básica es la de facilitar el acceso al crédito a la MPYME.
- Las *Alianzas Estratégicas*, la *Internacionalización de las Empresas*, las *Coinversiones* y las *Empresas Conjuntas* son acuerdos entre empresas –nacionales y/o internacionales– que se alían –pero que sin embargo cada una sigue conservando su individualidad– para administrar sus recursos y esfuerzos de forma conjunta compartiendo riesgos y beneficios (Sánchez, 1996); de esta forma, dichas figuras representan un instrumento más para fomentar la reestructuración de la industria.
- Otra figura más de fomento a la reestructuración son las *Comercializadoras*. Lo que se busca con estas entidades es que las empresas acudan de forma organizada a los mercados (Valdés, 1993: 4). “Las comercializadoras son intermediarias que realizan operaciones mercantiles y representan a empresas productoras, tanto nacionales como extranjeras, mediante contratos de comisión por venta y representación de servicios. Aunque su actividad se concentra en la exportación, también operan en el mercado nacional y algunas cuentan con filiales en varios países para acrecentar las oportunidades de venta. Su personal se especializa en promover, comercializar y distribuir productos en los mercados internacionales” (Tello, 1994: 609).
- Los *Centros de Compra en Común* son una figura más que forma parte de la reestructuración del sistema productivo. Su función es eliminar el intermediarismo y lograr economías de escala (Sánchez, 1993: 540) además de permitir “que las empresas puedan adquirir y negociar en forma coordinada sus materias primas e insumos y otras cosas que posiblemente les hagan falta, pero que en éstos momentos no las han visualizado (Valdés, 1993: 4).
- Por último, la *Sociedad de Responsabilidad Limitada de Micro Industria* es una entidad de fomento (apoyada por Nafin)<sup>136</sup> que posibilita el acceso al financiamiento; al mismo tiempo se busca que dicha entidad empiece a hacer actividades en común: compra, venta,

---

<sup>136</sup> Estas sociedades operan como entidades de fomento privadas y son acreditadas directas de la banca de desarrollo (Sánchez, 1993: 540).

---

adquisición de tecnología, organización para la producción, etcétera (Valdés, 1993: 5). Así, esta entidad representa una alternativa más para la modernización industrial.

### 3.1.3. Apoyo integral

Además del apoyo financiero y la reestructuración del sistema productivo, los sectores público y privado concuerdan en que para la efectiva modernización de la planta productiva, es necesario –lo que se ha denominado en este trabajo– un *apoyo integral*. En efecto, la modernización de la industria no puede descansar solamente en el apoyo financiero y la reestructuración industrial, cuando lo que se busca es aumentar la productividad, la competitividad y la calidad de la MPYME. Al respecto, algunas de las conclusiones a que se llegaron en el Seminario Internacional: El papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial fueron que “el trabajo con las micro, pequeñas y medianas empresas debe ser integral en cada caso y considerar la capacitación administrativa; las dimensiones tecnológicas, la productividad; el crédito; la promoción comercial, el uso de la información; las exigencias de calidad; la expansión hacia nuevos mercados; las escalas de producción; la integración vertical u horizontal; y el aprovechamiento de las ventajas competitivas” (s/autor, 1993: 577). Ante esta situación dichos sectores se han encargado de ofrecer apoyos que las MPYME’s por sus recursos estructurales no pueden obtener internamente.<sup>137</sup> Estos apoyos consisten básicamente en un conjunto de asesorías y prácticas de orden técnico, administrativo y productivo, de ahí, lo de *integral*.

En este contexto, instituciones públicas como Nafin o Bancomext se han dado a la tarea de ofrecer diversos tipos de asesoría en varios ámbitos empresariales: asesoría financiera, asesoría de gestión de mercadeo, asesoría de comercialización y de ventas, asesoría sobre cuestiones de calidad, asesoría sobre cuestiones de productividad, asesoría en gestión tecnológica y asesoría para la transferencia de tecnología; de igual manera se ofrecen apoyos para la capacitación gerencial y la capacitación de la mano de obra.<sup>138</sup> También, y

---

<sup>137</sup> Al respecto, Saraví (1998: 261) escribe que estos apoyos “no parecen alcanzar todavía a los componentes más necesitados del sector de las micro y pequeñas empresas”.

<sup>138</sup> Al respecto, según las conclusiones del Seminario Internacional: El papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial, “el apoyo para la atención gerencial debe encaminarse a adaptar los principios básicos de la administración de negocios en las organizaciones de menor tamaño, en cuanto a la función de la mano de obra y la calificación empresarial” (s/autor, 1993: 578).

especialmente, se fomenta, apoya y asesora en cuestiones relativas a la exportación, ya que ésta representa uno de los objetivos principales del gobierno y del sector privado.

Asimismo, para incidir en la simplificación administrativa se ha adoptado el esquema de *ventanilla única*; igualmente se han creado esquemas de simplificación y estímulos fiscales en varios estados del país. A la par, se ha promovido la organización de ferias industriales, comerciales y tecnológicas. Las exposiciones comerciales y tecnológicas nacionales e internacionales que también se han promovido buscan abrir mercados y acceder a la tecnología más adecuada para los requerimientos de las empresas. La promoción internacional y regional de estos eventos es organizada por organismos del sector gubernamental, la banca de desarrollo y organismos empresariales (Bozz Allen y Hamilton, 1994: 9). Conjuntamente, como parte del apoyo integral, se puede incluir el abastecimiento al sector público por parte de las MPYME's, sin embargo, parece ser más una cuestión discursiva que una práctica real.

Finalmente, algunos de los mecanismos, programas y asociaciones de apoyo dedicados a fomentar el desarrollo de la MPYME son los siguientes: el Programa de Capacitación Industrial de la Mano de Obra (CIMO),<sup>139</sup> los Centros de Competitividad Empresarial (CRECE),<sup>140</sup> el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (Compite),<sup>141</sup> la Comisión Mixta para la Modernización de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (COMIN),<sup>142</sup> el Programa de Apoyo Financiero y Promocional para la Pequeña y Mediana

---

<sup>139</sup> Actualmente denominado Calidad Integral y Modernización (Maza, 2000). A cargo de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, financia actividades de capacitación y consultoría (entre 35 y 70% de los costos dependiendo el tamaño de la empresa) y busca fortalecer la modernización tecnológica desarrollando la cultura de la propiedad industrial mediante seminarios y cursos (Garrido, 2002: 347).

<sup>140</sup> La misión de estos centros es apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa mexicana para que logre por sí misma su desarrollo, a través de la identificación de sus necesidades y el acercamiento de las herramientas apropiadas para ser competitivas. Sus funciones son: diagnóstico de la problemática de la empresa, vinculación de la industria con instituciones de consultoría experta y acercamiento de la empresa a las fuentes de financiamiento institucional. Los CRECE estarán vinculados con instituciones educativas y centros de investigación para apoyar la labor de las MPYME's (Primer Congreso Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Industria, 1996: 8).

<sup>141</sup> Como resultado de un convenio firmado entre la Secretaria del Trabajo, el CONACYT y la General Motors (dueña esta última de la propiedad intelectual de la metodología), su función es realizar actividades de diagnóstico y capacitación en las MPYME's mediante cursos de corta duración para la aplicación de métodos eficientes de producción, optimización de tiempos de respuesta, espacios en las plantas, inventarios y productividad (Garrido, 2002: 347).

<sup>142</sup> En esta participan las dependencias públicas vinculadas con la promoción y operación de la industria, la banca de desarrollo y, lo más importante, los organismos empresariales. En lo individual se invita a todos a exponer en forma directa su problemas y requerimientos a fin de que se analicen y resuelvan en este foros; dicha comisión opera en tres ámbitos: estatal, regional y nacional (Sánchez, 1993: 541).



---

Empresa,<sup>143</sup> el Centro Coordinador de la Red de Bolsas de Subcontratación,<sup>144</sup> el Comité de Apoyo a la Actividad Artesanal<sup>145</sup> y la Alianza para la Modernización Informática (@mi).<sup>146</sup> Otros programas y organismos de apoyo a la MPYME de carácter internacional son: el Programa de Cooperación Técnica Internacional,<sup>147</sup> el Programa Bolívar,<sup>148</sup> el Programa para el Desarrollo de Microempresas,<sup>149</sup> el Programa Micro 2000 (1996-2001)<sup>150</sup> y la Fundación para la Transferencia de Tecnología de la Pequeña y Mediana Industria.<sup>151</sup>

Antes de concluir con este apartado resulta interesante mencionar que los instrumentos propuestos para lograr modernizar a la MPYME e insertarla a la economía nacional e internacional no son ajenos a los instrumentos realizados por otros países. En documentos publicados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, 1998 y

---

<sup>143</sup> Operado por Bancomext y “cuyo objetivo principal es fomentar la modernización de la planta productiva e incrementar la oferta exportable y desarrollar empresas de Comercio Exterior” (Flores, 1993: 51).

<sup>144</sup> Fue creado para dar forma a la red de bolsas de subcontratación locales y regionales; este centro está bajo la dirección del sector privado –Canacina principalmente– (Valdés, 1993: 5).

<sup>145</sup> Creado dentro del Programa de Apoyo a la Actividad Empresarial, básicamente cumple las mismas funciones que la COMIN pero en el sector artesanal (Sánchez, 1993: 542).

<sup>146</sup> Promovido por la Secofi (ahora SE) con el objetivo de beneficiar a las pequeñas y medianas mediante el uso de herramientas informáticas (Esparza, 1998).

<sup>147</sup> El objetivo de este programa “es proporcionar asistencia técnica y financiera a la micro, pequeña y mediana empresa mediante transferencia de tecnología extranjera no disponible en el mercado nacional y/o la promoción de sus exportaciones en mercados potenciales” (Dirección de Comercio Exterior de Concamin, 1993: 49).

<sup>148</sup> El Programa de Cooperación Técnica Internacional coordina las labores del Programa Bolívar en México, una iniciativa que promueve la integración tecnológica regional mediante proyectos conjuntos entre empresas y/o centros de investigación y desarrollo tecnológico entre dos o más países de América Latina y el Caribe (Dirección de Comercio Exterior de Concamin, 1993: 50).

<sup>149</sup> Este programa creado por el BID respaldará los proyectos encaminados a fomentar el espíritu empresarial y a promover el establecimiento de condiciones favorables para el crecimiento de las MPYME’s. Por ejemplo, se respaldarán las operaciones que faciliten el acceso a insumos, servicios e información que reduzcan el costo de la actividad empresarial (Jaime-Canseco, 1997: 146).

<sup>150</sup> También creado por el BID, este programa promoverá reformas económicas, legislativas y regulatorias según el ámbito de cada país, promoverá el desarrollo y fortalecimiento de instituciones formales e informales para que aumente su capacidad como proveedores sustentables de servicios a los microempresarios y apoyará la expansión y el fortalecimiento de los intermediarios financieros mediante la transferencia de tecnologías financieras innovadoras y mejoradas que reduzcan los costos de transacción, entre otras actividades (Jaime-Canseco, 1997: 147).

<sup>151</sup> Esta fundación reúne con la forma de una asociación civil, a empresarios interesados en el desarrollo de una cultura tecnológica para la micro y pequeña industria, que permita proyectar sus oportunidades tecnológicas en éxitos de mercado ante los acuerdos comerciales; la fundación apoya financiamientos y respalda las actividades de dichos financiamientos a través de los intereses del Fideicomiso de Fomento Industrial (LAFIN); así mismo celebra convenios de colaboración e intercambio en apoyo a la MPYME con organizaciones empresariales, instituciones de investigación y enseñanza y organismos internacionales, entre otros (Roque, 1994: 48).

2002) en los que se analizan las mejores prácticas y políticas de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas de países pertenecientes a dicho organismo, se concluye que son cinco las áreas generales donde los gobiernos pueden tener –y han tenido– un impacto significativo en su contribución al desarrollo de estas empresas: financiamiento,<sup>152</sup> ambiente empresarial,<sup>153</sup> capacitación de la gestión,<sup>154</sup> tecnología e innovación<sup>155</sup> y acceso a mercados o internacionalización.<sup>156</sup>

De esta forma, los instrumentos planteados en este apartado para modernizar a la MPYME se asemejan a los instrumentos planteados por la OECD, lo cual denota que México no está alejado de las prácticas mundiales de apoyo a la MPYME. Asimismo en el Seminario Internacional: El papel de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial se concluye que “los gobiernos (en particular los de los países industrializados) han puesto en marcha políticas de apoyo al desarrollo sectorial en cuatro grandes aspectos: eliminar obstáculos para las transacciones a fin de mejorar la productividad; facilitar recursos financieros con tasas preferenciales; ofrecer incentivos fiscales para promover la capitalización, e impulsar el desarrollo tecnológico” (s/autor, 1993: 573).

Para terminar con este apartado se puede concluir que la modernización del sector de la MPYME en México está en función de tres instrumentos, los cuales deben estar en estrecha relación con el empresariado de dicho sector, es decir, estos instrumentos y la idea que está detrás ellos, deben hacerle sentido al empresario, de forma tal que se trabaje en un mismo objetivo y se eviten los esfuerzos aislados.

Es así como se ha estado desarrollando la MPYME; es este el entorno en el que se desarrolla y en el que se tendrá que desarrollar; son estas las exigencias a las que deberá responder; es este el papel que desea que juegue; es esta la manera como se desea que actúe;

---

<sup>152</sup> Facilitar mercados eficientes e imparciales para las pequeñas y medianas empresas.

<sup>153</sup> Creación de un ambiente empresarial propicio para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

<sup>154</sup> Capacitar a las pequeñas y medianas empresas y facilitar su capacidad a competir.

<sup>155</sup> Estimular la adquisición de tecnología –blanda y dura– así como la innovación de los productos y los procesos productivos.

<sup>156</sup> Facilitar el acceso a la información, a las redes de producción y al mercado mundial a las pequeñas y medianas empresas.

---

son estos los apoyos con los que cuenta. A continuación se abordará la caracterización de la MPYME y se abundará en su situación interna.

#### **4. Una visión interna de la micro, pequeña y mediana empresa en México: sus características**

Si bien la problemática de la MPYME comprende varias perspectivas de análisis, en el apartado anterior se ha presentado una de ellas: la externa. Esta perspectiva constituye una forma de observar a la MPYME desde su entorno a través de conocer la manera como se fomenta su desarrollo, como se espera que actúe y como se está desarrollando. Tal perspectiva implica un conocimiento superficial de la MPYME, es decir, un conocimiento que excluye de sí sus formas y maneras internas de organización, de administración, de relación laboral y de producción; un conocimiento que excluye de sí las formas de pensar y actuar de sus dirigentes y fuerza de trabajo; un conocimiento que excluye de sí los niveles de tecnología, calidad, productividad y competitividad de la MPYME; un conocimiento que excluye de sí la relación específica entre la MPYME y su ambiente –una visión de adentro hacia fuera, no de afuera hacia adentro–; etcétera.

Por el contrario, este apartado tiene por objetivo presentar una perspectiva interna de la MPYME exponiendo la forma como ha sido caracterizada dentro del discurso general de la misma. Esta perspectiva implica un conocimiento más profundo de la MPYME, es decir, implica abundar en el conocimiento interno de la MPYME, y de alguna manera, acercarse al conocimiento organizacional de ésta.

Con base en el discurso general de la MPYME, enseguida se expondrán de forma sintética las características de la MPYME en México. La información se ha dividido en categorías, las cuales surgieron a partir de lo analizado en el discurso general de la MPYME, y ya que algunas de las categorías guardan relación entre sí, parte de la información aparece repetida. Asimismo, es importante mencionar que el lector notará, por una parte, que algunas de las características están marcadas con uno o dos asteriscos, y por otra parte, que algunas de las características están escritas con tonalidades de color gris y/o en relieve; la razón de ello se explicará en el apartado 5 de este capítulo.

En la primera categoría se incluyen aspectos de la MPYME relacionados con la forma organizacional y la forma de gestión o administración:

#### FORMA ORGANIZACIONAL Y FORMA DE GESTIÓN Y/O ADMINISTRACIÓN

- ☐ La forma de organización de la MPYME generalmente es asociada a la idea de empresa familiar
- ☐ El objetivo social de la MPYME es sostener a la familia de una manera perdurable
- ☐ La MPYME está constituida por la confluencia de dos complejidades: la empresa y la familia, por lo que los valores, las actitudes y las normas sociales de éstas instituciones interactúan y modelan el interior de dicho sector
- ☐ La dirección de la MPYME se caracteriza en mayor medida por criterios domésticos que reproducen decisiones de carácter familiar que por criterios racionales apegados a principios administrativos científicos
- ☐ En algunas MPYME's existe una tendencia a la separación de los vínculos sociales (familia, vecindad, etcétera) de la gestión de la empresa y por tanto a la profesionalización de la misma (\*)
- ☐ **La estructura de las MPYME's está construida alrededor de las necesidades personales del dueño la empresa**
- ☐ Las características organizativas de la MPYME guardan estrecha relación con las del propietario de la misma
- ☐ La MPYME se caracteriza por la escasa separación entre capital y trabajo
- ☐ La estructura de la MPYME es mínima, de manera que el control queda asentado en una supervisión directa
- ☐ **La MPYME se caracteriza por estructuras organizativas poco diferenciadas funcionalmente**
- ☐ La MPYME se caracteriza por la escasez de mandos intermedios y por tanto cuentan con estructuras planas (\*)
- ☐ La MPYME se caracteriza por el desarrollo de estructuras de tipo informal
- ☐ Mientras que en la gran empresa el proceso administrativo se lleva a cabo de manera formal, en la MPYME se lleva a cabo de manera informal
- ☐ En la MPYME la cultura organizacional es fuertemente orientada por el empresario quien al seleccionar al personal y al estimularlo, la refuerza (\*)
- ☐ En la MPYME la distancia social es un elemento central para el empresario a la hora de definir su relación con los trabajadores y definir su forma de gestión (\*)
- ☐ En algunas MPYME's se presenta la incrustación del vínculo laboral en relaciones sociales más amplias (\*)
- ☐ La MPYME se caracteriza por una eficiente capacidad de gestión empresarial
- ☐ La MPYME se caracteriza por una deficiente capacidad de gestión empresarial
- ☐ La MPYME se caracteriza por la falta de sistemas de administración modernos en todas las áreas de la empresa (\*\*)
- ☐ La MPYME se caracteriza por la falta de gestión profesional
- ☐ La MPYME se caracteriza por la falta de planeación estratégica
- ☐ La MPYME cuenta con una reducida capacidad de negociación por falta de organización y deficiente dirección (\*\*)
- ☐ La MPYME se caracteriza por la falta de sistemas de información
- ☐ A diferencia de la gran empresa, en la MPYME se da la falta de dispositivos que orienten el esfuerzo individual a la obtención de los objetivos de la empresa (\*)
- ☐ La MPYME se caracteriza por la escasa separación entre capital y trabajo

- 
- ☞ En la MPYME prevalecen las relaciones informales y/o personales sobre las relaciones formales y/o impersonales
  - ☞ En la MPYME existe una tendencia hacia un bajo nivel de formalización y un alto nivel de centralización, sin embargo existen áreas o funciones formalizadas y áreas o funciones con altos niveles de participación (\*\*)
  - ☞ Existen MPYME's que intentan introducir la robotización, el control total de calidad y la computarización de los inventarios (\*)
  - ☞ La MPYME no cuenta con un adecuado control de actividades económico-financieras ni con una evaluación correcta de sus costos
  - ☞ La MPYME se caracteriza por desorganización e improvisación en los procesos administrativos
  - ☞ La MPYME es reactiva (\*\*)
  - ☞ La MPYME es proactiva (\*\*)
  - ☞ El objetivo administrativo de la MPYME es generar ingresos arriba de los costos
  - ☞ En la MPYME las estrategias que determinan el futuro y acción de la empresa no son tan deliberadas o formales sino que surgen como producto de la visión del empresario
  - ☞ La MPYME empresa se caracteriza por la ausencia de planes a largo plazo
  - ☞ La MPYME se caracteriza por una reducida capacidad de aprendizaje (\*)
  - ☞ La MPYME se caracteriza por la capacidad de reconversión de estrategias y su estructura empresarial (\*)
  - ☞ Para permanecer en el mercado, la MPYME's reducen trabajadores, adquieren materias primas por adelantado, mecanizan sus procesos productivos, adecuan su estructura organizacional, reducen el consumo de energía y reformulan sus estrategias genéricas (\*)
  - ☞ La MPYME se caracteriza por su flexibilidad productiva, organizativa y ambiental (\*\*)
  - ☞ La microempresa se caracteriza por su mayor capacidad para adoptar la especialización flexible
  - ☞ Varias de las MPYME's desconocen las leyes y reglamentos que norman su actividad y operan informalmente, por lo que evaden al fisco; sin embargo, algunas de las que conocen la reglamentación deciden actuar informalmente (\*\*)

En la segunda categoría se exponen aspectos relacionados con los empresarios que dirigen a las MPYME's:

EL PROPIETARIO/EMPRESARIO DE LA MPYME<sup>157</sup>

- ☞ El empresario de la MPYME es quien marca el rumbo de misma (\*\*)
- ☞ En la MPYME la cultura organizacional es fuertemente orientada por el empresario quien al seleccionar al personal y al estimularlo, la refuerza (\*)
- ☞ En la MPYME la distancia social es un elemento central para el empresario a la hora de definir su relación con los trabajadores y definir su forma de gestión (\*)
- ☞ Las MPYME's son a menudo de propiedad familiar (\*\*)
- ☞ La dirección de la MPYME se caracteriza por criterios domésticos que reproducen decisiones de carácter familiar

---

<sup>157</sup> Se denominó a esta categoría *empresario/propietario* porque el discurso general no diferencia o específica si se trata del empresario (emprendedor), el propietario o el administrador, o si se trata de un empresario-administrador, un propietario-empresario, un propietario-administrador; generalmente se habla del empresario o del propietario.

- ☛ Debido al carácter multifuncional del dirigente de la MPYME, éste carece de tiempo para planificar de forma racional el futuro de su empresa, es decir, para realizar planeación estratégica
- ☛ En la MPYME las decisiones respecto al precio de venta se establecen a partir del precio de competencia soslayando los costos de fabricación en los que se incurre
- ☛ Para la MPYME es difícil pasar de una lógica basada en la subsistencia, equilibrio y refugio a una lógica de acumulación y expansión
- ☛ Las decisiones importantes en las MPYME's corresponden a la jerarquía de la familia y no al beneficio de la organización
- ☛ En la actual circunstancia económica la mayoría de las MPYME's surgen precisamente como resultado de desempleo, lo que implica que la mayoría de los propietarios/empresarios no son hombres de empresa (\*\*)
- ☛ **El empresario de la MPYME es todólogo o multifuncional pues ejecuta diversas funciones dentro de la empresa**
- ☛ La MPYME se considera semillero tradicional de la clase empresarial ya que contribuye a crear y fortalecer una clase empresarial, pues constituye una escuela práctica para formar empresarios y/o administradores todólogos
- ☛ La MPYME se caracteriza por la dificultad para formar, consolidar y conservar cuadros directivos
- ☛ El empresario de la MPYME cuenta con capacidad emprendedora y gerencial
- ☛ El empresario de la MPYME cuenta con escasa capacidad emprendedora y gerencial
- ☛ El empresario de la MPYME se caracteriza por su bajo nivel profesional
- ☛ La MPYME se caracteriza por una falta de cultura empresarial
- ☛ El nivel educativo de los empresarios de la MPYME es relativamente alto (\*)
- ☛ El nivel educativo de los empresarios de la MPYME es más alto que el de sus empleados (\*)
- ☛ El empresario de la MPYME se caracteriza por una visión empresarial de corto plazo
- ☛ El empresario es (por varias circunstancias) más intuitivo que analítico, más emergente que deliberado y más inconsciente que consciente
- ☛ En la MPYME las estrategias que determinan el futuro y acción de la empresa no son tan deliberadas o formales sino que surgen como producto de la visión del empresario
- ☛ **El empresario de la MPYME es reactivo (\*\*)**
- ☛ **El empresario de la MPYME es proactivo (\*\*)**
- ☛ El empresario tiene escaso conocimiento de las acciones necesarias para enfrentar exitosamente la globalización y la competencia externa
- ☛ El empresario posee inventiva, ingenio y capacidad para lograr consolidar y configurar unidades económicas portadoras de una racionalidad suficiente para sobrevivir largos periodos y acceder a estratos superiores
- ☛ La MPYME se caracteriza por la precariedad de sus estrategias para sobrevivir y bajo nivel de innovación
- ☛ El empresario de la MPYME que lleva un tiempo considerable al frente de su negocio, cree que sus fórmulas son las mejores, y que nada ni nadie les puede decir como mejorar dichas fórmulas
- ☛ En la MPYME está latente la incapacidad para abrir nuevos canales comunicación (participación) que superen los problemas generados por la tradicional distancia entre propietarios y trabajadores (no se escucha al trabajador)
- ☛ La mentalidad tradicional del empresario de la MPYME se expresa en un autoritarismo respecto de las decisiones que definen el quehacer de la empresa

- ☛ En la MPYME existe una tendencia hacia un alto nivel de centralización, sin embargo existen MPYME's en las que hay áreas o funciones con altos niveles de participación en la toma de decisiones (\*\*)
- ☛ En las MPYME's las relaciones laborales van desde las autoritarias hasta las participativas (\*)
- ☛ La MPYME está asociada a la idea de empresas pobres y empresarios ricos
- ☛ El empresario de la MPYME se caracteriza por anteponer sus intereses personales a los de su empresa
- ☛ La MPYME representa una opción para mejorar y/o complementar las percepciones de sus propietarios
- ☛ El empresario de la MPYME se caracteriza por el desinterés por invertir en la capacitación de sus recursos humanos y la concibe más que como una inversión como un gasto
- ☛ El empresario de la MPYME mantiene una actitud de no remunerar adecuadamente al trabajador
- ☛ El empresario de la MPYME se caracteriza por una falta de compromiso social
- ☛ El empresario de la MPYME se caracteriza por una débil tradición asociativa y por la resistencia a trabajar en equipo y a compartir oportunidades y riesgos
- ☛ El empresario tiene propensión a trabajar individualmente y a no querer pensar en agruparse con otro (s) socio (s) u otra (s) empresa (s); existe una reticencia a modalidades de cooperación (\*\*)
- ☛ El empresario de la MPYME se caracteriza por la falta de solidaridad con sus co-nacionales
- ☛ El familismo y la desconfianza son factores que contribuyen a que el empresario de la MPYME tienda a trabajar individualmente (\*\*)
- ☛ El microempresario se caracteriza por la identificación de su unidad fabril como parte del patrimonio familiar, lo que implica que piense que al unirse con otros empresarios perderá la capacidad de control y conducción de su empresa y pondrá en riesgo su patrimonio familiar y sentimental (\*\*)
- ☛ El empresario cuenta con capacidad para establecer y entrar en esquemas de asociación y cooperación(\*\*)
- ☛ Existen empresarios de MPYME's que se asocian y cooperan para aumentar sus posibilidades de éxito (\*)
- ☛ Varios de empresarios de las MPYME's desconocen las leyes y reglamentos que norman su actividad y operan informalmente, por lo que evaden al fisco, las leyes laborales, etcétera; sin embargo, algunas de las que conocen la reglamentación deciden actuar informalmente (\*\*)
- ☛ El empresario de la MPYME tiene desconocimiento de los diversos instrumentos financieros
- ☛ En las MPYME's la toma de decisión financieramente hablando puede ser racional (\*)
- ☛ En las MPYME's la toma de decisión financieramente hablando puede ser irracional (\*)
- ☛ El empresario de la MPYME se caracteriza por la búsqueda del proteccionismo estatal

En la tercera categoría se encuentran aspectos relacionados con la mano de obra, los trabajadores o la fuerza de trabajo:

#### MANO DE OBRA, TRABAJADORES O FUERZA DE TRABAJO

- ☒ La fuerza de trabajo de la MPYME tiene un bajo nivel de calificación
- ☒ La fuerza de trabajo de la MPYME tiene un alto nivel de calificación
- ☒ En algunas localidades el mercado de trabajo cuenta con un cierto nivel de calificación (\*)
- ☒ En algunas ramas industriales la MPYME se enfrenta a la escasez de la fuerza de trabajo altamente capacitada (\*)
- ☒ La MPYME posee capacidad para utilizar adecuadamente el recurso humano

- ✘ Para la mayoría de los dirigentes de la MPYME's la capacitación del personal resulta un gasto inútil e innecesario
- ✘ La MPYME se caracteriza por la nula especialización de la mano de obra
- ✘ La MPYME contribuye a la calificación de la fuerza de trabajo no calificada
- ✘ El nivel educativo de los empresarios de la MPYME es más alto que el de sus empleados (\*)
- ✘ La escasez de recursos financieros no permite a la MPYME desarrollar la formación y capacitación del personal
- ✘ Los niveles de capacitación de la MPYME son bajos (\*)
- ✘ La capacitación de los trabajadores en la MPYME es resultado de la experiencia (aprender haciendo) y de métodos externos a los sistemas escolarizados (\*\*)
- ✘ Por lo poco atractivo que representa el trabajo en las MPYME's y las escasas oportunidades de desarrollo que éstas ofrecen, se dificulta la contratación de mano de obra calificada
- ✘ **La MPYME se caracteriza por sus pocos requerimientos de mano de obra calificada**
- ✘ La fuerza de trabajo de la MPYME tiene un alto índice de rotación (\*\*)
- ✘ La MPYME se caracteriza por el ausentismo de la fuerza de trabajo (\*)
- ✘ La productividad de la fuerza de trabajo de la MPYME es alta
- ✘ La productividad de la fuerza de trabajo de la MPYME es baja
- ✘ La fuerza de trabajo de la MPYME tiene un nivel de remuneración bajo (\*\*)
- ✘ En la MPYME los trabajadores generalmente no reciben todas las prestaciones que la ley señala
- ✘ La fuerza de trabajo de la MPYME tiene una reducida seguridad en el empleo y pocas oportunidades de ascenso y limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo
- ✘ La microempresa tiene especial capacidad para establecer relaciones de producción más humanas
- ✘ En la MPYME predominan las relaciones laborales basadas en la desconfianza
- ✘ La fuerza de trabajo de la MPYME tiene un bajo nivel de sindicalización (\*\*)
- ✘ El nivel de sindicalización de la microempresa es bajo y el de la pequeña y mediana es alto (\*)
- ✘ El incumplimiento de la legislación laboral y la ausencia de la figura de los contratos colectivos o individuales de trabajo es un elemento asociado a las MPYME's por lo que los derechos laborales de los trabajadores de éstas empresas son prácticamente inexistentes (\*)
- ✘ Los acuerdos entre capital y trabajo toman generalmente la forma de compromisos de palabra y las relaciones de trabajo pueden variar desde el conflicto hasta la cooperación (\*)
- ✘ La MPYME tiene capacidad para utilizar adecuadamente el recurso humano debido a las relaciones laborales estrechas que desarrollan al interior de ella
- ✘ La discrecionalidad patronal<sup>158</sup> es un elemento central en las relaciones de trabajo (\*)
- ✘ En la MPYME la distancia social es un elemento central para el empresario a la hora de definir su relación con los trabajadores y definir su forma de gestión (\*)
- ✘ En algunas MPYME's se presenta la incrustación del vínculo laboral en relaciones sociales más amplias (\*)
- ✘ En algunas MPYME's la plantilla laboral está conformada por familiares que trabajan de tiempo completo, sin remuneración salarial, ni prestaciones legales
- ✘ Debido al modo de producción de la MPYME compuesto de parientes, amigos, paisanos, vecinos y otras formas de relaciones sociales, los conflictos (laborales) que surgen al interior de ésta encuentran vías de solución distintas a las efectuadas por la gran empresa (\*)

---

<sup>158</sup> Por discrecionalidad patronal se entiende “el amplio margen de maniobra” que tiene el empresario para gestionar su empresa como mejor convenga a sus intereses (Saraví, 1997a: 11).



- 
- ✘ Algunas MPYME's pasan a la clandestinidad las fases del proceso productivo más intensivas en el uso de fuerza de trabajo para reducir los costos salariales y maximizar las ganancias patronales (\*)
  - ✘ La MPYME requiere menores requerimientos de inversión por unidad de empleo que las grandes empresas (\*\*)
  - ✘ Social y económicamente la MPYME es una esponja ocupacional y una válvula de escape de las tensiones sociales provocada por la escasez de empleos remunerados
  - ✘ La microempresa es una estrategia que facilita del desarrollo económico de las clases más bajas de la sociedad
  - ✘ A la MPYME acuden jóvenes en busca del primer empleo, mujeres que aspiran a conseguir un trabajo asalariado y personas que por su edad no son admitidas en empresas de mayor tamaño
  - ✘ La MPYME representa una opción para mejorar y/o complementar las percepciones de los trabajadores
  - ✘ La MPYME genera más empleo que la gran empresa (\*)

En la cuarta categoría se incluyen aspectos relacionados con el financiamiento de las MPYME's:

#### FINANCIAMIENTO

- ☹ La MPYME enfrenta problemas de financiamiento o de acceso al crédito debido a la falta de garantías, avales, proyectos y montos de inversión poco atractivos (\*\*)
- ☹ Las MPYME's son susceptibles de convertirse en sujetos de crédito debido a su buena capacidad de pago (\*\*)
- ☹ La MPYME tiene las siguientes características: baja capitalización, menores requerimientos de inversión por unidad de empleo y reducidos márgenes de ganancia, además de poca liquidez y baja rentabilidad
- ☹ Los rendimientos sobre la inversión de la MPYME son elevados
- ☹ El financiamiento de la MPYME procede fuentes propias (\*\*)
- ☹ La MPYME posee baja capacidad de ahorro e inversión de sus utilidades
- ☹ El sector de la MPYME se caracteriza por aprovechar el ahorro familiar como instrumento de capitalización e inversión
- ☹ La MPYME se enfrenta al problema de falta de instituciones financiadoras con criterios flexibles para las diversas situaciones de dichas empresas (\*)
- ☹ La MPYME se enfrenta a la marginación respecto a los apoyos institucionales (\*)
- ☹ Las MPYME's viven una tendencia reversible de financiamiento mayoritario a grandes empresas (\*\*)
- ☹ Al tener dificultades de acceso al financiamiento en instituciones de crédito formales, los costos de financiamiento de la MPYME son más altos
- ☹ La MPYME cuenta con una oferta de diversos instrumentos financieros y mecanismos de acceso al crédito(\*\*)
- ☹ La MPYME tiene desconocimiento de los diversos instrumentos financieros
- ☹ La MPYME cuenta con apoyos fiscales (\*\*)
- ☹ La MPYME no cuenta con apoyos fiscales (\*\*)
- ☹ La MPYME cuenta con ineficientes sistemas de cobranza
- ☹ La MPYME no cuenta con un adecuado control de actividades económico-financieras ni con una evaluación correcta de sus costos
- ☹ Los proyectos de inversión de la MPYME maduran rápidamente (\*\*)

- ❏ Los proyectos de inversión de la MPYME maduran lentamente (\*\*)
- ❏ Una característica de la MPYME es la descapitalización ya que hay empresas pobres y empresarios ricos
- ❏ El objetivo administrativo de la MPYME es generar ingresos arriba de los costos

En la quinta categoría se engloban aspectos bastante relacionados entre sí como lo son la tecnología, la productividad, la calidad la flexibilidad y la competitividad:

TECNOLOGIA, PRODUCTIVIDAD, CALIDAD, COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN Y FLEXIBILIDAD

- ❏ La MPYME cuenta con tecnología obsoleta (\*\*)
- ❏ La MPYME cuenta con tecnología de punta (\*\*)
- ❏ La MPYME vive un atraso tecnológico y obsolescencia en la maquinaria y equipo (\*\*)
- ❏ La MPYME cuenta con poco capital fijo y sus técnicas de producción son simples
- ❏ El acceso a la información sobre nueva tecnología es difícil para la MPYME
- ❏ La MPYME utiliza maquinaria y equipo de origen nacional
- ❏ La escasa capacitación gerencial del dirigente de la MPYME le impide tomar conciencia sobre la importancia de la tecnología
- ❏ La microempresa crea tecnología de acuerdo con sus necesidades y realidad
- ❏ La MPYME tiene dificultades para incorporar cambios tecnológicos de alto nivel
- ❏ La MPYME se caracteriza por la flexibilidad en sus procesos productivos
- ❏ La MPYME posee mayor capacidad de especializarse en procesos o productos
- ❏ La MPYME se caracteriza por su limitada capacidad de adaptación tecnológica (\*\*)
- ❏ La capacidad de aprendizaje de las MPYME's es reducida (\*)
- ❏ La MPYME se caracteriza por su limitada capacidad de innovación (\*\*)
- ❏ La MPYME tiene mayor capacidad para innovar en los procesos de producción que en la innovación de productos (\*\*)
- ❏ La MPYME tiene capacidad de innovación y creatividad no sólo en los procesos sino también en los productos (\*)
- ❏ La microempresa tiene capacidad especial para incorporar la innovación
- ❏ La microempresa se caracteriza por su mayor capacidad –con relación a la gran empresa– para adoptar la especialización flexible o esquemas de organización flexibles
- ❏ Existen MPYME's que intentan introducir la robotización, el control total de calidad y la computarización de los inventarios (\*)
- ❏ La MPYME cuenta con bajos niveles de productividad tanto microeconómica como macroeconómicamente (\*\*)
- ❏ La MPYME cuenta con altos niveles de productividad tanto microeconómica como macroeconómicamente (\*\*)
- ❏ La producción con bajo valor agregado es una característica de la MPYME (\*)
- ❏ La MPYME emplea métodos de producción intensivos en trabajo y bajos en capital
- ❏ La MPYME se caracteriza por una reducida utilización de la capacidad instalada y escalas bajas de producción
- ❏ La MPYME produce con relativamente altos costos producción y gastos de operación
- ❏ La MPYME tiene bajo consumo de energía
- ❏ La MPYME enfrenta una mala selección de materias primas y una falta de control de inventarios

- 
- ☒ La MPYME cuenta con bajos niveles de calidad (\*\*)
  - ☒ La MPYME cuenta con altos niveles de calidad (\*\*)
  - ☒ El control de calidad en la MPYME en algunas MPYME's generalmente es realizado de manera visual sin considerar las normas y estándares de calidad establecidos a nivel internacional para los procesos productivos y los productos (\*)
  - ☒ La MPYME cuenta con altos niveles de competitividad (\*\*)
  - ☒ La MPYME cuenta con bajos niveles de competitividad (\*\*)
  - ☒ Para la MPYME es difícil pasar de una lógica basada en la subsistencia, equilibrio y refugio a una lógica de acumulación y expansión
  - ☒ Debido a los problemas de calidad, precio, sistemas administrativos modernos, bajo nivel tecnológico, etc., la MPYME no aprovecha adecuadamente las ventajas relativas en salarios (\*)
  - ☒ La MPYME se caracteriza por su flexibilidad productiva, organizativa y ambiental<sup>159</sup>
  - ☒ La MPYME tiene mayor posibilidad de especializarse en un proceso o producto
  - ☒ La MPYME tiene capacidad para adaptarse como proveedor de grandes negocios

En la sexta categoría se incluyen aspectos relacionados con el mercado y las MPYME's:

#### MERCADO

- ☒ La MPYME cuenta con capacidad de respuesta a las demandas del mercado
- ☒ La MPYME se caracteriza por la capacidad de atender pequeños nichos de mercado
- ☒ Los productos y servicios de las microempresas se caracterizan por tener una demanda local a precios competitivos
- ☒ La MPYME se caracteriza por una incierta permanencia en el mercado
- ☒ La baja escala de producción de la MPYME en ocasiones afecta el acceso a mercados internos y externos
- ☒ Debido a la poca atención al cliente, a sus precios y a sus niveles de calidad, la MPYME tiene problemas para colocar sus productos nacional e internacionalmente (\*)
- ☒ El acceso a la información sobre los mercados actuales o nuevos –internos y externos– es difícil para la MPYME (\*\*)
- ☒ La MPYME se caracteriza por su flexibilidad ambiental (\*\*)
- ☒ Para permanecer en el mercado, la MPYME's reducen trabajadores, adquieren materias primas por adelantado, mecanizan sus procesos productivos, adecuan su estructura organizacional, reducen el consumo de energía y reformulan sus estrategias genéricas (\*)
- ☒ La MPYME tiene capacidad para adaptarse como proveedor de grandes negocios
- ☒ La MPYME es reactiva (\*\*)

---

<sup>159</sup> La flexibilidad de la MPYME radica en varios puntos: en la polivalencia del empresario y el trabajador; en la menor dificultad para cambiar la tecnología debido a los bajos niveles de inversión de la misma; en la relativa facilidad para cambiar las líneas de producción y diferenciar los productos en menor tiempo y sin excesivos trámites y procesos burocráticos; en la menor formalización de las actividades y procedimientos; en la relativa facilidad para cambiar la estructura organizacional de acuerdo a los nuevos requerimientos; en la mayor oportunidad de comunicación oral pero también en la capacidad de descentralización de la toma de decisiones y en la capacidad de oportunidad de participación de la mano de obra; en la mayor facilidad para aumentar o disminuir la fuerza de trabajo, la jornada laboral, el ritmo de trabajo y el nivel salarial; en la mayor facilidad para disponer de horas extras y de trabajo en fines de semana; en la mayor facilidad para cambiar de lugar o región las instalaciones productivas; y en la relativa facilidad para cerrar y abrir empresas dentro del mismo ramo industrial o dentro de otro ramo industrial diferente. Todo lo anterior en función de las demandas y oportunidades del mercado.

- 🌐 **La MPYME es proactiva (\*\*)**
- 🌐 La MPYME cuenta con capacidad para exportar sus productos
- 🌐 Para las MPYME's la posibilidad de exportar es casi nula debido a la baja calidad de sus productos(\*)
- 🌐 La MPYME se caracteriza por una falta de cultura exportadora y de técnicas para llevarla a cabo
- 🌐 La MPYME se caracteriza por una falta de orientación y asesoría sobre los procedimientos, reglamentaciones y trámites de exportación
- 🌐 Los mercados de las MPYME's son mercados generalmente deprimidos
- 🌐 En general, los mercados de la MPYME están constituidos por la población de bajos recursos
- 🌐 Los mercados de las MPYME's pueden ser catalogados como residuales, ya que son mercados poco atractivos para las grandes empresas debido a que no aparecen como rentables para éstas
- 🌐 Los bienes y servicios que produce y distribuye la MPYME son por lo general satisfactorios básicos de mercados competidos
- 🌐 La microempresa atiende al consumidor final en casi un 60%, mientras que la pequeña y mediana empresa tiene una configuración de mercado más variada al vincularse en mayor medida a distribuidores mayoristas y empresas nacionales –e incluso internacionales– (\*)
- 🌐 La MPYME se caracteriza por prevalecer principalmente en las ramas: agroindustrial; metalmecánica; alimentos, bebida y tabaco; textil e industria del cuero; papel, imprenta e editoriales; y sustancias químicas, derivados del petróleo y productos de caucho y plástico; sin embargo, está presente en todo el sector manufacturero
- 🌐 La MPYME tiene dificultad para practicar la mercadotecnia (\*\*)
- 🌐 La MPYME realiza sus ventas de manera directa
- 🌐 Los diseños de los productos de las MPYME's comúnmente no se ciñen a normas de calidad ni son sometidos a certificación
- 🌐 Para la MPYME es difícil pasar de una lógica basada en la subsistencia, equilibrio y refugio a una lógica de acumulación y expansión
- 🌐 La MPYME cuenta con ineficientes sistemas de cobranza
- 🌐 La MPYME se enfrenta a las prácticas oligopólicas de la gran empresa
- 🌐 El objetivo económico de la MPYME es sostenerse en el mercado y mantener su nicho incluso sacrificando beneficios
- 🌐 En la MPYME las decisiones respecto al precio de venta se establecen a partir del precio de competencia soslayando los costos de fabricación en los que se incurre

En la séptima categoría se reúnen aspectos relacionados con el ambiente o entorno de la MPYME:

#### ENTORNO/AMBIENTE

- 🌐 La MPYME se caracteriza por su baja conciencia sobre los procesos de globalización de la economía y de sus consecuencias
- 🌐 En la actual circunstancia económica la mayoría de las MPYME surgen precisamente como resultado del desempleo (\*\*)
- 🌐 La disociación entre el bajo nivel de ingreso y la capacidad adquisitiva para satisfacer las necesidades básicas de consumo de las familias es un factor que incide en el desarrollo de la MPYME (\*)
- 🌐 La MPYME es un sector que ayuda a la distribución del ingreso en los sectores bajos de la sociedad

- 
- 🏠 Social y económicamente la MPYME es una esponja ocupacional y una válvula de escape de las tensiones sociales provocada por la escasez de empleos remunerados
  - 🏠 Las microempresas representan iniciativas adecuadas a las circunstancias económicas, sociales y culturales de las diversas regiones
  - 🏠 El sector de la MPYME se caracteriza por su desarticulación intra e inter sectorial (\*\*)
  - 🏠 La MPYME's se caracterizan por una falta de redes de trabajo, comunicación y aprendizaje entre empresas
  - 🏠 Algunos factores que afectan las relaciones de cooperación y asociación entre las MPYME's son los diversos niveles de calidad, la inestabilidad de los mercados, las deficiencias en la infraestructura física, los escasos apoyos institucionales y las condiciones macroeconómicas que afectan contra las formas de cooperación
  - 🏠 Existen casos que muestran capacidad de asociación entre las MPYME's, así como los grados de confianza y cooperación que pueden existir entre ellas y la capacidad que tienen para ponerse de acuerdo y crear marcos institucionales que orienten su conducta y ordenen el funcionamiento colectivo para cumplir los acuerdos establecidos; sin embargo, dicha cooperación y asociación no son producto de la solidaridad y el altruismo sino del interés individual (\*)
  - 🏠 La MPYME depende en menor medida de las importaciones con relación a sus procesos de abastecimiento y se caracteriza por una dependencia casi absoluta del abastecimiento de materiales de la industria nacional (\*\*)
  - 🏠 La MPYME cuenta con una reducida capacidad de negociación (\*\*)
  - 🏠 La MPYME cuenta con mayor capacidad para aprovechar los recursos locales
  - 🏠 Debido a la reducida capacidad productiva y a la eventualidad de la adquisición de insumos, la MPYME no cuenta con los medios ni la capacidad para conseguir las mejores condiciones de compra (\*\*)
  - 🏠 La MPYME se caracteriza por su flexibilidad ambiental
  - 🏠 La MPYME tiene mayor capacidad para aprovechar los recursos locales
  - 🏠 Para permanecer en el mercado, la MPYME's reducen trabajadores, adquieren materias primas por adelantado, mecanizan sus procesos productivos, adecuan su estructura organizacional, reducen el consumo de energía y reformulan sus estrategias genéricas (\*)
  - 🏠 Debido a las debilidades internas y externas de las MPYME's, se hace difícil su sobrevivencia
  - 🏠 Las MPYME's son empresas que continuamente están en peligro de cierre masivo por ser vulnerables a su ambiente económico y político; la mortalidad de la microempresa<sup>160</sup> es mayor que la de la pequeña y mediana empresa (\*\*)<sup>161</sup>
  - 🏠 Algunos de los problemas de la MPYME's son la excesiva regulación, los trámites burocráticos, los trámites fiscales, la enorme carga impositiva, leyes complejas, la centralización administrativa y el acceso al crédito
  - 🏠 La MPYME es reactiva (\*\*)
  - 🏠 La MPYME es proactiva (\*\*)
  - 🏠 La MPYME cuenta con altos niveles de competitividad (\*\*)
  - 🏠 La MPYME cuenta con bajos niveles de competitividad (\*\*)
  - 🏠 La MPYME tiene menores posibilidades de crecimiento (desarrollo) que la gran empresa, sin embargo, cuando aquella logra crecer, lo hace con un ritmo más acelerado que ésta última (\*)

---

<sup>160</sup> Casi un tercio de la microempresa tiene un tiempo de operación de menos de tres años y otro tercio opera más de diez años (NAFIN-INEGI, 1993: 17).

<sup>161</sup> Más del 60% de la pequeña y la mediana empresa tienen un tiempo de operación de más de 10 años (NAFIN-INEGI, 1993: 17).

- 📖 La MPYME es un sector que satisface el consumo interno y provee de insumos a medianas y grandes empresas
- 📖 La MPYME generalmente complementa el proceso de producción de las grandes unidades productoras, con una flexibilidad y productividad difícil de lograr por éstas
- 📖 El acceso a la información sobre los mercados actuales o nuevos –internos y externos– es difícil para la MPYME (\*\*)
- 📖 El acceso a la información sobre la tecnología que requiere es difícil para la MPYME
- 📖 Varias de las MPYME's desconocen las leyes y reglamentos que norman su actividad y operan informalmente, por lo que evaden al fisco; sin embargo, algunas de las que conocen la reglamentación deciden actuar informalmente (\*\*)
- 📖 Relación universidad y/o centros de investigación-empresa está poco desarrollada en el sector de la MPYME (\*\*)
- 📖 Desde el punto de vista del desarrollo sustentable y el uso adecuado de energía y otros recursos no renovables, la MPYME es más viable que la gran empresa
- 📖 Desde el punto de vista del desarrollo sustentable, la MPYME en conjunto puede generar más contaminación que la gran empresa (\*)
- 📖 La MPYME es política y gremialmente débil,<sup>162</sup> pues generalmente dicho sector no está afiliado a las organizaciones empresariales, más que cuando es obligatorio (\*)
- 📖 En algunas regiones el mercado laboral debe corregir o mejorar aspectos relativos a la capacitación y rotación de personal (\*\*)
- 📖 La MPYME se enfrenta a las prácticas oligopólicas de la gran empresa

Finalmente, la última categoría incluye aspectos relacionados con lo que se puede denominar los apoyos a la MPYME:

#### APOYOS

- 📖 La MPYME se caracteriza por la escasa necesidad de asistencia o apoyo: técnico, administrativo, así como de capacitación gerencial y del recurso humano (\*\*)
- 📖 La MPYME se caracteriza por necesidad de asistencia o apoyo: técnico, administrativo, así como de capacitación gerencial y del recurso humano (\*\*)
- 📖 La MPYME se caracteriza por la escasa necesidad de asistencia o apoyo sobre cuestiones de ecología, de calidad total, de productividad, de mercadeo, de ventas y de tecnología (\*\*)

---

<sup>162</sup> La MPYME es gremialmente débil por varias razones: no existen organizaciones empresariales de importancia que agrupen a los pequeños empresarios; el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) que es el organismo con más autoridad para representar a los empresarios mexicanos –y que a su vez agrupa a las diversas Confederaciones de Cámaras de la Industria y del Comercio y a las Asociaciones y Consejos que representan a los empresarios del país–, soslaya los criterios de tamaño y ubicación por lo que se dificulta la participación de las empresas de menor tamaño y de la provincia; el interés común de las MPYME's no ha sido representado adecuadamente por los organismos que supuestamente las representan ya que dichos organismos actúan en favor de los intereses de las empresas y grupos de mayor tamaño; y la obligatoriedad de afiliarse a las cámaras de industria y comercio. No obstante, ante esta falta de representatividad han surgido organizaciones empresariales – como la Asociación Nacional de la Industria de la Transformación, Confederación Nacional de la Microindustria y el Instituto Mexicano para la Pequeña y Mediana Industria– dedicadas a representar efectivamente al sector de las pequeñas empresas; además las cámaras nacionales de la industria y del comercio y el CCE, últimamente han emprendido acciones en favor de la MPYME para legitimar su representatividad altamente cuestionada por dicho sector (Luna y Tirado, 1997). Al respecto, ver también Luna (1994 y 1995).

- 
- 🔗 La MPYME se caracteriza por la necesidad de asistencia o apoyo sobre cuestiones de ecología, de calidad total, de productividad, de mercadeo, de ventas y de tecnología (\*\*)
  - 🔗 La MPYME cuenta con apoyos de distinta índole para fortalecer su desarrollo
  - 🔗 La MPYME se enfrenta a la marginación respecto a los apoyos institucionales (\*)
  - 🔗 La MPYME cuenta con apoyos fiscales (\*\*)
  - 🔗 La MPYME no cuenta con apoyos fiscales (\*\*)
  - 🔗 Las MPYME's viven una tendencia reversible de financiamiento mayoritario a grandes empresas (\*\*)
  - 🔗 La MPYME es política y gremialmente débil, pues generalmente dicho sector no está afiliado a las organizaciones empresariales, más que cuando es obligatorio (\*)

Estas son las características representativas de la MPYME que el discurso general de la misma permite presentar; sin embargo, como se expondrá más adelante, no es la cantidad sino la validez y certidumbre del contenido de las mismas lo que habrá que analizar.

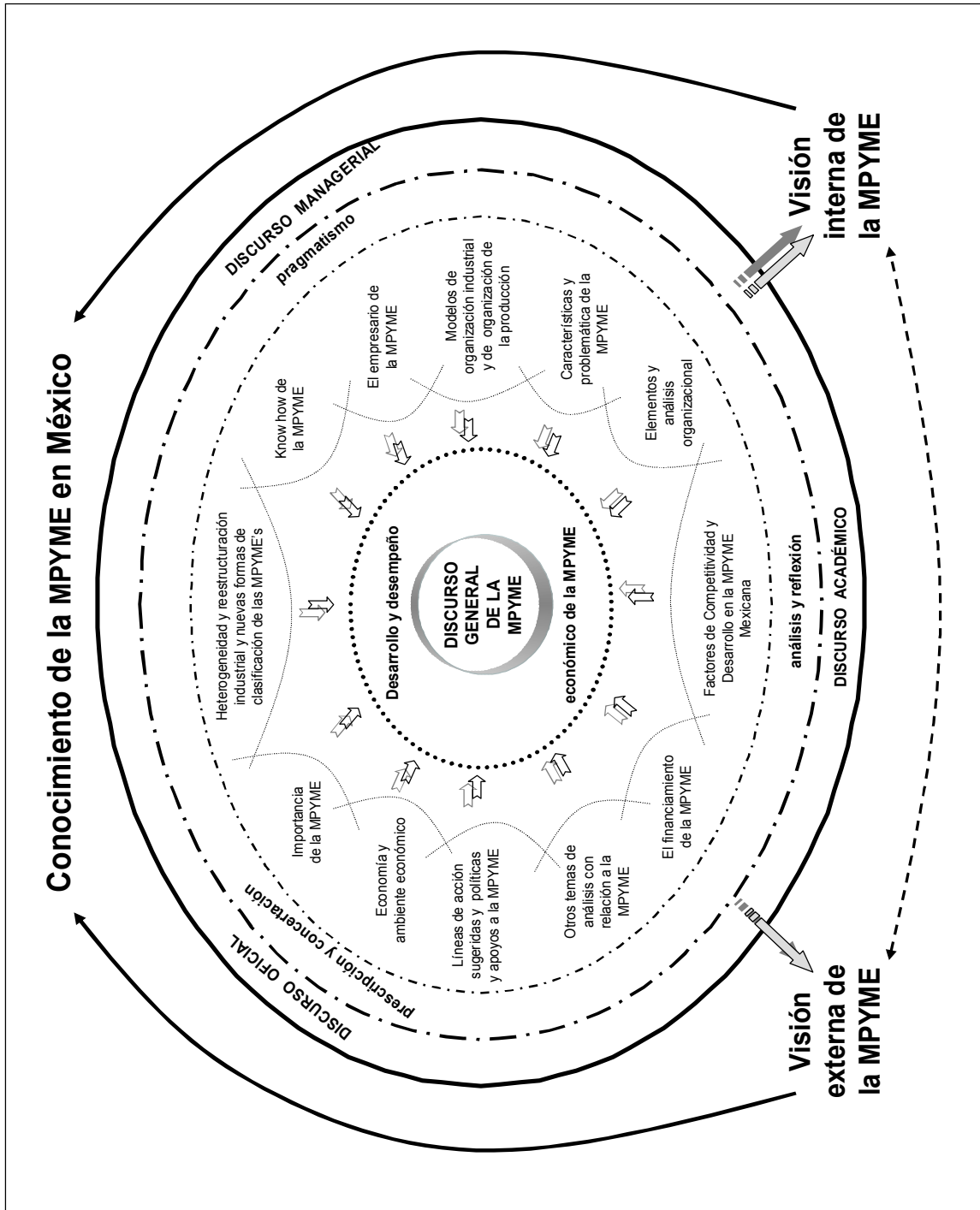
Así, en el siguiente apartado se analizará el conocimiento generado acerca de la MPYME mexicana (ver figura 1.4), el cual, como se ha visto, está cristalizado en el discurso general de la misma, es decir, se analizará lo expuesto hasta ahora pero haciendo énfasis en las características de la MPYME. Se tratará pues, de analizar el alcance del conocimiento – organizacional– generado acerca de la MPYME en México.

## **5. La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus mitos**

En este apartado se evalúa el alcance real de los saberes acerca de la MPYME en México, esto es, se valora la pertinencia y validez del conocimiento sobre la MPYME en México a través de la noción de “generalizaciones concretas” y su relación con la diversidad heterogénea del sector de la MPYME; lo anterior, en tanto escenario que dificulta contar con un conocimiento más certero de la MPYME, sobre todo, si se la considera más como un objeto de estudio específico que como un campo de estudio.

Antes de continuar es necesario señalar que debido a que lo que está en el fondo de este capítulo es conocer el estado de desarrollo del conocimiento organizacional de la MPYME en México, y que debido a que lo que más se aproxima a este conocimiento es la visión interna de la MPYME expuesta en apartado 4, la valoración del conocimiento sobre la MPYME realizado a continuación, se refiere casi exclusivamente a lo expuesto en el apartado 4 –si bien algunos de los planteamientos a continuación esbozados pueden ser aplicados al apartado 3–.

Figura 1.4 El conocimiento de la MPYME en México.



Fuente: elaborado por el autor.

De esta forma, si bien la figura 1.4 representa una aproximación significativa al conocimiento de la MPYME en México, esta aproximación –sobre todo en su visión interna– es en algún



---

sentido ambigua e imprecisa. En otras palabras, es necesario establecer que una nebulosa transita por el discurso general de la MPYME: las “generalizaciones concretas”.

### **5.1. Las “generalizaciones concretas” sobre la MPYME y su diversidad heterogénea**

Las nociones, las imágenes y el conocimiento que se tienen acerca de la MPYME están generalmente compuestos por ideas ya hechas. Éstas ideas, son en su mayoría, “generalizaciones concretas”, es decir, ideas ya hechas generalizadas<sup>163</sup> “con escasa (o ninguna) base empírica que manifiestan ... el desconocimiento que todavía se tiene de la realidad donde se desenvuelve el colectivo de ... pequeñas empresas” (Castillo, 1988/89: 20). Lo que está detrás de la noción de “generalizaciones concretas” es que los resultados encontrados para cierta (s) empresa (s) no pueden ser algo que se dé por hecho para otra (s) empresa (s), ésta (s) última (s) debe (n) ser estudiada (s), ya que los contextos organizativos, sociales, económicos y culturales pueden variar (Castillo, 1988/89: 21). De esta forma, “mientras lo que se digan sean vaguedades como que el pequeño empresario es individualista, tiene poca formación técnica o que los obreros están muy bien porque ‘pueden hablar directamente con el Director General’, el mal no es mucho ... Otra cosa sucede cuando se hallan “generalizaciones concretas” sobre rasgos de las empresas que *habría que verificar* antes de atribuírselos” (Castillo, 1988/89: 20), es decir, cuando no se especifica a qué tipo de empresas se está haciendo alusión<sup>164</sup> y cuando lo que se dice acerca de estas empresas no cuenta con sustento empírico.

Así, la noción de “generalizaciones concretas” tiene dos implicaciones. Por una parte, imágenes e ideas tan arraigadas sobre la MPYME cuyo fundamento empírico escaso o nulo puede crear incertidumbre acerca del conocimiento de la MPYME. Por otra parte, la generalización de las ideas o características que se tienen de cierta micro, pequeña o mediana empresa –cuenten o no con base empírica– hacia todo el sector de la MPYME, puede crear

---

<sup>163</sup> Ideas que se hacen válidas para todo el sector en conjunto de la MPYME, esto es, características de las MPYME’s que se consideran ciertas para todo el sector.

<sup>164</sup> Por especificación de empresas se entiende no sólo la especificación de las micro o las pequeñas o las medianas empresas por separado, sino la especificación por lo menos, del sector productivo y la región a la que pertenecen dichas empresas. Obviamente entre más factores de especificación se establezcan –como por ejemplo, si la (s) empresa (s) pertenecen (n) al sector formal o informal, si exporta (n) o no exporta (n)–, las ideas o rasgos de las empresas en cuestión serán más válidas y menos susceptibles de convertirse en generalizaciones concretas.

también incertidumbre acerca de dicho conocimiento por no encarnar la realidad del resto del conjunto llamado MPYME.

De esta manera, el conocimiento –organizacional– de la MPYME en México, representado básicamente por las características de la MPYME expuestas en el apartado anterior, es un conocimiento en gran parte formado por ideas ya hechas generalizadas con escasa o nula base empírica. Tanto en el discurso académico, como en el oficial y el managerial, pero sobretodo en los dos últimos, es frecuente encontrar un listado de características de la MPYME que no cuentan con base empírica a partir de la cual respaldar dichas características.<sup>165</sup> Esto lleva a pensar que el conocimiento –organizacional– de la MPYME, o es construido a partir del sentido común, o es un conocimiento con base empírica que a través del tiempo se ha ido generalizando, arraigando y por tanto mitificando al pasar de texto en texto,<sup>166</sup> o bien, los dos hechos.

Esto remite a la noción propiamente dicha de “generalizaciones concretas” instaladas en gran parte del discurso general de la MPYME: por una parte, ideas ya hechas sin fundamento empírico que las respalde; por otra parte, ideas ya hechas –en un principio concretas, es decir, ideas correspondientes a casos específicos de empresas ya sean producto del sentido común o de estudios empíricos– que se han ido generalizando para el sector de la MPYME y que por

---

<sup>165</sup> El conocimiento derivado del discurso académico tiene sus fundamentos en la teoría macro y microeconómica y en el estudio de la teoría generada en otros países –enfocada en el estudio de las formas de organización de la producción y de la industria de otros países–, principalmente; en menor medida, en la sociología del trabajo, en la teoría de la organización y en la antropología. También se fundamenta en los casos de estudio y en los estudios estadísticos propios o en los estudios estadísticos elaborados por instituciones oficiales. Estos fundamentos se ven reflejados en las características de la MPYME, sin embargo, dicho discurso –aunque con menor frecuencia– también se remite a generalizaciones concretas no evidenciadas empíricamente.

El conocimiento derivado del discurso oficial tiene menores fundamentos teóricos y empíricos; en todo caso dichos fundamentos derivan de la apropiación de parte del conocimiento generado por el discurso académico. Estos fundamentos, por consecuencia, se ven poco reflejados en las características de la MPYME, de forma tal que da la impresión de que dichas características son elaboraciones del sentido común. Irónicamente el discurso oficial es uno de los que más versa acerca de las características de la MPYME, y por tanto, uno de los que más señalan generalizaciones concretas.

El conocimiento derivado del discurso managerial tiene sus fundamentos en el conocimiento generado a partir de la experiencia práctica y el conocimiento administrativo. A diferencia del discurso oficial, estos fundamentos se ven un poco más reflejados en sus exposiciones acerca de las características de la MPYME. Sin embargo, dicho discurso también se remite a generalizaciones concretas.

<sup>166</sup> Se escribe de “texto en texto” porque las ideas o características acerca de la MPYME pueden encontrarse en los diversos textos, es decir, generalmente las características aparecen repetidas en los diversos textos que escriben acerca de la MPYME.

---

tanto van perdiendo validez: ideas generalizadas que valen para unas empresas pero no para otras.

En este sentido, el conocimiento de la MPYME mexicana es un conocimiento de poco alcance: por una parte, puede ser bastante cuestionable, al no presentar –o estar respaldado por– evidencia empírica; por otra parte, al ser un conocimiento –usualmente– general, su capacidad de aporte se ve limitada cuando se requiere conocer la especificidad de las empresas. En este sentido, parte del conocimiento de la MPYME ha sido mitificado, es decir, un conocimiento coherente e ilustrativo en términos generales, pero lleno de huecos y poco representativo ante la enorme diversidad de realidades concretas.

Así, la noción de “generalizaciones concretas” puede plasmarse en la diversidad de visiones que se tienen de la MPYME con relación a un mismo factor, por ejemplo, por una parte se escribe: ‘la MPYME cuenta con capacidad de respuesta a las demandas del mercado’ y por otra parte se escribe: ‘la MPYME se caracteriza por una incierta permanencia en el mercado’; o por ejemplo, por un lado se escribe: ‘la MPYME se caracteriza por su flexibilidad ambiental’ y por otro lado se escribe: ‘las MPYME’s son empresas que continuamente están en peligro de cierre masivo por ser vulnerables a su ambiente económico y político’; asimismo se escribe por un lado: ‘el empresario posee inventiva, ingenio y capacidad para lograr consolidar y configurar unidades económicas portadoras de una racionalidad suficiente para sobrevivir largos periodos y acceder a estratos superiores’, y por otro se escribe: ‘la MPYME se caracteriza por la precariedad de sus estrategias para sobrevivir y bajo nivel de innovación’.<sup>167</sup>

De esta forma, algunas de estas características pueden ser validas para cierto tipo de empresas y no para otras, no obstante en el discurso general de la MPYME, generalmente se presentan como validas para todo el sector. También la noción de “generalizaciones concretas” puede hacerse evidente cuando se escribe lo siguiente respecto a estas empresas: “*suponemos* que en general están también más alejadas de los modelos administrativos de corte moderno” (Blackaller, Espinosa y Pérez, 1995: s/n);<sup>168</sup> asimismo se escribe: “Los datos de una encuesta sobre los negocios de las PYMES en Estados Unidos demuestra que 63% de estas sociedades

---

<sup>167</sup> Para facilidad del lector, en el apartado anterior esta diversidad de aparentes contradicciones pueden ser identificadas con las características que aparecen en letra de color gris.

<sup>168</sup> La cursiva es nuestra, ya que lo que se intenta destacar es la pobre base empírica a partir de la cual sustentar lo atribuido a las MPYME’s.

son de tipo familiar. Si bien no se conocen datos concretos relativos a México, podríamos decir, sin temor a equivocarnos, que este porcentaje es similar” (Soto y Dolan, 2004c: 100).

Asimismo, como el lector pudo observar, algunas de las características expuestas en el apartado anterior están escritas con un formato de gris relieve; dichas características indican que si bien son ciertas lo son en función del tamaño de empresa, por ejemplo, se escribe: ‘la MPYME se caracteriza por estructuras organizativas poco diferenciadas funcionalmente’. Si bien esto es cierto para las MPYME’s, lo es más para microempresas que para medianas empresas. Sin embargo, esto se hace válido en términos generales para todo el sector de la MPYME y se desvirtúa el carácter organizacional de las empresas de mediano tamaño.

Sin embargo, no todas las características presentadas en el apartado anterior caen en la categoría de “generalizaciones concretas”. Como el lector pudo observar, algunas de éstas características están marcadas con uno o dos asteriscos. Las que tienen un asterisco son características que sí cuentan con base empírica comprobable, pues son resultado de casos de estudio –generalmente correspondientes al discurso académico o a investigadores que escriben en publicaciones oficiales– o encuentran sus fundamentos en estudios estadísticos. Las que tienen dos asteriscos son características que si bien aparecen como “generalizaciones concretas” en algunos textos, en otros aparecen con base empírica comprobable –casos de estudio o análisis estadísticos–, ya sea respaldando el contenido de dicha característica o contradiciéndolo. En este sentido, el discurso académico contribuye a desmitificar el conocimiento de la MPYME al verificar o refutar empíricamente las “generalizaciones concretas”. Asimismo, en parte del discurso académico existe conciencia de la noción de las “generalizaciones concretas”, sobretodo en aquellos textos que al presentar estudios de caso, dejan bien asentado que los resultados que han encontrado difícilmente podrán ser generalizados a otras MPYME’s, por lo que también de esta manera dicho discurso contribuye a la no mitificación del discurso general de la MPYME. No obstante el conocimiento generado por el discurso académico corre el riesgo de ser mitificado al ser generalizado. En lo que respecta a los otros dos discursos, aunque vagamente tienen la capacidad de crear conocimiento, generalmente no hacen especificaciones acerca de las características expuestas acerca de la MPYME y las hacen validas para todo el sector. A lo más, dichos discursos distinguen entre micro y pequeñas empresas por un lado, o entre pequeñas y medianas empresas por otro lado.

---

Ante esta situación, el discurso general de la MPYME es un discurso en el que frecuentemente se hallan “generalizaciones concretas”, ya que al exponer las características de la MPYME, más allá de que cuenten con fundamento empírico o no, lo hace –usualmente– en términos generales.<sup>169</sup> De esta forma, la implicación más importante de la existencia de las “generalizaciones concretas” es la formación de un tejido que impide avanzar en el conocimiento real de las pequeñas empresas (Castillo, 1988/89: 20), es decir, la construcción de un velo –la escasa base empírica y la generalización del conocimiento acerca de la MPYME– que impide ver de forma directa, real y natural a las MPYME’s. Ante la heterogeneidad organizacional y económica del sector de la MPYME, las generalizaciones que se hagan respecto al mismo, resultan peligrosas. Además de mostrar el desconocimiento que se tiene de las MPYME’s, “las generalizaciones concretas” inciden en el atraso del conocimiento de éstas, sobre todo cuando a través del tiempo el conocimiento que se tiene acerca de las mismas no se actualiza y se mantienen las mismas imágenes de la MPYME de tiempo atrás.

Pero el desarrollo de las “generalizaciones concretas” no es fortuito, lo que está en el fondo de éstas es la “diversidad de situaciones concretas” (Castillo, 1988/89: 19) o de casos concretos, esto es, se puede establecer una estrecha relación entre las “generalizaciones concretas” y la diversidad de casos concretos. Al respecto, los resultados del Censo Económico de 1999 realizado por el INEGI, revelan que a nivel nacional operan 2,719,591 micro, pequeños y medianos establecimientos incluidos los sectores productivos industria manufacturera, sector servicios y sector comercio (INEGI, 2001).<sup>170</sup> Asimismo, los resultados del Censo Económico de 2004, revelan que a nivel nacional operan 2,923,048 micro, pequeños y medianos establecimientos (INEGI, 2006a y 2006b) de los mismos sectores.<sup>171</sup> Si se toma en cuenta la tendencia histórica del predominio del número de establecimientos micros, pequeños y medianos (99%) sobre el número de establecimientos grandes, se puede concluir con facilidad

---

<sup>169</sup> Si el conocimiento cuenta con base empírica o no, en realidad, esto pasa a un segundo plano cuando este conocimiento se generaliza, ya que al generalizarse pierde su validez, no importando si dicho conocimiento fue resultado de un estudio empírico.

<sup>170</sup> Para los censos económicos de 1999 se registran 2726366 establecimientos, de los cuales 2,616,660 son micro (95.9%), 80,237 son pequeños (2.95), 22,694 son medianos (.83%) y 6,775 son grandes (.24%). Las MPYME’s representan 99.7%.

<sup>171</sup> Para los censos económicos de 2004 se registran 2,923,048 establecimientos, de los cuales 2,911,688 son micro (95.5%), 96,620 son pequeños (3.3), 22,390 son medianos (.76%) y 11,360 son grandes (.38%). Las MPYME’s representan el 99.7%. Estos sectores –manufactura, comercio y servicios– representan el 97.2%; los sectores construcción, transportes, correos, almacenamiento, electricidad, agua, gas, pesca, acuicultura animal y minería, en conjunto representan el 2.8%.

la gran diversidad de casos concretos que existen.<sup>172</sup> Así, ante la diversidad de casos concretos, el conocimiento empírico de unas cuantas empresas o la noción que se tiene en términos generales de ellas, corre el riesgo de no representar la realidad de las *muchas* otras empresas.

Pero no solamente la diversidad de casos concretos implica la generación de “generalizaciones concretas”, también, la diversidad de casos concretos mantiene una estrecha relación con la heterogeneidad del sector de la MPYME, pues al existir una gran *diversidad heterogénea de casos concretos*, aumenta la posibilidad de que éstos vayan adquiriendo características diferentes –económicas, mercadológicas, tecnológicas, organizacionales, etcétera–, reduciéndose la posibilidad de un sector homogéneo en el que se pueda generalizar el conocimiento adquirido. Por ejemplo, si el lector revisa y analiza un estudio estadístico realizado por Nafin e INEGI (1993), puede obtener una idea muy clara de la heterogeneidad del sector de la MPYME, al descubrir que en términos generales –es decir, tomando en cuenta todos los sectores productivos– la microempresa es un sector bastante diferente al sector de la pequeña y mediana empresa en conjunto, el cual, a este nivel general parece un sector relativamente mucho más homogéneo. Sin embargo, cuando se estudian los sectores productivos por separado, se puede observar que la microempresa es un sector en sí mismo heterogéneo, por ejemplo, mientras que para el sector de la construcción el grado de escolaridad de los empresarios a nivel licenciatura es de 78.2%, para el sector servicio es de 19.9%. Asimismo, cuando se estudian los sectores productivos por separado, el sector de la pequeña empresa resulta un sector diferente al sector de la empresa mediana, por ejemplo, mientras que para el sector de la construcción el grado de escolaridad de los empresarios a nivel licenciatura es de 72.1% para la pequeña empresa y de 80.6% para la mediana empresa, para el sector de servicio, el nivel de licenciatura es de 57.4% y 63.4% respectivamente. A través de éstos últimos ejemplos, se puede observar que tanto el sector de la pequeña empresa como el de la mediana empresa también son sectores heterogéneos en sí mismos –para el sector de la construcción de la pequeña empresa el nivel de licenciatura de los empresarios es de 72.1

---

<sup>172</sup> Como se puede notar, dentro de los censos económicos no se trabaja con el término micro, pequeña o mediana *empresa*, sino con el término micro, pequeño o mediano *establecimiento*. Esta diferencia resulta fundamental para establecer el número real o exacto de micro, pequeñas y medianas empresas existentes en México, ya que como se especificará líneas abajo, el término *empresa* no es sinónimo del término *establecimiento*.

---

y para el sector servicios de la pequeña empresa el nivel de licenciatura es de 57.4%-.<sup>173</sup> Asimismo, estos ejemplos –la variable de nivel de escolaridad– fueron escogidos al azar, pero en el estudio estadístico revisado, las demás variables estudiadas con relación a la MPYME demuestran, al igual que los ejemplos comentados anteriormente, la heterogeneidad del sector de la MPYME. De igual manera, aún dentro de un mismo sector productivo y un mismo tamaño de empresa, las diferencias continúan cuando se toma en cuenta el subsector.<sup>174</sup> En otro estudio Ruiz (2002c: 192) concluye que las pequeñas empresas “en diversas actividades manufactureras han desarrollado perfiles específicos al tipo de actividad industrial en que están involucrados, en respuesta a las condiciones y dinámicas que les son peculiares”, es decir hay heterogeneidad aun en un mismo tamaño de empresas.

Por ello, la diversidad heterogénea de casos concretos del sector de la MPYME facilita e influye en la generación de “generalizaciones concretas”. En otras palabras, la existencia de un sector difícil de estudiar empíricamente debido a la diversidad de casos concretos deriva en un escaso conocimiento –si bien con base empírica–;<sup>175</sup> a su vez dicho conocimiento se generaliza –consciente o inconscientemente– a un sector en extremo heterogéneo; ello da por resultado la generación de “generalizaciones concretas”.

## **5.2. La MPYME como campo y la MPYME como objeto: sus mitos**

Ahora bien para expresar de mejor forma la idea problemática de las generalizaciones concretas respecto al discurso general de la MPYME es necesario recurrir a la idea de “la MPYME como campo” y a la idea de “la MPYME como objeto”. De acuerdo a Torrès (1998) la pequeña empresa –en Francia–<sup>176</sup> ha sido estudiada desde dos puntos de vista. Aquellos que tratan de establecer la especificidad de la pequeña empresa respecto de la gran empresa, por lo que consideran a la pequeña empresa como un bloque homogéneo diferente al de la gran

---

<sup>173</sup> Aunque las diferencias porcentuales no parecen lo bastante significativas, es decir, lo bastante amplias, cada punto porcentual representa cientos o miles de empresas.

<sup>174</sup> También las características de la MPYME con sustento empírico nos dan una idea de la heterogeneidad de dicho sector, por ejemplo, por una parte se dice, ‘la MPYME tiene mayor capacidad para innovar en los procesos de producción que en la innovación de productos’, y por otra parte se dice, ‘la MPYME tiene capacidad de innovación y creatividad no sólo en los procesos sino también en los productos’; o se dice ‘la MPYME cuenta con bajos niveles de productividad y/o altos niveles de productividad tanto microeconómica como macroeconómicamente’.

<sup>175</sup> Ello sin considerar la inexistencia de un campo disciplinario específico de la MPYME.

<sup>176</sup> Es decir, lo que en el contexto mexicano sería la MPYME.

empresa; y aquellos que consideran a la pequeña empresa como un bloque heterogéneo – diferente al de la gran empresa– conformado por una diversidad de pequeñas empresas, cada una poseyendo características –organizacionales– específicas propias. De estas dos formas de pensar a la pequeña empresa, se puede concluir que la pequeña empresa es específica respecto de la gran empresa pero también es específica respecto de sí misma, es decir, hay una diversidad al seno de la especificidad.

Así pues, de la corriente de la especificidad se deriva la idea de considerar a la MPYME como un *objeto*, es decir, como un objeto diferente de la gran empresa pero a la vez como un objeto con particularidades y especificidades propias que lo hacen diferente de otros objetos de su misma especie –por ejemplo, las microempresas son diferentes de otras microempresas y de otras pequeñas y medianas empresas; las pequeñas empresas son diferentes de otras pequeñas empresas y de otras micro y medianas empresas; las medianas empresas son diferentes de otras medianas empresas y de otras micro y pequeñas empresas–. La pequeña empresa como objeto hace referencia a la particularidad o especificidad propia de cada una de los cientos de miles de empresas de tamaño reducido que existen.

A su vez, de la corriente de la diversidad se deriva la idea de considerar a la MPYME como un *campo* de estudio, es decir, como un bloque homogéneo<sup>177</sup> conformado por multitud de objetos –valga la redundancia– aparentemente homogéneos–.<sup>178</sup> La pequeña empresa como campo hace referencia al conjunto de micros, pequeñas y medianas empresas. La figura 1.5 permite esquematizar la idea de MPYME como campo y la idea de MPYME como objeto (ver figura).<sup>179</sup>

---

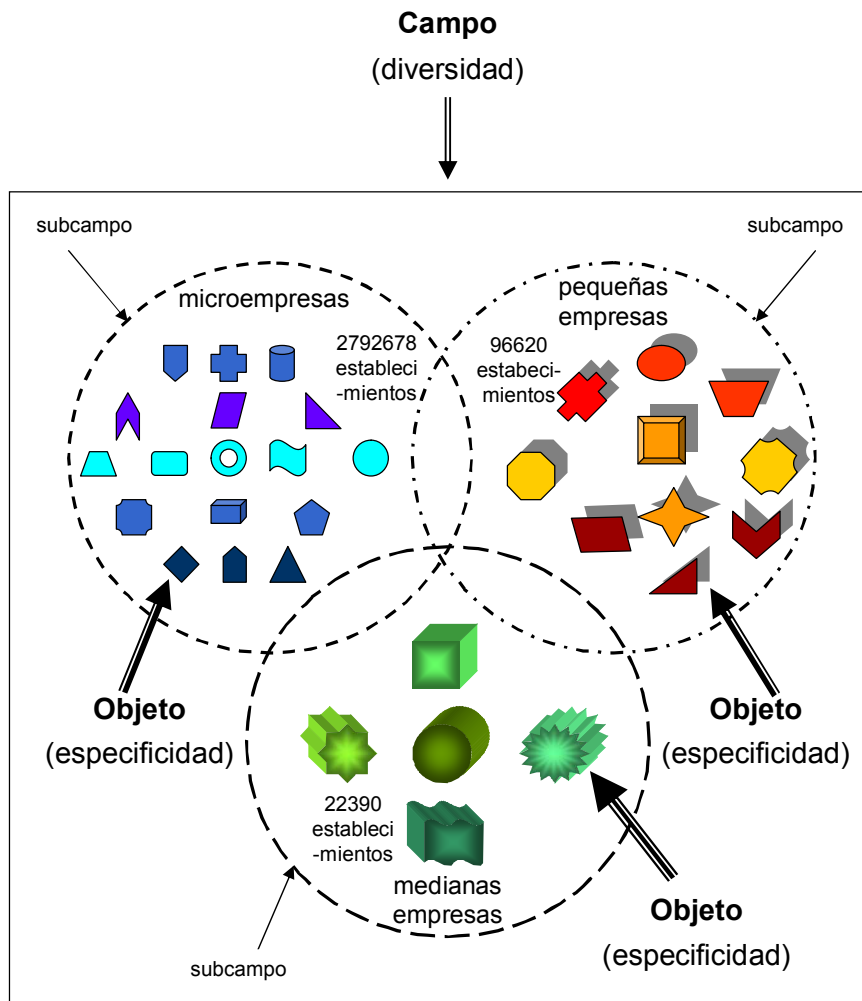
<sup>177</sup> Homogéneo en tanto bloque, es decir, en el sentido de que un “todo” es diferente de otro “todo”.

<sup>178</sup> Si se quiere estudiar al campo, es decir, al todo, es necesario soslayar al menos idealmente la heterogeneidad inherente a los elementos que conforman ese todo.

<sup>179</sup> En la figura 1.5 aparecen expuestos los términos *empresa* y *establecimiento*, con el objetivo de dar cuenta, de acuerdo a los censos económicos de 2004, del número aproximado de micro, pequeñas y medianas empresas que existen en México. Se presentan estos dos términos por que por una parte, el término *empresa* es el término que se ha venido manejando en esta tesis, y por otra parte, el término *establecimiento* es el término utilizado en los censos económicos que INEGI realiza. Sin embargo, el término *establecimiento* no es sinónimo del término –micro, pequeña o mediana– *empresa*. Por *establecimiento*, el INEGI (2001: 139) entiende “la unidad de observación que en una sola ubicación física, asentado en un lugar de manera permanente y delimitado por construcciones e instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar producción de bienes, actividades de maquila, total o parcial, de uno o varios productos, la compraventa de mercancías o prestación de servicios, sea con fines mercantiles o no”. De acuerdo a esta definición, y para fines censales, si bien una *empresa* puede estar constituida o representada por un único *establecimiento*, también puede estar constituida o representada por dos o más *establecimientos*, por lo que en



Figura 1.5 La MPYME como campo y como objeto.



Fuente: elaborado por el autor con datos de INEGI (2006 a y b).

De esta forma, desde el punto de vista de la MPYME como campo, si bien el discurso general de la MPYME es reflejo de la diversidad heterogénea de dicho campo, es un reflejo difuso, denso y ambiguo, es decir dicho discurso, en tanto forma de aproximarse al conocimiento – sobre todo organizacional– del campo de la MPYME, resulta un instrumento de una densidad difusa, o si se quiere, de una difusa densidad. En otras palabras, la MPYME como campo,

realidad el número de *establecimientos* registrados no se corresponde fielmente con el número de *empresas* existentes, de forma tal que el número de *empresas* puede ser menor al número de *establecimientos* registrados en los censos económicos. Sin embargo, como lo expone el propio INEGI (2001: 15): “por cuestiones prácticas, se utilizarán de manera equivalente los términos *establecimiento* y *empresa*, sin perder de vista la anterior aclaración”.

cualitativamente hablando, es tanto a la vez, que qué tanto es, es decir, el campo de la MPYME está tan densamente caracterizado que se torna difuso concebir una noción más o menos concreta del mismo.

Pero si bien esta cuestión de la densidad difusa del conocimiento acerca de la MPYME como campo puede ser soslayada porque precisamente todo lo que se sabe sobre dicho campo es aplicable a todo el campo –en tanto campo– y producto de dicho campo, lo que si se puede cuestionar es que –como ya se argumentó líneas arriba– parte de este conocimiento es un conocimiento basado en ideas ya hechas carentes de sustento empírico, es decir, es un conocimiento plagado de “generalizaciones concretas”.

Por ello, si bien el conocimiento generado por el discurso general de la MPYME es válido para la MPYME en tanto campo –lo cual nos aproxima al conocimiento de la MPYME–, es necesario señalar que este conocimiento se ve ensombrecido por las “generalizaciones concretas” insertas en el discurso general de la MPYME –lo cual crea incertidumbre sobre el conocimiento de la MPYME–.

Por otra parte, si desde de el punto de vista de la MPYME como campo no se puede cuestionar qué tanto se sabe sobre la MPYME porque ese conocimiento es aplicable a todo el campo, desde el punto de vista de la MPYME como objeto si se puede cuestionar qué tanto se sabe sobre la MPYME. En otras palabras, lo que se sabe de la MPYME como campo es difícil aplicarlo de forma específica a la MPYME como objeto, es decir, es difícil aplicarlo a cada una de las miles de miles de microempresas y cientos de miles de pequeñas y medianas empresas que existen. La pregunta es, cuáles de todas las características con que se define a la MPYME como campo son válidas para la MPYME como objeto, es decir, para cada una de las tres millones de empresas que en su conjunto forman las micros, pequeñas y medianas empresas que hay en México;<sup>180</sup> de lo contrario, si en realidad es posible que la MPYME como objeto esté tan densamente caracterizada, qué configuración<sup>181</sup> adquiriría una micro, o pequeña o mediana empresa tan densamente caracterizada.

---

<sup>180</sup> O de otra manera: ¿lo expuesto por el discurso general de la MPYME, permite dar respuesta específica a cuáles son las características particulares de cada una de las tres millones de empresas que en su conjunto forman las micros, pequeñas y medianas empresas que hay en México?

<sup>181</sup> Para un acercamiento a la teoría de la configuración organizacional ver Hinings, Meyer y Tsui (1993); Mintzberg (1999a y 1999b); y Robbins (1983).

---

Como se puede apreciar, la idea de las “generalizaciones concretas” vuelve a hacer acto de presencia: el discurso general de la MPYME no sólo está plagado de ideas ya hechas carentes de sustento empírico, sino que además, dichas ideas se suponen aplicables a la MPYME como objeto; no obstante dichas ideas son validas solamente para unas cuantas micros, pequeñas y medianas empresas y no lo son para el resto de micros, pequeñas y medianas empresas que conforman el campo de las MPYME’s. Por ello, el conocimiento generado por el discurso general de la MPYME es valido sólo parcialmente para la MPYME en tanto objeto. Y esta parcialidad crea –al igual que en el caso de la MPYME como campo– una ambigüedad e incertidumbre respecto del conocimiento de la MPYME como objeto.<sup>182</sup>

Así pues, el problema es doble: la ambigüedad creada por la generalización del conocimiento y la incertidumbre generada por la carencia de conocimiento empírico. Y aun en el caso de un conocimiento con base empírica, éste es valido sólo para las empresas donde se generó dicho conocimiento, cuya generalización remite –viciosamente– a la idea de “generalizaciones concretas”. De esta manera, a nivel de MPYME como objeto la problemática –no resuelta– inherente a las “generalizaciones concretas” se torna más evidente.

Resumiendo a nivel de campo el conocimiento generado por el discurso general de la MPYME se puede considerar como válido, a nivel de objeto el conocimiento generado por el discurso general de la MPYME se puede considerar como parcial. A ello hay que agregar que tanto a nivel campo como a nivel objeto, el conocimiento generado por el discurso general de la MPYME se torna incierto, difuso y ambiguo. Así pues, el discurso general de la MPYME da la idea de que se ha pensado a la MPYME a través de lo investigado dentro de una micro o pequeña o mediana empresa sin considerar que el campo de la MPYME no es una categoría homogénea sino una realidad múltiple.

No obstante, investigar sobre la MPYME, es decir investigar *sobre* la MPYME como campo requiere investigar *dentro* de una micro, o pequeña o mediana empresa, es decir, investigar dentro la MPYME como objeto de forma sistematizada, pero también, investigar *dentro* de una micro, o pequeña o mediana empresa requiere pensar *sobre* la MPYME como campo. En México, de acuerdo al discurso general de la MPYME, cuando se ha atendido al estudio dentro de la MPYME generalmente se ha soslayado la reflexión sobre la MPYME y

---

<sup>182</sup> Si bien los diversos textos donde se caracteriza a la MPYME, ésta no aparece tan densamente caracterizada, el conjunto de textos la vuelve densamente caracterizada. En este sentido, la parcialidad en su caracterización, hace de dicha caracterización, una caracterización, ya no ambigua pero si pobre.

cuando se ha atendido al estudio sobre la MPYME generalmente se ha soslayado lo referente al estudio dentro de la MPYME. La primera clase de estudios son –predominantemente– de tipo empírico y la segunda clase de estudios son –predominantemente– de tipo teórico, descriptivo y propositivo.

También, desde otro punto de vista, cuando se estudia algún aspecto de la MPYME se lo hace al margen de comprender la problemática de la MPYME como campo<sup>183</sup> y al margen de comprender lo que los resultados del estudio de dicho aspecto pueden aportar para entender a la MPYME como objeto, es decir, importa más comprender el aspecto estudiado en la MPYME que el comportamiento de la MPYME como objeto a la luz del aspecto estudiado. Es decir, si bien es importante el estudio de los diversos aspectos que conforman la realidad de la MPYME, también es importante reflexionar sobre ellos en función de la MPYME como objeto y no solamente en función de ellos mismos. No obstante, lo que a menudo sucede en el discurso general de la MPYME es que los resultados de los estudios de los aspectos investigados, más que pensarse en función de la MPYME como objeto se piensan en función de la MPYME como campo al margen de la problemática que implica la heterogénea diversidad de la MPYME, por lo que parece que se hace de una investigación *dentro* de una micro, o pequeña o mediana empresa, una investigación *sobre* la MPYME –obviamente cuando se establece que investigar *dentro* de una micro, o pequeña o mediana empresa requiere pensar *sobre* la MPYME como campo, no nos referimos a esto último–.

Resumiendo, diversos mitos atraviesan al discurso general de la MPYME, en al menos tres sentidos:

- Primero, mitos en el sentido de que varias de las características atribuidas a las MPYME's no cuentan con fundamento empírico.
- Segundo, mitos en el sentido de que aquellas características atribuidas a las MPYME's que cuentan con fundamento empírico, al generalizarse, pierden la veracidad derivada del fundamento empírico que las sustenta, ya que se piensa a la MPYME como campo a partir de la noción de MPYME como objeto.

---

<sup>183</sup> Es decir, no hay noción de la problemática metodológica del estudio de la MPYME como campo.

- 
- Y tercero, mitos en el sentido de que, cuáles de la multitud de características –con fundamento empírico– atribuidas a las MPYME’s son validas para la MPYME como objeto dado un campo organizacional diverso y heterogéneo de MPYME’s, es decir, mitos no porque no sean ciertas dichas características, sino porque a quién son atribuibles dichas características en un contexto de diversidad organizacional; en otras palabras, es ingenuo pensar que *todas* las características atribuidas a las MPYME’s son validas para *todas y cada una* de las MPYME’s existentes en México.

Por lo anterior, es importante analizar y estudiar las implicaciones que tienen las “generalizaciones concretas” y la diversidad heterogénea de casos concretos para el sector de la MPYME en México. A continuación se abordarán tres implicaciones:<sup>184</sup> una que tiene que ver con la planeación de políticas industriales para el desarrollo y fomento de la MPYME, otra que tiene que ver con el estudio académico del sector de la MPYME, y una más que hace referencia a la escasez de conocimiento organizacional de la MPYME en México.

## **6. A manera de conclusión: la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa en México**

De acuerdo a Crozier (1974a: 10), “... no se puede continuar discutiendo sobre los remedios mientras no se conozca mejor la enfermedad. Y para comprender en qué consiste la enfermedad tenemos que abandonar provisionalmente la historia anecdótica de sus vicisitudes y dedicarnos al estudio científico, funcionalista, de su patología”. En este sentido, al menos, tres conclusiones generales derivadas del análisis del discurso académico de la MPYME pueden ser planteadas. La primera tiene que ver con las implicaciones de las “generalizaciones concretas” y la diversidad heterogénea del sector de la MPYME para las políticas industriales del sector de la MPYME. La segunda hace referencia a las implicaciones de las “generalizaciones concretas” y la heterogénea diversidad del sector de la MPYME para el estudio académico de la MPYME. Y la tercera se relaciona con el hecho de que el conocimiento organizacional de la MPYME en México es insuficiente.

---

<sup>184</sup> Solamente se abordan dos implicaciones, por estar éstas lo bastante relacionadas con el presente trabajo. Sin embargo, el estudio a fondo de las relaciones entre la heterogeneidad del sector de la MPYME y dicho sector, puede dar a conocer otras implicaciones.

### **6.1. Implicaciones de las “generalizaciones concretas” y la heterogénea diversidad del sector de la MPYME para las políticas industriales del sector de la MPYME**

Respecto de las políticas industriales, lo primero que se puede establecer es que los estudios que analizan y muestran que las políticas industriales y los apoyos implementados por el gobierno han tenido poco éxito en el desarrollo del sector de la MPYME son diversos (Alba, 1997; Arriaga, Conde y Estrada, 1996; Casalet, 2001; Dussel 2001 y 2004; Huerta y Kato, 1995; Méndez, 1997; Montoya y Rendón, 2000; Mungaray, Ramírez, López, Guzmán, Machado y Aguirre, 2002; Olivera, 1997b; Ortiz, 1997; Roa Dueñas, 2002; Rueda y Simón, 1998; Simoneen, 2001; Solleiro, López y Castañón, 1997; Soto, 1998)<sup>185</sup> y aunque no hacen referencia explícita a las “generalizaciones concretas” y a la heterogénea diversidad del sector de la MPYME, en tanto factores que dificultan el éxito de las políticas y apoyos industriales, es claro que las “generalizaciones concretas” y a la heterogénea diversidad del sector de la MPYME mantienen estrecha relación con la poca efectividad de dichas políticas y apoyos.

En efecto, la escasa certidumbre del conocimiento que se tiene del sector de las MPYME's, cristalizada en las “generalizaciones concretas” acerca de este sector, puede incidir negativamente en la planeación y éxito de las políticas industriales y apoyos a la MPYME. En otras palabras, cuando estas políticas y estos apoyos se elaboran sobre la base de generalizaciones concretas, lo que sucede es que se está planeando sobre un desconocimiento de la MPYME, lo cual implica que dichas políticas y apoyos desconozcan las necesidades específicas del sector de la MPYME.<sup>186</sup> La elaboración de políticas hechas desde el escritorio

---

<sup>185</sup> También, es importante mencionar que en lo que respecta a la introducción de los modelos de organización industrial, en tanto alternativa de desarrollo de la MPYME, ésta ha fallado. Los modelos de organización industrial nacen, se originan y se desarrollan sobre la base de ciertas condiciones históricas, económicas, sociales y culturales propias de un país o región, es decir, tienen un surgimiento *sui generis*. Al querer transplantar dichos modelos o querer recuperar su experiencia se corre el riesgo de no contar con las condiciones necesarias para que dicho modelo se adapte por lo que trasladar la técnica despojada de su sustento socio-cultural es peligroso para el buen funcionamiento de estos modelos. Por tanto, como no se puede trasladar el aspecto sociocultural debe darse un proceso de adaptación. Sin embargo, aunque en ningún caso será posible transplantar mecánicamente las experiencias exitosas de formas de organización industrial, constituyen un punto de referencia importante (Cortellesse, 1993: 522).

<sup>186</sup> No es difícil pensar que las políticas industriales y apoyos a la MPYME se elaboran sobre la base de generalizaciones concretas, puesto que el discurso general de la MPYME, y en especial el discurso oficial de la misma, se caracteriza por estar conformado por no pocas generalizaciones concretas. Sin embargo, los representantes del sector privado parecen estar más conscientes de este problema cuando en el documento “Propuestas del sector privado para el sexenio 1994-2000” se “propone que la política industrial no se limite a definir las líneas generales de acción sino que atienda a las características propias de cada sector y ofrezca respuestas acordes con sus necesidades” (Luna, 1994: 87).

---

implica una abstracción de la realidad, la cual no necesariamente se corresponde con la realidad sobre la que se quiere actuar.

Asimismo, la heterogénea diversidad del sector de la MPYME puede incidir negativamente en la planeación y éxito de las políticas industriales y apoyos a la MPYME. Ante la diversidad de casos concretos y la heterogeneidad del sector de la MPYME, estas políticas y estos apoyos, aún cuando bien intencionados, sólo tienen efecto sobre unas cuantas empresas dejando fuera a muchas otras. En este sentido, dichas políticas y dichos apoyos adquieren un carácter despersonalizado y poco concreto al no responder a la realidad de muchas empresas –o sólo responder a la realidad de unas cuantas–, y por ende, al no responder a las necesidades específicas de dichas empresas.

En este sentido, después de analizar varios casos de estudio relacionados con el microfinanciamiento, Skeretchly y Barrón (2000: 295) escriben: “El problema del financiamiento es, precisamente, el desconocimiento de las características y necesidades de la microempresa. Por ello, los programas de financiamiento, supuestamente para la microempresa, responden a las necesidades en el mejor de los casos, de la pequeña empresa”. Asimismo, en una investigación que tuvo por objeto el estudio de la capacitación en la pequeña empresa, Montoya y Rendón (2000: 243) concluyen: “Los esfuerzos realizados por el gobierno resultan aún insuficientes, poco conocidos y *disociados frecuentemente de las necesidades de la pequeña empresa*, la cual se ha visto poco beneficiada por esos programas, en cierta medida porque no tienen fácil acceso a esa información y porque *dichos programas de capacitación no coinciden plenamente con los problemas a los que se enfrenta en su medio empresarial*” (Montoya y Rendón, 2000: 243).<sup>187</sup> Así pues, se puede decir que la MPYME se desarrolla bajo una política industrial que no sólo no toma en cuenta su realidad económica y social sino tampoco su realidad organizacional.

De esta forma, el problema es doble: políticas industriales que pueden estar erradas por elaborarse sobre un desconocimiento del sector de la MPYME –es decir, sobre “generalizaciones concretas”–, y, aún cuando dichas políticas gocen de buenas intenciones, la diversidad heterogénea del sector de la MPYME las hacen poco efectivas –es decir, o efectivas para unas cuantas empresas, o, poco o nada efectivas para muchas empresas–. Al respecto cabe preguntarse, ¿hasta qué punto la *diversidad de apoyos financieros* puede ser en realidad un

---

<sup>187</sup> Las cursivas son nuestras.

apoyo efectivo y real, cuando hay estudios (NAFIN-INEGI, 1993) que demuestran que más del 50% de los empresarios de la MPYME *no lo desean?*, es decir, ¿hasta qué punto hay una concordancia entre los apoyos ofrecidos a las MPYME's y las necesidades de las MPYME's derivada de un conocimiento real de dicho sector?. En el mismo sentido, ¿hasta qué punto pueden tener éxito las políticas de subcontratación o de redes, cuando más del 60% de los empresarios del sector de la MPYME *no consideran de utilidad asociarse* o un 25% de los mismos establece como motivo para no agruparse la *no confianza*, máxime cuando las condiciones necesarias para el desarrollo de una forma de organización industrial exitosa –por ejemplo la italiana– se sustentan en dichos factores? O, dejando fuera los argumentos teóricos, ¿realmente es la organización de la industria en redes de subcontratación o en redes lo que el sector de la MPYME mexicana necesita para desarrollarse? Así pues, resulta necesario preguntar: ¿hasta qué punto le hacen sentido al empresario las políticas industriales emitidas por las autoridades?; ¿hasta qué punto las autoridades conocen las necesidades reales del sector de la MPYME? Así, la generalización de las políticas y los apoyos hace de éstas y de éstos instrumentos poco efectivos debido a la diversidad heterogénea del sector de la MPYME, el cual, por ende, requiere de instrumentos específicos derivados de un conocimiento más certero.

Ante esto, “el estudio concreto de las situaciones concretas es [...] una necesidad para la posible puesta en marcha de políticas públicas que partan de las necesidades reales de los empresarios, y de las situaciones efectivas de los trabajadores” (Castillo, 1988/89: 21), ya que la planificación y éxito de políticas industriales “sólo puede establecerse, sensatamente, a partir de la realidad realmente existente, y *no de las imágenes* construidas sobre la misma por muy bien intencionadas que éstas sean” (Castillo, 1998/89: 21). En otras palabras, la siguiente reflexión que parte del estudio de un sector y región específicos debe ser tomada en cuenta en tanto implica la idea de que la MPYME debe ser estudiada para conocer su especificidad, y sobre la base de dicho conocimiento, establecer las posibles soluciones para su desarrollo. Así por ejemplo, para el caso de industria del calzado Iglesias (1998: 224) establece que “hoy más que nunca es imperioso que la micro, pequeña y mediana industria del calzado se conozca a sí misma para prever acciones en el futuro próximo”.



---

## 6.2. Implicaciones de las “generalizaciones concretas” y la heterogénea diversidad del sector de la MPYME para el estudio académico de la MPYME

Respecto del estudio académico de la MPYME lo que se puede concluir es lo siguiente. Como se había establecido anteriormente, las “generalizaciones concretas” constituyen un velo que desvirtúa o mitifica el conocimiento acerca de la MPYME en dos sentidos: 1) un conocimiento carente de sustento empírico acerca de la MPYME, es decir, ideas ya hechas a través del tiempo que parecen originadas a partir del sentido común –quizá por ser ideas que aún con base empírica se desvirtuaron al generalizarse– y 2) los resultados encontrados para cierta (s) empresa (s) no pueden ser validos para otra (s) empresa (s), ya que al generalizar el conocimiento de unas empresas hacia todo el sector de la MPYME, éste se desvirtúa. Así, las “generalizaciones concretas” y la heterogénea diversidad del sector de la MPYME implican por una parte, el desconocimiento de dicho sector –es decir, no se cuenta con un conocimiento real y específico que ofrezca mayor certeza que el conocimiento generado a partir del sentido común– y por otra parte, que el conocimiento específico generado empíricamente sea mitificado al generalizarse por tratar de explicar otras realidades –es decir, que la diversidad de casos concretos y la heterogeneidad del sector de la MPYME cuestionan la veracidad de resultados de investigación específicos al tratar de ser aprovechados para explicar otras realidades.<sup>188</sup>

Ante esta situación, una de las tareas del académico estudioso de la MPYME es la de tratar de extinguir del discurso de la MPYME –por lo menos del discurso académico– las “generalizaciones concretas” a través de estudios de caso concretos, ya que “las investigaciones directas sobre distintos terrenos nos permiten romper con el desconocimiento de lo *que realmente son las pequeñas empresas*” (Castillo, 1988/89: 20). De esta manera, las “generalizaciones concretas” “sólo pueden ser puestas en cuestión por una *investigación concreta* cada vez más desarrollada” (Castillo, 1988/89: 20).

Al respecto el discurso académico de la MPYME es ilustrativo. Por ejemplo, en un estudio acerca del medio ambiente financiero de pequeñas y medianas empresas, se escribe: “Algo interesante es que a pesar de que en los años de 1995 y 1996 muchas medianas y grandes empresas tuvieron que despedir a buena parte de su personal de acuerdo con las noticias periodísticas y televisivas, en cambio, de acuerdo con nuestros resultados, de las

---

<sup>188</sup> El estudio de casos concretos significa dar cuenta de realidades específicas.

MYPES en 1995 el 75% mantuvo el mismo número de empleados destacando que para 1997 no sólo disminuyeron, sino que el 71% de ellas pudo contratar más personal” (García y Pomar, 1999: 37). También, otro estudio –anteriormente mencionado– acerca de la capacitación en pequeñas empresas refuerza la idea de que las generalizaciones concretas pueden ser puestas en cuestión por investigaciones concretas: “Existe la idea generalizada de que la pequeña empresa tiene incipientes estructuras formales y que las decisiones se basan en cuestiones de orden afectivo. Sin embargo, en la encuesta se pudo observar que la contratación por amistad (2.43) o por parentesco (2.62) son las menos frecuentes, mientras que el concurso (CON) y la bolsa de trabajo (SBO) fueron las más usuales” (Montoya y Rendón, 2000: 240). Asimismo en un estudio de la industria del vestido se establece: “En relación al aumento del crecimiento de los establecimientos micro, las reiteradas declaraciones del sector empresarial acerca del cierre de numerosas industrias tamaño micro debido a la apertura comercial deben ser ponderadas. Pueden haber cerrado muchas de ellas por la competencia extranjera, y pueden al mismo tiempo abrirse otras nuevas, sobre otras bases de funcionamiento” (Suárez, 1994: 222-223). De igual forma, el análisis de varios casos de estudio llevan a concluir a Skertchly y Barrón (2000: 291-295) que hay que romper con –o al menos poder en duda– algunos de los mitos creados alrededor de la micro empresa, a saber, que la microempresa tiene un universo de similitudes con las empresas mediana y grandes, que la microempresa es una actividad marginal y que tiene una alta mortandad y vulnerabilidad, que la microempresa es una actividad de la economía informal y que el financiamiento a la microempresa puede responder a necesidades y condiciones similares a las de las empresas mediana y grande.

De esta manera se puede concluir que si bien la problemática de la MPYME en México puede –como generalmente se argumenta– estar relacionada con el contexto económico en el cual está inserta, en realidad, su problemática tiene que ver más con el escaso conocimiento que se tiene de ella, lo cual implica –como ya se argumentó– que las políticas y apoyos encaminadas a fomentar su desarrollo no tengan los resultados previstos. Asimismo, desde un punto de vista más académico y menos pragmático, la problemática de la MPYME en México tiene que ver también con el incierto conocimiento que se tiene de la MPYME.

En otras palabras, el discurso general de la MPYME está plagado de soluciones en las que se proponen alternativas a la problemática actual de la MPYME. Problemática que explícita o implícitamente se reduce a las formas y medios para *insertar competitivamente a la*

---

*MPYME en la economía nacional e internacional*. Y soluciones que se plantean al margen de un diagnóstico de la naturaleza de la problemática real de la MPYME y al margen de comprender lo que significa la MPYME en tanto objeto de intervención. En este contexto de escasa certidumbre respecto de la problemática real de la MPYME, las soluciones propuestas no necesariamente responden a las necesidades reales de las MPYME's. Aún considerando que la problemática de la MPYME se reduce a las formas y medios para insertar competitivamente a la MPYME en la economía nacional e internacional, el desconocimiento sobre lo que significa la MPYME en tanto objeto de intervención, reduce las posibilidades de proponer soluciones viables y adecuadas a dicha problemática.<sup>189</sup>

### **6.3. La necesidad del desarrollo del conocimiento organizacional de la MPYME en México**

Ante esta situación, es obvio que el desarrollo del estudio de la MPYME en México resulta indispensable. Y si bien las perspectivas disciplinarias del estudio de la MPYME pueden ser diversas, la perspectiva organizacional resulta en extremo pertinente en tanto medio de avanzar en el conocimiento real de la MPYME. No obstante, como se ha mostrado a lo largo de este capítulo, dicho conocimiento es escaso. Por ello, es imprescindible el desarrollo de la perspectiva organizacional para el estudio de la MPYME en tanto instrumento que permita el desarrollo del conocimiento de la MPYME, es decir, el desarrollo del conocimiento de la MPYME debe pasar por el desarrollo de la perspectiva organizacional para el estudio de la MPYME.<sup>190</sup> Esto a su vez implica hacer explícito el porqué la perspectiva organizacional, a diferencia de otras perspectivas disciplinarias, y específicamente a diferencia de la económica, se torna relevante para el estudio de la MPYME en México. En otras palabras, es necesario hacer explícito porque la perspectiva organizacional significaría un avance en el conocimiento de la MPYME respecto de la perspectiva económica, la cual, como se ha demostrado, está en el centro del discurso general de la MPYME. De esta manera, no sólo las “generalizaciones concretas” significan un obstáculo al avance del conocimiento de la MPYME, la

---

<sup>189</sup> Metafóricamente, imagínese un médico que al margen de diagnosticar a un paciente emite una receta médica a dicho paciente; o imagínese que dicho médico, estando seguro del tipo de enfermedad que sufre el paciente, receta cierto tipo de medicamento al margen de conocer si el paciente es alérgico a dicho medicamento o si dicho medicamento provocará en el paciente reacciones secundarias no benignas.

<sup>190</sup> Es necesario destacar que el estudio organizacional de la MPYME no debe ser considerado exclusivamente como un instrumento meramente pragmático para el diagnóstico organizacional de la MPYME.

preponderancia de la perspectiva económica en el estudio de la MPYME también representa un impedimento para el avance del conocimiento de la realidad empresarial –por no decir, en estos momentos, organizacional– de la MPYME. Así pues, no es suficiente plantear que la perspectiva organizacional resulta una respuesta significativa a la problemática de la MPYME en México, es necesario además, argumentar porqué lo es.

Ahora bien, ya que el objetivo de la presente tesis es el estudio del poder en una microempresa –es decir en una organización de dimensiones pequeñas–, el estado del desarrollo del conocimiento organizacional de la MPYME en México se torna relevante, y ante su escasez, lo primero que se debe hacer es tratar de responder a las asuntos anteriormente planteados.<sup>191</sup> Es así que el siguiente capítulo tendrá por objetivo responder lo concerniente a dichos asuntos. Estas respuestas, a su vez, permitirán contextualizar la importancia –siempre relativa– del estudio del poder en las organizaciones.

---

<sup>191</sup> Si el conocimiento organizacional de la MPYME es escaso y a su vez se argumenta que el desarrollo del conocimiento organizacional es vital para el desarrollo del conocimiento de la MPYME, lo primero que se debe hacer antes de empezar a desarrollar el estudio organizacional de la MPYME, es argumentar y especificar porque el desarrollo del estudio organizacional de la MPYME es importante.

---

# == CAPÍTULO ==

## ||| == 2 == |||

### **La pertinencia de la perspectiva organizacional en la construcción de un nuevo objeto de estudio: de la micro, pequeña y mediana *empresa* a la micro, pequeña y mediana *organización***

*La noción exclusivamente económica de la empresa produce un discurso hueco e insuficiente para aproximarse a la explicación del papel que ésta tiene en la sociedad contemporánea. Todos estos factores han motivado la búsqueda de un nuevo lenguaje, de nuevos conceptos, ideas y papeles acerca de la empresa, que contribuyan a repensarla para comprenderla en el marco de una sociedad que, a su vez, se perfila distinta.*  
Barba y Solís, 2000.

*La PE (pequeña empresa) aparece así como un campo de referencia dentro de la teoría de las organizaciones antes que como un campo de análisis y un objeto de estudio específicos.*  
Guilhon, 1998.

*Tal vez, por fin, en el futuro será posible dejar de cuantificar todo en términos monetarios –es decir, en dinero– y tratar ciertos problemas en el marco científico que le es propio.*  
Dufour, 1995.

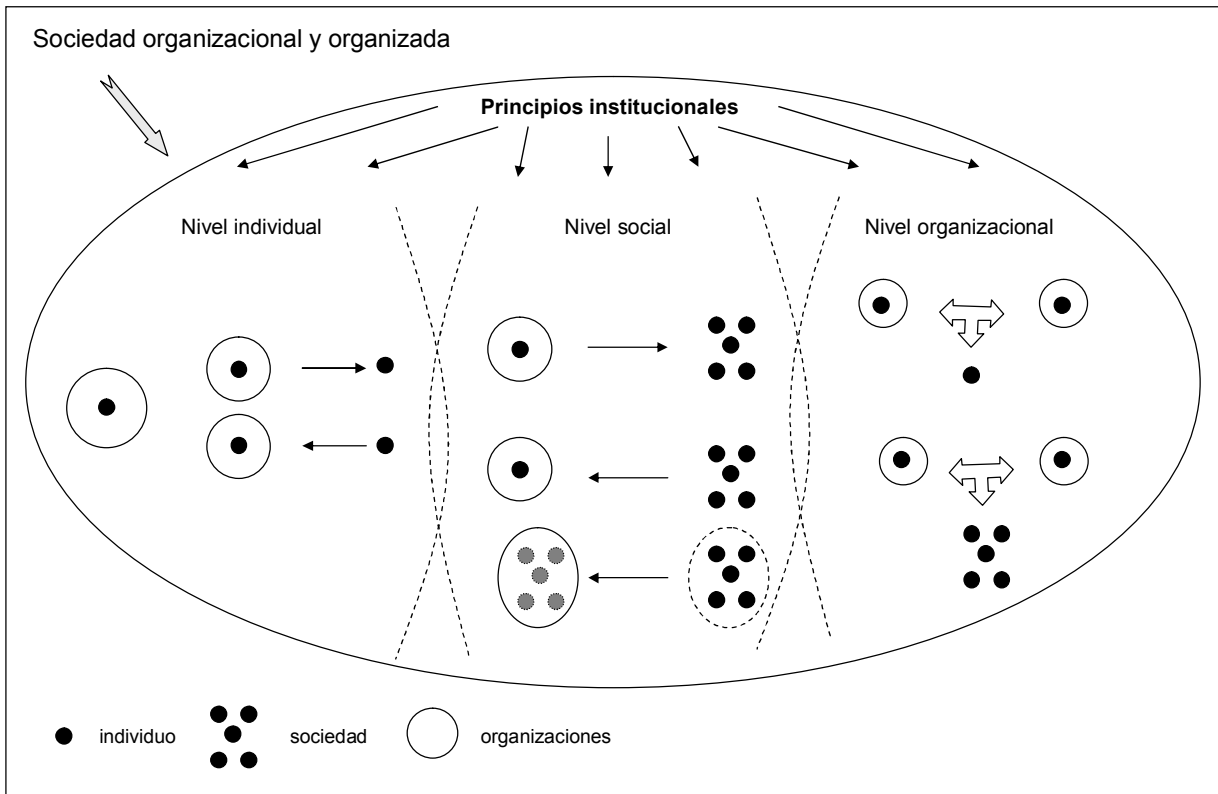
#### **1. Introducción**

Cuando se piensa en por qué las organizaciones constituyen un objeto de estudio relevante en nuestros días, la figura de Etzioni resulta significativa: “Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando, y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una

organización, cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas –el Estado– deberá otorgar su permiso oficial.” (Etzioni, 1986: 1). En otras palabras, vivimos en un mundo de organizaciones, y esto hace por sí mismo, que el estudio de las mismas se torne relevante. Vivir en un mundo de organizaciones tiene al menos dos significados importantes: por una parte, significa que vivimos en una *sociedad organizacional*, es decir, en una sociedad –compuesta por organizaciones– en la que los individuos que la conforman están relacionados con éstas de muy diversas formas, y por otra parte, significa que vivimos en una *sociedad organizada*, es decir, en una sociedad –organizada en base a organizaciones– en la que los procesos sociales, culturales, económicos, políticos –e incluso organizacionales– y los principios institucionales que se desarrollan en la misma son gestionados por y entre las organizaciones. Así pues, las organizaciones representan ese espacio intermedio entre el plano individual y el plano de la sociedad (Chanlat, 1994: 347).

Como lo muestra la figura 2.1 (ver figura), al pasar gran parte del tiempo en las organizaciones, la vida –psíquica– y las diversas relaciones –sociales, económicas, culturales, etcétera– de los individuos se ven influenciadas por aquéllas, dentro y fuera de los límites –siempre difusos– de la organización; aún no siendo parte de las organizaciones, el contacto de los individuos con las organizaciones, es casi, inevitable. Asimismo, la influencia de las organizaciones sobre la sociedad es evidente, por ejemplo, las políticas públicas –desarrolladas al interior de las organizaciones– tienen efectos de diversa índole sobre los sectores de la sociedad; de igual forma, la eficiencia de las organizaciones puede determinar la calidad de vida y el equilibrio de la sociedad. A su vez, las relaciones interorganizacionales influyen directa e indirectamente en los niveles individual y social, por ejemplo, la disputa entre partidos políticos por llegar y mantenerse en el poder puede derivar en el mejoramiento de la eficacia de los servicios públicos. También, las organizaciones son las encargadas de dar vida a los diversos principios institucionales que moldean la acción cotidiana de los individuos y la sociedad; así, por ejemplo, los procesos sociales, culturales, económicos e incluso políticos que se desarrollan alrededor del principio institucional de la educación son gestionados por y entre las organizaciones dedicadas a la educación básica, media y superior. De esta manera, las organizaciones tienen resultados tanto positivos como negativos para los individuos y la sociedad (Hall, 1996).

Figura 2.1 El individuo, la sociedad, las organizaciones y los principios institucionales.



Fuente: elaborado por el autor.

En tanto símbolo e instrumento de la modernidad –en términos weberianos–, las organizaciones están presentes en los diversos espacios de la vida moderna, es decir, son pocos los espacios no organizacionales –por ejemplo, la familia– donde los individuos desarrollan su vida. También, las organizaciones se infiltran cada vez más en los numerosos espacios de la vida moderna: así como el individuo lleva consigo espacios sociales diversos a la organización,<sup>192</sup> cuando sale de ésta, lleva consigo dicho espacio organizacional hacia otros ámbitos de su vida. Por tanto, dado que las organizaciones están presentes en casi todo tipo de relaciones sociales, económicas, políticas, culturales, etcétera, o mejor dicho, dado que la mayoría de éstas relaciones se desarrollan dentro de las organizaciones –y por ello, podemos

<sup>192</sup> En este sentido, podemos considerar a las organizaciones como un espacio donde se traslapan diversos espacios sociales y organizacionales, los cuales al fusionarse con las prácticas y procesos propios de la organización en cuestión, se reformulan y adquieren un carácter específico dependiendo de la identidad estructural de dicha organización, de su forma de gestión, de sus fines, etcétera.

considerar a éstas como elementos que articulan y estructuran a la sociedad—,<sup>193</sup> el estudio de las mismas se torna relevante<sup>194</sup> tanto funcional como teóricamente.<sup>195</sup> Y aunque las organizaciones han sido estudiadas desde diversas perspectivas disciplinarias, quizá la perspectiva más adecuada para el estudio de las mismas, es la organizacional. Así pues, las organizaciones son componentes esenciales de la sociedad moderna, y entender la naturaleza de sus estructuras, procesos, resultados, formas de interacción con el ambiente, etcétera, resulta interesante para el conocimiento de lo social, lo humano y lo organizacional.

Por otra parte, como quedó establecido en el capítulo anterior, la difusa densidad que caracteriza al discurso general de la micro, pequeña y mediana empresa (MPYME) en México deriva en un conocimiento incierto y ambiguo sobre la misma, lo cual a su vez, ha tenido al menos dos implicaciones problemáticas, estando una de ellas relacionada con el estudio académico de la MPYME. Y dado que esta tesis se interesa en el estudio académico de la MPYME desde una perspectiva organizacional, es necesario, antes de abordar el estudio de una variable organizacional específica —en este caso el poder—, reconocer las limitaciones que el escaso conocimiento organizacional de la MPYME y la preponderancia del estudio económico de la misma imponen tanto al desarrollo del estudio académico de la MPYME —en términos generales— como al desarrollo del estudio organizacional de la MPYME —en sentido amplio—. A su vez, reconocer dichas limitaciones requiere, por una parte, analizar y establecer por qué el desarrollo de una perspectiva organizacional para el estudio de la MPYME se torna relevante —dado el conocimiento incierto y ambiguo sobre la misma—, y por otra parte, especificar cuales son los requerimientos y los beneficios del desarrollo de la perspectiva organizacional para el estudio de la MPYME. Así, en un contexto perneado por la incertidumbre y ambigüedad

---

<sup>193</sup> Por ejemplo, las organizaciones estratifican la sociedad creando roles e identidades no sólo al exterior de la organización —medico, profesor, obrero, político, etcétera— sino al interior de las mismas —el director, el supervisor, etcétera—.

<sup>194</sup> Desde este punto de vista, el estudio de las organizaciones es fundamental para el desarrollo de las ciencias sociales y humanas en tanto la mayoría de los procesos sociales, culturales, económicos, políticos pasan por lo organizacional.

<sup>195</sup> Desde una perspectiva funcionalista es importante el estudio de las organizaciones porque permite la conformación de una base teórica que sirva a su vez como fundamento a partir del cual se prescriban mejores formas organizacionales con mayor grado de certidumbre para el mejor desempeño de las organizaciones. Si las organizaciones influyen nuestras vidas, entonces es pertinente la propuesta de alternativas para que funcionen mejor. Desde una perspectiva menos funcionalista y más crítica, el estudio de las organizaciones también es importante, por ejemplo, bajo una perspectiva humanista, podemos estudiar las repercusiones físicas y psíquicas que sobre el individuo tienen las diversas formas de gestión.



---

acerca del conocimiento organizacional de la MPYME y por la preponderancia del estudio económico de la misma, el estudio del poder –o de cualquier otra variable organizacional– debe pasar por la comprensión del estado de desarrollo del conocimiento organizacional de la MPYME y por el esclarecimiento de la relevancia de dicho desarrollo. De esta manera, como se mostrará en este capítulo, pensar y estudiar en términos organizacionales a la MPYME se presenta como una respuesta alternativa a las limitaciones que el escaso conocimiento organizacional de la MPYME y la preponderancia del estudio económico de la misma imponen al desarrollo del estudio académico de la MPYME.

De esta forma, si por un lado las MPYME's son componentes esenciales de la sociedad, y por otro lado, se torna pertinente estudiarlas y pensarlas en términos organizacionales, resulta entonces necesario, en principio, considerar a las micros, pequeñas y medianas empresas como organizaciones<sup>196</sup>. Ello implica, a su vez, no solamente cambiar la forma actual de concebirlas sino reemplazar<sup>197</sup> la forma usual de estudiarlas; pero sobre todo, implica superar las limitaciones que estas formas imprimen a la generación de conocimiento de dicho sector empresarial.<sup>198</sup> Así, el estudio de las MPYME's debe ampliarse a perspectivas disciplinarias que manejen de mejor forma la complejidad que implica considerar a estas empresas como organizaciones –y no solamente como empresas–.<sup>199</sup> En otras palabras, como lo deja entrever Dryzek (2003: 135), si los discursos no son lo suficientemente capaces de conformar un marco que permita la comprensión del mundo de forma más fiel, entonces deben estar abiertos al escrutinio informado y a la reconstrucción, es decir, si la naturaleza disciplinara del discurso general de la MPYME dificulta la comprensión de la MPYME, es necesario que dicha naturaleza se abra a otras perspectivas disciplinarias que permitan la reconstrucción de dicho discurso, y por ende, permitan una mejor comprensión de la MPYME.

---

<sup>196</sup> Más allá de que *oficialmente* sigan siendo reconocidas como empresas.

<sup>197</sup> Por reemplazar en este trabajo entendemos complementación más que exclusión.

<sup>198</sup> Si bien considerar a este tipo de empresas como organizaciones implica avanzar en su conocimiento, es decir, en otro tipo de conocimiento generado a partir de otras perspectivas disciplinarias, éste también tiene límites; sin embargo, el avance relativo que pueda lograrse, es preferible al estancamiento del conocimiento actual que existe acerca de este sector, al menos en el contexto mexicano.

<sup>199</sup> Esto no significa que las empresas –en tanto manifestaciones concretas de una cierta realidad– no sean complejas; lo que se quiere resaltar es que bajo la noción de “empresa” y bajo la perspectiva económica del estudio de la misma, el análisis de estos constructos humanos no logra captar la complejidad subyacente a dichos constructos, como se mostrará más adelante. Complejidad que es necesario reconocer para entender y responder de mejor forma a la problemática actual de la MPYME.

No obstante lo anterior, en la disciplina encargada del estudio de las organizaciones no ha sido retomado de forma importante y específica el estudio de las MPYME's, es decir, el estudio las micro, pequeñas y medianas organizaciones. En otras palabras, no ha habido un intento serio, tanto por conocer el significado de la especificidad organizacional que implica el tamaño reducido de estas organizaciones<sup>200</sup> como por reconocer y crear, a partir de dicha especificidad, un espacio de estudio específico para esta clase de organizaciones que ayude a su vez a precisar dicho significado.

Para responder a la primer cuestión –que seguramente está más allá de los límites de esta tesis– se necesita en principio, por una parte, explicitar por qué las MPYME's pueden ser pensadas como organizaciones, y por otra, explicitar lo que implica –en términos de su concepción y estudio– concebirlas como organizaciones.<sup>201</sup> A su vez, el reconocimiento y creación de un espacio de estudio específico de las MPYME's desde un punto de vista organizacional se debe realizar a la luz de los dos elementos anteriormente mencionados.

Es pues que de acuerdo a esta situación, en el presente capítulo se pretenden abordar estos temas en tanto sustento de la importancia y necesidad del estudio organizacional de la MPYME. Si bien pudiera parecer trivial abordar estos temas, en realidad no lo es, sobre todo cuando en los escasos textos de la MPYME con una perspectiva organizacional dichos temas se dan por implícito y no se hacen explícitos. En este sentido, hacer explícito lo implícito resulta relevante, sobretodo cuando este terreno de estudio, es aún incipiente.

Para ello, como lo muestra el esquema 2.1 (ver esquema), dado que la perspectiva disciplinaria bajo la cual se aborda el estudio de la MPYME en México es predominantemente la económica, en primer lugar se realiza un análisis crítico de la noción económica de empresa con el objetivo de comprender las implicaciones que esta noción tiene para la concepción que, en términos generales, se tiene de la MPYME. Posteriormente, en segundo lugar se bosqueja el contexto que ha permitido el desarrollo de esta noción económica de la MPYME en México. Así pues, lo anterior permite concluir que la noción económica de empresa simplifica la realidad empresarial, por lo que dicha noción, no permite comprender la complejidad inherente

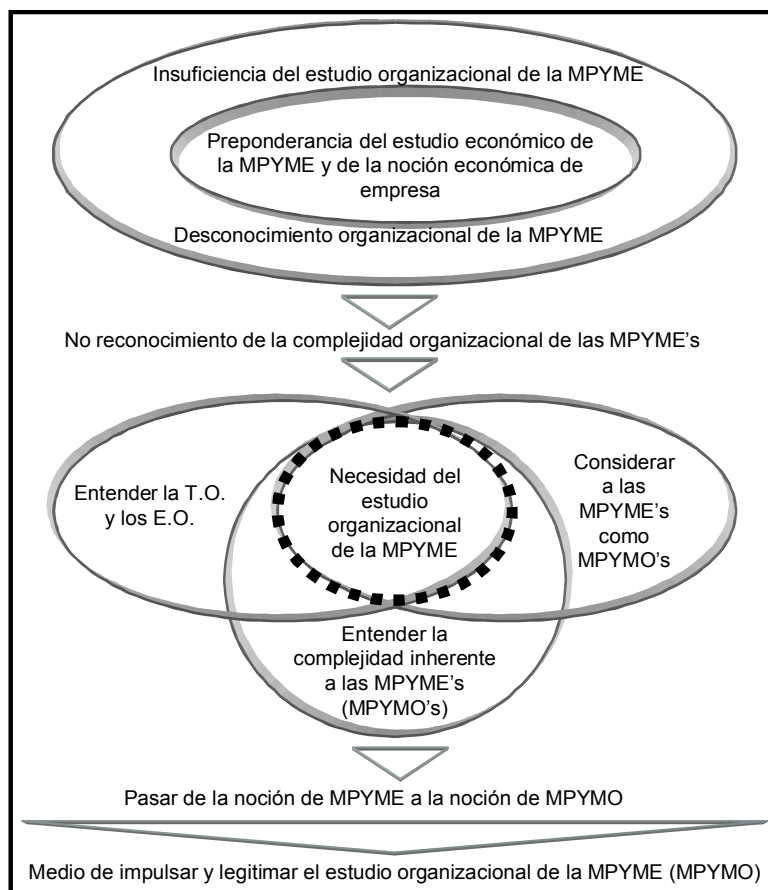
---

<sup>200</sup> Al respecto, en países como Francia, si ha habido un intento serio por tratar de reconocer el significado de la especificidad organizacional que implica el tamaño reducido de la pequeña empresa, a la vez que se tratan de contestar cuestiones como: ¿dónde se sitúa la frontera crítica, en términos numéricos, entre la pequeña y la gran empresa? (Torrès, 1998)

<sup>201</sup> En otras palabras, tratar de explicitar qué significa el estudio organizacional de las MPYME's.

a la MPYME. Por ello, en tercer lugar, se esboza la evolución de la Teoría de la Organización hacia los Estudios Organizacionales para establecer la complejidad inherente a la noción de organización a la vez que indicar porqué las MPYME's pueden ser concebidas como organizaciones, y proponer, por tanto, la necesidad del estudio de la MPYME desde una perspectiva organizacional en tanto medio de dar cuenta de la complejidad inherente a la MPYME. De esta manera, en cuarto lugar, a partir de la comparación entre la noción de empresa y la noción de organización y de la breve exposición de lo que implica el estudio organizacional de la MPYME –a diferencia del estudio económico de la misma–, se propone pasar de la noción de la micro, pequeña y mediana empresa a la noción de micro, pequeña y mediana organización (MPYMO) en tanto medio de impulsar y legitimar el estudio organizacional de la MPYME, es decir de la MPYMO. Finalmente, se establecen algunas conclusiones al respecto.

Esquema 2.1 De la MPYME a la MPYMO.



Fuente: elaborado por el autor.

## **2. La noción de (micro, pequeña y mediana) empresa o la simplificación de la realidad**

Más allá de la contribución a la planta industrial del país, de la aportación al empleo y al PIB y de la distribución de la riqueza que la MPYME representa, recientemente, en México –y en muchos otros países–, ésta ha recobrado un fuerte interés tanto en el sector público como en el académico (Alonso, 1997; Bensusán, García y Von Bülow 1996; Bianchi y Miller, 1999; Casalet y Villavicencio, 1995; Conde, 2004; Domínguez, 2002; Dussel 2001 y 2004; García de León, 2001; Mungaray y Palacio, 2002; Olivera, 2001; Rueda, 1999; Rueda y Gaitán, 1997; Ruiz, 1995; Saraví 1997b; Solleiro, López y Castañón, 1997). Dicho interés nace del hecho de que este sector empresarial puede ser un competidor eficiente en el mercado nacional pero sobretodo internacional siempre y cuando produzca y comercialice bajo esquemas de organización industrial –por ejemplo, redes– que le permitan superar tanto sus limitaciones derivadas de su reducido tamaño como sus limitaciones en tanto empresas individuales (Bianchi y Miller, 1999; Saraví, 1997b).<sup>202</sup> Es decir, al convertirse y llegar a ser un actor económico de gran importancia para el desarrollo económico de algunos países desarrollados – Italia y Japón principalmente–, las MPYME's de estos países representan para los países en vía de desarrollo un ejemplo de un posible instrumento de crecimiento y desarrollo económico. En otras palabras, el fomento al desarrollo competitivo de estas empresas, ya sea incentivando a las ya existentes o impulsando la creación de nuevas empresas, contribuye a su vez al crecimiento de empleo, a la creación distribución de la riqueza y a la estabilidad social, principalmente; y en casos específicos, contribuirá a la integración social.

Al menos en nuestro país, sólo en tanto sector estratégico potencial para el desarrollo económico del país, es que la MPYME recobró relevancia como objeto de estudio académico y como actor económico al que había que impulsar; ello es evidente cuando se analizan el discurso general de la MPYME (ver capítulo 1) y la importancia que dan los Planes Nacionales

---

<sup>202</sup> Aunado a ello, en diversos países, se ha registrado no solamente la permanencia sino el incremento en la aparición de empresas de tamaño reducido (Marchesnay, 1998; Suarez-Núñez, 2001), lo cual las convierte asimismo en objeto de atención. Diversas causas explican estos hechos, como por ejemplo, los bajos niveles de salario con relación a la gran empresa; el downsizing; el outsourcing o subcontratación; la flexibilidad – tecnológica y de gestión– de estas empresas para atender tanto a mercados cada vez más segmentados debido a un ambiente más competitivo, como a mercados que la gran empresa no atiende por diversas razones; el hecho de que no se enfrentan a diseconomías de escala; las políticas industriales dedicadas al desarrollo de este sector empresarial; las facilidades de acceso a un sector industrial; la existencia de empresarios con gran capacidad emprendedora; entre otras (Marchesnay, 1998; Suarez-Núñez, 2001).

---

de Desarrollo al fomento de la MPYME (Méndez, 1997), siendo la década de 1990 la que marca el apoyo decidido –más no eficaz– a este sector empresarial.

Paradójicamente, tanto las circunstancias que hacen que la MPYME cobre relevancia como la manera de concebirla y querer actuar sobre ella –a partir de dichas circunstancias–, representan a su vez, factores que limitan su entendimiento y por tanto su desarrollo. Esto es, entre más las MPYME’s de países desarrollados –y de reciente industrialización– demuestran su viabilidad económica, éstas son pensadas y estudiadas en términos económicos, y las soluciones propuestas para su desarrollo son igualmente soluciones planteadas desde un punto de vista preponderantemente económico. Y esta perspectiva económica, que se desarrolla al margen de otras perspectivas disciplinarias, es la que como mostraremos a continuación, limita su entendimiento y desarrollo.

Sin embargo, antes de empezar el análisis de la noción económica de empresa, es necesario tener presente –como se estableció en el capítulo 1– que la concepción clásica de empresa –y su orientación económica– está implícita en la concepción que se tiene de la MPYME dentro del discurso general de la misma, o al menos, en la mayoría de este discurso. En otras palabras, aunque cada uno de los discursos que conforman el discurso general de la MPYME posee características específicas, lo que está en el fondo de la mayoría de los textos que constituyen dichos discursos –ya sea de forma explícita o implícita–, es el problema del desarrollo económico de la MPYME, es decir, el problema de encontrar y proponer las formas y soluciones que hagan posible dicho desarrollo. Por ello, el punto central al alrededor del cual gira el discurso general de la MPYME es el desarrollo económico de la misma, siendo acorde a esto, el predominio de la perspectiva económica y de la noción económica de empresa dentro de dicho discurso (ver figura 1.1).

## **2.1. La noción económica de (micro, pequeña y mediana) empresa**

La noción de empresa puede tener distintos enfoques disciplinarios o formas de concebirla. Así por ejemplo, al abordar el concepto de empresa, Ackoff (1991) concibe a estas entidades como máquinas, organismos u organizaciones; pero a pesar de estas diversas concepciones, dicho autor considera que “el principal papel social de la empresa es el económico: producir y distribuir riqueza” Ackoff (1991: 56). Asimismo, al abordar el tema de la empresa, Reyes (1998) la estudia desde diversos ángulos: el económico, el jurídico, el administrativo y el

sociológico; pero al igual que Ackoff, Reyes (1998: 164) concluye que el fin de la empresa es “la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social”, y el fin del empresario, es “la obtención de utilidades justas y adecuadas”. De esta manera, más allá de los distintos enfoques disciplinarios o formas de concebir a la empresa, la noción de empresa siempre hará referencia implícita o explícitamente a sus caracteres económico y racional.

Así pues, Reyes (1998: 154) define a la empresa como “una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado”. Asimismo en la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 16, se define a la empresa como “la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios”. No obstante, existen nociones menos tradicionales de empresa. Por ejemplo, Pries (1995: 166-167) concibe a la empresa como la unidad de acción en la que acontece la transformación material y social de la realidad, en donde por transformación material o simple se entiende la conversión –con ayuda de ciertos medios de trabajo y a través del actuar laboral– de los objetos de trabajo en mercancías y servicios destinados al mercado, y por transformación social o reflexiva, se entiende la producción y reproducción de los presupuestos y condiciones necesarias para la realización de la transformación material, es decir, los mecanismos de construcción social del actuar laboral que sustentan las estructuras y procesos de la empresa; pero al igual que Ackoff y Reyes, Pries (1995: 152) concluye que “el imperativo de la valorización del capital, la relación salarial y el carácter dual del proceso de producción –como proceso de trabajo y como proceso de valorización– son los tres aspectos centrales que determinan la estructura de las empresas en las condiciones capitalistas de producción”. En el mismo sentido, si bien Drucker (1972: 51-63) considera que el propósito de la empresa es la creación de un cliente –y por ende sus dos funciones principales son la comercialización y la innovación–, no deja de lado que la primera prueba de cualquier empresa es la obtención de una utilidad suficiente para cubrir los riesgos de la actividad económica y de ese modo evitar pérdidas. Finalmente, Campbell y Tawadey (en Clarke y Monkhouse, 1994: 65) conciben a la empresa como una asociación de personas en la que los accionistas, los empleados, los clientes y los proveedores actúan conjuntamente para satisfacer las necesidades de la empresa; de esta forma el propósito de la misma es velar porque tales necesidades sean satisfechas, es decir, la empresa existe para servir a las necesidades de sus componentes.

---

Estas concepciones de empresa sugieren que aunque se desee ampliar la noción de empresa, es decir, aunque se desee ir más allá de la noción clásica de empresa a partir de dar nuevos significados a los elementos básicos que la conforman –como por ejemplo, la ganancia o la productividad–, dicha noción estará en mayor o en menor grado atada a las nociones de ganancia, productividad, racionalidad instrumental, factores de la producción, etcétera, es decir, estará ligada a una perspectiva económica. Por ello, estudiar a la MPYME bajo la perspectiva económica ligada –obviamente– a la noción de empresa, no permite el desarrollo del conocimiento de la MPYME, como se mostrará líneas abajo.

De esta forma, no obstante la existencia de nociones de empresa menos tradicionales – como la de Campbell y Tawadey, la de Pries o la de Drucker–, las dos primeras definiciones – la de Reyes y la expuesta en la Ley Federal del Trabajo– son relevantes en tanto son representativas de la concepción económica de empresa que se tiene de la MPYME dentro del discurso general de la misma. Así pues, dentro del renovado interés por las MPYME’s, éstas han sido definidas como “formas específicas de organización económica en actividades industriales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y un mercado de consumidores.” (S/A, 1993: 574). Esta concepción de MPYME denota, por una parte, la noción clásica de empresa a partir de la cual son concebidas, y por otra, la perspectiva económica dentro de la cual esta noción de empresa está enmarcada; es decir, la definición de MPYME anteriormente citada, posee una orientación netamente económica. Y como ya se mencionó, es esta concepción clásica de empresa –y su orientación económica– la que está implícita en la concepción que se tiene de la MPYME dentro del discurso general de la misma –o al menos en la mayoría de éste–.

De esta forma, las MPYME’s son pensadas, en esencia, como unidades productivas de bienes y servicios que buscan la obtención de un beneficio económico a través de la satisfacción de las necesidades de un mercado (con los respectivos beneficios socioeconómicos que de ello se generen). A su vez, como se puede apreciar en un estudio que reflexiona sobre el papel que juega la pequeña empresa en el pensamiento económico (Suarez-Núñez, 2001),<sup>203</sup> términos como empresario, capital, rentabilidad, capacidad instalada, modernización tecnológica, precio, producto, costos, economías de escala, economías de alcance, economías

---

<sup>203</sup> Sobre todo en los países desarrollados.

de crecimiento, economías de tamaño, diseconomías, curvas de experiencia, productividad, valor agregado, ventaja competitiva, mercado, desarrollo económico, política económica, riqueza, aportación al producto interno bruto (PIB), complementan esta noción económica de empresa.<sup>204</sup> Así, aunque esta noción de empresa transita entre los niveles micro y macroeconómicos, tiene su origen en el nivel micro, por lo que abordaremos dicho nivel para entender más específicamente lo que significa la noción económica de empresa, y por ende, para comprender mejor lo que significa la noción económica de empresa implícita en el discurso general de la MPYME,<sup>205</sup> de forma tal de conocer sus implicaciones sobre el conocimiento de la MPYME en México.

En primer termino, de acuerdo a Cyert y March (1963: 5-6), dentro de la teoría económica de la empresa el objetivo –único o principal– de la empresa –en competencia perfecta– es maximizar los beneficios a partir del establecimiento de precios y su correspondiente función de producción –tecnológicamente determinada–.<sup>206</sup> En otras palabras, la maximización de beneficios se obtiene mediante la determinación *optima* de la combinación de productos<sup>207</sup> y factores necesarios para su producción,<sup>208</sup> es decir, a través de la diferencia entre por un lado, los ingresos, y por otro los costos fijos y los costos variables; así, a través de la minimización óptima de los costos totales se obtiene el máximo de beneficios posible. Ahora bien, también de acuerdo a la teoría económica de la empresa, el objetivo de la maximización es fijado por un solo individuo: el empresario, es decir, el único *actor* explícitamente reconocido dentro de la empresa gracias al cual es posible tanto la existencia y funcionamiento –óptimo– de la misma, así como el cumplimiento del objetivo empresarial.<sup>209</sup> Por otra parte,

---

<sup>204</sup>Estos términos son también representativos del discurso general de la MPYME.

<sup>205</sup> Recuérdese que la noción de empresa, emanada del discurso general de la MPMYE, es una noción predominantemente económica, tanto en términos cuantitativos como en términos cualitativos. Por tanto, comprender que significa la noción económica de empresa en términos generales, es decir, la empresa pensada desde una perspectiva económica, ayuda a comprender lo que significa e implica la noción de empresa emanada del discurso general de la MPMYE.

<sup>206</sup> Es decir, la relación entre los factores de la producción y sus correspondientes resultados –productos– determinados por las condiciones físicas de las empresas.

<sup>207</sup> Número o cantidad de productos producidos (cuya certidumbre acerca de la venta de los mismos es total).

<sup>208</sup> Esto es, la inversión requerida para las instalaciones, materias primas, mano de obra, maquinaria, etcétera.

<sup>209</sup> Pareciera ser que el empresario es la empresa y viceversa.



---

para lograr alcanzar el objetivo de maximización de beneficios se da por hecho –o se supone como necesaria– la existencia de una racionalidad absoluta en la toma de decisiones, es decir, la existencia de un conocimiento perfecto de los elementos y situaciones necesarios para lograr dicho objetivo.<sup>210</sup>

En segundo termino, desde una perspectiva económica, los bienes y servicios – mediante los cuales se obtiene un beneficio económico a través de la satisfacción de las necesidades de un mercado– son producto de la combinación de los elementos que conforman la noción económica de empresa.<sup>211</sup> En otras palabras, esto significa que, dentro de las suposiciones teóricas que caracterizan a la noción económica de empresa, no son tomados en cuenta los procesos<sup>212</sup> –ni la naturaleza de los mismos–<sup>213</sup> que implican poner en marcha los factores de producción necesarios para el cumplimiento del objetivo único de la empresa. Asimismo, no tomar en cuenta dichos procesos implica por ende excluir la acción –o el conjunto de acciones– que sustenta la realización de los mismos. De esta forma, la empresa es una noción abstracta en donde los factores de la producción y sus resultados –productos y servicios– se ven mediados por nociones como costos, economías de escala o curvas de aprendizaje.<sup>214</sup> Por ello, considerando la práctica real empresarial, la empresa desde una perspectiva económica es una caja negra que oculta los procesos inherentes a la combinación de factores de la producción necesarios para la consecución de la maximización de beneficios. En otras palabras, bastan los factores de la producción –inputs–, para que de forma mecánica y/o automática, se obtengan los resultados –outputs– previstos de acuerdo a lo pronosticado. Sin embargo, el hecho de que los procesos son excluidos o no son tomados en cuenta por la noción económica de empresa, no significa que en dicha noción haya inconciencia acerca de los mismos, más bien significa que no forman parte del cuerpo teórico que da sustento a la misma –es en ese sentido que no son tomados en cuenta–. Es decir, en tanto circunstancias

---

<sup>210</sup> Así como la existencia de la capacidad absoluta de procesamiento del mismo.

<sup>211</sup> Como por ejemplo, los factores de producción, el empresario, las economías de escala, la productividad, principalmente.

<sup>212</sup> Como por ejemplo, procesos decisorios (abordados desde una perspectiva que matiza la racionalidad de los mismos), procesos administrativos, procesos de comunicación, procesos de aprendizaje, procesos de transferencia organizacional o procesos de cambio organizacional.

<sup>213</sup> Al respecto, en páginas posteriores de este capítulo, se retomará este tema.

<sup>214</sup> Es decir, entre los inputs y los outputs solo existen nociones numérico–cuantitativas, cuyo poder explicativo acerca de la naturaleza de dicho intersticio, es débil. Esto no quiere decir que el punto de vista económico de los procesos innatos a dicho intersticio no sea importante, sino que no es el único punto de vista.

necesarias para obtener productos y servicios concretos que permiten alcanzar –posterior a su venta– el objetivo de la maximización de beneficios, estos procesos –y acciones– se dan por hecho de forma implícita pero no son reconocidos –ni explicados– de forma explícita.

En tercer término, en tanto caja negra, la noción económica de empresa –más allá de la corriente teórica del nuevo institucionalismo económico– prescinde –explícitamente– de las estructuras<sup>215</sup> que delimitan las acciones y los procesos empresariales insertos entre los inputs y los outputs. Y debido a que son considerados los inputs y los outputs, se puede decir que en dicha noción está presente el ambiente empresarial. No obstante, la parte realmente explícita de este ambiente, la constituye el mercado.<sup>216</sup> Asimismo, se puede decir que los factores contextuales están presentes en dicha noción, pero de forma implícita y básicamente cuantitativa.<sup>217</sup>

Finalmente, aunque la teoría que sustenta la noción económica de empresa excluye los procesos antes mencionados, dicha noción encuentra expresión concreta en la denominada racionalidad económica, es decir, en aquellas actividades productivas –manifestadas en procesos– susceptibles de ser medibles, cuantificables, calculables y previsibles. En otras palabras, la noción económica de empresa se materializa en toda actividad que pueda ser racionalizada en términos económicos y cuyos factores puedan ser expresados, cualquiera que sea su naturaleza, en una misma unidad de medida: el coste por unidad de producto (Gorz, 1991). Esto es, toda actividad que se pueda efficientizar, y por ello mismo, se puedan minimizar costos y maximizar ganancias.

Asimismo, aunque esta noción económica de empresa excluye los procesos necesarios para alcanzar el objetivo de la empresa, éstos suponen una linealidad en su implementación, es decir, una secuencia lógica y precisa de pasos no perturbada al momento de ser ejecutados. Así, la noción económica de empresa supone también una racionalidad instrumental, es decir, una relación medios–fines constituida, de un lado, por la combinación óptima de factores de producción, y de otro lado, por la maximización de beneficios.

---

<sup>215</sup> Sobre todo de las estructuras formales e informales.

<sup>216</sup> En este sentido, el mercado hace referencia al conjunto de demandantes de los productos que ofrece la empresa y al conjunto de competidores que ofrece productos similares al que ofrece la empresa en cuestión.

<sup>217</sup> El lector puede identificar la diferencia entre los factores contextuales y ambientales en el apartado 4 de este capítulo, específicamente en lo referente al movimiento de la contingencia.

---

Similarmente, las características esenciales de la noción económica de empresa encuentran su contexto en la racionalidad organizacional (Pacheco, 1996: 3), es decir, encuentran su contexto en ese marco mental que asegura que las acciones pueden orientarse a futuro de manera ordenada y bajo control; que se puede dominar el entorno mediante una estrategia precisa que maximice las ganancias; y que la organización es una entidad calculable exenta de emociones e irracionalidad donde lo planificado se implementa tal y como se planeo sin problema alguno.

Por ello, la racionalidad económica implícita en la noción económica de empresa encuentra cabida en la racionalidad organizacional, ya que en condiciones de calculabilidad y ausencia de emociones e irracionalidad se puede alcanzar el óptimo –en términos de minimización de costos– implícito en la racionalidad económica. Asimismo, la noción económica de empresa, que a su vez es una noción que implica una racionalidad instrumental, adquiere mayor sentido a la luz de la racionalidad organizacional, es decir, es mucho más factible alcanzar la maximización de beneficios –mediante el establecimiento óptimo de una función de producción– bajo condiciones de racionalidad organizacional, que alcanzar dicha maximización sin condiciones de racionalidad organizacional. Igualmente, la racionalidad en la toma de decisiones es más factible en condiciones de racionalidad organizacional.<sup>218</sup> Así, los diferentes tipos de racionalidad –siempre ideales–<sup>219</sup> inherentes a la noción económica de empresa, pueden ser representados en la forma que indica la figura 2.2 (ver figura).

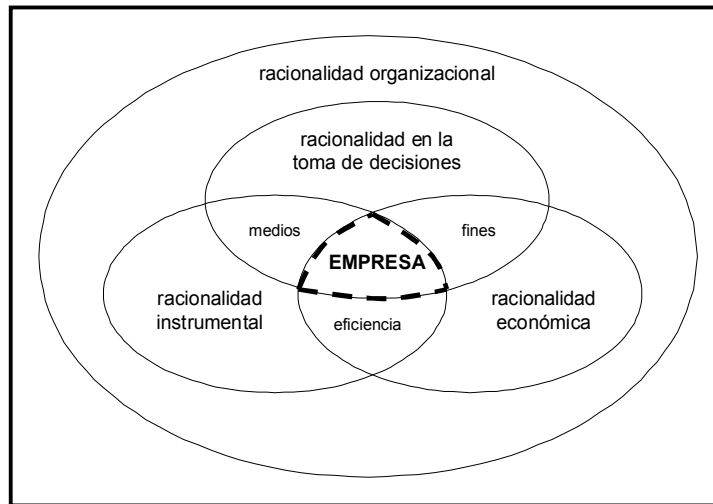
Ahora bien, como se mencionó, la noción de MPYME implícita en el discurso general de la misma no sólo transita por el nivel microeconómico, sino también por el macroeconómico. Respecto de este último nivel, la MPYME ha sido pensada como un instrumento de la economía que a partir de una eficiencia microeconómica ayudará a elevar el nivel de desarrollo económico del país a través su aportación al PIB, a través de la creación y mantenimiento de empleos y a través de la activación de los mercados deprimidos. Al igual que en la perspectiva microeconómica, en la perspectiva macroeconómica, la MPYME es pensada abstracta y cuantitativamente, más allá de sus múltiples referentes concretos.

---

<sup>218</sup> No obstante la racionalidad organizacional encuentra complementariedad en la racionalidad, económica, instrumental y en la toma de decisiones.

<sup>219</sup> Aunque considerados como reales en la noción económica de empresa.

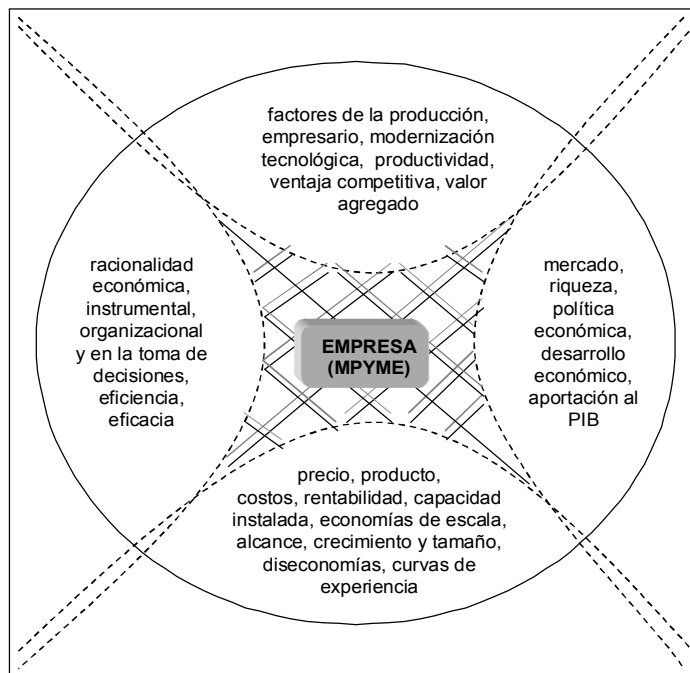
Figura 2.2 La racionalidad en la noción económica de empresa.



Fuente: elaborado por el autor.

Así pues, una representación más fiel de la noción económica de empresa que no sólo considere su aspecto racional –ver figura 2.2–, sino que considere todos los supuestos y elementos bajo los cuales es concebida la empresa –y la MPYME– desde un punto vista micro y macroeconómico, es la que se presenta en figura 2.3 (ver figura).

Figura 2.3 La (micro, pequeña y mediana) empresa desde una perspectiva económica.



Fuente: elaborado por el autor.

---

## 2.2. La noción económica de (micro, pequeña y mediana) empresa o la insuficiencia de la complejidad

Esta representación de la noción económica de empresa permite concebirla como un ente abstracto y racional producto de la mezcla de factores esencialmente numérico–cuantitativos<sup>220</sup> carente de vida interna y –por ello– carente de contenido social, cultural, político, etcétera que impulsará el desarrollo económico de cualquier país. Esto es, si bien los elementos representados en la figura 2.3 que conforman la noción económica de empresa contienen un trasfondo social, cultural, político, organizacional, institucional, etcétera, la forma en que son concebidos desde un punto de vista económico, –es decir desde un punto de vista numérico–cuantitativo–, ignora dicho trasfondo.<sup>221</sup> En otras palabras, dentro de la noción económica de empresa, la empresa en términos generales es considerada como un recurso –es decir, materiales manejables y cuantificables–, compuesto a su vez por varios recursos, cuyo desempeño debe ser satisfactorio –por no decir óptimo– y previsible, a partir del arreglo racional de los recursos. Por ello, las suposiciones teóricas que sustentan la concepción económica de empresa encuentran, como es bien sabido, dificultades para explicar una realidad concreta. En términos de Morin (2002: 17) “La ciencia económica es cada vez más incapaz de considerar lo que no es cuantificable, es decir, las pasiones y las necesidades humanas”.<sup>222</sup>

En primer lugar, como ya hace tiempo lo señalaron Cyert y March (1963: 8), la empresa no tiene uno sino varios objetivos; y el objetivo de la maximización de beneficios, puede no ser el más importante.<sup>223</sup> Asimismo, estos objetivos no son establecidos por un solo individuo, son el resultado de la negociación de los miembros de la empresa, los cuales influyen en mayor

---

<sup>220</sup> No todos, pero sí la mayoría de los factores que conforman la noción económica de empresa, son de carácter esencialmente numérico-cuantitativo; incluso, aquellos factores de orden más cualitativo –pero insertos dentro de una perspectiva económica– como la modernización tecnológica, las políticas económicas o la ventaja competitiva, al estar directa o indirectamente ligados a los factores de orden cuantitativo, ven menguado su análisis cualitativo. Además, el hecho de que la noción económica de empresa gire alrededor de este tipo de factores de orden numérico–cuantitativo, limita su extensión –y comprensión– hacia otros factores de orden más cualitativo.

<sup>221</sup> Es decir, se ignoran las cualidades inherentes de los factores concebidos de forma cuantitativa.

<sup>222</sup> Específicamente, Morin (2002: 16-17) establece que “la ciencia económica es la ciencia humana más sofisticada y la más formalizada. Sin embargo, los economistas son incapaces de ponerse de acuerdo sobre sus predicciones, que a menudo son erróneas. ¿Por qué? Porque la ciencia económica se ha aislado de las demás dimensiones humanas y sociales que son inseparables de ella”.

<sup>223</sup> Así por ejemplo, Mintzberg (1992) expone que las organizaciones –en tanto sistemas– tienen diversos objetivos: la supervivencia, la eficiencia, el control (del exterior), el crecimiento y los establecidos en por la misión de la organización. De esta forma, si consideramos a la empresa como un tipo específico de organización, resulta que no tiene uno sino varios objetivos.

o en menor medida la toma de decisiones.<sup>224</sup> Adicionalmente, las condiciones de racionalidad – conocimiento perfecto– necesarias para obtener el máximo beneficio son difíciles de alcanzar,<sup>225</sup> pues en la cotidianeidad, las firmas se enfrentan a situaciones determinadas por la racionalidad limitada –conocimiento imperfecto– (Simon, 1988).<sup>226</sup>

En segundo lugar, la noción económica de empresa no reconoce la acción organizacional inherente al funcionamiento real de toda empresa, y si la reconoce, lo hace suponiendo que dicha acción es altamente racional, ordenada, previsible y sin contratiempos; no obstante, la acción organizacional es, en mayor o en menor grado, ambigua, imprevisible y espontánea.

En tercer lugar, la acción organizada a través de la cual las empresas llevan a cabo sus objetivos contiene grados de complejidad no previstos por la noción económica de empresa; es decir, los procesos necesarios para alcanzar los objetivos empresariales –omitidos por la noción económica de empresa– son empírica y teóricamente complejos debido, no solamente a que son producto de las estrategias de los actores que conforman la empresa (Crozier, 1974 a y b; Crozier y Friedberg, 1990), sino a su constitución multifacética de carácter técnico, social, cultural, simbólico, etcétera. Por tanto, al soslayar los procesos que dan soporte al actuar de la empresa, la noción económica de empresa, ni siquiera logra plantearse la complejidad inherente a los mismos.

A su vez, aceptar estos grados de complejidad, significa aceptar, por una parte, que la empresa no está conformada únicamente por un sólo actor sino por varios,<sup>227</sup> y por otra, que son estos actores los que junto con el único actor considerado por la noción económica de

---

<sup>224</sup> De esta forma, Mintzberg (1992: 9-23) expone que –a lo largo del desarrollo de la teoría organizacional– se ha pasado de concebir a las empresas como entidades con un solo agente y un solo objetivo a concebirlas como entidades con muchos agentes y ausencia de objetivos.

<sup>225</sup> Si bien el conocimiento perfecto contribuye a un funcionamiento óptimo, no es el único factor que lo determine.

<sup>226</sup> Así por ejemplo, la empresa no siempre fija sus precios igualando los costos marginales y los beneficios marginales, sino que recurre al precio –mayor, menor o promedio– del mercado, precisamente por las incertidumbres que éste conlleva.

<sup>227</sup> Recuérdese que dentro de la noción económica de empresa existe esencialmente un único actor: el empresario. Si el lector desea conocer como ha sido tratada la figura del empresario (emprendedor) sobretudo con relación a la pequeña empresa fuera del discurso general de la MPYME, ver Garand (1998).

---

empresa, edifican la acción diaria de la empresa,<sup>228</sup> de esta forma, tan importante es el empresario como sus subalternos para la acción organizada que se reproduce en la empresa.

También, aceptar dichos grados de complejidad, significa romper, siempre parcialmente, con los esquemas de calculabilidad, linealidad, previsibilidad, control y orden bajo los cuales se desarrolla la acción empresarial.<sup>229</sup> En otras palabras, si bien en la empresa existen ciertas zonas<sup>230</sup> caracterizadas por la previsión, precisión, orden y control, existen zonas no caracterizadas por estos elementos racionales; o mejor dicho, en las diversas zonas de la empresa existen diferentes grados de previsión, precisión, control y orden, de forma tal que existen zonas con un alto grado de racionalidad y zonas con un bajo grado de racionalidad.<sup>231</sup> Estas últimas, a su vez, son zonas caracterizadas por la imprecisión, la vaguedad, la falta de objetividad, la no-linealidad y la multiplicidad de sentidos e interpretaciones, es decir, son zonas caracterizadas por la ambigüedad.<sup>232</sup> Adicionalmente, tanto las zonas con un alto –pero nunca total– grado de racionalidad como las zonas con un bajo grado de racionalidad afrontan situaciones caracterizadas por la incertidumbre, es decir, por el desconocimiento de las consecuencias futuras de los planes y acciones implementados. Así, aceptar dichos grados de complejidad, significa también aceptar que la ambigüedad e incertidumbre están presentes en la acción empresarial.

En cuarto lugar, el hecho de que en la noción económica de empresa no sean tomadas en cuenta las estructuras, impide conocer por una parte, la forma como es restringida la acción de los actores, y por otra, la forma en que dichos actores responden a esta restricción (Crozier,

---

<sup>228</sup> Cuando se argumenta que en la teoría económica de la empresa no son reconocidos los actores que la conforman, esto significa que no son reconocidos explícitamente de la misma forma en que lo es el empresario. En otras palabras, el reconocimiento implícito, a través de la mano de obra, de los miembros que conforman la empresa, es un reconocimiento que implica reconocerlos solamente como parte de la maquinaria empresarial, es decir, individuos sin capacidad sentimental, estratégica, etcétera; y en todo caso, si se les reconoce el rango de actores, son actores absolutamente racionales.

<sup>229</sup> Siempre y cuando se considere que dicha acción se realiza de acuerdo a las suposiciones inherentes a la noción económica de empresa.

<sup>230</sup> Aquí simplemente se utiliza la palabra zona para designar los diversos elementos, procesos o situaciones que conforman a la empresa. Así por ejemplo, en términos Mintzbergianos, podemos entender por zona el ápice estratégico, la tecnoestructura, el núcleo de operaciones, etcétera, o bien, los flujos de trabajo de operaciones –la secuencia de operaciones, a nivel productivo, mediante los cuales la empresa produce su producto o servicio– o las constelaciones de trabajo –pequeños círculos de compañeros que realizan su trabajo basado en relaciones horizontales y no verticales– (Mintzberg, 1999a).

<sup>231</sup> Incluso en una misma zona pueden existir altos y bajos grados de racionalidad.

<sup>232</sup> Ambigüedad en la toma de decisiones, en la información recabada o transmitida, en el uso de la tecnología, en los objetivos, por ejemplo. Al respecto, ver March (1989a y 1994b).

1974 a y b; Crozier y Friedberg, 1990). Asimismo, el que las estructuras no sean tomadas en cuenta, impide conocer la forma y naturaleza como son llevados a cabo los procesos. De esta manera, la ausencia de las formas estructurales en la noción económica de empresa, lleva al desconocimiento del funcionamiento empresarial, por ser éste producto –siempre parcial– de las restricciones impuestas por dichas formas estructurales. Y por tanto, la naturaleza de los resultados<sup>233</sup> derivados de dicho funcionamiento, es también ignorada. Por otra parte, el hecho de que en la noción económica de empresa el ambiente esté representado básicamente por el mercado, impide entender de mejor forma el medio en el que se desarrollan las empresas, ya que el ambiente está compuesto por muchos más elementos que el mercado.<sup>234</sup> Y puesto que el ambiente impone restricciones a la acción empresarial, esta noción simple de ambiente también impide entender de mejor forma la realidad particular que enfrentan las empresas, debido precisamente, a la ligereza de dicha noción.

Finalmente, en quinto lugar, esta representación de la noción económica de empresa producto de la mezcla de factores esencialmente numérico–cuantitativos remite, como ya se mencionó, a la idea de empresa como un ente racional, es decir, como un ente que actúa bajo esquemas de racionalidad –económica, instrumental, organizacional y en la toma decisiones–, y que por ello, necesita –o mas bien supone la existencia de– actores racionales que permitan que el cálculo pueda ser hecho de manera objetiva y que el orden social pueda ser calculado de antemano (Pacheco, 1996). Y si bien es cierto, como también ya se mencionó, que en la empresa existen diversos grados de racionalidad, lo que se desea resaltar es que la racionalidad –instrumental, económica y organizacional– no es la única lógica de acción que mueve a la empresa, es decir, la empresa también es movida y pensada –a nivel individual, grupal y organizacional– por otras lógicas de acción o tipos de racionalidad, como por ejemplo, la sentimental (Roethlisberger y Dickson, 1966), la social (Saisaulieu, 1995), la política (Crozier, 1974 a y b; Crozier y Friedberg, 1990; Friedberg, 1997), la institucional (March y Olsen, 1997a; Powell y DiMaggio, 2001; North, 1993; Scott, 1995; Williamson, 1989;), la cultural

---

<sup>233</sup> Resultados –outputs– que como se ha visto si son relevantes para la noción económica de empresa.

<sup>234</sup> Así por ejemplo, más allá de la Teoría de la Contingencia, y desde una perspectiva neoinstitucionalista sociológica, los ambientes técnicos se expanden hacia ambientes socioculturales. De esta forma, “... la opinión pública, los sistemas educativos, las leyes, los tribunales, las profesiones, las ideologías, las tecnologías, las estructuras reguladoras, los hombres y los premios, los órganos de certificación y acreditación, los requisitos y aprobaciones gubernamentales ...” (Scott, 2001: 219) pasan a ser parte integrante de los ambientes empresariales.



---

(Alvesson y Berg, 1992; Hofstede, 1997; Smircich, 1983); la psicológica (Aubert y de Gaulejac, 199; Enriquez, 2000; Pagès, 1979), la antropológica (Chanlat, 1990, 1994 y 1998) o la metafórica (Barba y Solís, 1997; Montaña, 1998; Morgan, 1996).

No obstante estas críticas a la teoría económica de la empresa, es necesario apuntar como señalan Cyert y March (1963: 15-16) que la teoría de la empresa es, en principio, una teoría de mercados que persigue explicar a nivel general la manera en que los recursos son distribuidos por un sistema de precios. Por ello, como su objeto de estudio no es precisamente la empresa, surgen cuestiones que la teoría no puede responder.

De esta forma, y considerando todo lo anterior, sí la noción económica de empresa encuentra dificultades para explicar una realidad concreta, es porque es una noción en extremo taylorista y burocrática de empresa, que al no considerar su vida interna, es incapaz de considerar la complejidad inherente al actuar empresarial. Y dado que la noción económica de empresa no considera esta complejidad, resulta pues, una noción demasiado pobre para abordar la compleja problemática de la MPYME.<sup>235</sup>

Por ello, tanto el estudio académico de la MPYME –y sus respectivas sugerencias para estimular el desarrollo de este sector empresarial– como las políticas industriales implantadas para su desarrollo, no deben sustentarse, únicamente, en una perspectiva económica. En otras palabras, desde una perspectiva económica la empresa es pensada, a lo más, como una máquina,<sup>236</sup> en donde la comprensión de los mecanismos internos que la hacen funcionar son irrelevantes para la perspectiva económica, ya que en tanto máquina,<sup>237</sup> bastan los inputs para obtener los outputs deseados. No obstante, la empresa es más que una máquina bien aceiteada y ajustada, calculable, previsible y exenta de ambigüedad e incertidumbre.<sup>238</sup> Por ello cuando llegan las averías, la perspectiva económica no encuentra –aun teniendo los planos de esta maquina-empresa– soluciones viables y fundamentadas que permitan dar respuesta a la problemática empresarial, como por ejemplo, lograr su inserción de manera eficiente en el desarrollo económico. Es decir, esos mecanismos internos irrelevantes para la perspectiva

---

<sup>235</sup> Al respecto, ver el capítulo 1.

<sup>236</sup> Es decir, una visión taylorista-burocrática de empresa.

<sup>237</sup> Máquina cuyo mantenimiento se da por hecho y cuyo funcionamiento se supone óptimo y exento de descomposturas; y si acaso llega a descomponerse, basta con cambiar la pieza deteriorada.

<sup>238</sup> La empresa en tanto tipo específico de organización puede, por ejemplo, ser concebida como un organismo, una cultura, un cerebro, un sistema político, entre otras concepciones metafóricas (Barba y Solís, 1997; Morgan, 1996).

económica representan por una parte, muchas de las otras formas de concebir a la empresa, y por otra parte, elementos inherentes a la descompostura empresarial. Por tanto, al no ser tomados en cuenta estos mecanismos internos para la comprensión del funcionamiento maquinal, las soluciones aportadas desde un punto de vista económico, carecen de viabilidad por no centrarse en la problemática real de la acción empresarial, de forma tal que, si bien dichas soluciones son técnicamente viables, en términos sociales, culturales, institucionales, etcétera, pueden ser incompatibles.

Así pues, en ausencia de diversidad de metas, de actores, de acción organizada, de procesos, de estructuras, de ambientes, de ambigüedad y de incertidumbre, la noción de empresa, desde una perspectiva económica, se descomplejiza, se despersonaliza y se racionaliza en extremo. Por ello, desde esta perspectiva, las empresas son pensadas como objetos capaces de ajustarse al medio sin intervención de la circunstancia humana (Pacheco, 1996), es decir, son pensadas como objetos manipulables por simple decreto.<sup>239</sup> En otras palabras, bajo la noción económica de empresa, las empresas son pensadas como máquinas que a las que se les puede cambiar la pieza dañada<sup>240</sup> y/o a las que se les puede cambiar la programación actual<sup>241</sup> sin resistencia alguna.<sup>242</sup> Y bajo estos supuestos, no sólo funcionarán – exactamente– conforme a lo prescrito, sino que al actuar así, lograrán la eficiencia derivada de dicha forma de actuar. Sin embargo, ante la complejidad inherente al actuar empresarial, muy probablemente, ni lo uno ni lo otro es posible. O de otra forma, sólo es posible, en ausencia de la complejidad inherente al actuar empresarial.

Resumiendo, la noción económica de empresa es una noción demasiado escueta que oculta y omite la complejidad inherente a las empresas, sobre todo, si son concebidas como organizaciones. En este sentido, las empresas son más que simples unidades productivas que satisfacen las necesidades de un mercado y cuyo único objetivo es la maximización de

---

<sup>239</sup> Si como expone Crozier (en Friedberg, 1997): las organizaciones no cambian por decreto pero tampoco cambian sin decreto, lo que desea resaltar es que precisamente las organizaciones no cambian únicamente por decreto.

<sup>240</sup> Por ejemplo, el tipo de tecnología.

<sup>241</sup> Por ejemplo, el trabajar en esquemas de redes.

<sup>242</sup> Ni el empresario ni sus subalternos manifestarán resistencia alguna puesto que son concebidos –si es que son tomados en cuenta– como entes racionales –económicos e instrumentales– que, precisamente por ser racionales, entenderán los beneficios –técnicos– que conlleva el actuar bajo los nuevos designios.

---

beneficios; son más que simples entes en extremo racionales; son más que simples cajas negras desprovistas de vida interna e influencia externa; son más que simples objetos que se pueden manipular sin problema alguno. Por ello, la noción económica de empresa simplifica la realidad empresarial al ocultar y omitir la complejidad implícita en la acción empresarial. Así, al simplificar la realidad, dicha noción no permite comprender más ampliamente el fenómeno multifacético que significa la empresa.

Ahora bien, si la noción económica de empresa, a su vez implícita en buena parte del discurso general de la MPYME, simplifica la realidad empresarial, la noción de MPYME emanada de este discurso, es por tanto una noción que no permite comprender plenamente a la MPYME,<sup>243</sup> es decir, es una noción que no permite comprender a la MPYME de la forma requerida.<sup>244</sup>

Por otra parte, como se ha dejado entrever, poner al descubierto que la noción económica de empresa oculta la complejidad inherente a la acción empresarial, es posible, sólo si se piensa a las empresas desde una perspectiva organizacional, y esto implica, al menos implícitamente, concebir a las empresas como organizaciones, lo cual a su vez, significa aceptar la naturaleza compleja de las empresas. Así, pasar a las empresas por el tamiz del conocimiento organizacional, dada una concepción *implícita* de las empresas como organizaciones, lleva a descubrir lo pobre de la noción económica de empresa.<sup>245</sup> Sólo desde una perspectiva organizacional es que se revela la naturaleza compleja de las empresas –así como la naturaleza diversa y heterogénea de las MPYME’s–, porque sólo en tanto organizaciones, las empresas adquieren un carácter complejo.<sup>246</sup> Asimismo, es la perspectiva la organizacional, la más adecuada para abordar el estudio de esta complejidad.

Por ello, la pobreza encarnada en la noción económica de empresa y en la noción económica de empresa derivada del discurso general de la MPYME debe ser enriquecida con

---

<sup>243</sup> Claro está, comprender plenamente a la MPYME teniendo en cuenta que la construcción del conocimiento, es una construcción siempre inacabada.

<sup>244</sup> No obstante, dentro del discurso general de la MPYME hay algunas excepciones –es decir concepciones de este sector empresarial desde un punto de vista no económico– que permiten ver a la MPYME como algo más que una caja negra. La idea implícita en este capítulo es que estas excepciones dejen de ser excepciones y se conviertan en parte fundamental –o en extremo complementaria– del discurso general de la MPYME.

<sup>245</sup> Pobre en términos de la capacidad para explicar una realidad concreta.

<sup>246</sup> Esto, obviamente, desde un punto de vista analítico.

una perspectiva organizacional que permita su complementariedad. En otras palabras, los vacíos teóricos que la noción económica de empresa y la noción económica del discurso general de la MPYME afrontan, pueden ser llenados y cubiertos por medio del estudio de las MPYME's desde una perspectiva organizacional que no sólo las conciba como organizaciones sino las estudie como organizaciones, es decir, una perspectiva que de entrada reconozca la complejidad inherente a las MPYME's, y posteriormente, dé cuenta de esta última.

Si bien hasta aquí se ha mostrado como una mirada organizacional de la noción económica de empresa revela que esta es una noción pobre que oculta el carácter complejo de las empresas, éste ha sido abordado someramente, por lo que es necesario examinar con mayor detalle el porqué las organizaciones son entes complejos,<sup>247</sup> al menos desde un punto de vista teórico; pero no sin antes reconocer el contexto en el que se ha desarrollado la noción económica de empresa y la noción económica de empresa que emana del discurso general de la MPYME.

### **3. El escaso desarrollo la MPYME como objeto de estudio específico dentro de la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales, en tanto contexto de la preponderancia de la noción económica de la micro, pequeña y mediana empresa**

Así pues, antes de conocer el contexto en el que se ha desarrollado la noción económica de empresa, es necesario establecer que esta noción es similar a la noción de (MPYME) emanada del discurso general de la MPYME. Es, decir, tomando en cuenta el contenido de las temáticas abordadas por el discurso general de la MPYME, la noción de (MPYME) derivada de dicho discurso no sería muy diferente de la noción económica de empresa debido a la preponderancia de la perspectiva económica en el discurso general de la MPYME, como se puede apreciar en la figura 2.4 (ver figura).

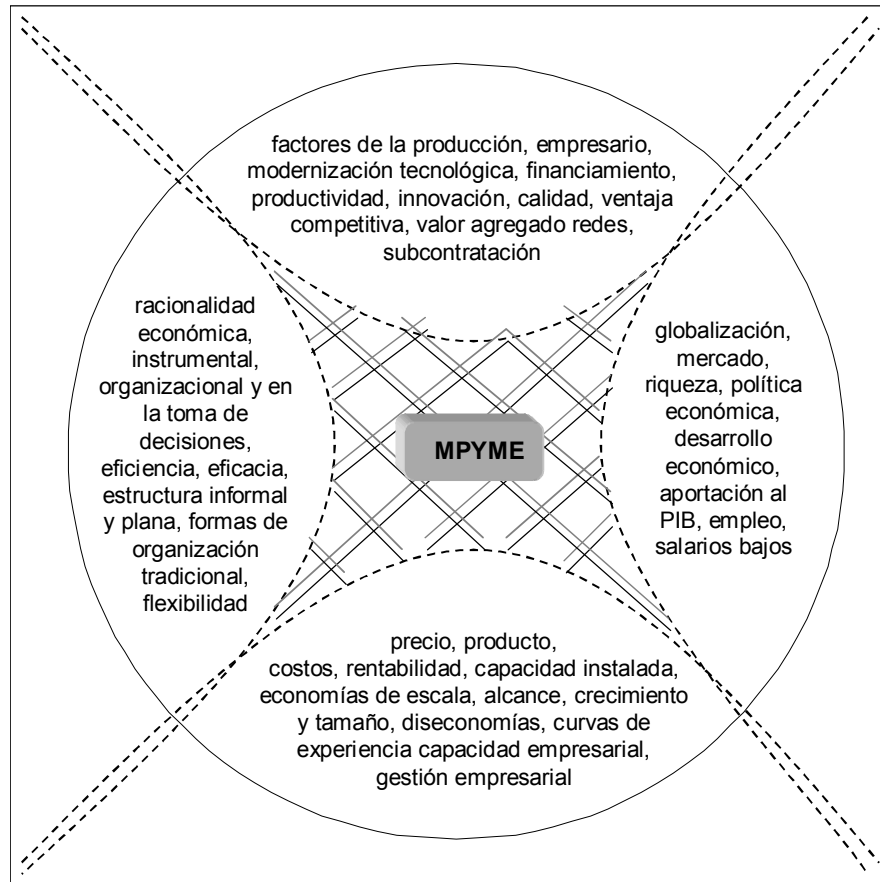
De acuerdo a la figura 2.4, la noción de (MPYME) derivada del discurso general de la MPYME no va mucho más allá –significativamente– de la noción económica de empresa. Por ende, la noción de (MPYME) derivada del discurso general de la MPYME es, en buena medida, susceptible de las críticas realizadas anteriormente a la noción económica de empresa.

---

<sup>247</sup> Y por ende estar en mejores posibilidades de comparar entre una noción económica de micro, pequeña y mediana empresa y una noción organizacional de micro, pequeña y mediana empresa.

Por ello, es posible establecer que es necesario estudiar a la MPYME desde otras perspectivas disciplinarias diferentes a la económica que permitan un mejor entendimiento de la MPYME, como por ejemplo, la organizacional.

Figura 2.4 La noción de (MPYME) derivada del discurso general de la MPYME.



Fuente: elaborado por el autor.

Ahora bien, como ya se mencionó son varios los factores que limitan el entendimiento y desarrollo de la MPYME: las “generalizaciones concretas”, la perspectiva económica bajo la cual se la piensa y se incentiva su desarrollo, y la falta de estudio de la misma desde otras perspectivas disciplinarias –específicamente la organizacional–; a continuación se aborda este último factor.

Ya tiempo atrás Cyert y March (1963: 11) veían una falla para concebir a la empresa como una organización, y a pesar del conocimiento organizacional desarrollado hasta nuestros días, parece que éste no ha sido incorporado en el estudio de las MPYME’s en México, es

decir, en términos generales se las sigue concibiendo como empresas desde una perspectiva económica –como lo sugiere el discurso general de la MPYME–.

Así, la noción económica que en México se tiene de la MPYME no se ha desarrollado de manera fortuita: ha emergido en un ambiente caracterizado por la escasez de perspectivas disciplinarias no económicas que abordaran a la MPYME como objeto de estudio específico y, por ende, en un ambiente caracterizado por el predominio del estudio de la MPYME desde una perspectiva económica. Específicamente, dentro de esta escasez, el estudio organizacional de la MPYME –no sólo en México sino en otras latitudes– está pobremente desarrollado.<sup>248</sup> En otras palabras, en México no se ha desarrollado un campo disciplinario específico del estudio de la MPYME y por ende tampoco se ha desarrollado un campo disciplinario específico del estudio de la MPYME desde un punto de vista organizacional.<sup>249</sup>

Por tanto, el escaso desarrollo del estudio organizacional de la MPYME en México, se debe –en parte– a que estas empresas, en tanto organizaciones, no han constituido formal ni explícitamente parte de la agenda de la Teoría de la Organización y de los Estudios Organizacionales, es decir, no han sido consideradas como objeto de estudio específico por parte de estas disciplinas. Por ello, si en los países con una mayor tradición en el estudio de las organizaciones, la MPYME no se ha constituido como un objeto de estudio específico –bajo una perspectiva organizacional–, difícilmente se ha constituido en los países con un menor grado de desarrollo en el estudio de las organizaciones, como es el caso de México.<sup>250</sup>

---

<sup>248</sup> Aunado a esto, “el conocimiento de las organizaciones en México presenta un alto déficit, sobretodo a lo que se refiere al estudio de organizaciones concretas” (Montaño, 2000: 47). Lo anterior, derivado del escaso desarrollo de la investigación en administración en México (Montaño, 1999).

<sup>249</sup> Como lo deja entrever Torrès (1998: 19-20) la formación y la existencia misma de un campo disciplinario específico requiere de: 1) un conjunto de conocimiento desarrollado, 2) metodologías específicas que permitan abordar al objeto de estudio de dicho campo disciplinario y 3) el reconocimiento del rol específico de los usuarios de dicho conocimiento –por ejemplo alumnos y profesionistas–, de los transmisores de ese conocimiento –por ejemplo el conjunto de docentes– y de los creadores de ese conocimiento –por ejemplo, los investigadores–. Es obvio que en México es escaso el desarrollo de estos elementos en torno a la MPYME, y por lo tanto, aún más escaso el desarrollo de estos elementos desde una perspectiva organizacional. Ello ha dado como consecuencia la inexistencia de un campo disciplinario específico del estudio de la MPYME, y por tanto, la inexistencia de un campo disciplinario específico del estudio de la MPYME desde un punto de vista organizacional. A su vez, el desarrollo de un campo disciplinario organizacional específico del estudio de la MPYME ayudaría al desarrollo del campo de estudio específico de la MPYME en términos generales.

<sup>250</sup> Cuestión altamente paradójica si se considera la importancia política, social y económica que este sector empresarial representa, al menos, para México.

---

Más bien, desde el punto de vista de la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales, la referencia a las MPYME's ha sido escasa e indirecta (Guilhon, 1998; Torrès, 1998; Suarez-Núñez, 2000), y en lugar de ser vistas como un objeto de estudio específico, son vistas, por ejemplo, como tipos de organizaciones que permiten ejemplificar ciertos aspectos teóricos sobretodo de carácter tipológico o configuracional.<sup>251</sup> En este sentido, la MPYME ha fungido más como un *objeto de referencia* que como un *objeto de estudio* por sí mismo.<sup>252</sup> En estos términos, dentro del Teoría de la Organización, quizá la corriente de teórica que más se acercó al estudio de la pequeña empresa fue el movimiento de la contingencia. Sin embargo, su acercamiento fue indirecto, es decir, sin que la pequeña empresa fuera el objeto de estudio principal del movimiento de la contingencia,<sup>253</sup> éste dejó entrever el efecto del tamaño sobre la estructura organizacional o, en otras palabras, dejó entrever el posible comportamiento estructural de organizaciones pequeñas.

Y a pesar de que las MPYME's no han sido consideradas como objeto de estudio específico por parte de la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales, estas disciplinas permiten aproximaciones al análisis organizacional de las MPYME's, por ejemplo, cuando –como ya se mencionó– se tratan de establecer e intuir sus características a partir del estudio del movimiento contingente,<sup>254</sup> cuando se tratan de establecer sus características a partir de su ubicación dentro de las configuraciones mintzbergianas,<sup>255</sup> cuando se las piensa como el extremo opuesto de las grandes organizaciones burocráticas; cuando se las piensa como empresas carentes de formalidad y en extremo informales; cuando se piensa en ellas

---

<sup>251</sup> Además, recuérdese que la *gran empresa moderna* fue el objeto de estudio privilegiado de la Teoría de la Organización.

<sup>252</sup> Así por ejemplo, Tolbert y Zucker (1996: 185-186) –apoyándose en estudios de Han y de Zucker y Darby– se preguntan por una parte, si los procesos de institucionalización afectan casi siempre menos a las estructuras de pequeñas organizaciones, y por otra parte, porqué las innovaciones biotecnológicas son localizadas principalmente, en Estados Unidos, en nuevas pequeñas firmas, y en Japón, en grandes firmas; no obstante, Tolbert y Zucker formulan estas cuestiones más un ejemplo del potencial del análisis neoinstitucional, que como un intento por conocer la naturaleza organizacional de las pequeñas empresas.

<sup>253</sup> Aún en el caso del estudio de pequeñas organizaciones desde una perspectiva contingente, éstas no son consideradas pequeñas organizaciones en términos convencionales, más bien, son agencias gubernamentales pertenecientes al gran aparato gubernamental; en este sentido, en realidad no son pequeñas empresas o pequeñas organizaciones, sino grandes organizaciones que en relación al gran aparato gubernamental aparecen como pequeñas. Al respecto, ver el estudio que Blau, Heydebrand y Stauffer (1973) hacen acerca de las características estructurales –división del trabajo, profesionalización, jerarquía managerial y aparato administrativo– de este tipo de organizaciones.

<sup>254</sup> Al respecto, ver Pugh (1997).

<sup>255</sup> Al respecto, ver Mintzberg (1999 a y b; 1992).

como portadoras de una cultura organizacional apegada al máximo a los valores, mitos, historias, etcétera del empresario/dueño; etcétera. Aproximaciones organizacionales que si son realizadas al margen de estudios empíricos concretos pueden resultar bastante peligrosas dada la enorme diversidad y heterogeneidad –organizacional– que caracteriza a las MPYME’s.<sup>256</sup>

Resumiendo, si bien la MPYME puede ser pensada referencial e indirectamente a través de la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales o en función de lo opuesto a la gran empresa, no constituye un objeto de estudio específico dentro de estas disciplinas –ni un campo disciplinario específico–. Indicativo de ello, son al menos tres textos que podrían mostrar, por una parte, un espacio legítimo de estudio de este tipo de organizaciones, y por otra parte, una perspectiva organizacional del estudio de este tipo de empresas. Así, en el *Handbook of Organization Studies* (Clegg, Hardy y Nord, 1996) dedicado a exponer el estado del arte en los Estudios Organizacionales, la pequeña empresa no aparece como actor específicamente reconocido, y si aparece, es como ya se mencionó, de manera indirecta. Por su parte, en *The state of the art in small business and entrepreneurship* (Julien, 1998) dedicado a exponer el estado del arte de la pequeña empresa, la perspectiva organizacional brilla por su ausencia, siendo la económica y la managerial las sobresalientes. A su vez, en *Los estudios organizacionales en México: cambio, poder, conocimiento e identidad* (Montaño, 2004a), cuyo objetivo es dar a conocer los primeros resultados de investigación en la disciplina de los Estudios Organizacionales en México, el tema de la pequeña empresa simplemente no aparece.<sup>257</sup> A su vez, dentro de esta obra, en el recorrido que Montaño (2004b) realiza sobre las diversas perspectivas disciplinarias bajo las cuales se ha estudiado a las organizaciones en México, si bien se reconoce el estudio –embrionario– de las organizaciones en México desde una perspectiva organizacional y dentro de ellas el estudio de las MPYME’s, dicho estudio es incipiente y mínimo. Asimismo, en un trabajo reciente (Rendón y Montaño, 2004) que da cuenta de las diversas perspectivas que se han enfocado al estudio de la organización –

---

<sup>256</sup> Al respecto “es importante señalar que los riesgos de adoptar a la ligera teorías y construcciones organizacionales que provienen de otras realidades, pueden ocasionar una grave distorsión del conocimiento de las organizaciones propias” (Barba, Hirose y Solís, 1999: 85).

<sup>257</sup> En términos generales, en este libro se examinan desde diversas perspectivas teóricas y desde diversos enfoques y niveles de análisis, problemas esenciales para la comprensión del fenómeno organizacional que permiten dar sentido al mismo y apreciar sus efectos sobre el individuo, la sociedad y las organizaciones mismas. Así, a través de temas como conocimiento, poder, cambio e identidad en las organizaciones, dicho libro aporta una visión multi e interdisciplinaria para la comprensión de la complejidad de las organizaciones en México.



---

Administración, Teoría de la Organización, Análisis (estratégico) Organizacional, Estudios Organizacionales, Análisis Institucional, Sociología de las Organizaciones, Sociología del Trabajo y Sociología de la Empresa–, si bien se establece que la pequeña empresa – recientemente– ha sido tomada en cuenta como objeto de estudio, dentro de las diversas perspectivas enfocadas al estudio de la organizaciones, no se la reconoce como un objeto –o campo– de estudio específico.

En este contexto, Clegg (1990a: 1) escribe que “organization studies ... have failed to reflect the complexity of the organizational world outside the limited range of empirical examples considered”. Ello significa que el conocimiento organizacional se ha generado básicamente a partir del estudio de las grandes organizaciones de países desarrollados, por lo que no solamente es importante el conocimiento que se pueda generar de países cuyas organizaciones han sido poco estudiadas, sino el conocimiento que se pueda generar de las micro, pequeñas y medianas organizaciones de estos países, ya que éstas representan parte importante de su realidad y especificidad organizacional. Además dado que la gran empresa moderna fue el objeto de estudio privilegiado de la Teoría de la Organización, es imprescindible para el desarrollo del estudio organizacional de la MPYME, no destinar el estudio de las MPYME’s sólo en función de su relevancia para las grandes organizaciones, sino en función de la relevancia que tienen en sí mismas.<sup>258</sup>

Así, ante el predominio –cuantitativo y cualitativo– del estudio y concepción económico de la MPYME –y las limitaciones que éste impone para el entendimiento y desarrollo de la misma– y ante la escasez de conocimiento organizacional sobre la MPYME, el estudio organizacional de las MPYME’s se torna relevante puesto que permitiría explorar dimensiones –organizacionales– hasta este momento poco exploradas –es decir, no exploradas por la perspectiva económica– a la vez que fomentar un espacio de estudio específico de la MPYME desde una perspectiva organizacional.<sup>259</sup> Por ello, al igual que Cyert y March (1963)

---

<sup>258</sup> Por ejemplo, Pries (1995: 3) hace una pregunta con relación a las pequeñas y medianas empresas: “¿Están las pequeñas empresas y las empresas proveedoras volviéndose cada vez más dependientes de las grandes empresas que se encargan de la producción final?” Esta pregunta no implica el estudio específico y detallado de las pequeñas y medianas organizaciones; solamente hace mención de ellas por cuanto tienen relación con las grandes organizaciones, es decir, solo se hace mención de aquellas en cuanto afectan la realidad organizacional de éstas.

<sup>259</sup> Al respecto, Schvarstein (1998: 91) escribe que “vemos, e interpretamos, sólo aquello para lo que estamos estructurados a ver y a interpretar. La realidad confirma nuestras percepciones y nuestras percepciones

propugnaron por una teoría conductual de la firma que incluyera un análisis más organizacional de la misma –y ya no meramente económico–, en este trabajo se propone el desarrollo del estudio organizacional de las micro, pequeñas y medianas *empresas*, que en principio no sólo permita concebirlas como organizaciones, sino principalmente, permita acceder al entendimiento de su complejidad. Y dada la heterogénea diversidad que caracteriza a las MPYME's, es necesario “no pretender realizar generalizaciones explicativas que limitan las posibilidades de reconocimiento de prácticas particulares” (Rendón y Montaña, 2004: 117). Por ello, el ideal es pues, el desarrollo de una Teoría de la Organización de las MPYME's, o en todo caso, el desarrollo de un campo de estudio específico de las MPYME's dentro de los Estudios Organizacionales.<sup>260</sup> No obstante, también es necesario reconocer que “la imposición de ... una corriente explicativa sobre las demás, traería como consecuencia no un mayor acercamiento a la verdad y mejores organizaciones para la sociedad, sino que representaría un triunfo político de un grupo sobre el resto de los demás” (Rendón y Montaña, 2004: 116), por lo que lo que se propone, no es la exclusión de la perspectiva económica para el estudio de la MPYME sino su complementariedad a través de la perspectiva organizacional para el enriquecimiento de los saberes sobre la MPYME.

Al respecto, dentro del discurso general de la MPYME son notorios –pero escasos– algunos trabajos que incipientemente dan cuenta de la necesidad del desarrollo del estudio de la MPYME desde una perspectiva organizacional. Así por ejemplo se escribe:

“Investigar sobre el tema de las pequeñas y medianas empresas en México requiere, pues, de un inventario sobre las formas concretas de organización interna de las pequeñas y medianas empresas, es decir, sobre las formas de gestión de la mano de obra y sobre la dimensión paternalista, autoritaria o corporativa de las relaciones sociales en la empresa; sobre las formas de adquisición y asimilación de tecnología en relación a estrategias de aprendizaje tecnológico. Asimismo, se requiere de un inventario sobre las estrategias de relación de las PME con el mercado regional, nacional o de exportación; sobre las estrategias de relación con otras empresas pequeñas o grandes, con las instituciones políticas, etcétera, en el marco de un espacio geográfico tanto regional como nacional. Inventario que aún queda por hacerse” (Villavicencio, 1992: 42).

---

confirman la realidad, y en el marco de esta clausura, corremos el riesgo de perdernos de cosas importantes por no poder pensar e interpretar desde diversos puntos de vista”.

<sup>260</sup> El ideal, metafóricamente, es pues, que se desarrolle un *arenal organizativo* alrededor del *subzoo organizacional* de las MPYME's (Perrow, 1984). Si bien este arenal organizativo puede no ser deseado por las complicaciones que implica para el desarrollo de una teoría unitaria, es preferible contar con él, que no contar con un cuerpo de académicos que discutan el problema de la MPYME desde diversas perspectivas dentro de un marco de estudio organizacional.

---

Asimismo, se señala:

“La pequeña empresa, a pesar de su tamaño, está inmersa en un complejo sistema de intercambios económicos, financieros, de información, y sociopsicológicos. Al considerar estos diferentes niveles de intercambio estaremos en una mejor posición para construir una teoría que refleje la verdadera naturaleza de la pequeña empresa” (Conde y Saleme, 2003: 61)

En el mismo sentido, se remarca:

“Por último, la investigación a profundidad de la microempresa requiere que se superen las aproximaciones parciales y reduccionistas que hasta ahora han prevalecido en materia de los niveles de análisis; no sólo en lo relativo al enfoque sistémico sino a la necesidad de abordarla interdisciplinariamente, desde diferentes aproximaciones que se conjugan e interrelacionan, para su integral comprensión. Como unidad económica (aproximación a la teoría económica), como sistema social (aproximación sociológica), como individuos y grupos en los que su modo de pensar y el medio social en el que se desenvuelven influye en su conducta y en las formas de organizarse (aproximación de la psicología social), como un medio para el logro de determinados fines (aproximación administrativa), como forma cultural (aproximación antropológica), como espacio estructural a través del cual se establecen relaciones de poder (aproximación de la ciencia política), como el conjunto de normas jurídicas que regulan su funcionamiento (aproximación desde el derecho), etcétera” (García de León, 2001: 48).

No obstante, esta incipiente necesidad del desarrollo del estudio de la MPYME desde una perspectiva organizacional, lo que no permite dicho desarrollo es que, aún cuando se trata de reconocer el carácter complejo de la MPYME, finalmente, se la termina pensando como una empresa, lo que remite de nueva cuenta al mismo punto: el no reconocimiento de la complejidad inherente a la MPYME. Así por ejemplo, se escribe:

“Las empresas poseen una estructura organizativa marcada por la relación entre los directivos y trabajadores; en el caso de las pequeñas empresas ésta se presenta entre el dueño y sus empleados. Contratos formales o informales asignan a cada uno tareas definidas y complementarias, por lo que la empresa ya no puede ser concebida sólo como una función de producción en la que los precios de los factores determinan el costo de la producción y el comportamiento de la empresa. Esta última es un ente más complejo, producto de dichas relaciones dentro de la empresa, pero también de otras relaciones hacia fuera: relaciones empresa-proveedores, empresa-clientes y otras con organizaciones públicas y privadas” (Mungaray, Ramírez, López, Guzmán, Machado y Aguirre, 2002: 21-22).

E inmediatamente se escribe:

“En este sentido, una definición bastante completa es la que proporciona Coase (1934) que define a la empresa como una organización cuyo surgimiento se explica por lo costoso de la utilización del mercado que hace necesario el desarrollo de ciertas transacciones dentro de la empresa, pero que en un mundo de costos de transacción cero pudieran realizarse a través del mercado. Esto significa que si la empresa requiere realizar una operación adicional, la hará dentro de la empresa si el costo de esa operación adicional es menor que realizarla a través del mercado” (Mungaray, Ramírez, López, Guzmán, Machado y Aguirre, 2002: 22).<sup>261</sup>

Al respecto, no es ocioso mencionar que es bien sabido que el Institucionalismo Económico y el Nuevo Institucionalismo Económico encuentran dificultades teóricas para explicar la complejidad organizacional (Barba, 2004).

En el mismo contexto, aún cuando se trata de introducir a la Teoría de la Organización dentro del análisis de la MPYME, la noción que se tiene de ésta, parte de una concepción en extremo sesgada de lo que significa Teoría de la Organización debido al sustento neoinstitucionalista económico –específicamente Williamson– del que se hace uso; de esta manera se escribe “La teoría de la organización es el estudio de las formas en que se organizan las transacciones entre individuos con el objetivo de reducir los costos derivados de los intercambios en el mercado. El problema central de la teoría de la organización es la adaptación” (Ramírez, 2004: 37). Por ello, la noción de organización que resulta es demasiado simplista: “En términos generales, la organización se puede definir como grupos estructurados de individuos que buscan alcanzar objetivos comunes, por lo que, tanto las empresas, los mercados, como los estados nacionales, son formas de organización que responden a intereses comunes” (Ramírez, 2004: 38). Y esta visión sesgada de la Teoría de la Organización y de la noción de organización dificulta el desarrollo de la perspectiva organizacional para el estudio de la MPYME.

Ahora bien, no obstante la falta de interés del estudio de la MPYME por parte de los estudiosos de las organizaciones, los Estudios Organizacionales –y la Teoría de la Organización– representa una disciplina que puede aportar una visión diferente y complementaria de la MPYME,<sup>262</sup> debido a su carácter multi e interdisciplinario, pues en ella

---

<sup>261</sup> Literalmente, el mismo argumento es manejado en un texto publicado dos años después; al respecto, ver: Mungaray, Ramírez y Ramírez (2004: 56-57).

<sup>262</sup> Por ejemplo, una visión económica de la maquila –en tanto forma especial de MPYME– se enfocaría en la importancia económica de la misma y en su relación con la articulación de la planta industrial. Una visión organizacional de la maquila se enfocaría en cómo produce ésta, cómo se organiza o cómo es su forma

---

convergen varias disciplinas que pueden ayudar al estudio de las organizaciones. Sin embargo, esta convergencia no significa un paquete compacto de perspectivas –la perspectiva de cada disciplina– caracterizado por el consenso, más bien, se caracteriza por la controversia suscitada entre ellas debido sus diferentes puntos de vista sobre el fenómeno organizacional (Clegg y Hardy, 1996a: xxii-xxiii).<sup>263</sup> Por tanto, este paquete de perspectivas –conversaciones en términos de Clegg y Hardy– que da cuerpo a los Estudios Organizacionales, es un paquete en el que es difícil establecer conexiones entre sus elementos (Clegg y Hardy, 1996b: 5). Pero precisamente, la diversidad de perspectivas que los Estudios Organizacionales aportan al entendimiento del fenómeno organizacional, constituye su riqueza.

Resumiendo, frases como la siguiente son representativas de una buena parte del discurso general de la MPYME:

“En este estudio también se subraya que el entorno económico en el cual se desenvuelven las empresas es de primera importancia para explicar su éxito o fracaso, sobre todo tratándose de las micro, pequeñas y medianas, así como los proyectos gubernamentales de largo plazo aplicados para impulsar el desarrollo industrial. En México generalmente se afirma que la asociación de MPYMs no prospera por falta de cultura empresarial y por el individualismo que impera en nuestro país. Desde luego que algo hay de esto, pero la explicación hay que buscarla no simplemente en los aspectos culturales (como si éstos fueran autónomos y se explicaran por sí mismos), sino en la relación estrecha que guardan con las condiciones económicas y sociales durante su desenvolvimiento y, además, no olvidar que todo esto no es estático sino que cambia constantemente” (Rueda y Gaitán, 1997: 31).

A diferencia de este contexto discursivo, y sin negar la importancia de la perspectiva económica para el estudio de la MPYME, en este trabajo se sugiere que el éxito o fracaso de la MPYME puede encontrar mayor riqueza explicativa en el estudio organizacional de la misma – el cual a su vez incluye a la perspectiva económica–. Es decir, es necesario complementar la

---

organizacional y de gestión; se preguntaría porqué no consume insumos internos –del país– y que implicaciones tiene esto para su sistema productivo, no para la economía. En este sentido, lo organizacional puede aportar respuestas a las preguntas generadas por la economía desde un punto de vista distinto. Asimismo, por ejemplo, un punto de vista económico implica pensar a la MPYME como aquella entidad generadora de empleos que permite la redistribución del ingreso en los sectores medios y bajos de la sociedad; un punto de vista organizacional implicaría conocer el clima organizacional en el que se desarrollan los individuos que trabajan en las MPYME's. También, por ejemplo, mientras una visión económica analizaría las fallas de las políticas industriales –como el fomento a la reestructuración industrial– en función de datos económicos, una visión organizacional analizaría las fallas de dichas políticas en función de las formas de organización y las formas de relación con el ambiente.

<sup>263</sup> La convergencia simplemente significa que bajo el nombre de la Teoría de la Organización o los Estudios Organizacionales se alojan diversas perspectivas de estudio sobre la organización.

perspectiva económica –y relativizar su importancia en el entendimiento de la MPYME– con la perspectiva organizacional.<sup>264</sup>

No obstante, la construcción de un espacio para el estudio organizacional de la MPYME requiere, en términos generales, precisar con mayor detalle el significado de dicho estudio, es decir, requiere precisar con mayor detalle las virtudes del estudio organizacional de la MPYME sobre las limitaciones del estudio económico de la MPYME, sobre todo si se considera que, el hecho de que dentro del discurso general de la MPYME haya estudios sobre la micro, pequeña o mediana empresa desde una perspectiva organizacional, no significa, ni que exista una conciencia de que las MPYME's son organizaciones –es decir, hay estudios de la MPYME desde una perspectiva organizacional en los cuales la MPYME no es considerada como una organización sino como una empresa–, ni que exista conciencia de la importancia y significado del estudio organizacional de la MPYME, y, ni que la perspectiva organizacional tenga influencia significativa dentro del discurso general de la MPYME, cuestión que será abordada en los próximos apartados.

#### **4. Complejidad organizacional, MPYME y el estudio de las organizaciones**

Tratar de esclarecer el significado del estudio organizacional de la MPYME requiere, en primer lugar, reconocer la complejidad inherente a la noción de organización a la vez que concebir a las MPYME's como organizaciones –e indicar asimismo porqué pueden ser concebidas como tales–. Para cumplir con este requerimiento es necesario realizar un recorrido por los saberes de la organización, es decir, delinear la evolución de la Teoría de la Organización hacia los Estudios Organizacionales, pues es a través de estas disciplinas que se puede reconocer el carácter complejo de la noción de organización así como pensar a la MPYME desde un punto de vista organizacional.

---

<sup>264</sup> Así por ejemplo, en el párrafo citado anteriormente, los aspectos culturales –en tanto factor explicativo del éxito en la asociación empresarial– se subordinan a los aspectos económicos; no obstante un estudio sobre la cultura organizacional y su influencia en el desempeño de una empresa integradora (Gómez, 2004) revela que el eficiente desempeño actual y futuro de ésta integradora depende más del estado actual de su cultura organizacional que de los factores económicos –si bien estos mantienen importancia–. En otras palabras, el estudio profundo e interno de la MPYME y no el estudio numérico y superficial de la misma, puede dar mejor cuenta de su realidad organizacional.

---

Sin embargo, antes de iniciar este recorrido, es necesario tener presente que comprender la complejidad de la Teoría de la Organización y de los Estudios Organizacionales ayuda a comprender la complejidad de las organizaciones, y a su vez, comprender la complejidad de las organizaciones ayuda a comprender la complejidad de la Teoría de la Organización y de los Estudios Organizacionales. Es decir, podemos pensar a la Teoría de la Organización y a los Estudios Organizacionales como una especie de instrumento –de racionalidad analítica– que descompone a la organización en sus elementos básicos para luego pensarla como un todo a través de los mismos.

#### **4.1. Teoría de la Organización: una visión panorámica**

Siendo el punto de partida la Teoría de la Organización, es pertinente señalar que no se pretende realizar un recorrido detallado y minucioso de su desarrollo –tarea que ya ha sido realizada por diversos autores– sino destacar los aspectos esenciales que permitan contar con una visión general de la misma en tanto forma de acercarse a comprender la complejidad organizacional. Por ello, se presenta una tabla en la que se resumen los aspectos más importantes que –a nuestro juicio– ofrecen un panorama del desarrollo de la Teoría de la Organización (ver tabla 2.1); entre ellos se destacan los niveles de análisis, las variables emblemáticas, los principales aportes teóricos, los autores relevantes, el soporte disciplinario y los aspectos metodológicos de cada una de las corrientes que conforman la Teoría de la Organización. No obstante, es necesario ahondar en los intersticios de estas corrientes teóricas con el fin de contextualizar el contenido sintético de dicha Tabla.

*La Administración Científica (taylorismo/fordismo).* Aunque no existe consenso acerca del nacimiento de la Teoría de la Organización como disciplina, algunos autores consideran a la Administración Científica como punto de partida de la Teoría de la Organización en tanto representa la base material (Ibarra y Montaña, 1986; Ibarra, 1991) a partir de la cual se desarrolla la Teoría de la Organización. Como su nombre lo indica, la Administración Científica no representa una corriente teórica que explique a la organización, más bien, es un esfuerzo por establecer –a través de una serie de técnicas– la mejor forma de realizar una tarea (Taylor, 1961).

Tabla 2.1 Aspectos generales de la Teoría de la Organización.

Características generales	Corrientes Teóricas de la Teoría de la Organización					Finales del siglo XX	
	Administración Científica	Relaciones Humanas	Burocracia	Comportamiento	Contingencia	Nuevas Relaciones Humanas	
<b>Nivel de análisis</b>	Individuo, procesos productivos, puesto de trabajo	Individuo, grupos pequeños, procesos productivos, organización	Organización, individuos y grupos	Individuos y organización	Organizaciones y Ambiente	Individuos, grupos y organización	
<b>Parte de la organización emblemática de la corriente teórica</b>	Racionalización de los procesos productivos	Estructura informal	Estructura formal y las reglas impersonales	Procesos decisorios	Estructura organizacional y ambiente/contexto	Individuo y estructura formal	
<b>Variable de análisis siempre implícita</b>	Desempeño, eficacia, eficiencia y productividad individual y organizacional	Comportamiento, desempeño y productividad individual, grupal y organizacional	Comportamiento; desempeño individual; y eficacia y eficiencia organizacional	Comportamiento y desempeño individual y organizacional	Arreglo y desempeño estructural	Comportamiento y desempeño individual y grupal	
<b>Principales aportes teóricos</b>	El principio del <i>one best way</i> , los principios de la administración científica, forma de organización taylorista-fordista, control del proceso de trabajo	Reconocimiento del individuo como ser humano, la importancia de la motivación a través del aspecto humano, las relaciones informales, la relevancia del grupo, la organización como sistema sociotécnico en constante equilibrio y el nuevo papel del administrador	Tipo ideal de burocracia –forma de organización burocrática–, funciones y disfunciones burocráticas, funciones latentes, definiciones de organización burocrática, capacidad estratégica del individuo (actor)	La racionalidad limitada, organización como sistema decisorio o como sistema de procesamiento de información, equilibrio organizacional, foco de atención secuencial, laxitud organizativa, organización como coalición política, cuasirresolución del conflicto, evitación de la incertidumbre, estudio de problemas y aprendizaje organizacional, incertidumbre y ambigüedad en la toma de decisiones	La estructura de la organización está en función del ambiente/contexto organizacional, complejidad ambiental, el principio de <i>all depends</i> , organizaciones mecanicistas y orgánicas	Inadecuación entre el individuo y la estructura formal (el reconocimiento del individuo como un ser humano capaz)	
<b>Autores relevantes**</b>	Taylor (1961 y 1994); Fayol (1961); Friedman (1985)	Roethlisberger y Dickson (1966); Mayo (1972 y 1977); Círculo de Pareto de Harvard (Heyl, 1986; Dezmarez, 1986)	Weber (1992); Merton (1984); Blau (1969); Gouldner (1964); Crozier (1974 a y b); Mouzelis (1975a)	Simon (1988), March y Simon (1969); Cyert y March (1963); March (1989b)	Woodward (1975 y 1994); Pugh (1997); Pugh et. al. (1968 y 1969); Lawrence y Lorsh (1973); Burns y Stalker (1994)	Argyris (1965 y 1975); Herzberg (1966); Maslow (1970); McGregor (1972); Likert (1961)	
<b>Soporte disciplinario</b>	ingeniería industrial, (micro) economía, psicología, sociología, administración pública, ciencia política						
<b>Aspectos metodológicos* y epistemológicos</b>	Observación y experimentación de estudios de tiempos y movimientos (método científico)	Observación de grupos pequeños, entrevistas y discusiones de grupo (etnografía)	Estudios de caso (análisis comparativo)	Análisis (lógico) de los procesos decisorios (positivismo lógico)	Estudios comparativos de un gran número de organizaciones con ayuda de la estadística y la informática (análisis factorial)	Investigaciones y análisis teórico	
<b>Concepción metafórica de la organización</b>	Máquina (productiva)	Sistema (sociotécnico) cerrado	Máquina (administrativa)	Sistema (decisorio) / Coalición Política	Organismo	Máquina orgánica	
<b>Dualidad teórica subyacente</b>	Racionalidad/sentimiento; calificación/descalificación; poder/conocimiento	Formal/informal	Función/disfunción Estructura/acción	Racionalidad/ racionalidad limitada- certidumbre-ambigüedad	Determinismo/ Voluntarismo	Estructura/individuo	

Tabla 2.1 Aspectos generales de la Teoría de la Organización (continuación)



Características generales	Corrientes Teóricas de la Teoría de la Organización					Nuevas Relaciones Humanas
	Finales del siglo XIX	Administración Científica	Relaciones Humanas	Burocracia	Comportamiento	
<b>Concepción del individuo</b>	Hombre económico, apéndice de la máquina	Hombre con sentimientos y con necesidad de hablar y ser escuchado	Hombre político con capacidad estratégica (hombre con cabeza)	Hombre administrativo, tomador de decisiones bajo circunstancias de incertidumbre y racionalidad limitada	-----	Hombre motivado y competente
<b>Supuestos ante la racionalidad*</b>	La organización y el individuo actúan bajo criterios de racionalidad económica	El carácter sicosocial del hombre se superpone sobre el carácter racional del hombre. La organización responde a una lógica racional, pero también social	En términos ideales el individuo se supone como racional; en términos reales el individuo se aleja de un comportamiento racional organizacional, atendiendo más a su racionalidad estratégica individual	El individuo es racionalmente limitado	La organización racional es la que se adecua a su ambiente	El individuo racional es aquel capaz de auto realizarse. La racionalidad de la organización es incompatible con las capacidades del individuo
<b>Función o técnica administrativa que origina</b>	Thinking Department, departamentos de planeación de la producción	Departamento de entrevistas y posteriormente el departamento de Recursos Humanos	Manuales de procedimiento de trabajo	Planeación Estratégica	Planeación Estratégica Diseño Organizacional	Descentralización de las decisiones, delegación de responsabilidades, ampliación del cargo, autoevaluación del desempeño, desarrollo organizacional
<b>Problemas percibidos*</b>	Desorden, desperdicio, ineficiencia, necesidad de control	Monotonía del trabajo, ausentismo, rotación, conflicto, malas actitudes y baja moral	Disfunciones derivadas de la rigidez estructural	Racionalidad absoluta del hombre	Desacoplamiento estructura/ambiente	Desarticulación entre la estructura organizacional y el individuo
<b>Concepción del tipo de estructura*</b>	Centralizada y formalizada; relaciones jerárquicas	formal e informal; baja jerarquía y énfasis en la comunicación	Centralizada y formalizada; alta jerarquía	Centralizada y formalizada	Depende del tipo de organización y de su contexto/ambiente	Descentralizada e Informal; baja jerarquía
<b>Reconocimiento de las relaciones de poder</b>	Ausente	Ausente	Presente	Relativamente presente	-----	Presente
<b>Concepción de resolución del conflicto</b>	Incentivos económicos	Satisfacción de necesidades psicológicas	Reglamentación	Pagos colaterales y procesos de negociación	-----	Motivación personal, adecuación entre estructura e individuo
<b>Relación con el ambiente*</b>	Cerrada	Cerrada	Cerrada/abierta	-----	Abierta	Abierta

Fuente: elaborado por el autor, con algunos aportes de Guillén (1994: 10-11).

\* Estas características son retomadas de Guillén (1994). Sin embargo, este autor solamente considera la administración científica, las relaciones humanas y lo que se podría considerar la contingencia; además, el interés del autor está más en los modos de gestión, que en la Teoría de la Organización.

Sin embargo, sin la Administración Científica resulta difícil concebir el desarrollo histórico de la Teoría de la Organización, ya que el movimiento de las Relaciones Humanas –en tanto primer intento de teorización de la organización–, es en cierta medida una continuación de la Administración Científica. Por ello, se le dedicará un espacio notable.

A partir de que Taylor reflexiona sobre la ineficiencia productiva, y se da cuenta de la existencia de la flojera natural y la flojera sistemática, y de que los sistemas de administración son ineficaces –debido al crecimiento de las organizaciones–, decide ir en busca del aumento de la eficiencia; en sus propias palabras “*aumentar la producción por unidad de esfuerzo humano*” (Taylor, 1994: 84). Para ello se necesitaba acabar con una de las fuentes de subsistencia de la fuerza de trabajo: su saber hacer, su *oficio*, ya que éste era a la vez condición –tanto por su conocimiento, como por la fuerza de trabajo que representa– y obstáculo –también por su conocimiento y por que implica una relativa escasez de fuerza de trabajo descalificada– para el establecimiento de la gran industria y la acumulación del capital.

Por tanto, a finales del siglo XIX y principios del XX, el capital lanzó un ataque contra el oficio por medio de la máquina, el niño y el destajista, iniciando con ello una serie de beneficios para su lógica reproductiva (Coriat, 2000).<sup>265</sup> Sin embargo, esto no fue suficiente para erradicar el oficio en tanto zona de incertidumbre (Crozier y Friedberg, 1990: 60-61) del trabajador y en tanto obstáculo para aumentar –considerablemente– la producción por unidad de esfuerzo humano. En estas circunstancias, es que Taylor entra en escena con sus cuatro célebres principios de la Administración Científica: 1) la reformulación del trabajo a través de su descomposición en actividades simples; 2) la selección científica del trabajador; 3) persuadir al trabajador para que acepte esta nueva forma del trabajo y; 4) la separación entre la concepción y ejecución del trabajo (Taylor, 1994).<sup>266</sup> Estos principios permitieron menguar considerablemente el poder inherente al oficio, abatiendo el control obrero sobre los procesos de trabajo y los modos operatorios. En esencia, lo que se requería era arrancarle su *saber hacer* al obrero, destruirlo –parcializarlo, estandarizarlo, reformularlo– y devolvérselo sin ningún

---

<sup>265</sup> Reducción de costos de fabricación, aumento en el ritmo de trabajo, menguar a la organización obrera y a su insubordinación e indisciplina (Coriat, 2000).

<sup>266</sup> Según Taylor, la aplicación de estos principios contaba con sustento científico –por ejemplo, medición, observación, experimentación, previsibilidad, matematización, entre otros–, por lo con esto se buscaba la universalidad inherente a toda ciencia. De esta manera Taylor instala su famoso principio: “*one best way*”.

---

elemento de peligro ya para el capital, es decir, devolverle su saber pero haciendo nulo su poder, haciendo nulo lo que le permitía al trabajador oponer resistencia ante el capital.

Y en esencia, esto es el taylorismo, es decir, la apropiación del control del proceso de trabajo por parte de la gerencia. Esta demanda fue cubierta en gran medida gracias a la aplicación de los principios de la por la Administración Científica. No obstante, a nivel socioeconómico tuvieron que confluír otras condiciones –como el cambio en la composición de la clase obrera americana, las milicias antisindicales y antiobreras, y el auge económico de Estados Unidos gracias a la guerra– para el progresivo derrocamiento del oficio (Coriat, 2000).

En este sentido, el taylorismo en tanto fenómeno socioeconómico desarrollado alrededor de la aplicación de los principios de la Administración Científica de Taylor, marca una nueva relación de fuerza entre las clases e inicia un modo y un régimen nuevos de acumulación del capital: la producción en masa, la cual a su vez crea un cambio en las prácticas estatales de regulación y control social (Coriat, 2000). Es en estas condiciones de cambio donde el orden del saber y del poder en el taller han cambiado –a favor del capital–, que el cronómetro libera un espacio nuevo para la acumulación del capital y la producción en masa (Coriat, 2000). Pero el taylorismo por sí mismo no hubiera logrado tales transformaciones, fue necesaria la introducción de un nuevo elemento. Es así que el fordismo, a diferencia del taylorismo, introduce un elemento nuevo: la línea de montaje (Coriat, 2000). Este elemento vino a terminar lo que el taylorismo empezó: el control cuasi-total de los modos operatorios. Mientras en Taylor regían nociones como minuciosidad, estática, salario-premio, método, etcétera, en Ford regían nociones como movimiento, dinámica, condición del trabajo, técnica/maquinismo, etcétera (Friedman, 1985); dichas nociones al entremezclarse y concretizarse en técnicas y procesos productivos lograron un mayor del control del proceso de trabajo en su nivel operatorio.<sup>267</sup>

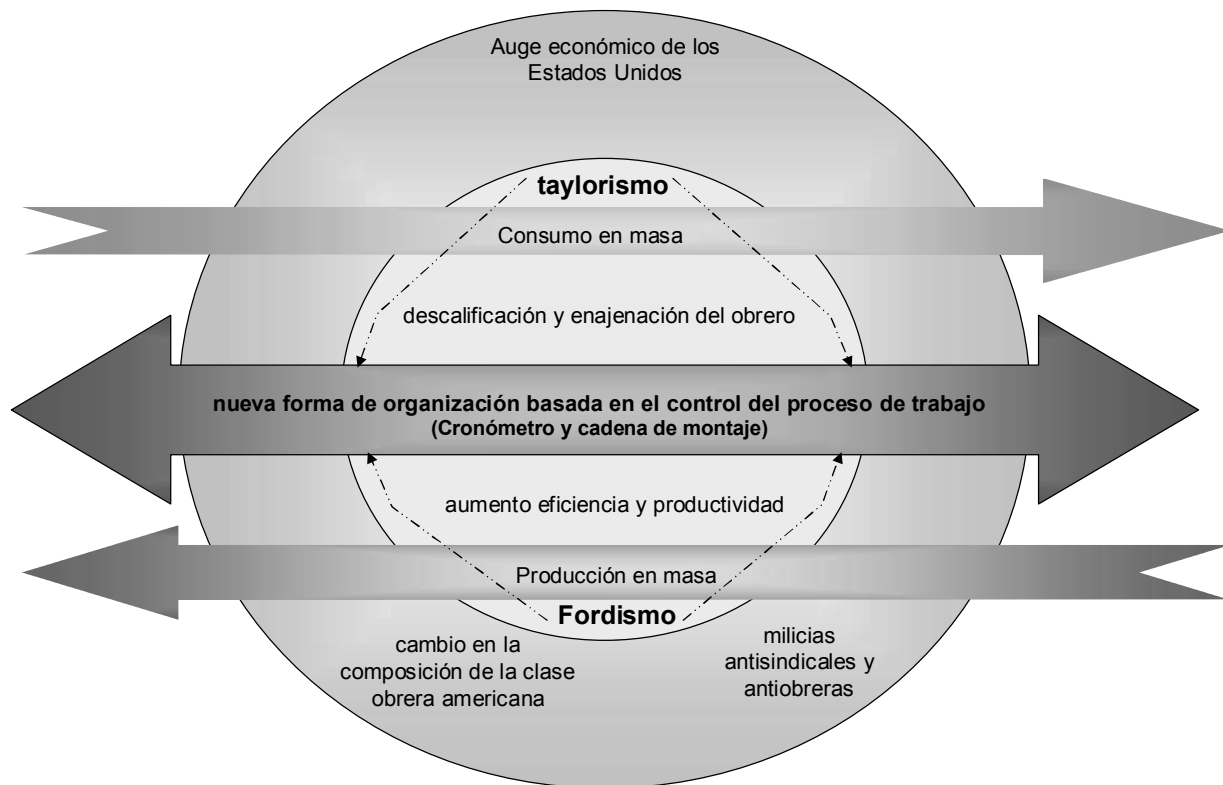
De esta forma, como lo muestra la figura 2.5 (ver figura), el taylorismo/fordismo significó cambios notables en varios niveles: a nivel individual, la descalificación del obrero y la enajenación de éste en los procesos productivos; a nivel productivo, el aumento de la

---

<sup>267</sup> En otras palabras, mientras que en el taylorismo el trabajador administra su fuerza en el tiempo que se le asigna, en el fordismo el trabajador no puede administrar su fuerza, pues el tiempo de producción es contante: la supresión de los tiempos muertos es llevada a su límite.

eficiencia y la productividad,<sup>268</sup> a nivel organizacional, una nueva forma de organización basada en la racionalización y control del proceso de trabajo; y a nivel socioeconómico, el consumo y producción en masa.<sup>269</sup>

Figura. 2.5 Visión esquemática del taylorismo/fordismo.



Fuente: elaborado por el autor.

No obstante esta mejora en el desempeño organizacional, las consecuencias negativas del taylorismo/fordismo se harían evidentes años después,<sup>270</sup> dando pie al desarrollo de las relaciones humanas.

---

<sup>268</sup> En este nivel, el proceso de institucionalización del taylorismo-fordismo culminó con la implantación de las normas de productividad, es decir los progresos que asegura la línea de montaje en lo que concierne a las técnicas de extorsión del plustrabajo (Coriat, 2000).

<sup>269</sup> También, en este nivel, el proceso de institucionalización del taylorismo-fordismo culminó con la implantación de las normas de producción, es decir la producción en serie de mercancías estandarizadas cuyo valor en términos de tiempo de trabajo necesario ha sido rebajado (Coriat, 2000).

---

*Las Relaciones Humanas*. Así pues, bajo el ambiente taylorista/fordista de un capitalismo industrial inmerso en un contexto ideológico impregnado por los marcos institucionales del *progreso* y la *racionalidad económica*, y bajo la práctica del *time is money*, surge – *accidentalmente*– el movimiento de las Relaciones Humanas; teniendo como punto de partida la década de 1930. Con el mismo objetivo que la administración científica –encontrar las formas de hacer más eficientes los niveles productivos– pero con diferentes técnicas –el establecimiento de las mejores condiciones ambientales y físicas como ventilación, iluminación y descansos–, las Relaciones Humanas se tropiezan, dada la incongruencia lógica en los resultados de sus experimentos, con el *aspecto humano* sicosocial del individuo dentro de la organización. Es decir, interesados en cuestiones de eficiencia, “descubren”,<sup>271</sup> sin ser ese su objetivo inicial, que más que los factores ambientales, son los factores psicosociales los que pueden aumentar la eficiencia de los individuos dentro de las organizaciones; de esta forma los investigadores cambiaron su visión hacia el aspecto humano dentro la organización, dando paso a los primeros desarrollos teóricos sobre las organizaciones. Sus planteamientos son importantes al menos en cinco sentidos: 1) introducen la variable “hombre” en el análisis organizacional en tanto ser psico-social, deseoso de hablar y ser escuchado; 2) la importancia de la motivación a través del aspecto humano –es decir, a través de la satisfacción de las necesidades humanas psicosociales–; 3) destacan el nuevo papel del administrador en tanto elite que debe ser capaz de equilibrar el desfase entre el avance técnico y la inestabilidad social provocada por el taylorismo/fordismo –es decir, la anomia–; 4) subrayan la importancia del grupo para la eficiencia organizacional y; 5) a partir de la influencia paretiana introducen el análisis de la organización como sistema (autorregulado) sociotécnico destacando las nociones

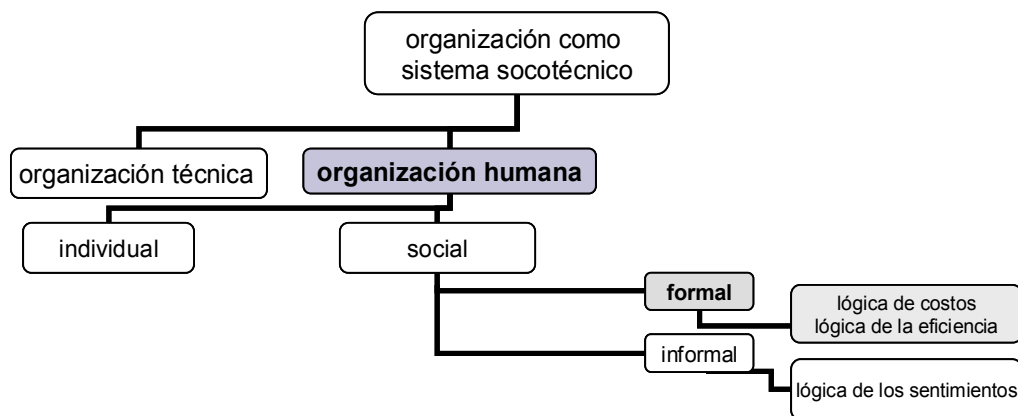
---

<sup>270</sup> A saber, el taylorismo/fordismo al desconocer el factor humano –el ser humano se cosifica– quebró las relaciones sociales al interior de la fábrica dando como consecuencia el ausentismo, tortuguismo y rotación del trabajo. Además no consideró que el hombre no se motiva solo por dinero. Asimismo, no tomó en cuenta que si la especialización es llevada al máximo, deriva en monotonía, lo que a su vez provoca que el rendimiento disminuya. Técnicamente, soslayó que el cronometraje es un método impreciso, incapaz de considerar los imponderables a los que está sujeto un proceso productivo y que el tiempo promedio es difícil de alcanzar debido a las diferentes capacidades de los individuos –lo que es la mejor forma de hacer las cosas para uno puede ser la peor forma de hacer las cosas para otro– (Durand, 1979). Finalmente, considerar al trabajador como un apéndice de la máquina, es decir, considerarlo como un ser no pensante, inhibe el aprendizaje organizacional.

<sup>271</sup> Es importante mencionar que estudios recientes (Gillespie, 1993) demuestran que en realidad, varios de los –supuestos– descubrimientos de las relaciones humanas, no son tales, ya que tanto los investigadores como los administradores que participaron en los experimentos de Hawthorne en la Western Electric Company, tenían ya nociones de la importancia de los factores sicosociales para el desempeño organizacional.

de lo formal y lo *informal*<sup>272</sup> en tanto partes estructurantes de toda organización (ver figura 2.6); además, la noción de organización como sistema que no se adecua al ambiente, sino que lo incluye, está también presente. De esta forma, la Teoría de la Organización empieza a cobrar vida, pero no es sino con las teorías y escuelas siguientes que empieza a institucionalizarse.

Figura 2.6 La organización como sistema siciotécnico.



Fuente: elaborado por el autor, a partir de Roethlisberger y Dickson (1966).

*Las Teorías de la Burocracia.* La burocracia puede ser entendida –en términos del sentido común– como aquel aparato estatal que gobierna a la sociedad, como aquellos individuos que se encuentran atrás de los mostradores, o como aquellos trámites infinitos necesarios para la consecución de un fin. No obstante, ello nos dice poco de lo que en realidad es la burocracia. Por esto, el punto de referencia obligado para el análisis de la burocracia se encuentra en Weber.

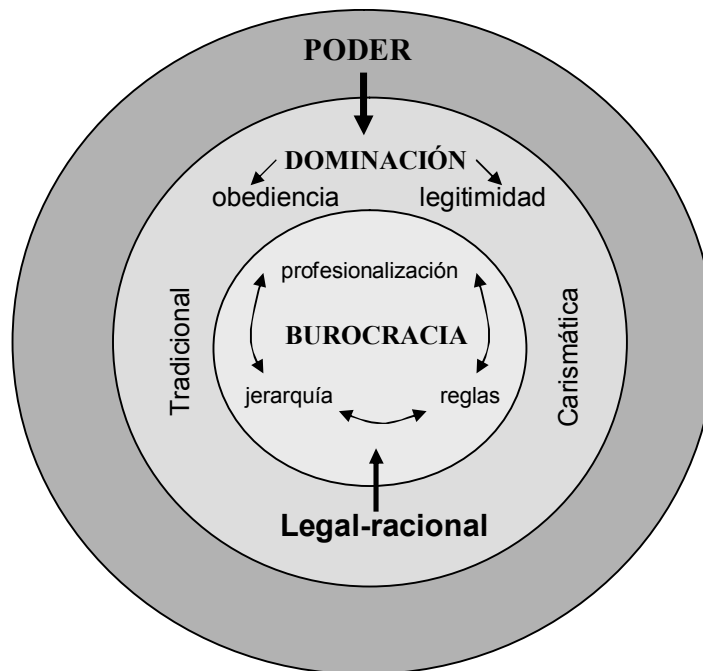
Partiendo de la noción de poder, Weber desarrolla su análisis de la burocracia (ver figura 2.7). Si bien la burocracia puede ser entendida como un mecanismo para ejercer poder, ésta, más que representar una forma genérica de poder, representa una forma específica de

---

<sup>272</sup> De acuerdo a los experimentos de la Hawthorne en la Western Electric Company, la organización informal nace a partir de los intereses comunes que se desarrollan en cierto número de personas, de la interacción provocada por la propia organización formal y de los períodos de descanso, o los llamados tiempos libres, dando como resultado comportamientos espontáneos que con el paso del tiempo se traducen actitudes y acciones rutinarias que se traslapan con los comportamientos formalmente establecidos. Asimismo es interesante la relación entre los comportamientos formales e informales a nivel organizacional y el comportamiento lógico, ilógico e irracional a nivel social (Mayo, 1972 y 1977).

poder; y es esta forma específica de poder, conceptualizada por Weber como dominación,<sup>273</sup> la que este autor utiliza para el análisis de la burocracia.

Figura 2.7 Esquema conceptual de la burocracia.



Fuente: elaborado por el autor, a partir de Weber (1992).

Concretamente, la dominación es un tipo especial de poder que se caracteriza por encontrar obediencia<sup>274</sup> y ser legítima.<sup>275</sup> A su vez, la burocracia es un tipo especial de dominación: la

<sup>273</sup> Para Weber (1992) la dominación es un estado de cosas por el cual una voluntad manifiesta (mandato) del dominador o de los dominadores influyen sobre los actos de otros (del dominado o de los dominados), de tal suerte que en un grado socialmente relevante estos actos tienen lugar como si los dominados hubieran adoptado por sí mismos y como máxima de obrar el contenido del mandato (obediencia).

<sup>274</sup> Para Weber (1992) obediencia significa que la acción del que obedece transcurre como si el contenido del mandato se hubiera convertido, por sí mismo, en máxima de su conducta.

<sup>275</sup> Para Weber (1992) la legitimación procede del hecho de que un determinado mínimo de *voluntad* de obediencia, o sea, de interés en obedecer, es esencial a toda relación de dominación. En otras palabras, el individuo obedece porque el mandato le hace un mínimo de sentido, y le hace sentido porque cree las normas o reglas están bien, y están bien porque son racionales. Por ello, si bien en las relaciones de dominación los intereses de los individuos son afectados, éstos son afectados sólo parcialmente ya que a la par, el individuo encuentra cierto beneficio por el hecho de aceptar el mandato. El mandato restringe la realización favorable de ciertos aspectos, pero a la vez, permite la realización favorable de otros aspectos. En este sentido, la dominación hace posible la coincidencia de las ideas de aceptación y rechazo.

legal-racional –recuérdese que Weber identifica tres formas de dominación: la tradicional, la carismática y la legal-racional–. Por tanto, para Weber la burocracia es el tipo técnicamente más puro de dominación legal-racional, y se legitima por el hecho de que es ejercida de acuerdo a las normas o reglas racionalmente estatuidas: “se somete uno a las reglas, pero no a los deseos de los hombres” (Crozier, 1974b: 120), es decir, la legitimidad deriva de la racionalidad (técnica-científica) de la regla a la que obedece el individuo. A su vez la obediencia procede del hecho de que “la acción del que obedece transcurre como si el contenido del mandato se hubiera convertido, por sí mismo, en máxima de su conducta” (Weber, 1992: 172).

Y esta forma de dominación legal-racional cobra vida a través de un cuerpo administrativo, por lo que su lugar natural son las organizaciones. Así, la burocracia es, por tanto, la *forma (más moderna) de organización técnicamente más pura de dominación legal racional*. No obstante, esta forma de organización (o administración burocrática) no es real, simplemente simboliza el “tipo ideal”<sup>276</sup> que Weber utilizó para entender y pronosticar el desarrollo de la sociedad moderna; de ahí, todos los atributos que hacen de la burocracia una forma de organización superior en comparación con otras formas. De esta manera, el tipo ideal burocrático de Weber encuentra su sustento en el saber profesional especializado, el sistema de reglas y el sistema jerárquico; son estos aspectos los que permiten que la burocracia –en tanto tipo ideal– sea precisa, continua, rápida y confiable, pero sobre todo, racionalmente efectiva.

Sin embargo, pasarían años para que este tipo ideal weberiano fuera estudiado, en términos concretos, como ‘modo ideal’. El primer autor que traslada el tipo ideal weberiano al ámbito propiamente organizacional fue Merton (1984), quien pone en tela de juicio la supuesta eficacia de la forma de organización burocrática a través de nociones como: disfunciones burocráticas, círculos viciosos, desplazamiento de medios, funciones latentes, entre otras. De hecho, este autor fue la base conceptual para los estudios empíricos que en la década de 1950 realizaran Blau (1969) y Gouldner (1964). Poco después, en la década de 1960, Crozier (1974 a y b) –bajo la misma orientación metodológica de estudio de caso– profundiza en el análisis burocrático destacando el carácter estratégico de los actores y llegando a definir a la

---

<sup>276</sup> Al respecto, ver Mouzelis (1975).



---

organización burocrática como aquella que no se corrige en función de sus propios errores o, en otras palabras, como un conjunto relativamente estable de círculos viciosos.

En términos muy concretos, las Teorías de la Burocracia han concebido a la burocracia como una forma de organización diseñada para la dominación de los individuos que la integran y como una forma de organización con una capacidad para adecuarse a sí misma pero con una incapacidad para adecuarse a su ambiente.

*La Escuela del Comportamiento.* Con las teorías de la burocracia y la escuela del comportamiento, la Teoría de la Organización adquiere más cuerpo. A la par de las Teorías de la Burocracia –entre 1950 y 1960–, pero bajo otra perspectiva analítica, la Escuela del Comportamiento encuentra en Simon su principal representante. El foco de análisis de esta escuela es el comportamiento, y el elemento metodológico a través del cual se estudió este último, fue la decisión o la toma de decisiones.<sup>277</sup> A partir de esto, dos aportes resultan valiosos.

Por una parte, la distinción entre decisiones programadas y no programadas es importante porque permite concebir a la organización como un sistema de decisiones o una estructura de decisiones: el hecho de que en toda la organización, es decir, a cualquier nivel jerárquico, se tomen decisiones, implica concebir a la organización como un sistema decisorio: son las decisiones programadas, las que guían el actuar cotidiano de la organización, pero son las decisiones no programadas las que dirigen el rumbo de la organización (Simon, 1982: 42-45).

Por otra parte, la decisión permite explicar el equilibrio de la organización, esto es, la organización ofrece al individuo a cambio de su participación, pagos colaterales o alicientes, los cuales son percibidos por el individuo como recompensas por su participación. Así, el equilibrio de la organización resulta de la “decisión de participar o no” en la organización a cambio de alicientes.<sup>278</sup>

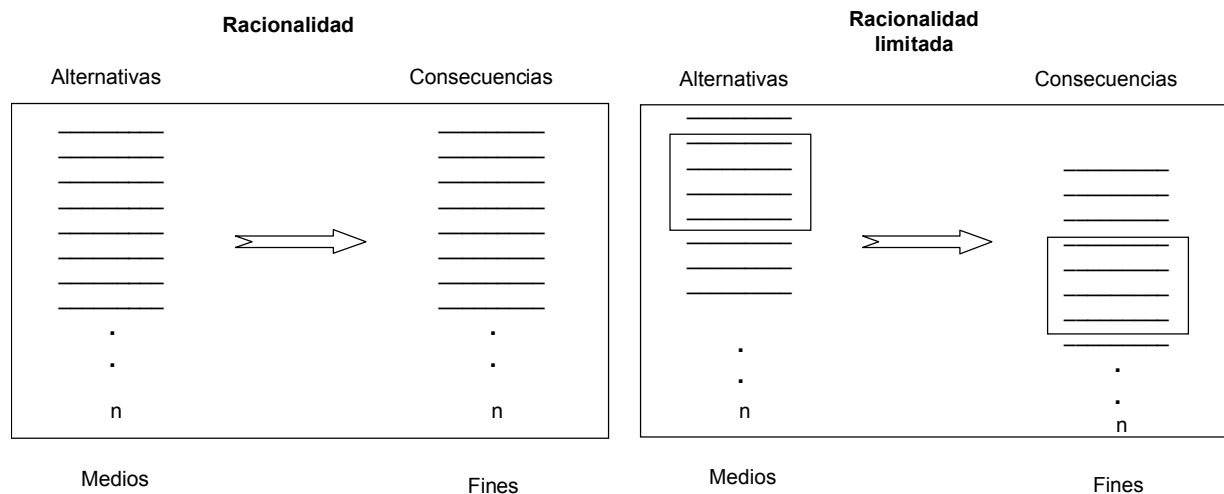
---

<sup>277</sup> A la pregunta de cómo las organizaciones influyen el comportamiento de los miembros de la organización, la respuesta dada es que el estudio de las decisiones que delinean los diversos comportamientos –operatorios– de los miembros de la organización, puede ayudar a responder dicha pregunta.

<sup>278</sup> Para Simon (1988: 106) “la organización sobrevive y crece si el total de contribuciones es suficiente, en cantidad y en calidad, para suministrar la necesaria cantidad y calidad de alicientes; de lo contrario, decae y acaba por desaparecer, a menos que se logre un equilibrio.” Las contribuciones deben ser entendidas en sentido

Sin embargo, el principal aporte de Simon es la introducción de la noción de ‘racionalidad limitada’<sup>279</sup> del hombre en tanto crítica a la concepción económica de la racionalidad –absoluta–, es decir, en tanto sustento que permite empezar a entender la toma de decisiones, no como un proceso que se desarrolla bajo supuestos de conocimiento perfecto de alternativas y consecuencias, sino como un proceso que se desarrolla bajo condiciones de conocimiento imperfecto de alternativas y consecuencias (ver figura 2.8).<sup>280</sup> De esta manera el hombre económico maximiza, el hombre administrativo satisface.

Figura 2.8 Comparación entre la racionalidad y la racionalidad limitada en la toma de decisiones.



Fuente: elaborado por el autor, con base en Simon (1988).

Y es a partir de este aporte simoniano que March y Cyert se proponen elaborar una teoría conductual de la empresa que de cuenta de los modelos de toma de decisiones sobre bases más reales y no sobre supuestos –como lo hace economía–.<sup>281</sup>

---

amplio: capital, dinero, provisiones, trabajo (abstracto o concreto), etcétera. Los alicientes también deben ser entendidos en sentido amplio: monetarios, simbólicos, políticos, etcétera.

<sup>279</sup> Entendiendo –sintéticamente– por ésta, la capacidad limitada cognitiva en cuanto al conocimiento –información– y el procesamiento del mismo.

<sup>280</sup> Aún cuando el individuo poseyera un conocimiento perfecto, la capacidad de procesamiento del mismo se tornaría imposible.

<sup>281</sup> Algunas de las cuestiones que pretendía responder dicha teoría son las siguientes ¿cómo las metas se originan y cambian con el tiempo?, ¿de qué forma la organización maneja la incertidumbre y el conocimiento imperfecto con relación a la elaboración de metas o con relación a la toma de decisiones?, ¿cómo suceden realmente los procesos de toma de decisiones, es decir, explicar cómo las alternativas son ordenadas y cómo la

---

Así dentro del desarrollo de esta teoría, March y Cyert (1963) –junto con Simon (March y Simon, 1969–, reconocen que la empresa no tiene una sino *muchas metas*, es decir, los individuos tienen fines diversos y los fines de la organización surgen de la negociación que implica el querer realizar estos fines. La noción de *conflicto* hace acto de presencia: diversidad de fines que no pueden ser satisfechos a la vez, generan conflicto. Y la manera específica en que estos autores explican la resolución del conflicto es a través de la noción de *foco de atención*, es decir, el hecho de que los individuos dentro de todas sus demandas posibles prestan más atención a unas que a otras. De esta forma, como la organización no puede dar solución al mismo tiempo a todas las demandas, *da atención a éstas de forma secuencial*: primero da respuesta a unas y después a otras. Asimismo, derivado de la idea de equilibrio organizacional, desarrollan la noción de *laxitud organizativa*, es decir, la diferencia (positiva) entre los recursos totales (contribuciones) y los pagos totales (compensaciones). En otras palabras, la laxitud consiste en los pagos efectuados a los miembros de la coalición por encima de lo que sería necesario mantenerlos dentro de la organización (Cyert y March, 1963). Esta laxitud es una especie de colchón del que se sirve la organización en épocas de recesión, pero más aún, representa ese exceso de recursos que los participantes de la organización consideran necesarios para seguir siendo parte de la misma. De esta manera, estos autores profundizan en el entendimiento de los procesos decisorios, estableciendo que la decisión no solamente se toma bajo circunstancias de racionalidad limitada, sino bajo circunstancias de incertidumbre y ambigüedad; asimismo, la organización no sólo es un sistema decisorio, sino una coalición política, es decir, un grupo de personas que negocian entre ellas para determinar una cierta distribución de poder dentro de la organización (March, 1989b). De esta forma los estudios posteriores de March (1989a y 1994a) convergen en un punto: el carácter incierto, ambiguo, no lineal y atemporal de los procesos decisorios; la ruptura con la noción “positivista” de la decisión, es clara.<sup>282</sup>

*El Movimiento de la Contingencia.* Este movimiento, inmediatamente posterior a la burocracia y el comportamiento –década de 1960–, representa una ruptura con los anteriores movimientos,

---

selección de ellas es hecha?, ¿cuál es la relación entre las decisiones tomadas y su implementación? (Cyert y March, 1963).

<sup>282</sup> De esta forma, la Escuela del Comportamiento constituye uno de los cimientos del nuevo institucionalismo, en su vertiente política.

escuelas y teorías. El Movimiento de la Contingencia simboliza dentro de la Teoría de la Organización un parte aguas; ello en al menos tres sentidos. En primer lugar, el interés de la contingencia ya no está –de forma explícita y directa– en los procesos productivos, los individuos, los grupos o el comportamiento, sino en la estructura de la organización<sup>283</sup> –la estructura se convierte de esta forma, en un indicador de la identidad organizacional–. En segundo lugar, el interés de la contingencia no radica ya en el estudio de la organización, sino en el estudio de las organizaciones.<sup>284</sup> En tercer lugar, metodológicamente, se substituye el caso de estudio concreto por el análisis comparativo de una diversidad de organizaciones, pasando de metodologías predominantemente cualitativas a metodologías predominantemente cuantitativas. De esta forma, al menos son tres los principales aportes de la contingencia: 1) la introducción de noción de contexto organizacional a través de Woodward y –principalmente– a través de Pugh *et. al.*, 2) la introducción de la noción de ambiente organizacional a través de Lawrence y Lorsch y de Burns y Stalker y, 3) la sustitución del principio del *one best way* por el principio del *all depends*.

En términos concretos, como se puede observar en la figura 2.9 (ver figura),<sup>285</sup> lo que la contingencia propone es: que la estructura de la organización está en función de las variables contextuales, que la estructura de la organización está en función de las variables ambientales y que no existe una sino muchas mejores formas de hacer las cosas, pero ello depende tanto del tipo de organización y de las variables contexto/ambientales.<sup>286</sup>

---

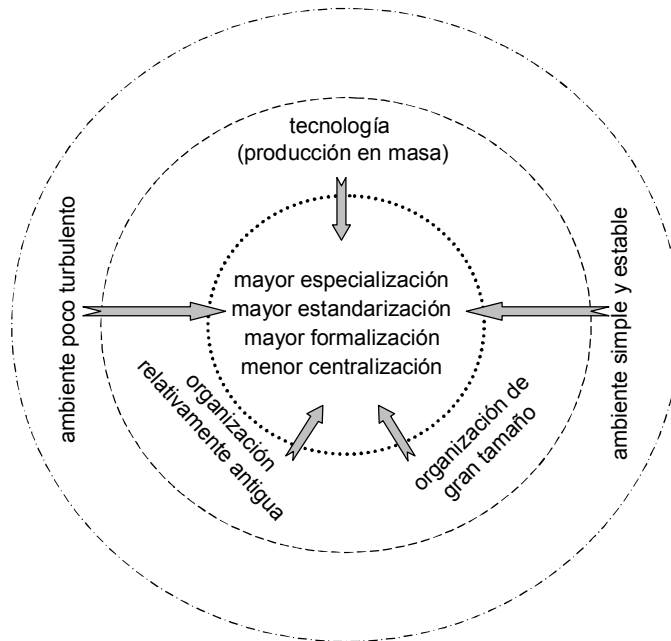
<sup>283</sup> Las variables estructurales están definidas por la especialización, estandarización, formalización, centralización y configuración.

<sup>284</sup> Desde este punto de vista, la contingencia se acerca más, que las anteriores corrientes, a lo que debería ser una ‘Teoría de la Organización’, es decir, una corriente que estudia varias y no solo un tipo de organización, tiene mayor poder de predicción y generalización teórica.

<sup>285</sup> Dicha figura debe ser considerada como un simple ejemplo que permite ilustrar esquemáticamente el aporte conceptual del movimiento de la contingencia.

<sup>286</sup> Como el lector habrá podido notar, las nociones de ambiente y contexto tienen implicaciones diferentes. Las variables contextuales son para Pugh *et. al.* el tamaño, la edad, la tecnología –en este sentido la recuperación y crítica hacia Woodward están presentes–, la propiedad, la localización y el mercado. Mientras que para Lawrence y Lorsch el ambiente no está del todo definido, pero en éste pueden ser incluidos el mercado y la competencia. Así, mientras el contexto hace eferencia a lo interno, el ambiente hace referencia a lo externo, es decir, en términos de Crozier y Firedberg (1990) el contexto interno y el ambiente externo. No obstante, dicha dicotomía no es exacta ya que por ejemplo, la tecnología puede ser tanto parte interna de la organización como externa. A pesar de ello, la concepción contingente de este movimiento es debida a Lawrence y Lorsch (1973: 202-203): “A base de examinar y comparar algunos selectos estudios actuales, hemos intentado sacar a la luz las posibilidades de un nuevo enfoque basado en la investigación al que, provisionalmente, hemos dado el nombre de *teoría contingente de la organización*.”.

Figura 2.9 Relación entre estructura organizacional y variables contextuales/ambientales.



Fuente: elaborado por el autor.

Así, como se puede inducir de los aporte teóricos del movimiento de la contingencia, lo que significa que la estructura de la organización está en función de las variables ambientales, es que, *la forma estructural depende de las variables ambientales, la organización se adapta a su ambiente, o el ambiente determina la estructura de la organización.*

Finalmente, es necesario señalar que la validez científica de estas relaciones causales descansa en el sustento ofrecido por los métodos estadísticos utilizados por estos investigadores. Sin embargo, establecer relaciones causales y no explicar el porqué de dichas relaciones implica caer en el determinismo. De esta manera, el Movimiento de la Contingencia, al objetivar a la organización a través de las variables estructurales y contextuales niega la autonomía del constructo humano subyacente a toda organización (Crozier y Friedberg, 1990). Así, el aporte de la contingencia se convierte en su propia crítica. No obstante éstas críticas, el Movimiento de la Contingencia represento para la Teoría de la Organización un gran paso a la institucionalización de la disciplina.

*Las Nuevas Relaciones Humanas.* Finalmente, entre la década de 1960 y 1970, consideradas como continuidad y discontinuidad de las Relaciones Humanas (Montaño, 1991), las Nuevas

Relaciones Humanas se proponen un nuevo acercamiento al hombre, pero esta vez, no a través de la satisfacción, sino de la motivación. Las Nuevas Relaciones Humanas parten de la idea de que las formas de administración de tipo taylorista/burocrático son incompatibles con la noción de individuo en tanto ser humano competente. Por ello, su objetivo es llegar a establecer un estado de equilibrio o compatibilidad entre las estructuras formales y las capacidades del individuo en tanto ser humano *maduro* (Argyris, 1965). Así pues, reconociendo en el individuo un ser capaz de autodesarrollarse, toman la autorrealización (Maslow, 1970) como bandera de la nueva concepción del hombre: el hombre “Y” (McGregor, 1972). El hombre no necesita factores higiénicos, necesita factores motivacionales (Herzberg, 1966) y requiere de formas de liderazgo y/o administración participativas (Likert, 1961). Las nuevas relaciones humanas se enfocan en el lado positivo del ser humano restando importancia a su lado negativo, como lo muestra la figura 2.10 (ver figura).

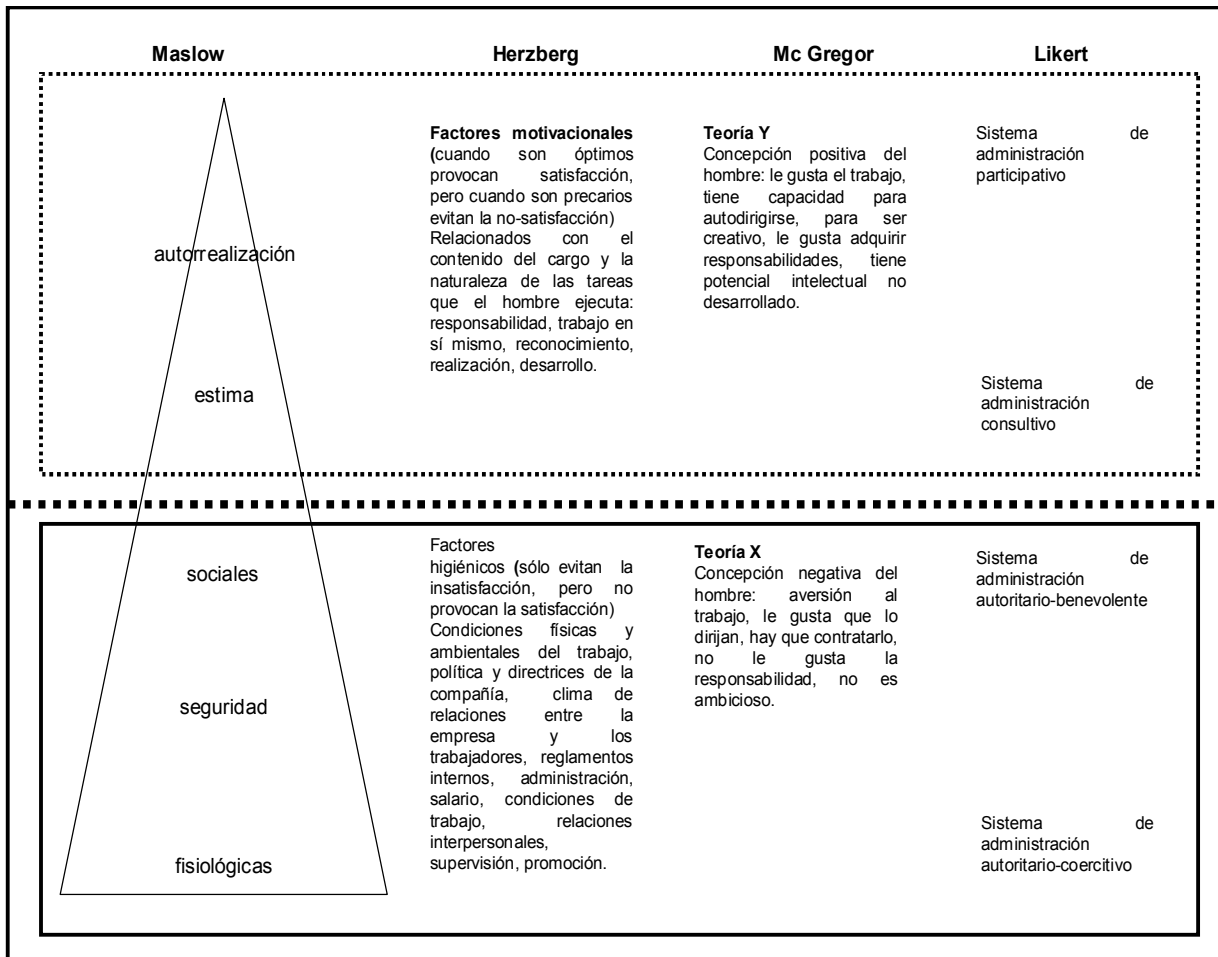
Así, la descentralización de las decisiones, la delegación de responsabilidades, la ampliación del cargo y la autoevaluación del desempeño entran en escena.<sup>287</sup> En este sentido, si se retoma lo alcanzado por el taylorismo/fordismo en cuanto al control del proceso de trabajo, se puede considerar que la historia de las organizaciones es, entre otros factores, la historia del refinamiento del ejercicio del poder: se pasa del conflicto abierto al conflicto latente. En efecto, estas técnicas propuestas no son más que mecanismos de poder sutiles para el aumento de la eficiencia y desempeño organizacional. Las nuevas relaciones humanas y el movimiento de la contingencia son, quizá, las corrientes que poseen un mayor grado de funcionalismo y pragmatismo.

Una vez concluido este sintético recorrido por el desarrollo histórico de la Teoría de la Organización, resulta conveniente establecer algunas especialidades inherentes a dicha disciplina. Como lo deja entrever la Tabla 2.1, dado que el objeto de estudio de la Teoría de la Organización son las organizaciones modernas y dado que en dicha disciplina siempre ha estado presente –en mayor o en menor grado– el tema de desempeño organizacional, la Teoría de la Organización puede ser considerada como *la respuesta teórica a los problemas enfrentados por la gran empresa moderna*, o en otras palabras, como *la conciencia teórica de la administración*.

---

<sup>287</sup> Es importante hacer notar que a diferencia de las relaciones humanas, las nuevas relaciones humanas proponen un mayor número de técnicas para mejorar el desempeño en el trabajo.

Figura 2.10 La concepción del individuo en las Nuevas Relaciones Humanas.



Fuente: Elaborado por el autor, con base en Argyris (1965), Maslow (1970), McGregor (1972), Herzberg (1966) y Likert (1961).

Asimismo, como se puede deducir de la Tabla 2.1, la Teoría de la Organización no puede ser concebida como un cuerpo teórico uniforme sino como un cuerpo conformado por diversos marcos teóricos, es decir, *la Teoría de la Organización es diversa*; por ello, la Teoría de la Organización no es –como su nombre pudiera indicar– una sino muchas teorías. Estos marcos teóricos se han forjado bajo el techo de diversas disciplinas –economía, psicología, sociología, entre otras–, por lo que la Teoría de la Organización puede ser considerada como una *multidisciplina* que se construye a partir de continuidades y rupturas, pero el conocimiento que de ella emerge se construye más por acumulación que por evolución.<sup>288</sup> En este sentido, la

<sup>288</sup> Es interesante observar que aunque este proceso de construcción y conformación multidisciplinaria de la Teoría de la Organización –y sobre todo de los Estudios Organizacionales– continúa, ha llegado a ser tal la

Teoría de la Organización puede ser considerada como un campo de batalla en el que cada corriente lucha por establecer sus interpretaciones y explicaciones acerca de las organizaciones a partir de su interés de análisis (Reed, 1996).

#### **4.2. Complejidad del estudio de las organizaciones y complejidad organizacional**

Antes de comenzar a exponer lo relativo a la complejidad del estudio de las organizaciones y la complejidad organizacional, resulta pertinente realizar una breve exposición de las ideas de Luhmann y Morin acerca de la complejidad.

Para Luhmann (1998), en nuestros días el conocimiento está dividido en dos grandes rubros: el de las ciencias duras y el de las ciencias humanas. Y si bien convencionalmente el problema de las ciencias duras es la complejidad y el de las ciencias humanas es el sentido, Luhmann trata de demostrar que a final de cuentas la complejidad es también el problema de las ciencias humanas.

Para ello propone que propone dos formas de pensar la complejidad. La primera se basa en la distinción entre elementos y relaciones: “Si tenemos un sistema con un número creciente de elementos, cada vez se hace más difícil interrelacionar cada elemento con todos los otros. El número de relaciones posible deviene demasiado grande con respecto a la capacidad de los elementos para establecer relaciones. Podemos encontrar fórmulas matemáticas que calculen el número de relaciones posibles, pero toda operación del sistema que establece una relación tiene que elegir una entre muchas –la complejidad impone la selección–” (Luhmann, 1998: 26). La segunda se basa en el concepto de operación, en la complejidad de las operaciones: “si un sistema tiene que seleccionar sus relaciones, es difícil predecir qué relaciones seleccionará; incluso si es conocida una selección particular, no es posible predecir qué selecciones serán realizadas. El conocimiento de un elemento no conduce al conocimiento de todo el sistema; la observación de otros elementos dará, sin embargo, información adicional, sobre el sistema. La complejidad del sistema, desde esta perspectiva es una medida de la falta de información” (Luhmann, 1998: 26-27). De acuerdo a Luhmann (1998: 27), ambas nociones apuntan hacia

---

importancia de ésta, que se está dando a la par un proceso inverso: “... la teoría de la organización ha sido considerada como una especie de multidisciplinaria que no alcanza a incorporarse en el marco de los estudios de licenciatura, pero que resulta crecientemente relevante para el resto de las especialidades de las ciencias sociales – economía, sociología, ciencia política, psicología, educación, administración pública, y otras más– sobre todo a nivel posgrado...” (Montaño y Rendón, 2000: 79).



---

una selectividad forzada, específicamente: “La complejidad significa que toda operación es una selección, sea intencional o no, esté controlada o no, sea observada o no. Siendo elemento de un sistema, una operación no puede evitar el contacto con otras posibilidades. Solo porque esto es así podemos observar una operación seleccionando un caso particular y excluyendo otros. ... La selectividad forzosa es la condición de posibilidad de la operación y de la observación” (Luhmann, 1998: 27). Además, establece que “lo que llamamos ‘complejidad organizada’ o también complejidad estructurada parece evolucionar como un intento de dirigir, o al menos limitar, la selectividad de las operaciones, no siendo la estructura otra cosa que la selección de las selecciones” (Luhmann, 1998: 29).<sup>289</sup> De esta forma, Luhmann concluye que el sentido es una representación de la complejidad, “una nueva y poderosa forma de afrontar la complejidad bajo la condición inevitable de una selección forzosa” (Luhmann, 1998: 29).

La idea de Luhmann sobre la complejidad se torna interesante puesto que permite poner en contexto que si –como se analizará líneas abajo– la organización es un sistema conformado por diversidad de elementos relacionados entre sí, difícilmente podría darse cuenta de esta múltiple intrrelación, por lo que sólo es posible dar cuenta de una o unas cuantas relaciones escogidas de ante mano, sin que ello signifique que dichas relaciones sean las más importantes. Sin embargo, la noción de sistema implica que un elemento puede ser tan importante como los demás.

Por otro lado Morin (2002) plantea que por una parte, hoy en día los saberes están en extremo parcelados, es decir, encasillados en disciplinas alejadas unas de las otras, y por otra parte, los problemas –y realidad misma– requieren para su comprensión de un tratamiento multidisciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario. El problema con esta situación es que el fraccionamiento entre las disciplinas “hace imposible captar ‘lo que está tejido junto’, es decir lo complejo, según el sentido original del término” (Morin, 2002: 14). Específicamente, para Morin “existe complejidad mientras sean inseparables los componentes diferentes que constituyen un todo ... y haya un tejido interdependiente, interactivo e interretroactivo entre las partes y el todo, el todo y las partes” (Morin, 2002: 14). De esta forma, cuanto más mutidimensionales son los problemas la capacidad de reconocer dicha multidimensionalidad es menor debido a que en “nuestra enseñanza ha privilegiado la separación en detrimento de la unión, el análisis en detrimento de la síntesis. Unión y síntesis permanecen subdesarrollados en

---

<sup>289</sup> Sin embargo, en términos de Luhmann no es posible establecer estructuras o variables esenciales.

ellas. Por eso, tanto la separación como la acumulación sin nexo de los conocimientos resultan privilegiadas en detrimento de la organización que une los conocimientos” (Morin, 2002: 29). El problema pues, es la incapacidad para dar cuenta de la complejidad, para lo cual Morin propone la concepción de una visión general de los problemas en la que se organice el conocimiento acumulado de forma tal que se dote de sentido al mismo. El reto consiste en “buscar siempre las relaciones e interretroacciones entre todo fenómeno y su contexto, las relaciones recíprocas todo/partes: cómo una modificación local repercute sobre el todo y cómo una modificación del todo repercute en las partes. Se trata al mismo tiempo de reconocer la unidad en el seno de la diversidad, la diversidad en el seno de la unidad ...” (Morin, 2002: 30).

La idea de complejidad de Morin permite también plantear lo complicado de estudiar el fenómeno organizacional, ya que ello no implica solamente el análisis, sino la síntesis; no obstante como se mostrará más adelante, si bien el desarrollo del estudio de las organizaciones ha generado un cúmulo de conocimiento, éste permanece aún en estado fragmentado, por lo que la síntesis del mismo es una cuestión todavía pendiente. Asimismo, esta idea de complejidad permite plantear el reto que implica dar cuenta de la complejidad organizacional, es decir, dar cuenta de las relaciones entre la organización y su contexto y la organización y sus partes bajo el esquema de la relación entre la unidad y la diversidad –es decir, la permite plantear el reto de comprender la complejidad de la MPYME como objeto a la luz de la MPYME como campo–.

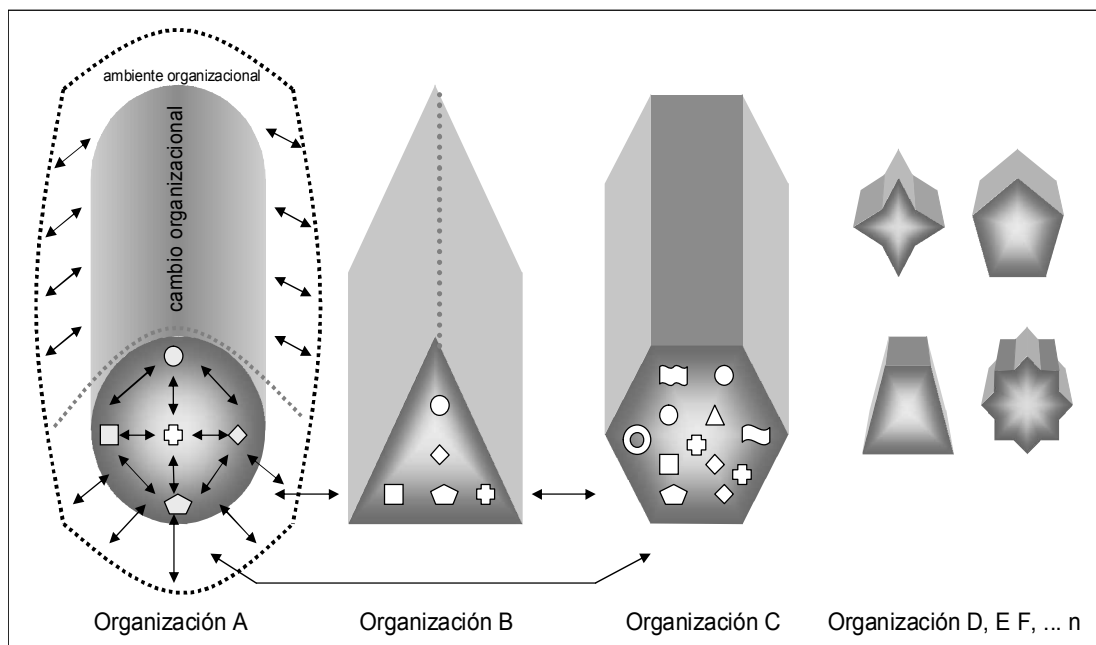
Teniendo en mente estas ideas acerca de la complejidad, a continuación se procederá a ahondar sobre el la complejidad del estudio de las organizaciones y complejidad organizacional.<sup>290</sup>

El carácter diverso y multidisciplinario de la Teoría de la Organización hace de ésta una disciplina compleja. No obstante es necesario tratar de especificar de donde procede el carácter complejo de dicha disciplina, para lo cual nos apoyaremos en el esquema mostrado en la Figura 2.11 (ver figura).

---

<sup>290</sup> Si bien las ideas expuestas en este apartado respecto a la complejidad organizacional han sido pensadas en función de Luhmann (1998) y Morin (2002), también se ha retomado lo expuesto por Chanlat (1994) con relación al carácter complejo del ser humano.

Figura 2.11. Complejidad organizacional y complejidad del estudio de las organizaciones.



Fuente: elaborado por el autor.

En primer lugar, la Figura 2.11 muestra la existencia de diversidad de organizaciones, algunas de las cuales mantienen –en mayor o en menor grado– relación con algunas otras. En segundo lugar, cada organización posee una especificidad propia que deriva de los múltiples elementos –o partes– que las componen, los cuales están representados en la figura 2.11 por las pequeñas figuras geométricas al interior de cada organización y por su ambiente respectivo. Así por ejemplo, cada organización cuenta con estructuras, procesos, ambientes, formas simbólicas, etcétera, específicos; además dado que dichos elementos están, en mayor o en menor grado, relacionados, las relaciones entre estos elementos serán también específicas. En tercer lugar, estos elementos cambian con el tiempo, por lo que el arreglo organizacional de hoy no necesariamente es el mismo que el de mañana.<sup>291</sup> En cuarto lugar, dado este estado de cosas, los intereses y niveles de investigación pueden ser diversos y cambiar con el tiempo. Así por ejemplo se puede estar interesado en investigar la relación entre el ambiente organizacional y la cultura organizacional por lo que el nivel de análisis corresponde al ambiental, al

<sup>291</sup> Por ejemplo, no solamente resulta problemático que las organizaciones posean múltiples variables de estudio, también resulta problemático que éstos cambien con el tiempo a medida que las organizaciones cambian, de forma tal que las interpretaciones sobre una organización pueden no ser válidas, si años después dicha organización vuelve a ser estudiada.

organizacional y al individual, o se puede estar interesado en investigar la naturaleza de los procesos decisorios por lo que el nivel de análisis es principalmente el individual.

De esta manera, si tratar de dar cuenta de la realidad de una organización resulta complejo por la multitud de factores a considerar –a la vez–, tratar de dar cuenta –a la vez– de la diversidad de organizaciones resulta aún más complejo. Además si se considera el cambio organizacional, que asegura que el conocimiento de hoy sea representativo de la realidad organizacional de mañana. Así, la diversidad de organizaciones, la variedad de elementos que las componen –así como la diversidad de relaciones que se establecen entre ellos–, los diversos intereses y niveles de investigación organizacional y el dinamismo de las organizaciones, hacen del objeto de estudio de la Teoría de la Organización, un objeto de estudio complejo; y la complejidad del objeto de estudio de la Teoría de la Organización, hace de ésta, una disciplina igualmente compleja.

La complejidad del objeto de estudio de la Teoría de la Organización requiere que el estudio de dicho objeto sea multidisciplinario, diverso y dinámico, es decir, requiere de una disciplina de conformación compleja. A su vez, esta conformación compleja ha dejado entrever el carácter complejo del objeto de estudio de la Teoría de la Organización.

Así pues, como se puede observar en la Figura 2.11, la organización es a la vez genérica y singular. Si bien la organización en términos teóricos se nos presenta como una representación abstracta y genérica, en la realidad –por decirlo así, cotidiana– se nos presenta como una forma concreta y singular. La organización, es decir las organizaciones, son genéricas por cuanto comparten ciertos atributos o elementos, pero son singulares porque dichos atributos o elementos toman formas específicas para cada realidad organizacional concreta. Por ejemplo, todas las organizaciones tienen estructuras, pero el grado de complejidad de dichas estructuras será diferente para unas y otras organizaciones. En otras palabras, parafraseando a Wilson (en Kast y Rosensweig, 2001: 287), toda organización es en cierto modo como todas las organizaciones, como alguna otra organización, como ninguna otra organización. En este sentido, cómo dar cuenta del carácter genérico, singular y diverso de las organizaciones a la vez.

Al respecto, la Teoría de la Organización no ha logrado responder está incógnita; lo que ha hecho, a través de su desarrollo, es precisamente ayudar a plantear esta cuestión. Y al plantear esta cuestión, ha permitido a su vez, vislumbrar el carácter complejo de las

---

organizaciones. Esto es, puesto que cada corriente teórica de la Teoría de la Organización se ha enfocado en el estudio de alguna (s) parte (s) o elemento (s) de la organización, se puede decir las organizaciones han sido pensadas por partes, es decir, fragmentariamente. De ahí que se pueda entonces establecer que todas las organizaciones están compuestas por dichas partes o elementos, pero que, dichas partes o elementos son específicos a cada organización en particular. En este sentido, lo que la Teoría de la Organización permite vislumbrar es que no son los objetivos –individuales u organizacionales–,<sup>292</sup> no es la estructura,<sup>293</sup> no son los individuos,<sup>294</sup> no son los procesos,<sup>295</sup> no son las restricciones al comportamiento individual o grupal,<sup>296</sup> no es el ambiente,<sup>297</sup> etcétera, sino la mixtura entre ellos, lo que hace a la organización, como lo indica la figura 2.12 (ver figura).

Y es la imposibilidad de explicar la conformación de esta mixtura, lo que torna complejo el estudio de las organizaciones, pero también, lo que permite entrever la complejidad inherente a la acción organizacional. Es decir, por un lado, el saber que se ha acumulado sobre un aspecto –o elemento– del fenómeno organizacional no puede explicar al resto; solo, idealmente, una concepción unitaria puede hacerlo. Por otro lado, si bien se ha pensado a la organización por partes o elementos, ésta se presenta en la realidad como un todo

---

<sup>292</sup> Aunque puede ser argumentado que los objetivos son de los individuos y no de la organización (Scott, 1981: 16), el hecho de que las organizaciones establezcan y logren sus metas a través del tiempo independientemente de los individuos que entran y salen de la misma, da una clara idea de las metas de la organización, sean éstas claras o ambiguas.

<sup>293</sup> Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser considerada en términos muy sencillos como “el arreglo de las partes de la organización” (Hall, 1996: 50). La estructura puede ser considerada en términos físicos –por ejemplo, los edificios– o sociales –por ejemplo, los arreglos formales e informales de la organización–.

<sup>294</sup> Estos pueden ser considerados como los individuos cuyas acciones los relacionan directa o indirectamente con la organización. En otras palabras son los individuos los que con sus acciones contribuyen en alguna medida para con la organización, pero también aquellos individuos a quien la organización les contribuye de alguna forma con sus acciones. Sin individuos no hay organización.

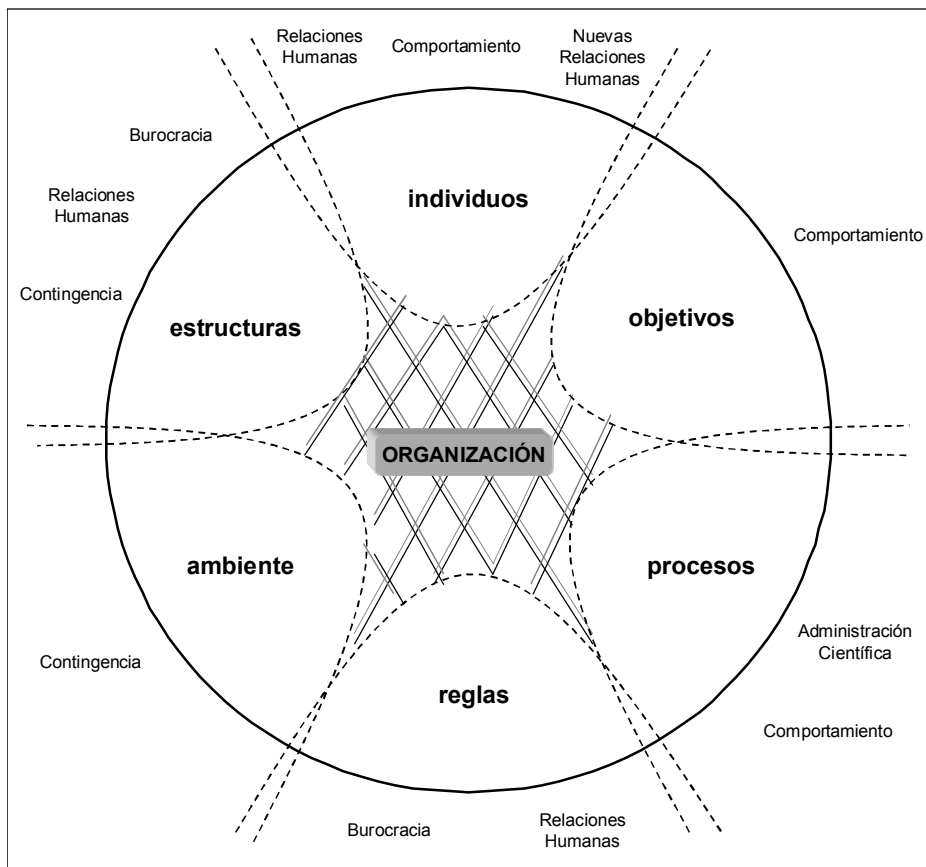
<sup>295</sup> Los procesos pueden ser de varios tipos: productivos, administrativos, decisorios, de comunicación, de cambio, etcétera; en términos generales pueden ser entendidos como el encadenamiento de las actividades de la organización con un fin específico. Si bien se han mencionado las metas, estructuras y miembros, la relación entre ellos está dada por los procesos. A su vez, los procesos implican el uso de diversas tecnologías.

<sup>296</sup> Las reglas pueden ser consideradas como el conjunto de lineamientos formales o informales que definen directa o indirectamente el comportamiento de los individuos.

<sup>297</sup> Este puede concebirse como todo lo que rodea a la organización en términos físicos, tecnológicos, culturales, políticos, sociales, económicos, etcétera. . El ambiente es esencial al funcionamiento de la organización no sólo porque provee a ésta de los insumos necesarios para su re-producción sino porque ello implica que su existencia y funcionamiento dependa de él. A su vez, la noción de ambiente implica la de frontera. De lo contrario, la organización podría ser concebida como la extensión del ambiente, o a la inversa, el ambiente de la organización como la extensión de la misma.

cuyos elementos están en constante interacción, es decir, como un todo cuyos elementos están inextricablemente ligados.

Figura 2.12 La organización como transposición de elementos.



Fuente: elaborado por el autor.

De ahí el carácter complejo no sólo del estudio de las organizaciones sino de las organizaciones mismas. En este sentido, cada una de las corrientes de la teoría de la organización –y de los Estudios Organizacionales– ha reconstruido una parte de la realidad organizacional, y es a partir del entrecruzamiento de los saberes aportados por cada una de estas corrientes, que se puede contar con una visión o imagen menos parcial de la organización; es decir, se estará en mejores condiciones de reconstruir la totalidad del fenómeno organizacional a través de su interpretación de forma integral.

---

Resumiendo, la noción de organización es compleja por que la organización es genérica, singular y diversa a la vez. La noción de organización es compleja porque es una en términos abstractos<sup>298</sup> y concretos<sup>299</sup> –es decir, lo que es uno en tanto significativo y significado–, pero también al mismo tiempo, es múltiple en términos abstractos<sup>300</sup> y concretos.<sup>301</sup>

De esta forma, se puede empezar a establecer el carácter complejo de la noción de organización. En otras palabras –sin pretender que esto sea una definición–, las organizaciones pueden ser consideradas como espacios estructurados en donde los individuos realizan diversos procesos –productivos, decisorios, comunicativos, etcétera– con miras a la consecución de ciertos objetivos –personales y organizacionales– a través de la acción organizacional, la cual a su vez, es determinada de múltiples formas por la estructura y el ambiente/contexto en el que se desarrollan dichos espacios. La diversidad de individuos, de intereses, de roles y posiciones, de comportamientos –individuales y grupales–, de objetivos –individuales y organizacionales–, de reglas, de procesos, de restricciones y respuestas ambientales, etcétera, hacen de la organización un ente complejo, es decir, las formas de interrelación de estos elementos organizacionales que implica la acción organizacional, no siempre es clara y a menudo se torna difusa y ambigua. Así, la comprensión de un objeto de estudio multivariable –indicativo de la complejidad del mismo– ha hecho de la Teoría de la Organización una disciplina compleja, es decir, el carácter complejo de la organización ha hecho de ésta una disciplina compleja pero la complejidad de dicha disciplina ha ayudado a establecer el carácter complejo de la organización.

#### **4.3. La MPYME como organización**

Así, esta aproximación a la noción de organización como ente complejo permite empezar a pensar a las MPYME's como organizaciones –y por ende como entes complejos–. No obstante,

---

<sup>298</sup> Esto es, la organización es la mixtura de diversos componentes organizacionales.

<sup>299</sup> Es decir, si bien todas las organizaciones están conformadas por los mismos componentes o elementos organizacionales, cada organización es específica en cuanto a sus componentes o elementos organizacionales y difiere de las demás.

<sup>300</sup> Esto es, la organización está conformada por diversos componentes o elementos organizacionales.

<sup>301</sup> Es decir, existen diversidad de casos concretos.

para considerar a las MPYME's como organizaciones es necesario partir de una definición de organización que permita pensarlas como organizaciones, tarea poco sencilla, si se considera que a pesar del desarrollo de una disciplina que tiene como objeto de estudio la organización, ésta no ha sido definida, o en otras palabras, las múltiples interpretaciones que se conciben en torno a ella, dificultan el establecimiento de un consenso acerca del termino organización. Sin embargo, para efectos del presente trabajo la siguiente definición resulta útil: una organización es “*una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad*” (Hall, 1996: 33).<sup>302</sup>

Esta definición de organización –aunque sencilla y básica– recupera la idea expuesta en la figura 2.12 en el sentido de que dicha definición incluye explícita o implícitamente las partes mínimas que conforman una organización.<sup>303</sup> Por ello, en esta definición se puede percibir que las organizaciones comparten elementos en común que las hacen específicas, esto es, que las hacen diferentes de otras agrupaciones sociales; sin embargo, dichos elementos adquieren formas particulares dependiendo de la organización en cuestión, por lo que las organizaciones adquieren diversas configuraciones.<sup>304</sup>

Y puesto que –como ya se había señalado– las organizaciones pueden ser identificadas a partir de ciertos elementos específicos que las diferencian de otras agrupaciones sociales, la MPYME es, por lo menos idealmente, una *organización*, en tanto que es coparticipe de los elementos que convencionalmente conforman una organización. En otras palabras, en su acepción más simple –pero no por ello carente de complejidad–, las MPYME's están compuestas por miembros, se plantean metas u objetivos, cuentan con estructuras y reglas que regulan el comportamiento de sus miembros, realizan diversidad de procesos, poseen

---

<sup>302</sup> La cursiva es del original.

<sup>303</sup> Como ya se mencionó, la figura 2.12 es producto del análisis de la Tabla 2.1, por lo que las partes o elementos básicos que conforman a una organización representan los puntos centrales de estudio de las escuelas, teorías y movimientos que constituyen la Teoría de la Organización.

<sup>304</sup> Las diversas configuraciones que surgen de los diversos tipos de organización que existen y que implican una especificidad propia para cada configuración posible, es indicativo de la complejidad inherente al análisis organizacional.



---

tecnología específica, se desarrollan e interactúan en un ambiente específico, tienen fronteras más o menos definidas y producen resultados para la sociedad, para los miembros que las integran y para ellas mismas.

Ahora bien, como se había establecido, tratar de esclarecer el significado del estudio organizacional de la MPYME requiere realizar un recorrido por los saberes de la organización; ello, porque si bien la Teoría de la Organización permite plantear y –empezar a– comprender la complejidad organizacional, ésta, va más allá de la complejidad organizacional establecida por la Teoría de la Organización, es decir, es en esta evolución de la Teoría de la Organización a los Estudios Organizacionales que se puede establecer una noción aún más compleja de la organización. Por esto, brevemente, se dará cuenta de dicha evolución.

#### **4.4. De la Teoría de la Organización a los Estudios Organizacionales: hacia una noción más compleja de organización**

Como se puede apreciar en la Tabla 2.1, la Teoría de la Organización se ha caracterizado por un sesgo funcionalista/positivista y por sus orientaciones pragmáticas y utilitaristas;<sup>305</sup> cuestiones por las que ha sido criticada. Específicamente, se le ha criticado por ejemplo, su visión sobre-racional del funcionamiento de la organización, la gran importancia que da a las metas de la organización como poderosos ejes conductores de la organización, su visión de la organización como reproductora del status quo, su visión de la organización como sistema armónico en donde prevalece el consenso de intereses de conflicto, su visión ahistórica de la organización, su poco interés en el análisis de las relaciones de poder y su visión de la organización como sobre determinada ambiental y tecnológicamente (Zey-Ferrell, 1981).<sup>306</sup> A este conjunto de corrientes teóricas que poseen dichas características algunos autores las han denominado Teoría de la Organización Convencional (Ibarra y Montaña, 1986; Ibarra, 1991).

Y es este conjunto de críticas, el que en términos generales, ha abierto paso a la evolución del estudio de las organizaciones. Recuperando de forma crítica a la Teoría de la Organización Convencional y tratando de proponer visiones, interpretaciones y explicaciones

---

<sup>305</sup> Por ejemplo, visión objetiva del investigador, concepción del objeto de estudio como externo al investigador, racionalidad como base de la creación del conocimiento, mantenimiento del status quo, visión utilitarista, principalmente.

<sup>306</sup> Para profundizar en el tema de las críticas formuladas a la Teoría de la Organización, véase a manera de ejemplo, Mouzelis (1975b) y Silverman (1975).

alternativas a las formuladas por esta disciplina, diversos investigadores han dado pie a la explosión<sup>307</sup> e implosión<sup>308</sup> del estudio de las organizaciones –y específicamente al desarrollo de los Estudios Organizacionales–. Ahondan en el estudio de algunas de las variables establecidas por la Teoría de la Organización de forma crítica –por ejemplo, la toma de decisiones o el ambiente de la organización– y agregan otras variables de estudio –por ejemplo, género, poder, cultura, cambio, calidad, aprendizaje– y nuevas perspectivas bajo las cuales estudiar a las organizaciones –por ejemplo, la metafórica, la simbólica, la constructivista, la neoinstitucional, la discursiva–; aunado a ellas, conviven temas de análisis como el postmodernismo organizacional o las nuevas formas de organización.

Esta evolución del estudio de las organizaciones que se ha dado a partir de la crítica a la Teoría de la Organización Convencional, se caracteriza, en términos generales, por presentar visiones diversas y ambiguas de la organización que antepone lo local a lo universal, lo particular a lo general, lo relativo a lo absoluto, el caos al orden, la ambigüedad a la claridad, la multi-racionalidad a la uni-racionalidad, la acción al determinismo, la confrontación al consenso, lo subjetivo a lo objetivo, lo cualitativo a lo cuantitativo, la comprensión a la explicación, la duda a la afirmación y la interpretación diversa a la aseveración.

Así, ante la explosión e implosión del estudio de las organizaciones,<sup>309</sup> los Estudios Organizacionales han acogido una buena parte de los diversos ‘nuevos’ enfoques bajo los cuales se estudian las organizaciones (Clegg y Hardy, 1996b), siendo Cultura en las Organizaciones, Análisis Transcultural, Ambigüedad Organizativa, Nuevo Institucionalismo, Poder en las Organizaciones, Ecología Organizacional, Aprendizaje Organizacional, Cambio Organizacional, Análisis Postmoderno de las Organizaciones y Organizaciones Postmodernas

---

<sup>307</sup> En el capítulo 1 se había ya utilizado la idea de explosión del conocimiento, la cual se refiere a la cantidad y variedad de disciplinas científicas (Borrero, s/f). Sin embargo, para efectos del presente apartado, por explosión se entiende la variedad y cantidad de perspectivas o corrientes de estudio que han surgido alrededor de las organizaciones.

<sup>308</sup> Asimismo la implosión del conocimiento se refiere a la agudización, profundización y especialización del conocimiento; y a la rapidez con que nacen y progresan las disciplinas científicas (Borrero, s/f). Sin embargo, Sin embargo, también para efectos del presente apartado, por implosión se entiende la profundización y especialización en las perspectivas de estudio que han surgido alrededor de las organizaciones, por ejemplo, dentro del Nuevo Institucionalismo –el cual que representa una de las varias corrientes de estudio de los Estudios Organizacionales– se encuentran a su vez diversas corrientes de estudio: el nuevo institucionalismo económico, el nuevo institucionalismo sociológico y nuevo institucionalismo político.

<sup>309</sup> Para una visión internacional de la conformación del estudio de las organizaciones ver: Barba, Montaña y Solís (1999).

---

los más relevantes. Aunados a estos enfoques, se encuentran otros que convencionalmente no se consideran –a sí mismos– como parte de la corriente paradigmática de los Estudios Organizacionales, como por ejemplo, el Análisis Estratégico y el Psicoanálisis en las Organizaciones de corte francés o la Antropología de la Organización de corte canadiense. De esta manera, mientras las nociones emblemáticas de la Teoría de la Organización hacen referencia a racionalización de procesos productivos, estructura formal, estructura informal, individuo, toma de decisiones y ambiente, las nociones emblemáticas de los Estudios Organizacionales comprenden cultura, poder, ambigüedad, institución, aprendizaje y posmodernismo.

De esta forma, en cierto sentido los Estudios Organizacionales representan un rompimiento paradigmático respecto de la Teoría de la Organización Convencional en al menos tres niveles: a nivel ontológico, a nivel epistemológico y a nivel metodológico.<sup>310</sup> Donde la cuestión *ontológica* hace referencia a: ¿Cuál es la forma y naturaleza de la realidad y, por tanto, qué es lo que se puede conocer de ésta?, la cuestión *epistemológica* hace referencia a: ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre el conocedor, o lo que sería, el conocedor y lo que puede ser conocido? y la cuestión *metodológica* hace referencia a: ¿Cómo puede el conocedor encontrar lo que él o ella cree que puede ser conocido? (Guba y Lincoln, 1994: 108).

La Tabla 2.2 (ver tabla) ofrece un panorama general de los caracteres ontológico, epistemológico y metodológico representativos de la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales.

Pero si bien es cierto que los Estudios Organizacionales representan un rompimiento paradigmático respecto de la Teoría de la Organización Convencional, es necesario precisar que dicho rompimiento paradigmático debe ser considerado más en términos generales que en términos radicales debido a que, por ejemplo, enfoques (o subenfoques) como Ecología Organizacional, Cultura Corporativa, Análisis Transcultural o Aprendizaje Organizacional, siguen manteniendo una posición funcionalista/positivista y/o una orientación pragmática y utilitarista en sus aspectos ontológicos, epistemológicos y metodológicos.

---

<sup>310</sup> Para profundizar en las bases ontológicas, epistemológicas y metodológicas de la Teoría de la Organización, ver, Burrell y Morgan (1979).

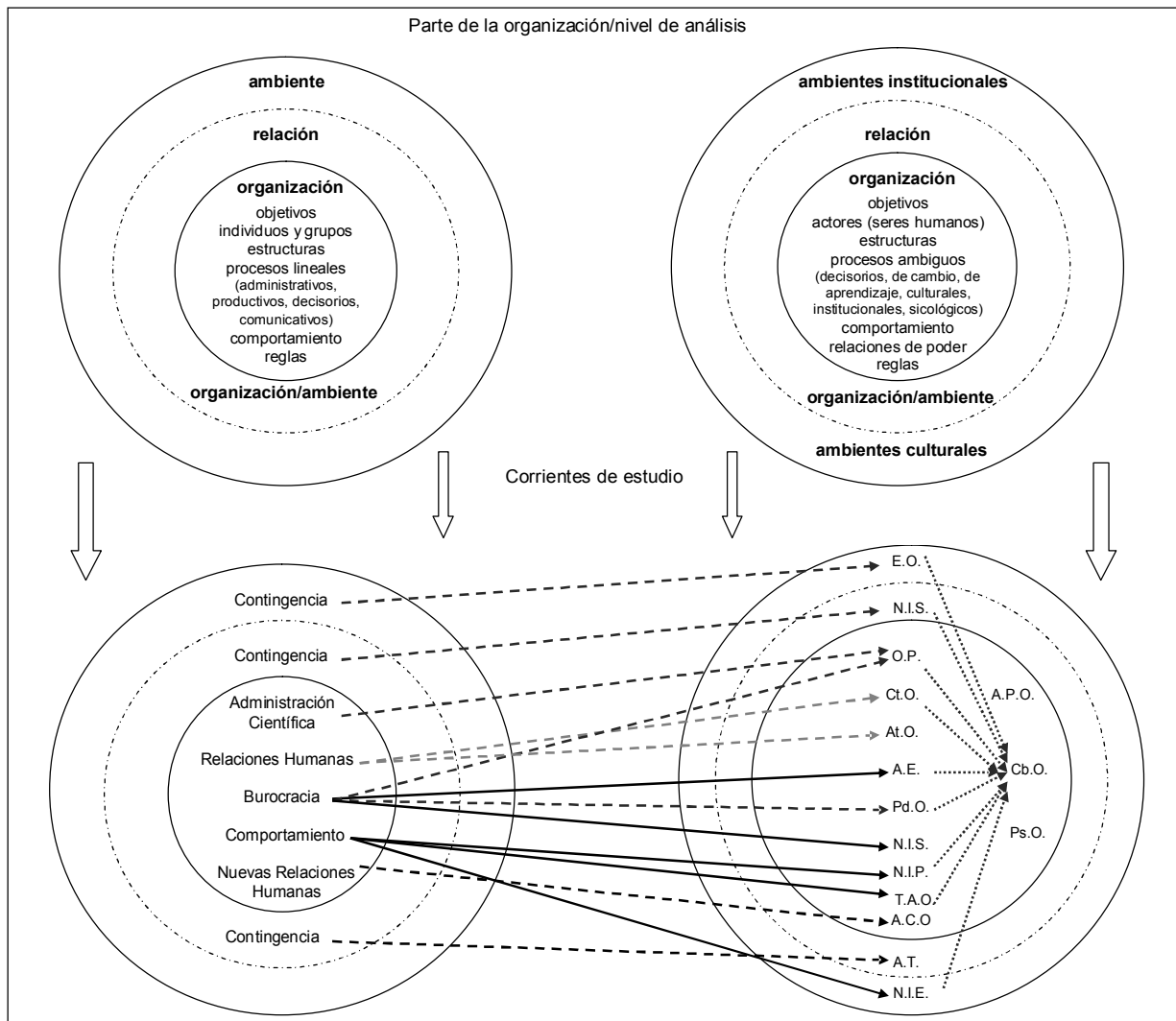
Tabla 2.2 Características ontológicas, epistemológicas y metodológicas de los paradigmas.

	(T.O.)	Paradigmas	(E.O.)
Características		Positivista	Constructivista
<b>Ontología: búsqueda o exaltación de la</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetividad</li> <li>• Realidad externa Estructura</li> <li>• Hechos</li> <li>• Orden</li> <li>• Estructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjetividad</li> <li>• Realidad construida</li> <li>• Valores</li> <li>• Caos</li> <li>• Significado</li> </ul>
<b>Epistemología: búsqueda de la</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separación sujeto-objeto (distancia óptima)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción sujeto-objeto (cercanía, inclusión, implicación)</li> </ul>
<b>Metodología</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantitativa</li> <li>• Hipótesis</li> <li>• Explicación Causal</li> <li>• (multi) Disciplina</li> <li>• Individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualitativa</li> <li>• Preguntas</li> <li>• Comprensión</li> <li>• (inter) Disciplina</li> <li>• Colectivo</li> </ul>
<b>Posición respecto al conocimiento</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdad</li> <li>• Afirmaciones</li> <li>• Sentido único</li> <li>• Racionalidad única</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verosimilitud</li> <li>• Juicios</li> <li>• Interpretación desde diversos puntos de vista</li> <li>• Múltiples racionalidades coexistentes</li> </ul>
<b>Pensamiento</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte (afirmación absoluta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil (duda relativa)</li> </ul>
<b>Visión del mundo</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosmovisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragmentación, localización</li> </ul>

Fuente: Elaborado y extendido a partir de: Montaña (2002) y Schvarstein (1998: 29).

Además si se considera a los Estudios Organizacionales como una especie de fase evolutiva de del estudio de las organizaciones que se origina a partir de la Teoría de la Organización, este rompimiento paradigmático debe ser matizado porque algunos de los enfoques que conforman a los Estudios Organizacionales –y algunos que no caen dentro de esta categoría–, precisamente por recuperar de forma crítica a la Teoría de la Organización, mantienen ciertos vínculos teóricos-metodológicos con ésta, y al igual que las corrientes que dan cuerpo a la Teoría de la Organización, también se enfocan en el estudio de alguna o algunas de las partes que conforman a la organización, como lo muestra la figura 2.13 (ver figura).

Figura 2.13 Vínculos teóricos entre la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales.



→ Vínculos teóricos-metodológicos directos y fuertes      - - - - - Vínculos teóricos-metodológicos indirectos y débiles

- |  |   |  |
|--|---|--|
| A.C.O.: Aprendizaje y Conocimiento Organizacional  | Cb. O.: Cambio Organizacional             | N.I.S.: Nuevo Institucionalismo Sociológico  |
| A.E.: Análisis Estratégico                         | Ct.O.: Cultura en las Organizaciones      | O.P.: Organizaciones Postmodernas            |
| A.P.O.: Análisis Postmoderno de las Organizaciones | E.O.: Ecología Organizacional             | Pd.O.: Poder en las Organizaciones           |
| A.T.: Análisis Transcultural                       | N.I.E.: Nuevo Institucionalismo Económico | Ps.O.: Psicoanálisis en las Organizaciones   |
| A.T.: Antropología de las Organizaciones           | N.I.P.: Nuevo Institucionalismo Político  | T.A.O.: Teoría de la Ambigüedad Organizativa |

Fuente: elaborado por el autor.

Así, por ejemplo, el Nuevo Institucionalismo Económico recupera aspectos teóricos de la Escuela del Comportamiento, como lo es la noción de racionalidad limitada; el Nuevo Institucionalismo Sociológico parte del supuesto teórico contingente de que el *ambiente* determina la estructura organizacional, por lo que desarrolla –entre otras líneas de investigación– el estudio de las formas como los *ambientes institucionales* influyen las estructuras formales de las organizaciones; el Aprendizaje Organizacional recupera supuestos teóricos de las Nuevas Relaciones Humanas, ya que entre las condiciones que permiten la generación de conocimiento/aprendizaje organizacional se encuentran el desarrollo integral del individuo y los esquemas de participación individual; la Ecología Organizacional comparte con el Movimiento de la Contingencia el supuesto teórico de que las organizaciones responden a los imperativos ambientales, y específicamente, teoriza acerca de la forma como las poblaciones de organizaciones, o se adaptan a sus ambientes, o desaparecen; la noción de Organizaciones Postmodernas se desarrolla –entre otros aspectos– a partir del análisis comparativo de las formas de organización tayloristas/burocráticas; el Análisis Transcultural, al igual que el Movimiento de la Contingencia, hace uso de metodologías cuantitativas basadas en estudios comparativos estadísticos; el Análisis Estratégico representa, en parte, la continuación del desarrollo teórico que Crozier (1974 a y b) inició en las llamadas Teorías de la Burocracia al pasar de la noción de forma de organización burocracia a la noción de sistema de acción concreto; las Teorías de la Ambigüedad Organizativa y el Nuevo Institucionalismo Político evolucionan a partir de los marcos teóricos desarrollados por Simon, March y Cyert en la Escuela del Comportamiento, al pasar de las nociones de racionalidad limitada en la toma de decisiones y lógica de la consecuencia (en la firma) a las nociones de ambigüedad e incertidumbre del proceso decisorio y lógica de la apropiado (en universidades e instituciones políticas); la Antropología de las Organizaciones desarrollan el análisis –interdisciplinario– del ser humano al que las Relaciones Humanas dieron origen. No obstante, resulta difícil vincular teóricamente a enfoques como el Análisis Postmoderno de las Organizaciones o el Psicoanálisis en las Organizaciones con las corrientes de la Teoría de la Organización.

En este contexto, de la diversidad de enfoques de estudio resultantes de la explosión e implosión del estudio de las organizaciones, han surgido multiplicidad de conceptos e ideas que tratan de explicar, comprender e interpretar el fenómeno organizacional, como lo muestra la tabla 2.3. (ver tabla)

Tabla 2.3 Aspectos generales de los Estudios Organizacionales.

Enfoques	Conceptos e ideas relevantes	Autores relevantes	Concepción metafórica de la organización	Elemento de la organización emblemático del enfoque	Nivel de análisis	Aspectos metodológicos
Cultura en las Organizaciones y Análisis Transcultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cultura como variable externa (análisis transcultural), cultura como variable interna (cultura corporativa), cultura como metáfora de raíz (cultura organizacional)</li> <li>• culturas y subculturas organizacionales</li> <li>• tipos de cultura (departamental, profesional, laboral)</li> <li>• culturas organizacionales integradas, diferenciadas y fragmentadas</li> <li>• metáforas culturales (la cultura organizacional como mecanismo regulador, pegamento social, vaca sagrada, ritos controlados, suposiciones básicas, discurso de dominación, reflejo de operaciones inconscientes de la mente, sombrilla,)</li> <li>• identidad y simbolismo</li> <li>• mitos, ritos valores, ideologías, creencias, artefactos simbólicos, lenguajes, historias y sagas organizacionales como componentes de los diversos niveles culturales de la organización</li> <li>• la organización como espacio de construcción e interpretación social de la acción y el significado</li> <li>• la organización como espacio de creación y control de la cultura (la cultura como herramienta administrativa)</li> <li>• la influencia cultural en el management (índices de distancia de poder, individualidad, masculinidad y aversión a la incertidumbre)</li> </ul>	<p>Allaire y Firsirotu (1992); Alvesson (1993); Alvesson y Berg (1992); Czarniawska-Jeorges (1992); Deal y Kennedy (1985); Denison (1990); Hofstede (1984 y 1997); Martin (1992);</p> <p>Peters y Waterman (1984); Schein (1997); Smircich (1983); Smircich y Calás (1989)</p>	La organización como una cultura	Cultura, símbolos, identidad	Individuo, organización, ambiente	Estudios comparativos de corte estadístico; estudios de caso de corte etnográfico
Organizaciones Postmodernas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nuevas formas de organización: organizaciones postburocráticas, organizaciones posttayloristas, organizaciones postmodernas</li> <li>• toyotismo y lean production</li> <li>• reestructuración de los sistemas productivos como modernización reflexiva</li> <li>• flexibilidad organizacional</li> </ul>	<p>Adler y Cole (1993); Coriat (1998); Clegg (1990a); Clarke y Clegg (1998); Heydebrand (1989); Pries (1995); Saisaulieu et al. (1995); Schonberger (1988); Sengenberger (1993); Berggren (1994)</p>	La organización como sistema ultraflexible; la organización como sistema productivo delgado	Forma organizacional	Organización	Estudios de caso; investigación y análisis teórico

Tabla 2.3 Aspectos generales de los Estudios Organizacionales (continuación).

Enfoques	Conceptos e ideas relevantes	Autores relevantes	Concepción metafórica de la organización	Elemento de la organización emblemático del enfoque	Nivel de análisis	Aspectos metodológicos
Nuevo Institucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reglas, valores, prácticas, roles y rutinas como componentes esenciales de la institución</li> <li>• ambientes y marcos institucionales como determinantes de la estructura y acción organizacional</li> <li>• la organización como una institución en sí misma</li> <li>• procesos de institucionalización (habituación, objetivación, sedimentación)</li> <li>• campo organizacional, isomorfismo institucional y mecanismos de cambio isomorficos (mimético, coercitivo normativo)</li> <li>• mitos racionalizados</li> <li>• lógica de lo apropiado frente a la lógica de la consecuencia</li> <li>• instituciones agregativas e integrativas</li> <li>• la institución como el conjunto de reglas regulativas, normativas y cognitivas</li> <li>• costos de transacción, oportunismo, principal-agente</li> </ul>	DiMaggio y Powell, (1983); Powell y DiMaggio (2001); Goodin (2003); March y Olsen (1997a); Meyer y Rowan (1977); Peters (2003); Tolbert y Zucker (1996); Zucker (1987 y 2001); Jepperson (2001); Williamson (1989); North (1993); Scott (1995 y 2001)	La organización como institución	Reglas, rutinas y estructuras institucionalizadas, procesos de institucionalización, ambientes institucionales	Individuo (comportamiento), organización, ambiente	Estudios de caso; estudios longitudinales; análisis teórico; construcción teórica
Análisis Estratégico y Poder en las Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• acción organizada, sistema de acción concreto y mecanismos de regulación</li> <li>• juego como metáfora para el estudio de las relaciones de poder</li> <li>• capacidad estratégica de los actores para la consecución del ejercicio del poder</li> <li>• la regla como fundamento de las relaciones de poder y el poder como fundamento de la acción organizada</li> <li>• el micro y el macro poder (relaciones de poder intraorganizacionales y relaciones de poder interorganizacionales)</li> <li>• el ejercicio de poder como forma discursiva, control, conflicto, dominación</li> <li>• visiones del poder (funcional, disfuncional y crítico) y relaciones de poder abiertas, encubiertas y latentes</li> </ul>	Clegg, 1979 y 1990b; Clegg y Hardy, 1996c; Crozier y Friedberg (1990); Friedberg (1997); Hardy, 1995; Hickson et al. (1971 1974); Mintzberg, 1992; Pfeffer, 1993; Pfeffer y Salancik 1977 y 1997); Zald (1970)	La organización como sistema político; la organización como red de relaciones de poder	Relaciones de poder intra e inter organizacionales, fuentes de poder, dominación, conflicto, control, acción organizada	Individuo, organización, ambiente	Estudios de caso; análisis estadístico; análisis teórico; construcción teórica



Tabla 2.3 Aspectos generales de los Estudios Organizacionales (continuación).

Enfoques	Conceptos e ideas relevantes	Autores relevantes	Concepción metafórica de la organización	Elemento de la organización emblemático del enfoque	Nivel de análisis	Aspectos metodológicos
Ecología Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poblaciones de organizaciones y comunidades de organizaciones</li> <li>• isomorfismo (formas organizacionales adecuadas a ambientes específicos) variedad (de poblaciones) de organizaciones</li> <li>• selección ambiental</li> <li>• competición por recursos</li> <li>• nichos ambientales</li> </ul>	Hannan y Freeman (1977)	Las <i>organizaciones</i> como especies de organizaciones	Poblaciones de organizaciones	organizaciones, ambiente	Construcción teórica
Psicoanálisis en las Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la organización como sistema de mediación de contradicciones (económicas, políticas, ideológicas y psicológicas)</li> <li>• fusión del yo ideal individual con el yo ideal organizacional y destrucción (quemadura) del yo ideal individual</li> <li>• estrategias organizacionales para el ejercicio de poder</li> </ul>	Enriquez (2000); Pagès (1979); Aubert y de Gaulejac (1991)	La organización como cárcel psíquica	Enfermedades psíquicas del individuo	Individuo, organización	Historias de vida, estudios de caso, intervención, interpretación teórica
Antropología de las Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las dimensiones fundamentales del ser humano (el ser humano como un ser genérico, singular e histórico; el ser humano como un ser de palabra, reflexión, acción, espacio, subjetividad, interpretación, significación, deseos, pulsiones, sentimientos y afectos) no deben ser ajenas a los espacios organizacionales</li> </ul>	Chanlat (1995); Chanlat (1990, 1994 y 1998); Dufour (1995)	La organización como espacio alienado	El ser humano multidimensional en espacios organizacionales y su relación con las formas de gestión occidentales	Individuo, organización	Análisis teórico, estudios de caso
Análisis Postmoderno de las Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización como forma discursiva</li> <li>• la organización como espacio metafórico</li> <li>• la deconstrucción de la acción organizacional</li> <li>• la organización como practica disciplinaria</li> </ul>	Cooper y Burell (1988); Reed (1993)	La organización como discurso y metáfora	disciplina, discurso,	Individuo, organización	Investigación y análisis teórico; interpretación teórica; construcción teórica
Cambio Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• el cambio organizacional es contemplado como la mixtura de cuatro formas básicas de cambio: ciclo de vida (nacimiento-crecimiento-madurez-decline), evolución (variación-selección-retención), confrontación (tesis-antítesis-conflicto-síntesis), planeación (escaneo ambiental interno y externo-fijación de objetivos-implementación-retroalimentación)</li> </ul>	Poole y Van de Ven (1995)	La organización como organismo adaptable	Formas y procesos de cambio organizacional	Individuo, organización, ambiente	Estudios de caso; investigación y análisis teórico; construcción teórica

Tabla 2.3 Aspectos generales de los Estudios Organizacionales (continuación).

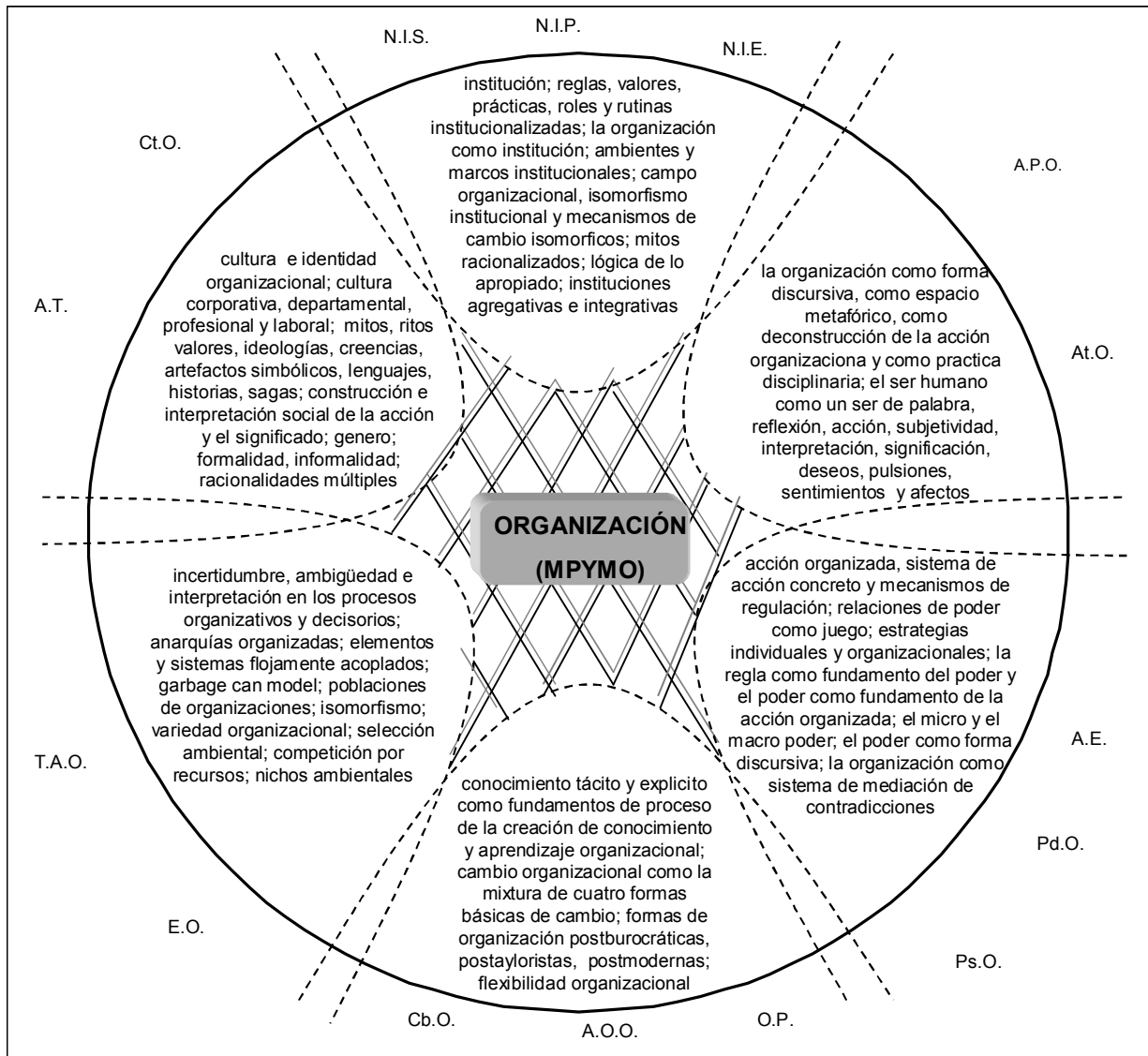
<b>Enfoques</b>	<b>Conceptos e ideas relevantes</b>	<b>Autores relevantes</b>	<b>Concepción metafórica de la organización</b>	<b>Elemento de la organización emblemático del enfoque</b>	<b>Nivel de análisis</b>	<b>Aspectos metodológicos</b>
Teorías de la Ambigüedad Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• incertidumbre, ambigüedad e interpretación en los procesos organizativos y decisorios</li> <li>• anarquías organizadas</li> <li>• elementos y sistemas flojamente acoplados</li> <li>• garbage can model (decisiones por descuido, por coyuntura o resolución expresa)</li> </ul>	Cohen y March (1986); Cohen, March y Olsen (1972); March, 1994b); Weick, (1976)	La organización como anarquía organizada	Proceso decisorio, objetivos organizacionales, estructura, tecnología	Individuo, organización	Estudios de caso; análisis estadístico; interpretación y construcción teórica
Aprendizaje y Conocimiento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• objetivos del aprendizaje organizacional (adaptación al medio ambiente) y factores que lo facilitan o lo impiden</li> <li>• proceso de creación de conocimiento y aprendizaje organizacional a partir del conocimiento tácito y del explícito (espiral del conocimiento: socialización-exteriorización-combinación-interiorización)</li> <li>• single-loop learning (cambiar: corregir errores dentro parámetros institucionales); double-loop learning (aprender a cambiar: corregir errores vía el cambio de patrones institucionalizados –nuevos por viejos–); deuterio-learning (aprender a aprender a cambiar: reflexionar sobre las condiciones que facilitan el aprendizaje organizacional y aprender a reproducirlas)</li> <li>• aprendizaje de la experiencia directa, interpretación de la experiencia, aprendizaje de otros (individuos y organizaciones), adquisición de conocimiento, distribución de la información, interpretación de la información, memoria organizacional</li> <li>• tipos de conocimiento (embrained, embodied, encultured, embedded y encoged)</li> <li>• organizaciones inteligentes (aquellas que generan círculos virtuosos de aprendizaje organizacional con miras a la adaptación ambiental a través del pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el trabajo en equipo)</li> </ul>	Argyris (2001) Argyris y Schön (1978); Blackler, (1995); Dodgson (1993); Huber, (1991); Levitt y March (1996); Nonaka y Takeuchi (1999); Senge (1998)	La organización como organismo inteligente	Aprendizaje, conocimiento, e innovación organizacional; adaptación ambiental	Individuo, grupo, organización, ambiente	Estudios de caso, intervención, análisis teórico; construcción teórica

Fuente: elaborado por el autor.

Nota: A diferencia de la tabla 2.1, esta tabla presenta menos características debido a que los Estudios Organizacionales, a diferencia de la Teoría de la Organización, representan una interdisciplina en construcción. Por ello, los autores propuestos en algunos casos son representativos del enfoque y en otros casos simplemente presentan un panorama general del estado del arte de dicho enfoque; asimismo, los aspectos metodológicos son aproximaciones generales de los enfoques.

Y es este bagaje teórico el que permite bosquejar una noción –aún– más compleja de las organizaciones, lo cual queda representado en la figura 2.14 (ver figura).

Figura 2.14 La organización como ente complejo.



Fuente: elaborado por el autor.

De esta forma, si la Teoría de la Organización es multidisciplinaria, diversa y compleja, los Estudios Organizacionales son interdisciplinarios, más diversos y más complejos. Si la noción

de organización derivada de la Teoría de la Organización plantea un carácter complejo de la organización, la noción de organización derivada de la evolución del estudio de las organizaciones –y la derivada de los Estudios Organizacionales– plantea un carácter aún más complejo de la organización.<sup>311</sup>

Es decir, si desde el punto de vista de la Teoría de la Organización –como se estableció anteriormente–, las organizaciones pueden ser consideradas como espacios estructurados en donde los individuos realizan diversos procesos –productivos, decisorios, comunicativos, etcétera– con miras a la consecución de ciertos objetivos –personales y organizacionales– a través de la acción organizacional, la cual a su vez, es determinada de múltiples formas por la estructura y el ambiente/contexto en el que se desarrollan dichos espacios, desde el punto de vista de los Estudios Organizacionales, las organizaciones pueden ser consideradas como espacios –mas o menos– difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre que se relacionan o no a objetivos –personales y organizacionales– diversos y ambiguos en el contexto de la acción organizada, la cual a su vez, es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, discursiva y metafórica. Así, la interacción –e influencia mutua– entre la diversidad de ambientes institucionales, de formas estructurales, de formas tecnológicas, de procesos –mas o menos ambiguos–, de individuos, de objetivos, de intereses, de identidades, de roles, de comportamientos, de relaciones de poder, de estrategias, de contradicciones, de marcos institucionales, de valores, de practicas, de reglas, de marcos interpretativos, de mitos, de ritos, de historias, de creencias, de símbolos, de emociones, de sentimientos, de deseos, de pulsiones, de afectos, de discursos, de lógicas de acción, etcétera, hace de la organización un espacio multidimensional complejo.

Recapitulando, hemos pensado a las organizaciones por partes, y no obstante que proliferan nuevas formas de entenderla, idealmente el reto de una Teoría de las Organizaciones –y quizá también de los Estudios Organizacionales– es iniciar el proceso

---

<sup>311</sup> La complejidad planteada por la Teoría de la Organización es recuperada de forma crítica por los Estudios Organizacionales, pero al ampliar interpretaciones y marcos analíticos sobre la organización, los Estudios Organizacionales hacen de la noción de organización un ente más complejo que el planteado por la Teoría de la Organización.

---

inverso de reconstrucción aquéllas y recuperación de éstas. De esta forma el estudio organizacional de la MPYME como objeto –es decir de la MPYMO– no significa sino el estudio de la complejidad organizacional inherente a este tipo de empresas. No significa, sin embargo, dar cuenta de la diversidad de variables organizacionales a un mismo tiempo, sino dar cuenta, progresivamente, de los fenómenos de carácter multifacético que se reproducen dentro y alrededor de la organización.<sup>312</sup> Por ello, el estudio –de la complejidad– organizacional es complejo en sí mismo.

No obstante, si la MPYME es considerada como un campo más que como un objeto, la complejidad de la construcción de una Teoría de la Organización de la MPYME o de la construcción de un espacio específico de estudio de la MPYME dentro de los Estudios Organizacionales, no radica tanto en la complejidad inherente a este tipo de empresas –lo cual no quiere decir que su análisis organizacional sea simple y exento de complejidad– sino en la variedad y heterogeneidad de dicho sector empresarial.

## **5. De la micro, pequeña y mediana *empresa* a la micro, pequeña y mediana *organización***

Ahora bien, como se había señalado, la necesidad de construir un espacio para el estudio organizacional de la MPYME<sup>313</sup> requería precisar el significado de dicho estudio; ello, para estar en posibilidad de establecer las virtudes del estudio organizacional de la MPYME sobre las limitaciones del estudio económico de la MPYME. A su vez, precisar el significado del estudio organizacional de la MPYME requería reconocer la complejidad inherente a la noción de organización a la vez que concebir a las MPYME's como organizaciones –e indicar asimismo porqué pueden ser concebidas como tales–.

Una vez realizado esto último, se vislumbran las virtudes del estudio organizacional de la MPYME sobre las limitaciones del estudio económico de la MPYME. Como lo muestra la figura 2.15 (ver figura), si se pasa de concebir a las MPYME's como “una caja negra que transforma recursos, bienes intermedios, equipo y trabajo, en bienes y servicios para el

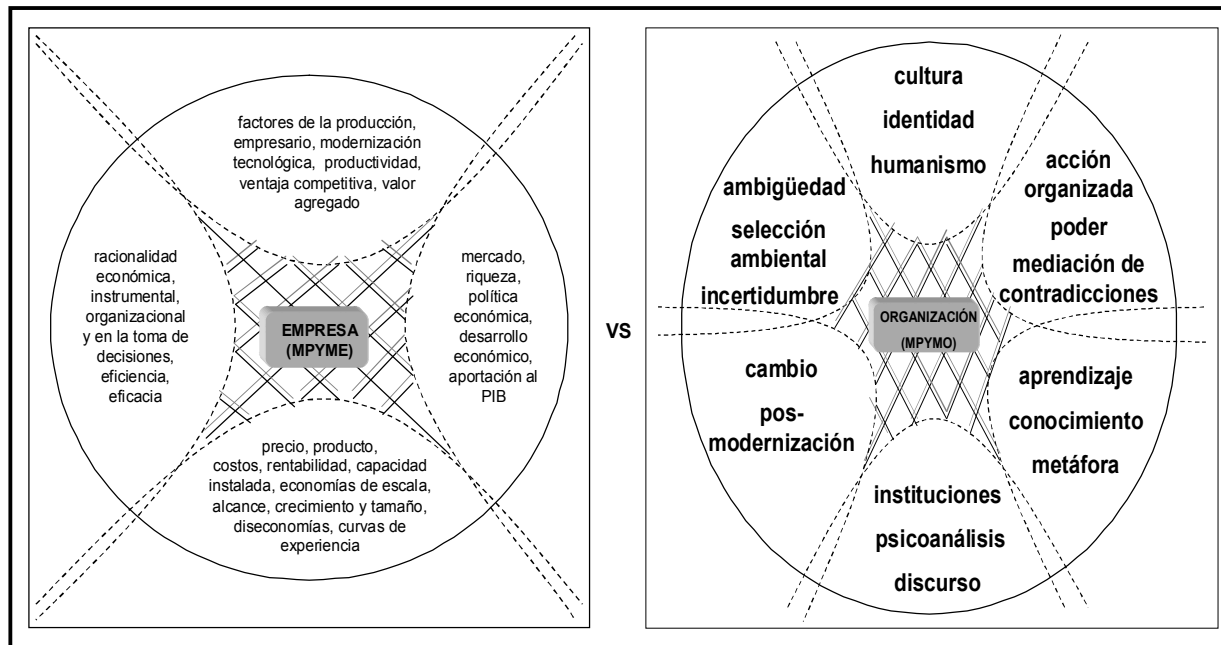
---

<sup>312</sup> Estos últimos con relación a la organización.

<sup>313</sup> Recuérdese que el estudio de la MPYME desde una perspectiva organizacional que de cuenta del carácter complejo de estas empresas se hace necesario ante la dificultad de la perspectiva económica de dar cuenta de dicho carácter debido a que la noción económica de empresa –y por ende la noción de empresa emanada del discurso general de la MPYME– es una noción carente de complejidad.

mercado, dicho de otro modo, una función de producción que se adapta mecánicamente a su entorno” (Coriat y Weinstein, en Conde y Saleme, 2003: 49) a concebirlas como espacios –mas o menos– difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre que se relacionan o no a objetivos –personales y organizacionales– diversos y ambiguos en el contexto de la acción organizada, la cual a su vez, es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, discursiva y metafórica, el estudio de estas empresas pasará del análisis de factores esencialmente numérico–cuantitativos a la comprensión de una diversidad de variables de orden más cualitativo –sin por ello dejar de lado la importancia de los factores numérico–cuantitativos–.

Figura 2.15 Comparación entre la noción de MPYME y la noción de MPYMO.



Fuente: elaborado por el autor.

Esto es, bajo una perspectiva organizacional, el estudio de las MPYME's –es decir, de las MPYMO's– ve ampliado su margen de comprensión de la realidad en comparación con la perspectiva económica. En otras palabras, a la luz de la noción de organización, la noción

---

económica de empresa se presenta como una noción mutilada y carente de los elementos y lógicas de acción esenciales que dan forma y sentido a la acción empresarial, es decir, a la existencia de la empresa en tanto tipo específico de organización. En contraparte, la noción organizacional de empresa, es decir la empresa como organización, es una noción que recupera –si bien todavía no integra– varios de los elementos y lógicas de acción ausentes en la noción económica de empresa;<sup>314</sup> por tanto, la noción organizacional de MPYME –es decir, la MPYMO–, recupera también dichos elementos y lógicas de acción, como lo muestra la tabla 2.4 (ver tabla). Así, la noción organizacional de empresa es una noción que implícitamente recupera la idea de complejidad.

Por ello, si bien la perspectiva económica tiene menos posibilidades que la perspectiva organizacional de explicar la realidad de las MPYME's, esto no significa –como ya se argumentó– que ésta deba ser sustituida por aquélla, en todo caso, significa que el estudio económico de la MPYME debe ser complementado con el estudio organizacional de la MPYME; tampoco significa que la perspectiva organizacional posea la capacidad suficiente para explicar –plenamente– la complejidad organizacional, pero al menos, la reconoce y ensaya explicaciones más nutridas<sup>315</sup> que las ofrecidas por la perspectiva económica.

Y es a través del conjunto de estas explicaciones que la definición *específica* de MPYME como organización puede ir construyéndose. Es decir, el conjunto de estudios sobre la MPYME desde una perspectiva organizacional permitirá ir identificando las características organizacionales específicas que hacen de la MPYME una organización diferente a otros tipos de organización. Por ello, la definición específica de MPYME como organización debe pasar por el estudio organizacional de este tipo de empresas, es decir, por lo que organizacionalmente las hace específicas de otras organizaciones, ya que la perspectiva organizacional aporta el instrumental teórico-conceptual para establecer lo que hace específico a la MPYME de otras organizaciones. No obstante el problema que enfrenta la construcción de esta definición es la heterogénea diversidad del sector, pues si bien se han propuesto

---

<sup>314</sup> Así, mientras que la noción económica de empresa –al considerar a la empresa como una simple función de producción– tiende a privilegiar el universalismo abstracto, la noción organizacional de empresa –al considerar a la empresa como un ente complejo– tiende a privilegiar el particularismo concreto.

<sup>315</sup> Nutrida, en términos de la capacidad para explicar una realidad concreta.

características que se piensa hacen específica a la MPYME de otro tipo de organizaciones,<sup>316</sup> como se argumentó en el capítulo anterior, dichas características además de estar en función del tamaño pueden ser validas para unas pero no para otras micro, o pequeñas o medianas empresas.

Tabla 2.4 Visión comparativa entre la noción económica de empresa (MPYME) y la noción organizacional de empresa (MPYMO).

	<b>Noción económica de empresa</b>	<b>Noción organizacional de empresa</b>	<b>Noción organizacional de MPYMO</b>
<b>Objetivos individuales</b>	Uno	Múltiples	Múltiples
<b>Objetivos empresariales u organizacionales</b>	Uno	Múltiples	Múltiples
<b>Actores</b>	Uno (si es que lo hay)	Varios	Varios
<b>Conflicto de intereses entre los actores</b>	Ausente	Presente	Presente
<b>Concepción del individuo</b>	Racional	<i>Ser humano</i> multidimensional	<i>Ser humano</i> multidimensional
<b>Tipo de estructura</b>	Si la hay, está representada por una función de producción	Física y social (formal e informal)	Física y social (formal e informal)
<b>Procesos</b>	Productivos y decisorios	Productivos, administrativos, comunicativos, políticos, sicológicos, culturales, institucionales, de cambio, de aprendizaje	Productivos, administrativos, comunicativos, políticos, sicológicos, culturales, institucionales, de cambio, de aprendizaje
<b>Ambientes</b>	Mercado; competencia	Ambientes institucionales y culturales	Ambientes institucionales y culturales
<b>Lógicas de acción que guían el actuar de la empresa u organización</b>	Económica, instrumental, tecnológica y organizacional	Económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, institucional, discursiva y metafórica	Económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, institucional, discursiva y metafórica
<b>Concepción metafórica de la empresa u organización</b>	Máquina	Máquina, coalición política, organismo, cerebro, sistema flojamente acoplado, cultura, estructura de dominación, institución, prisión psíquica, discurso	Máquina, coalición política, organismo, cerebro, sistema flojamente acoplado, cultura, estructura de dominación, institución, prisión psíquica, discurso
<b>Noción de complejidad</b>	Ausente	Presente	Presente

Fuente: elaborado por el autor.

<sup>316</sup> Por ejemplo, la centralización de la función administrativa, el bajo nivel de especialización de la administración, la creación de estrategias de forma intuitiva sin utilización de procesos formalizados, los sistemas de información poco complicados y desorganizados, los sistemas de información externa simples (Marchesnay, 1998) y la proximidad jerárquica, física, funcional, informacional –de informalidad–, temporal, temporal, de capital, de la clientela y del territorio (Torrès, en Suarez-Nuñez, 2003).



## 5.1 El estudio organizacional de la MPYME: hacia la emergencia de un nuevo objeto de estudio

Resumiendo, ante la preponderancia del estudio económico de la MPYME –con escasa capacidad de dar cuenta de la complejidad organizacional– y ante las virtudes de la perspectiva organizacional sobre las limitaciones de la perspectiva económica, el estudio organizacional de la MPYME se hace necesario en tanto forma de avanzar en el conocimiento de la realidad de la MPYME. A su vez, como se había establecido, el estudio organizacional implica el estudio de los fenómenos de carácter multifacético que se reproducen dentro y alrededor de la organización. De esta manera el estudio organizacional de las MPYME’s –es decir de las MPYMO’s– significaría ampliar el estudio éstas a una gran cantidad de interrogantes, como lo muestra la tabla 2.5 (ver tabla).

Tabla 2.5 Las posibilidades del estudio organizacional de la MPYMO.

Tema de Estudio	Posibles Preguntas de Investigación
<b>Ambiente organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la importancia real del ambiente organizacional de las MPYMO’s, es decir, qué papel juega en la conformación de la acción organizacional de éstas?</li> </ul>
<b>Toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la especificidad de los procesos decisorios en las MPYMO’s?</li> <li>• ¿Cómo se lleva a cabo el proceso estratégico en las MPYMO’s?</li> <li>• ¿Qué tipo de estrategias son las más usuales?</li> </ul>
<b>Forma estructural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un tipo ideal de estructura de la MPYMO? o ¿Cuáles son las formas estructurales básicas que definen a la MPYMO en México?</li> </ul>
<b>Formalidad e informalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el papel real de la formalidad en la MPYMO?</li> <li>• ¿Cuál es el papel real de la informalidad en la MPYMO?</li> <li>• ¿Cómo se da el nexo entre estas dos lógicas de acción en la MPYMO?</li> </ul>
<b>Modos de gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son y qué características adquieren los modos de gestión en las MPYMO’s?</li> <li>• ¿Cuál es y a qué se debe la especificidad de los modos de gestión en las MPYMO’s?</li> <li>• ¿A qué consecuencias organizacionales dan origen estos modos de gestión específicos?</li> </ul>
<b>Comportamiento y clima organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son y qué características adquieren las formas de gestión del recurso humano en las MPYMO’s?</li> <li>• ¿Cuál es la postura de los integrantes de las MPYMO’s ante esas formas de gestión?</li> <li>• ¿Qué caracteriza al ambiente laboral en el que se desarrolla la acción organizacional dentro de las MPYMO’s?</li> </ul>
<b>Comunicación organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es y a qué se debe la especificidad de los procesos de comunicación organizacional en las MPYMO’s?</li> <li>• ¿Porqué y en qué medida se tornan relevantes los procesos de comunicación organizacional en las MPYMO’s?</li> </ul>
<b>Cambio organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué significa el cambio organizacional en las MPYMO’s?</li> <li>• ¿Cuál es la naturaleza del cambio organizacional en las MPYMO’s?</li> <li>• ¿Cuál es y a qué se debe la especificidad de los procesos de cambio organizacional en las MPYMO’s?</li> <li>• ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de cambio organizacional en las MPYMO’s?</li> <li>• ¿Qué tipos de cambio organizacional son específicos de las MPYMO’s?</li> <li>• ¿Porqué y en qué medida se torna relevante el cambio organizacional en las MPYMO’s?</li> </ul>

<p><b>Aprendizaje y conocimiento organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué significa el aprendizaje organizacional en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cuál es y a qué se debe la especificidad de los procesos de aprendizaje e innovación organizacional en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de aprendizaje e innovación organizacional en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Porqué y en qué medida se tornan relevantes los procesos de aprendizaje e innovación organizacional en las MPYMO's?</li> </ul>
<p><b>Modernización y (post) modernización organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué significa la modernización organizacional de la MPYMO?</li> <li>• ¿En qué consisten y cómo se llevan a cabo los procesos de modernización en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cuáles son las nuevas formas de organización que la MPYMO está adoptando? ¿Qué significa la postmodernidad organizacional de las MPYMO's?</li> <li>• ¿En qué sentido se puede hablar de formas de organización postmodernas en las MPYMO's?</li> <li>• ¿En qué sentido son las MPYMO's organizaciones postmodernas?</li> <li>• ¿Qué significa flexibilidad organizacional en las MPYMO's?</li> </ul>
<p><b>Cultura Organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué significa la cultura organizacional en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Hasta que punto se puede hablar de cultura organizacional en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cuál es el rol de la cultura organizacional en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cuál es y a qué se debe la especificidad de la cultura organizacional en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de construcción de la cultura organizacional en las MPYMO's?</li> </ul>
<p><b>Identidad Organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué significa la identidad organizacional en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cuál es el rol de la identidad organizacional en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de construcción de la identidad organizacional en las MPYMO's?</li> </ul>
<p><b>Institucionalismo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de institucionalización de la acción organizacional en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cuál es el rol de procesos de institucionalización de la acción organizacional en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Se puede considerar a las MPYMO's como formas institucionales en sí mismas?</li> <li>• ¿Cuál es el rol de los ambientes institucionales en la conformación de la acción organizacional en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de isomorfismo institucional en los diversos campos organizacionales de MPYMO's?</li> <li>• ¿Hasta que punto la estructuración de la estructura formal –e informal– de las MPYMO's se ve influenciada por los diversos mitos racionalizados que circundan el ambiente de las MPYMO's?</li> </ul>
<p><b>Relaciones de Poder</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué significan las relaciones de poder en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cuál es el rol de las relaciones de poder en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cuál es y a qué se debe la especificidad de las relaciones de poder en las MPYMO's? ¿Cómo se construyen las relaciones de poder en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cuál es la especificidad del ejercicio de poder, de los mecanismos de control y de las prácticas disciplinarias en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cuál es el rol del conflicto en la cotidianidad de las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cuáles son las formas de resolución del conflicto en las MPYMO's?</li> </ul>
<p><b>Ambigüedad organizativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué papel juega la ambigüedad e incertidumbre de los procesos decisivos y organizativos en la cotidianidad de las MPYMO's?</li> <li>• ¿Hasta que punto se puede considerar a las MPYMO's como sistemas flojamente acoplados o anarquías organizadas?</li> <li>• ¿Qué nos dicen las Teorías de la Ambigüedad Organizativa respecto de la especificidad de la MPYMO en tanto forma específica de organización?</li> </ul>
<p><b>Ecología organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la naturaleza del proceso evolutivo de las MPYMO's –en tanto población y en tanto unidad organizacional–, es decir, cómo y porqué nacen, se desarrollan y mueren?</li> <li>• ¿Cuáles son las etapas críticas del proceso evolutivo de las MPYMO's?</li> <li>• ¿Si existen formas organizacionales de MPYMO's –idealmente– adecuadas a sus ambientes, cuáles de estas formas han sido seleccionadas?</li> </ul>

<b>Antropología y psicoanálisis en las organizaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el rol de las relaciones afectivas y de los procesos psicológicos en la cotidianeidad de las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cuál es y a qué se debe la especificidad de las relaciones afectivas y de los procesos psicológicos en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cómo se llevan a cabo los procesos que sustentan las relaciones afectivas y los procesos psicológicos en las MPYMO's?</li> </ul>
<b>Genero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el rol de las relaciones de género en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de construcción de las relaciones de género en las MPYMO's?</li> </ul>
<b>Análisis postmoderno de las organizaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el rol de las formas discursivas y simbólicas en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cuál es y a qué se debe la especificidad de las formas discursivas y simbólicas en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cómo se llevan a cabo los procesos que sustentan las formas discursivas y simbólicas en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cuáles son las diversas formas metafóricas por medio de las cuales se puede pensar a la MPYMO?</li> <li>• ¿Qué formas metafóricas específicas definen a la MPYMO?</li> <li>• ¿Por medio de cuáles espacios metafóricos los integrantes de la MPYMO's construyen su cotidianeidad organizacional?</li> </ul>
<b>Lógicas de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las lógicas de acción –o tipos de racionalidades– específicas que en mayor o en menor grado guían la acción de las MPYMO's?</li> </ul>
<b>Globalización y regionalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué significan los procesos de globalización y regionalización para las MPYMO's más allá de su connotación económica?</li> </ul>
<b>Posición ante las políticas industriales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la posición de los dirigentes de las MPYMO's ante las políticas industriales de apoyo a la <i>MPYME</i> emitidas por las entidades gubernamentales?</li> <li>• ¿En qué medida dichas políticas hacen sentido los dirigentes de las MPYMO's?</li> <li>• ¿En qué medida estas políticas están elaboradas sobre la base de las necesidades específicas de este sector organizacional?</li> <li>• ¿En qué medida estas políticas están elaboradas sobre la base de un conocimiento real de la –diversa y heterogénea– problemática organizacional de este sector organizacional?</li> </ul>
<b>Transferencia organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué significa la transferencia organizacional en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de transferencia organizacional en las MPYMO's?</li> <li>• ¿Porqué y en qué medida se tornan relevantes los procesos de transferencia organizacional en las MPYMO's?</li> </ul>

Fuente: elaborado por el autor

Nota: Aunque las preguntas están formuladas de forma general, adquieren mayor sentido si se presupone que son específicas para cada tamaño, tipo de sector productivo y región.

Estas cuestiones, en tanto posibles vetas de investigación, simplemente intentan ofrecer una aproximación panorámica de lo que significaría en términos generales el –desarrollo del– estudio organizacional de la *MPYME*; por ello dichas cuestiones deben ser reformuladas, reinterpretadas, relacionadas entre sí y ampliadas a la luz de estudios caso de concreto, es decir, los casos de estudio concretos definirán la pertinencia de estas cuestiones. Así, por ejemplo, el análisis de la cultura organizacional parece pertinente para conocer las posibilidades de desarrollo de las empresas integradoras, el nuevo institucionalismo parece adecuado para estudiar la viabilidad de las políticas industriales dirigidas a las *MPYME's*, la

ecología de las poblaciones se presenta oportuna para el tema del nacimiento-muerte de las MPYME's. Asimismo, las cuestiones planteadas anteriormente pueden ser planteadas en función de la búsqueda de la especificidad de la pequeña empresa respecto de la gran empresa, o en función del desempeño y sobrevivencia de la MPYME, o simplemente, en función de lo que significan para entender la complejidad y problemática organizacional de la *MPYME*.

De esta forma, dada la pertinencia del estudio organizacional de la MPYME, una forma de contrapesar la preponderancia del estudio económico de la MPYME, es decir, una forma simbólica de fomentar y estimular el estudio organizacional de las MPYME's, es pasar de la noción de *MPYME* a la noción de *MPYMO*. Esto es, si bien el estudio organizacional de las MPYME's no requiere pasar explícitamente de la noción de MPYME a la noción de MPYMO ya que idealmente cualquier estudio organizacional *implícitamente* considera a su objeto de estudio<sup>317</sup> como una organización, dado el escaso desarrollo del estudio organizacional de la MPYME, es necesario hacer explícito lo implícito, es decir, es necesario considerar explícitamente a las MPYME's como organizaciones, y ello implica su vez, pasar de la noción de micro, pequeña y mediana empresa a la noción de micro, pequeña y mediana organización.

En otras palabras, mientras la perspectiva económica no maneja la noción de organización sino la de empresa, la perspectiva organizacional maneja ambas nociones; pero trabajar con la noción de organización implica idealmente trabajar bajo una perspectiva organizacional<sup>318</sup> puesto que pensar a las MPYME's como organizaciones, es pensar en las MPYME's como entes complejos, y la perspectiva con mejores posibilidades para dar cuenta de dicha complejidad, es la organizacional, es decir, concebir a las MPYME's como organizaciones implica al menos, lógica y coherentemente, que su estudio sea abordado por marcos disciplinarios que, aunque corta pero tradicionalmente, se han encargado del estudio de las organizaciones: la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales.

Así, estimular el estudio organizacional de las MPYME's vía la noción de MPYMO, significa a su vez, dada la ausencia de un campo disciplinario organizacional de la MPYME, una forma de empezar a legitimar, dentro de los Estudios Organizacionales, la construcción de

---

<sup>317</sup> Por ejemplo, hospitales, instituciones de educación superior, grandes empresas, agencias gubernamentales, etcétera.

<sup>318</sup> A su vez, trabajar con la noción de empresa implica –tradicionalmente– trabajar bajo una perspectiva económica.

---

un campo de estudio específico de la MPYME, es decir, estimular el estudio específico de la MPYMO como forma de organización específica. De esta forma, el surgimiento de la noción de MPYMO no sólo estimula el estudio organizacional de la MPYME, también estimula, la construcción de un campo de estudio específico de la MPYME dentro de los Estudios Organizacionales; se pasa pues, del estudio indirecto al estudio directo de la MPYME.

Por lo anterior, en esta tesis se sugiere *pasar de la noción de micro, pequeña y mediana empresa, a la noción de micro, pequeña y mediana organización*, ya que este cambio de noción significa, pues, no sólo cambiar la forma de pensar e investigar a las MPYME's, sino la aparición de un "nuevo objeto de estudio", cuestión fundamental, si se desea comprenderlas con mayor profundidad e influir en su desarrollo. Así, la emergencia de este nuevo objeto de estudio, es decir de la MPYMO, lo es en el sentido de que tanto la forma de estudiarlo como la forma de pensarlo y concebirlo adquiere un carácter renovado en comparación con la convencionalmente establecida forma de estudiarlo y pensarlo en su acepción tradicional: la MPYME. Esto es, lo nuevo no significa que hayan surgido nuevas formas de MPYME's a las cuales haya que estudiar o que se deje de estudiar a las MPYME's por no ser convencionalmente llamadas MPYMO's, lo nuevo significa concebir, pensar y estudiar a un objeto de estudio concreto –es decir a las MPYME's– de forma diferente.

## **6. A manera de Conclusión**

Esta propuesta de cambiar la noción de MPYME por la de MPYMO implicaría en términos teóricos:

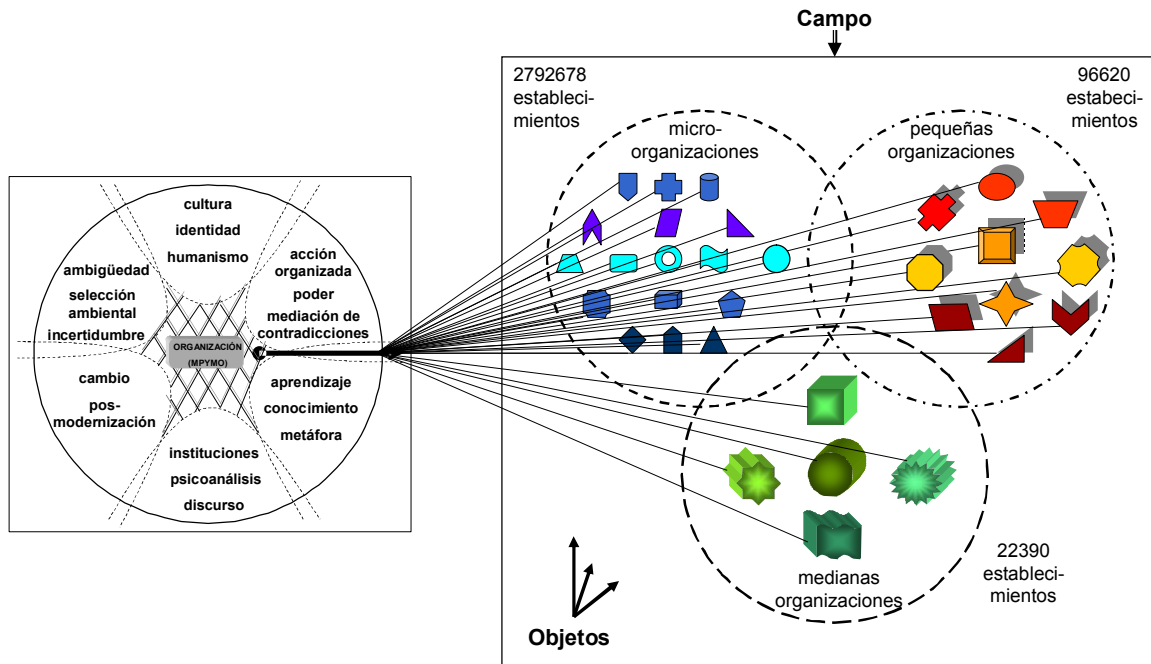
- Reconocer la complejidad inherente a las MPYME's y por tanto hacer uso de enfoques disciplinarios con mayor capacidad para tratar con esta complejidad. Este cambio de noción representa pues una forma simbólica de fomentar el estudio organizacional de la MPYME, a la vez que una forma de estimular y legitimar un campo de estudio específico de la MPYMO dentro de los Estudios Organizacionales.
- Dejar de concebir a la MPYME como un mero instrumento de la economía para incentivar el crecimiento y desarrollo económico y concebirla como un objeto de estudio en sí mismo más allá de función socioeconómica.

- Poner en la mesa el debate acerca de qué es lo que se entiende por MPYMO. Al respecto, e inicialmente, en esta tesis se entenderá por MPYMO aquellas organizaciones integradas hasta por 250 trabajadores, con una estructura organizacional poco compleja – complejidad estructural escasa– y que mantienen independencia jurídica y de toma de decisiones respecto a otras organizaciones, es decir, que no forman parte de grandes organizaciones.<sup>319</sup>
- El campo de estudio se ampliaría a organizaciones que pueden tener dimensiones pequeñas y que usualmente no son estudiadas desde una perspectiva económica, como por ejemplo, las organizaciones no gubernamentales, las instituciones de educación básica y media, las guarderías, etcétera.
- Como se había expuesto, el estudio la MPYMO como objeto es complejo en sí mismo, pero el estudio de la MPYMO como campo lo es aún más; y ello debido a la diversidad heterogénea de dicho campo. Esto es, si se piensa a las MPYME's como MPYMO's, es evidente que cada uno de los objetos del campo de las MPYME's no sólo es heterogéneo, sino complejo. Ante esta situación, el estudio de la MPYMO como campo es complejo porque no significa sino el estudio de la multi-complejidad, de la heterogénea multi-complejidad, como lo pretende mostrar la figura 2.16 (ver figura).
- Por lo anterior, la cuestión de fondo es cómo dar sentido y coherencia a esta heterogénea multi-complejidad, no obstante que aún se desconocen las diversas complejidades – objetos– que conforman al campo de las MPYMO's, como lo ilustra la figura 2.17 (ver figura).

---

<sup>319</sup> Aunque los debates en cuanto a lo que significa una MPYME están presentes en el discurso general de la misma, no está en el alcance de esta tesis definir con certeza que es una MPYME en tanto organización – simplemente concebirla como organización y lo que ello implica–, ni lo que la hace específica de una gran empresa –más allá del tamaño mismo–. Estas cuestiones tendrán que ser contestadas tiempo después de que la MPYMO se haya legitimado como campo de estudio específico. Esta cuestión es problemática en sí misma porque cuando se define a la MPYME, se la define no en función de su naturaleza específica, sino en función de los parámetros en base a los cuales se clasifica a la MPYME: clasificación no necesariamente es sinónimo de definición. Lo importante es, en principio, concebir a las MPYME's como organizaciones, en otras palabras, el no poder definir lo que significa una MPYMO de forma específica, no impide considerar a las MPYME's como organizaciones.

Figura 2.16 La complejidad del estudio de la MPYMO como objeto y como campo.



Fuente: Elaborado por el autor con datos de INEGI (2006 a y b).

Figura 2.17 El reto del estudio organizacional del campo de la MPYMO.



Fuente: Elaborado por el autor.

Asimismo, en términos prácticos esta propuesta implicaría lo siguiente:

- Dado que en México los administradores generalmente son formados para dirigir grandes empresas<sup>320</sup> y dado que la reflexión acerca de la MPYMO<sup>321</sup> es mínima, el desarrollo de un campo de estudio específico de la MPYMO desde una perspectiva organizacional<sup>322</sup> se torna pertinente en tanto permitiría colaborar en la formación de profesionales de la pequeña empresa que con “una sólida formación teórica, acompañada de una adecuada preparación técnica ... sean capaces de analizar críticamente su realidad y proponer, en consecuencia, soluciones viables y creativas a los problemas ... que enfrentan nuestras sociedades y sus (pequeñas) organizaciones” (Ibarra y Montaña, 1991: 13).
- También, el desarrollo de un campo de estudio específico de la MPYMO desde una perspectiva organizacional resulta importante si tomamos en cuenta que “el fortalecimiento de la industrialización regional requiere de un conocimiento más profundo de las trabas a su desarrollo ... (el cual) ... no puede abordarse con un simple listado de factores (generalmente económicos) que inducen u obstaculizan el desarrollo industria (Aguilar, 1995: 483-484).<sup>323</sup> En este sentido, dicho desarrollo dotaría de un conocimiento que permitiría comprender el funcionamiento y problemática real de las MPYMO’s y por tanto proponer parámetros de solución e interpretación más adecuados a su realidad que obviamente han tomado en cuenta sus dimensiones organizaciones (Ibarra y Montaña, 1991).

Así, el estudio organizacional de las MPYME’s, es decir, de las MPYMO’s, a diferencia del estudio de las MPYME’s desde una perspectiva económica, implica un mayor grado de complejidad. El estudio de dicha complejidad requiere de un buen número de investigadores

---

<sup>320</sup> Es decir, son forjados con una mentalidad enfocada a resolver los problemas de la gran empresa sobre la base de un herramental técnico *a doc* a la misma.

<sup>321</sup> Que finalmente es lugar donde varios de ellos llegan a laborar.

<sup>322</sup> Lo cual a su vez está ligado con en esta propuesta de cambio de noción.

<sup>323</sup> Así por ejemplo, la productividad no solamente está determinada por factores técnico-económicos sino por elementos organizacionales como la misión, la estrategia, el liderazgo, el conocimiento administrativo, la estructura, los sistemas de trabajo, la cultura y las relaciones de poder, entre otros (Pacheco, 1993: 27).



---

dedicados a desentrañar este constructo humano llamado MPYMO, cada uno investigando o dando respuesta a las preguntas planteadas en la Tabla 2.5.

En este estado de cosas, y ante la imposibilidad en cuanto a recursos y capacidades de una tesis doctoral de dar cuenta de la complejidad organizacional no sólo de la MPYMO como objeto sino sobretodo de la MPYMO como campo, el objetivo de esta tesis se limita a indagar sobre una pequeña parte de la complejidad de la MPYMO como campo: la microempresa, es decir, la microorganización; y específicamente, a indagar sobre un pequeña parte la complejidad inherente a la MPYMO como objeto: las relaciones de poder. Es así que el siguiente capítulo está dedicado al análisis de las relaciones de poder intraorganizacionales. Ello no significa que dicho capítulo soslaye la diversidad de variables organizacionales que son susceptibles de estudio, por el contrario, desde el punto de vista de la complejidad organizacional, las relaciones de poder adquieren sentido a la luz de dichas variables. Y si bien, todas y cada una de estas variables merecen atención específica –es decir, ninguna variable es más importante que otra, cada una adquiere importancia relativa en el contexto de la complejidad organizacional–, es necesario profundizar en el estudio de las relaciones de poder en tanto son el sujeto de estudio principal de esta tesis.



---

# == CAPÍTULO ==

## ||| == 3 == |||

### **Organización y Poder: un marco analítico para su estudio**

*El dilema del científico es seleccionar modelos que sean al mismo tiempo lo suficientemente simples que le permitan pensar con la ayuda del modelo pero también lo suficientemente realistas que las simplificaciones requeridas no generen predicciones en extremo incorrectas.*

Blalock (en Hickson et. al., 1971).

*A tales críticas podría Weber contestar que su intención no fue construir un modelo de la burocracia que se aproximara lo más posible a la realidad. Lejos de ello, lo que intentó fue tan solo identificar las características típicas de una determinada especie de organización, para lo cual no estaba obligado a utilizar todos o los más importantes de sus aspectos, sobre todo cuando éstos existen también en otros tipos de organización distintos del burocrático.*

Mouzelis, 1975.

*Así, me encuentro en el estado embarazoso de quien sólo tiene bosquejos y bocetos inacabados que proponer.*

Foucault, 1989.

#### **1. Introducción**

Después de haber quedado establecido en el capítulo anterior tanto la pertinencia del estudio de la micro, pequeña y mediana *empresa* desde una perspectiva organizacional como la conveniencia de pasar de la noción de micro, pequeña y mediana *empresa* a la noción de micro, pequeña y mediana *organización*, en el presente capítulo se aborda el estudio de una de

las tantas variables que dan cuerpo a la complejidad organizacional: las relaciones de poder. Esto, en tanto forma de acercarse al estudio de las relaciones de poder en las micro, pequeñas y medianas organizaciones, y específicamente, al estudio de las relaciones de poder en la micro organización.<sup>324</sup>

De esta manera, a través de la configuración organizacional mintzbergiana denominada *estructura simple o empresarial*, es posible *aproximarse* a la especificidad de las relaciones de poder en la micro (pequeña y mediana) organización por ser la configuración que –idealmente– describe mejor las características organizacionales de este tipo de organización. Para Mintzberg (1999 a y b), una determinada configuración organizacional se establece de acuerdo a cuatro atributos básicos.<sup>325</sup>

- *las partes básicas de la organización*: ápice estratégico, núcleo de operaciones, línea media, staff de apoyo, tecnoestructura e ideología
- *los mecanismos de coordinación*: adaptación mutua, supervisión directa normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados, normalización de las habilidades y normalización de las reglas
- *los parámetros del diseño estructural*: especialización del puesto, formalización del comportamiento, formación o preparación, adoctrinamiento, agrupación de unidades, tamaño de la unidad, sistemas de planificación y control, dispositivos de enlace y centralización y descentralización
- *los factores contingenciales*: edad, tamaño, sistema técnico, ambiente y poder<sup>326</sup>

En términos básicos, lo que está en el fondo del análisis configuracional mintzbergiano es la división del trabajo estructural y sus formas de coordinación, el diseño estructural y

---

<sup>324</sup> Dado el capítulo precedente, se debe sobrentender que cuando se hace referencia a la micro, pequeña y mediana organización, obviamente se está haciendo referencia a la micro, pequeña y mediana empresa. Es decir, se hace referencia a un mismo objeto de estudio –significado– pero denominado desde una perspectiva disciplinaria diferente –significante–. Es decir, la primer categoría está contenida en la segunda.

<sup>325</sup> A partir de diversos arreglos de estos atributos Mintzberg propone siete configuraciones: estructura simple o empresarial, burocracia maquina, burocracia profesional, forma divisional o diversificada, adhocracia o innovadora, misionera y política.

<sup>326</sup> El lector puede consultar en el anexo 1 el significado de los componentes de dichos atributos.

---

determinantes contingenciales y, la propuesta a partir de lo anterior, de diversas formas estructuro-organizacionales ideales.

Así, de acuerdo a Mintzberg (1999 a y b), la configuración empresarial se caracteriza por contar con una estructura poco compleja, es decir, con un staff y una línea media escasos y una ausencia de tecnoestructura, en donde las actividades giran alrededor del director general quien ejerce control personalmente sobre el núcleo de operaciones por medio de la supervisión directa, por lo que la parte más importante de esta configuración es el ápice estratégico; acorde a ello, el flujo de autoridad y el flujo de toma de decisiones es descendente, por lo que la estructura empresarial se torna altamente centralizada tanto vertical como horizontalmente; no obstante, el flujo de comunicación informal juega un rol importante en el funcionamiento de la organización. Asimismo, dentro de esta estructura poco compleja, los puestos están escasamente especializados y formalizados por lo que los ejecutantes poseen relativo control sobre el proceso de trabajo en el que están inmersos; consecuentemente, la preparación de los operarios es escasa, al igual que su nivel de adoctrinamiento. Recíprocamente los sistemas de planificación y control son escasos. A su vez, las unidades organizacionales se agrupan generalmente de acuerdo a las funciones básicas de la organización, siendo su tamaño usualmente amplio. Paralelamente, esta estructura simple generalmente es joven y pequeña, recibe escasa influencia de la moda, su sistema técnico es poco sofisticado y está inmersa en nichos protegidos que hacen que su ambiente sea sencillo y dinámico, por lo que su proceso estratégico es normalmente visionario, deliberado en líneas generales, pero emergente y flexible en los detalles. Por todo lo anterior, dicha estructura se acerca más a una forma de organización orgánica (Burns y Stalker, 1994).

En esta configuración estructural, Mintzberg (1999 a y b) plantea que el poder sobre las decisiones importantes suele estar centralizado en manos del director, el cual evita la formalización burocrática del comportamiento: dirige, controla, planifica y se comunica informalmente. Por su parte, la escasa línea media y el núcleo operativo poseen poca libertad de acción, y lo único que les resta, es obedecer y ejecutar.<sup>327</sup>

---

<sup>327</sup> Al respecto, como buen configuracionista, Mintzberg (1992: 417) ha propuesto otras seis configuraciones organizacionales surgidas a partir de la noción de poder (ver apartado 2. de este capítulo). Dentro de estas configuraciones basadas en la noción de poder, hay una que se asemeja a la empresarial: la autocracia. Según Mintzberg (1992: 417) el protagonista de la autocracia es el director ejecutivo, el cual se convierte en el único centro de poder de la organización, imponiendo los objetivos de la organización, controlando personalmente

Si bien esta configuración organizacional permite vislumbrar lo referente a las relaciones de poder en espacios micro (pequeño y mediano) organizacionales, su alcance puede verse limitado si se considera la diversidad y heterogeneidad organizacional que caracteriza a este sector organizacional, es decir, seguramente esta configuración da cuenta de las relaciones de poder en varias micro (pequeñas y medianas) organizaciones, pero también, seguramente, dicha configuración no es representativa de la naturaleza de las relaciones de poder en muchas otras micro (pequeñas y medianas) organizaciones. Además, las relaciones de poder en las micro (pequeñas y medianas) organizaciones seguramente son más complejas de lo que dicha configuración plantea, es decir, si bien el director puede *jugar* un rol importante, los demás miembros de la organización también tienen la oportunidad de *jugar*. En palabras de Crozier y Friedberg (1990: 58): el poder es “*una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro*”;<sup>328</sup> ello, debido a que la estructura y los reglamentos –formales o informales– de la organización no pueden preverlo todo, por lo que dejan espacios de incertidumbre abiertos que los individuos buscan y aprovechan, los cuales se convierten en su margen de libertad, libertad que emplean de manera estratégica y que muestra que los actores no están nunca totalmente indefensos. En este sentido, las relaciones de poder en las micro (pequeñas y medianas) organizaciones van más allá de la simple relación director-empleado en la cual el primero es supuesto para tener más poder y mandar y el segundo para tener menos y obedecer. En términos de Foucault (1992a: 193): “Lo que hace que agarre el poder, que se le acepte, es simplemente que no pesa solamente como una fuerza que dice no, sino que de hecho va más allá, produce cosas, induce placer, forma saber, produce discursos; es preciso considerarlo

---

la coalición interna y excluyendo cualquier otra forma de poder: los procedimientos burocráticos y políticos están virtualmente excluidos, mientras que se desalienta la habilidad y se permite que se desarrolle una ideología sólo en la medida que ésta sirva al director y refleje sus creencias. A su vez, la coalición externa es pasiva y si muestra signos de convertirse en activa, el director se inclina por llevarse a la organización a otro lado, donde se pueda evitar la influencia de los agentes externos. Las autocracias más comunes son las organizaciones jóvenes, pequeñas y poco visibles que operan en entornos simples pero cambiantes, siendo el caso típico la empresa dirigida por su propietario.

<sup>328</sup> La cursiva es del original.

---

como una red productiva que atraviesa todo el cuerpo social más que como una instancia negativa que tiene como función reprimir”.<sup>329</sup>

En otras palabras, las relaciones de poder son concretas y específicas, y a su vez, dicha especificidad responde al hecho de que dichas relaciones están situacional y espacialmente determinadas, por lo que se torna difícil una aproximación más o menos general de las mismas. Así pues, en este trabajo, siendo el micro, pequeño y mediano espacio organizacional el que interesa en términos generales y el micro espacio organizacional el que interesa en términos específicos, es necesario un acercamiento a la especificidad de dicho espacio organizacional para estar en posibilidades de acercarse a la especificidad de las relaciones de poder generadas en el micro espacio organizacional. Ello implica, desde el punto de vista de la micro organización como objeto, el estudio empírico de un caso concreto, y desde el punto de vista de la micro organización como subcampo, el estudio sistemático de una diversidad de estudios de caso concretos; cuestión que será abordada en los próximos capítulos; sin embargo, a pesar de la necesidad del desarrollo de ambos tipos de estudio, en esta tesis solo desarrolla el primero.

No obstante, antes de pasar al estudio concreto de las relaciones de poder, es necesario reflexionar sobre las mismas. Por ello, a diferencia de Mintzberg (1992: 1) que parte de la premisa de que “lo que resulta de interés para el estudio del poder en el seno de las organizaciones y su entorno no es dar una definición exacta del concepto de poder sino saber quién lo ostenta, cuándo, cómo y por qué”, en este capítulo, se parte de la premisa de que la respuesta al quién, cómo, cuándo y por qué se ostenta el poder<sup>330</sup> en las organizaciones, pasa por el análisis de las relaciones de poder en sí mismas para su posterior traslado e interpretación en espacios organizacionales específicos. Es decir, dado que no toda relación social inserta en un espacio organizacional dado implica una relación de poder, es necesario identificar aquellas relaciones sociales que implican relaciones de poder, de aquellas relaciones sociales que no implican relaciones de poder.

---

<sup>329</sup> En otras palabras para Foucault (1992a: 179) es necesario dejar de pensar al poder solamente como “un poder esencialmente negativo que supone por una parte un soberano cuyo papel es el de prohibir y por otra parte un sujeto que debe de algún modo decir sí a esta prohibición”.

<sup>330</sup> O en otras palabras, quién consigue qué, cuándo, cómo y para qué.

De otra forma, partir del sentido común –aún si bien éste no es despreciable– para comprender el fenómeno del poder en las organizaciones puede limitar su comprensión al situarse la noción de poder en un nivel general, poco específico y ambiguo, ya que desde el punto de vista del sentido común, poder es poder en todos sentidos, y casi cualquier relación social podría entonces interpretarse como una relación de poder.<sup>331</sup> Esto no significa que las relaciones de poder en su forma concreta no puedan tornarse ambiguas –claro que pueden tornarse ambiguas e imprecisas–; simplemente significa que, precisamente debido a la diversidad de formas concretas que pueden adoptar las relaciones de poder y debido a que en última instancia todo puede caer dentro de la categoría de poder, se piensa pertinente que su análisis debe partir, en principio, de un marco conceptual que reduzca las ambigüedades relativas a la noción de poder, de forma tal que a través de la identificación de los elementos y características básicas que definen a una relación de poder, se esté en mejores posibilidades de identificar empíricamente aquellas relaciones sociales que implican relaciones de poder de aquellas que no.

Así mismo, partir de un análisis conceptual de las relaciones de poder puede facilitar, en principio, acceder al estudio empírico del detalle de las relaciones de poder y evitar anquilosarse en el nivel de la generalidad que de acuerdo a Foucault (1992a: 190) omite el estudio de las maneras como el poder se ejerce concreta y detalladamente, con toda su especificidad, sus técnicas y sus tácticas. Para Foucault (1992a: 191), este nivel de la generalidad implica la reproducción de ideas sobre el poder donde por ejemplo, en el socialismo soviético el poder era llamado por sus adversarios totalitarismo y en el capitalismo occidental el poder era denunciado por los marxistas como dominación de clase, sin embargo, la mecánica específica de reproducción de estas formas de ejercicio del poder jamás era analizada.

Así pues, el estudio del poder en las organizaciones, al margen de una reflexión sobre la noción de poder, corre el riesgo de identificar a toda relación social dentro de la organización

---

<sup>331</sup> Al respecto Galbraith (1992: 211-212) escribe que a menudo las personas no logran terminar una conversación sin hacer referencia al poder: los presidentes tienen poder, los políticos ganan o pierden poder, las corporaciones, sindicatos y multinacionales son poderosas, existen personas que son recordadas por ser poderosas, algunos países son más poderosos que otros. Y las referencias a estos poderes son hechas sin requerir ninguna explicación, es decir, a pesar de la diversidad de significados que la palabra poder tiene, los lectores, los que conversan o escuchan acerca de esta palabra saben lo que el poder significa.



---

como una relación de poder, y por tanto, corre el riesgo de banalizar la importancia del poder como fundamento de la acción organizada. En otras palabras, el ejercicio abierto del poder es necesario solamente cuando el control se desvanece, las suposiciones fallan, las rutinas caen en desuso y los problemas aparecen (Clegg, 1979: 147), es decir, cuando las estructuras fundamentales de dominación y control fallan en promover la conducta funcional de los individuos (Leflaive, 1996: 32).

De esta forma, en este capítulo se exploran algunos conceptos de poder emanados de las ciencias sociales a la vez que se identifican algunos elementos y características presentes explícita o implícitamente en dichos conceptos. Acto seguido, se sugiere una forma estructural para integrar de manera más o menos coherente dichos elementos y características, a partir de lo cual, se propone un modelo –ideal– que permita profundizar en la complejidad inherente a las relaciones de poder. Posteriormente, este modelo se contextualiza a la luz de un marco organizacional, lo cual abre las posibilidades para reflexionar sobre las relaciones de poder en espacios organizacionales. Con ello, se pretende contar con un instrumento conceptual-metodológico que permita un acercamiento al estudio concreto de las relaciones de poder, es decir, contar con una herramienta que permita acercarse a conocer la especificidad de las relaciones de poder que se generan en la microorganización objeto de estudio de esta tesis. No se pretende que este modelo sea un fiel reflejo de la realidad, más bien, se pretende que aporte elementos que permitan una aproximación al estudio de la misma; en todo caso, son las discrepancias con la realidad, las que deben permitir re-estructurar el modelo propuesto. No obstante antes de exponer lo concerniente a este modelo, se presenta un breve panorama del estudio del poder en las organizaciones, en tanto forma de contextualizar la pertinencia del modelo respecto al estudio del poder en la micro (pequeña y mediana) organización.

## **2. El estudio del poder en las organizaciones: una visión panorámica**

Como se mencionó en la introducción de esta tesis, las respuestas a los diversos problemas que las organizaciones enfrentan son resultado de la acción organizada, la cual, para su consecución, implica un mínimo de cooperación. No obstante, además de que los objetivos de los miembros que conforman la organización son diversos sino contradictorios, los individuos están en libertad de otorgar o negar su contribución a la organización –en gran parte a su

arbitrio–; pueden asimismo colaborar o refugiarse en su retirada, compenetrarse de los fines de la organización y entregarse hondamente a su rol o dar de sí mismos solo una parte superficial, reservándose las fuerzas para empresas personales extrañas al trabajo (Crozier, 1974b: 99; Crozier y Friedberg, 1990). Ante esta situación, el ejercicio de poder se torna necesario para conseguir la cooperación inherente a la acción organizada. Por ello, el poder es, en palabras de Crozier y Friedberg (1990), el fundamento de la acción organizada. Y puesto que el poder es el fundamento de la acción organizada, y por tanto, es inherente a la complejidad organizacional, se ha convertido en un sujeto de estudio importante dentro de la Teoría de la Organización y los Estudios Organizacionales,<sup>332</sup> y por ello mismo, ha permitido explicar, comprender e interpretar parte de la complejidad del fenómeno organizacional. Así pues, en palabras de Schattschneider (en Goodin, 2003: 31), “la organización es la movilización del prejuicio”.

En este contexto, y ya que el fenómeno del poder siempre ha estado presente en la historia de las organizaciones, desde las llamadas premodernas hasta las llamadas postmodernas, la literatura acerca del poder en las organizaciones puede considerarse como abundante. Esto es, si bien existen textos específicamente dedicados al estudio del poder en las organizaciones,<sup>333</sup> también existen textos en los que, dada la importancia de este fenómeno, se escribe algún (s) capítulo (s) con relación a él debido a que permite explicar algún aspecto de lo organizacional,<sup>334</sup> asimismo, existen textos donde el punto principal del análisis no es el

---

<sup>332</sup> Al respecto, para una visión panorámica –del desarrollo– del estudio del poder en las organizaciones, ver Clegg (1990b); Clegg y Hardy (1996c) Hardy (1995); Ibarra y Montaña (1992); y Reed (1996).

<sup>333</sup> A manera de ejemplo, ver: *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On power, Involvement, and their correlates* (Etzioni, 1975); *The theory of power and organization* (Clegg, 1979); *Frameworks of power* (Clegg, 1990b); *Power and Politics in Organizations* (Hardy, 1995); *Power in organizations* (Zald, 1970); *El poder en la organización* (Mintzberg, 1992); *El poder en las organizaciones. Política e influencia en una empresa* (Pfeffer, 1993); *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*. (Friedberg, 1997).

<sup>334</sup> A manera de ejemplo, ver: *Organization Theory* (Pugh, 1997); *Classics of Organization Theory* (Shafritz y Ott, 1996); *Organization, Class and Control* (Clegg y Dunkerley, 1980); *L'analyse des organisations* (Chanlat y Séguin, 1987); *Towards a new theory of organizations* (Hassard y Parker, 1994); *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives* (Hatch, 1997); *Handbook of Organization Studies* (Clegg, Hardy y Nord, 1996); *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective* (Jablin, et al., 1989); *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades* (Pfeffer, 2000); *Sociología de las organizaciones* (Perrow, 1991); *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados* (Hall, 1996); *People and Organisations* (Salaman y Thompson, 1975); *Control e ideología en las organizaciones* (Salaman y Thompson, 1984); *Identidades en las organizaciones* (Etkin y Schvarstein, 1992); *Communication and organizations. An interpretative approach* (Putnam y Pacanowsky, 1991); *Imágenes de la organización* (Morgan, 1996); *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva* (Crozier y Friedberg, 1990); *Les mondes sociaux de l'entreprise* (Sainsaulieu et al., 1995); *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*

---

poder pero que sugieren aspectos relevantes acerca de su estudio.<sup>335</sup> Así, el poder – organizacionalmente hablando– ha sido estudiado desde diversos enfoques, por lo que tratar de elaborar una clasificación de la literatura del poder que de cuenta de todas sus vertientes resulta complicado. No obstante a continuación se exponen algunos de los enfoques y temáticas de mayor relevancia dentro del estudio del poder en las organizaciones.

## **2.1. El estudio teórico/empírico del poder y su perspectiva crítica/funcionalista**

En primer lugar, es pertinente señalar que en términos generales, el poder ha sido estudiado tanto empírica como teóricamente;<sup>336</sup> no obstante, esta división es meramente analítica, ya que los estudios empíricos siempre están respaldados por un marco teórico-conceptual específico. También en términos generales, como lo establecen Clegg y Hardy (1996c), el estudio del poder puede diferenciarse de entre aquellos que mantienen una perspectiva funcional y aquellos que mantienen una perspectiva crítica:<sup>337</sup> mientras los primeros equiparan al poder con las acciones que caen fuera de las estructuras formalmente legitimadas –autoridad–, las

---

(Sainsaulieu, 1997); *L'emprise de l'organisation* (Pagès, et al., 1979); *Decisions and organizations* (March, 1989a). También, desde la perspectiva managerial el poder ha representado una variable de estudio para la práctica y enseñanza del management, por ejemplo, ver: *Theory Organization. The structure and design of organizations* (Robbins, 1983); *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones* (Robbins, 1999); *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas* (Kinicki y Kretiner, 2003); *Cultures and Organizations. Software of the mind* (Hofstede, 1997); *Managing strategic action. Mobilizing change, concepts, readings and cases* (Hardy, 1994a); *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999).

<sup>335</sup> A manera de ejemplo, en *Manufacturing knowledge* (Gillespie, 1993) se pueden identificar varios aspectos afines a las relaciones de poder: las estrategias de los trabajadores para hacerse de prerrogativas (1993: 59, 67, 81-82, 94), los mecanismos de control para supervisar la producción de los trabajadores (1993: 60-61, 79), los mecanismos de poder para lograr que los trabajadores aumenten su nivel de producción (1993: 63), los mecanismos para intensificar el control managerial (1993: 67), el conocimiento como fuente de poder para crear mecanismos de control (1993: 68), las relaciones de poder entre supervisores y subordinados (1993: 79-80) y la asimetría de las relaciones de poder (1993: 81). Asimismo, en el análisis comparativo sobre diversos tipos de organizaciones que se expone en *Organizational structure in its context* (Pugh y Hickson, 1979: 43-76), se pueden intuir, a partir de variables como la centralización, la estandarización o la formalización, las diversas formas y características que pueden adoptar las relaciones de poder en espacios organizacionales específicos. También, *El comportamiento administrativo* (Simon, 1988) es un ejemplo de cómo una variable organizacional, en este caso la toma de decisiones, está intensamente relacionada con el ejercicio del poder; es así que Simon (1988: 10) escribe: “la organización quita al individuo una parte de su autonomía decisoria y la sustituye por un proceso organizativo de toma de decisiones”.

<sup>336</sup> A manera de ejemplo, desde un punto de vista teórico ver: Clegg (1990b); y desde un punto de vista empírico ver: Sainsaulieu *et al.* (1995).

<sup>337</sup> A manera de ejemplo, desde la perspectiva crítica ver: Clegg, (1979, 1981 y 1989); Clegg y Dunkerley (1980); Deetz (1992); Ibarra y Montaña (1992); Pagès et. al. (1979); Leflaive (1996); Desde la perspectiva funcionalista ver: Mintzberg (1992); Pfeffer (1993); Robbins (1983); Hickson et. al. (1971 y 1974); (Crozier 1974 a y b); Kanter (1997).

cuales, amenazan las metas y el orden organizacional formalmente establecidos,<sup>338</sup> los segundos equiparan al poder con estructuras por medio de las cuales se logra la dominación de ciertos intereses<sup>339</sup> (Clegg y Hardy, 1996c: 626). Así por ejemplo, desde la perspectiva de la contingencia la división del trabajo es considerada como un mecanismo causal que produce poder; desde la perspectiva neomarxista la división del trabajo es considerada como el resultado del ejercicio de poder (Clegg, 1989: 97).

Asimismo, mientras la perspectiva crítica trata de entender las relaciones entre poder, prácticas discursivas y supresión del conflicto con relación a la construcción de la identidad individual y el conocimiento corporativo (Deetz, 1992: 22), la perspectiva funcionalista trata de entender las relaciones entre poder, jerarquía y objetivos organizacionales con relación al desempeño organizacional.

## **2.2. El poder y las tipologías organizacionales**

Entre otros aspectos, la noción de poder ha sido considerada como una variable básica para el desarrollo de tipologías organizacionales. Al respecto, Etzioni (1975) propone una tipología organizacional basada en el tipo de relaciones de poder por medio de la cual se puede caracterizar la acción organizacional. Este autor parte de la noción de sumisión (compliance), la cual define como “una relación que consiste en el poder empleado por los superiores para controlar a los subordinados y la orientación de los subordinados respecto de ese poder” (Etzioni, 1975: xv). De esta manera, dicha relación incluye dos partes: el actor que ejerce poder y el actor a quien se le ejerce poder. El primero puede desplegar tres tipos de poder: coercitivo –aplicación o amenaza de aplicación de sanciones físicas–, remunerativo –control sobre recursos materiales y recompensas como los salarios, las comisiones, las contribuciones, etcétera– o normativo –distribución y manipulación de recompensas simbólicas–. El segundo –de acuerdo a la noción de sumisión– desarrolla una actitud u orientación (involvement) respecto del tipo de poder que le ha sido ejercido, la cual puede ser también de tres tipos:

---

<sup>338</sup> Desde este punto de vista la organización es considerada como un sistema integrado, monolítico y coherente cuyos elementos mantienen una convergencia en sus objetivos y donde el ejercicio del poder –cuando lo hay– amenaza la estabilidad del sistema.

<sup>339</sup> Desde este punto de vista, la organización es considerada como una estructura de dominación de tipo weberiana o como el espacio por excelencia donde se desarrolla “la búsqueda de la máxima eficiencia de la extracción de la plusvalía” (Ibarra y Montaña, 1992).

alienante –una actitud negativa ante el poder ejercido–, calculadora –una actitud negativa y/o positiva ante el poder ejercido– o moral –una actitud positiva ante el poder ejercido–. En función de la relación entre estas formas de ejercer el poder y la actitud ante dichas formas, pueden surgir nueve tipos de sumisión, de los cuales, tres son altamente congruentes entre sí. De esta forma, Etzioni propone que las organizaciones se pueden clasificar de acuerdo al tipo de sumisión que predominantemente desarrollan en su cotidianeidad, como lo muestra la tabla 3.1. (ver tabla 3.1)

Tabla 3.1. Tipología organizacional de Etzioni.

Tipo de sumisión			Tipo de organización	Tipo de organización representativa
Tipo de poder ejercido	Recursos utilizados para ejercer el poder	Tipo de actitud ante el poder ejercido		
coercitivo	Recursos físicos	alienante	organizaciones coercitivas	prisiones, campos de concentración, hospitales de salud mental mentales
remunerativo	recursos materiales	calculadora	organizaciones utilitarias	organizaciones de negocios
normativo	recursos simbólicos	moral	organizaciones normativas	organizaciones religiosas, universidades, asociaciones profesionales
Diversas combinaciones			organizaciones duales	sindicatos

Fuente: elaborado por el autor, con base en Etzioni (1975).

Similarmente, aprovechando la noción de organización como coalición política, Mintzberg (1992: 29) propone analizar a las organizaciones a través de dos colaciones básicas: la coalición interna<sup>340</sup> y la coalición externa<sup>341</sup> (ver figura 1.A en la sección de anexos 1). Y a partir de las posibles interacciones entre dichas colaciones –así como de sus respectivas lógicas

<sup>340</sup> Compuesta por los empleados de la organización, quienes al tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones organizacionales de forma regular, determinan el resultado final de la organización.

<sup>341</sup> Compuesta por aquellos individuos y públicos que no pertenecen a la plantilla de la organización pero que utilizan sus fuentes de poder con el propósito de afectar el comportamiento de los empleados.

de acción al ejercer poder entre ellas–, Mintzberg propone, al menos, seis configuraciones organizacionales específicas, como lo muestra la tabla 3.2. (ver tabla 3.2)

Tabla 3.2. Configuraciones organizacionales de Mintzberg basadas en la noción de poder.

<b>Coalición externa</b>	<b>Coalición interna</b>	<b>Tipo de configuración organizacional basada en la noción de poder</b>	<b>Tipo de organización similar</b>
Dominada	Burocrática	Organización instrumental	Burocracia maquinal; organizaciones coercitivas o utilitaristas
Pasiva	Burocrática	Sistema cerrado	Burocracia maquinal (sobre todo en forma divisional o diversificada); organización utilitarista
Pasiva	Personalizada	Autocracia	Estructura simple o empresarial
Pasiva	Ideológica	Organización misionera	Organización misionera; organizaciones normativas
Pasiva	Profesional	Meritocracia	Burocracia profesional y adhocracia o innovadora; anarquía organizada
Dividida	Politizada	Arena política	Organización política; una configuración híbrida o un paso intermedio a una transición configuracional

Fuente: elaborado por el autor con base en Mintzberg (1992: 347-376).

### 2.3. El poder y el análisis metafórico de las organizaciones

En relación con el punto anterior, la noción de poder ha sido utilizada como instrumento que permite contribuir al estudio de las organizaciones a través del análisis metafórico de las mismas. Así por ejemplo, March (1989b) propone pensar a las organizaciones como coaliciones políticas, es decir, como espacios sociales donde diversos grupos negocian –y ejercen poder– entre ellos para determinar una cierta distribución de poder dentro de la organización así como para asegurar que sus objetivos prevalezcan sobre los demás.

Asimismo, Morgan (1996: 176) ha propuesto pensar a las organizaciones como sistemas políticos; en otras palabras, las organizaciones pueden entenderse como mini-estados donde la relación entre individuo y sociedad es paralela a la relación entre individuo y organización, por lo que al igual que existen sociedades y sistemas políticos unitarios,<sup>342</sup>

<sup>342</sup> En términos de Morgan (1996: 174) una visión unitaria de la sociedad es aquella en la que la sociedad es concebida como un conjunto integrado donde los intereses de los individuos y la sociedad misma son sinónimos; esta visión recalca la soberanía del Estado y la importancia que tiene la subordinación de los individuos al servicio de la sociedad en tanto medio de realizar y satisfacer el bien común.

---

pluralistas<sup>343</sup> y radicales,<sup>344</sup> pueden haber organizaciones unitarias, pluralistas y radicales. En las primeras, el papel del poder en la cotidianidad organizacional es ignorado completamente por lo que conceptos como autoridad, liderazgo y control tienden a preferirse como medios de describir las prerrogativas de la dirección para guiar la organización hacia la consecución de los intereses comunes (Morgan, 1996: 177). En las segundas, el poder representa una variable central por medio de la cual se acentúan y resuelven los conflictos, por lo que la organización es vista como una pluralidad de poseedores de poder –y de intereses– allegándose del mismo a partir de una pluralidad de fuentes de poder (Morgan, 1996: 177). En las últimas, el poder también representa un rasgo clave de la organización y se considera como desigualmente distribuido debido a la división de clases, esto es, las relaciones de poder en la organización son vistas como reflejo de las relaciones de poder en la sociedad en general y vinculadas a más amplios procesos de control social –por ejemplo, el sistema legal y la educación– (Morgan, 1996: 177). De igual forma, como ya se mencionó, Mintzberg (1992) propone analizar a las organizaciones a la luz de dos tipos de colaciones: la interna y la externa.

#### **2.4. El estudio de las fuentes de poder organizacionales**

Por otra parte, el estudio de las fuentes de poder representa uno de los enfoques más nutridos. Al respecto, la propuesta tipológica de Etzioni (1975) anteriormente mencionada, representa a su vez una tipología de las fuentes de poder organizacionales, es decir, en las organizaciones coercitivas las fuentes de poder serán de tipo coercitivo (sanciones físicas), en las organizaciones utilitarias las fuentes de poder serán tipo remunerativo (control sobre recursos como medio de distribución de recompensas materiales) y en las organizaciones normativas las fuentes de poder serán de tipo normativo (distribución de recompensas simbólicas). Así pues, las organizaciones no sólo se caracterizan por la forma en que ejercen el poder sino por las fuentes de poder que utilizan para ejercerlo.

---

<sup>343</sup> Según Morgan (1996: 173) el término pluralismo se usa en la ciencia política para caracterizar tipos idealizados de democracias liberales donde las tendencias potencialmente autoritarias se ven afectadas por el libre intercambio de grupos de intereses que tienen un puesto en el gobierno.

<sup>344</sup> De acuerdo a Morgan (1996: 174) la visión radical de la sociedad y de los sistemas políticos ve la sociedad como un antagonismo de intereses de clase, caracterizado por rupturas enraizadas social y políticamente, y sostenido tanto por coerción como por consenso.

Asimismo, uno de los estudios más notables y conocidos que dejó entrever no sólo las diversas fuentes de poder más representativas de la acción organizada, sino la forma en que éstas son producidas y utilizadas, fue el realizado por Crozier (1974a) en la década de 1960; en dicho estudio Crozier encuentra que son dos las fuentes de poder alrededor de las cuales gira la acción organizada: el saber hacer de los obreros de mantenimiento y la regla impersonal a la que acudían los obreros de producción y la cúpula administrativa. A partir de este estudio Crozier y Friedberg (1990: 69) establecen que “se pudieran distinguir cuatro grandes fuentes de poder correspondientes a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre especialmente pertinentes para una organización: las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional; las que están ligadas a la organización y su –o mejor dicho– sus entornos; las que nacen de la comunicación y de la información, las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales”. Décadas después, y sustentándose en el marco teórico desarrollado por Crozier y Friedberg (1990), Sainsaulieu *et al.* (1995) realizan un estudio en el que si bien encuentran como validas y actualizadas las fuentes de poder propuestas por Crozier y Friedberg, descubren otras fuentes de poder: el acceso a redes ligadas al flujo de trabajo organizacional, el control sobre los recursos financieros y materiales y la realización de una función simbólicamente valorizada. En dicho estudio, a diferencia del realizado por Crozier, las fuentes de poder son pertinentes en tanto son acumuladas por los actores, es decir, décadas después, con organizaciones enfrentando contextos más turbulentos, los actores con poder son los que logran acumular varias fuentes de poder.<sup>345</sup> También, el estudio de Crozier sirvió de base conceptual para el estudio de las fuentes de poder desde el punto de vista contingente. Así, desde este punto de vista, la centralidad,<sup>346</sup> sustituibilidad<sup>347</sup> e incertidumbre<sup>348</sup> departamentales son consideradas como fuentes de poder departamentales, las

---

<sup>345</sup> Recuérdese que en el estudio de Crozier la posesión de una fuente de poder era suficiente para ejercer el poder.

<sup>346</sup> Es decir, el grado al cual las actividades de la unidad departamental están estrechamente relacionadas con el ‘sistema’ organizacional de forma tal que dichas actividades se tornen más o menos pertinentes y centrales para la acción organizacional en su conjunto y para la realización de los objetivos de la organización.

<sup>347</sup> Es decir, el grado de dificultad para remplazar la acción realizada por cierta unidad departamental –y por tanto para emplazar a dicha unidad departamental– dada cierta acción organizacional.

<sup>348</sup> Es decir, si la incertidumbre es el desconocimiento de las acciones futuras debido a la falta de información, la incertidumbre de las unidades departamentales es el grado al cual el tipo de incertidumbre que desarrolle de cierta unidad departamental se torna importante para la acción organizacional en su conjunto.



---

cuales, al conjugarse, determinan el mayor o menor poder de los departamentos organizacionales (Hickson et. al., 1971). La idea básica de esta teoría es que el arreglo de ciertas condiciones estructurales, en tanto fuentes de poder, determinan el grado poder de las unidades departamentales dentro de las organizaciones.<sup>349</sup> Similarmente, desde un punto de vista contingente, pero centrado no en la unidad departamental sino en los individuos, Astley y Sachdeva (1984) consideran a la autoridad jerárquica, al control sobre los recursos y a la centralidad respecto del flujo de trabajo organizacional como fuentes de poder; y el arreglo de estas fuentes de poder, al igual que en la teoría desarrollada por Hickson *et. al.* (1971), determina el grado de poder de los individuos en las organizaciones. Asimismo, Pfeffer y Salancik (1977) desarrollan su noción de poder a partir de la base teórica propuesta por Hickson *et. al.* (1971) tomando en cuenta la incertidumbre, la (in)sustituibilidad y la institucionalización del poder,<sup>350</sup> pero agregando la capacidad para generar recursos críticos – para la supervivencia de la organización– y el control sobre los recursos escasos. Para estos autores, el poder cambia cuando el ambiente organizacional cambia ya que altera la pertinencia y utilidad de esas fuentes de poder.

Y es a través de los diversos estudios sobre el poder en las organizaciones que algunos autores se han dado a la tarea de hacer un recuento de las diversas fuentes de poder más usuales dentro de las organizaciones, como lo muestra la tabla 3.3.

## **2.5. El poder y las estrategias individuales en espacios organizacionales**

Otro tema de gran relevancia dentro del estudio del poder en las organizaciones es el del análisis estratégico o análisis de las estrategias individuales y grupales. En este tema de estudio iniciado por Crozier (1974 a y b) y desarrollado por Crozier y Friedberg (1990) la organización es considerada como una estructura de juego donde las características y las reglas formales e informales canalizan y regularizan simultáneamente las estrategias de poder de los diferentes

---

<sup>349</sup> Hickson *et. al.* (1974) comprueban este marco teórico a través de un estudio empírico donde se demuestra que el poder de las unidades departamentales está en función de la forma como se combinen la sustituibilidad, centralidad, incertidumbre e inmediatez del flujo de trabajo de las unidades.

<sup>350</sup> Es decir, la capacidad para perpetuar la centralidad; no obstante, a diferencia de Hickson *et. al.* (1971), Pfeffer y Salancik (1977) consideran que la centralidad no sólo está relacionada con el contexto intraorganizacional, sino con el ambiente extraorganizacional.

miembros de la organización, y son ellas mismas, el enjuogo y el producto del enjuogo organizacional (Friedberg, 1997: 77).

Tabla 3.3. Fuentes de poder organizacionales.

<b>Mechanic</b>	<b>Mintzberg</b>	<b>Morgan</b>	<b>Pfeffer</b>	<b>Kanter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• crear dependencia de las demás personas respecto de uno</li> <li>• acceso a información, a personas influyentes y a recursos</li> <li>• permanencia en la organización, lo cual permite el acceso a otras fuentes de poder</li> <li>• saber hacer</li> <li>• hacerse insustituible</li> <li>• cantidad de esfuerzo e interés aplicados a un área particular de la organización</li> <li>• carisma o atracción personal</li> <li>• localización física y posición estructural (centrales) dentro de la organización</li> <li>• formación y pertenencia a coaliciones dentro de la organización</li> <li>• conocimiento y uso de las reglas organizacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• control de recursos</li> <li>• habilidades técnicas</li> <li>• conocimientos que sean de gran importancia para la organización</li> <li>• prerrogativas legales</li> <li>• acceso a agentes que poseen fuentes de poder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autoridad formal</li> <li>• control de recursos escasos</li> <li>• utilización de la estructura organizacional, leyes y reglamentos de la organización</li> <li>• control de los procesos de decisión</li> <li>• control del conocimiento y la información</li> <li>• control sobre las interdependencias departamentales</li> <li>• capacidad de tratar con la incertidumbre</li> <li>• control de la tecnología</li> <li>• alianzas interpersonales</li> <li>• acceso a redes y control de la organización informal</li> <li>• simbolismo y dirección de las ideas</li> <li>• sexo y control de las relaciones de sexo</li> <li>• factores estructurales que definen el escenario de acción</li> <li>• el poder que ya se tiene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• características personales (elocuencia, sensibilidad, sociabilidad, competencia, popularidad, confianza en sí mismo, fortaleza, ambición)</li> <li>• posición jerárquica</li> <li>• hacerse insustituible</li> <li>• reputación</li> <li>• capacidad de ajuste a las circunstancias contextuales</li> <li>• capacidad de proporcionar recursos para la organización</li> <li>• función primordial en el flujo de trabajo y en la estructura de comunicación</li> <li>• capacidad de evaluar el panorama social</li> <li>• los recursos ya adquiridos</li> <li>• hacer favores a otros</li> <li>• creación de recursos</li> <li>• allegarse de aliados y formación de alianzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utilización de las reglas inherentes al trabajo</li> <li>• predecesores en el trabajo</li> <li>• rutinas establecidas</li> <li>• variedad de tareas</li> <li>• capacidad para ofrecer recompensas</li> <li>• flexibilidad en el uso de las personas</li> <li>• localización física</li> <li>• contactos interpersonales en el trabajo</li> <li>• contacto con los superiores</li> <li>• participación en eventos</li> <li>• acceso a la toma de decisiones</li> </ul>

Fuente: elaborado por el autor con base en Mechanic (1962: 349-364), Mintzberg (1992: 26-27), Morgan (1996:146), Pfeffer (1993 y 2000) y Kanter (1997: 322).

Específicamente, el análisis estratégico examina las estrategias por medio de las cuales algunos actores logran allegarse de zonas de incertidumbre para perpetuar y estar en

---

condiciones de ejercer poder sobre otros actores, es decir, para hacer que otros *hagan* o para *rehusarse a hacer* lo que los otros les piden que hagan, de forma tal que sus objetivos personales se vean concretizados dentro del marco organizacional en cuestión. Así por ejemplo, en el famoso estudio de Crozier (1974 a y b), la estrategia de los obreros de mantenimiento consistió en desaparecer los manuales de reparación de las máquinas que ellos componían y la estrategia de los obreros de producción y la cúpula administrativa consistió en el manejo de la regla impersonal a su favor.

Por otra parte, desde un punto de vista managerial, algunas de las estrategias para lograr un exitoso ejercicio del poder son las siguientes (Robbins, 1999: 405; Kinicki y Kretiner, 2003: 330-331).<sup>351</sup>

- Tratar de convencer a los demás con razones, argumentos lógicos o hechos
- Obtener el apoyo de los niveles superiores de la organización para conseguir lo que uno desea
- Utilizar las recompensas y sanciones derivadas de la organización como medio de lograr lo que uno desea
- Utilizar formas directas de mandato como por ejemplo ordenar a los individuos que cumplan con lo que se les pide
- Obtener el apoyo de otras personas en la organización para conseguir lo que uno desea
- Hacer que los demás participen en la toma de decisiones e implementación de las mismas de forma tal de conseguir lo que uno desea
- Hacer promesas explícitas e implícitas de intercambiar favores
- Basarse en la adulación, en el fomento de la buena voluntad y en una actitud humilde y amistosa como medio de conseguir lo que uno desea
- Referirse a la amistad y a la lealtad como medio de conseguir lo que uno desea
- Tratar de generar entusiasmo al apelar a las emociones, ideas o valores de los demás como medio de conseguir lo que uno desea

## **2.6. El poder y los (en)juegos organizacionales**

Como se puede derivar del análisis estratégico de Crozier y Friedberg (1990), la noción de juego resulta de interés para el análisis del poder; esto es, si bien dicha noción no representa un tema de estudio por sí mismo, si representa una herramienta metafórica para el estudio del poder. En otras palabras, el juego constituye una forma metafórica en la que es posible conciliar la idea de obligación y libertad, la idea de conflicto, competencia y de cooperación a

---

<sup>351</sup> Dichas estrategias son retomadas de Kinicki, Schmidt, SwiffinSmith y Wilkinson citados en Robbins (1999: 405) y de Kinicki, Schmidt y Wilkinson y de Yukl, Falbe y Youn citados en Kinicki y Kretiner (2003: 330-331).

un mismo tiempo (Friedberg, 1997: 141). Desde este punto de vista, el juego es el conjunto de reglas que estructuran a la acción organizada, es decir, el conjunto de reglas que delimitan las estrategias de los actores al ejercer poder unos sobre otros. Asimismo, Clegg (1990b) hace uso de la noción de juego como metáfora para el estudio teórico del poder en las organizaciones. Para este autor son las *reglas del juego* las que posibilitan y restringen la agencia organizacional (organizational agency), es decir, los actos individuales y/o colectivos referidos a la consecución de acciones orientadas a metas específicas; actos que implican relaciones de poder (Clegg, 1990b: 186-202). Por otra parte, Mintzberg (1992) ha hecho uso de la noción de juego para explicar las diversas lógicas de acción de lo que él denomina la colación interna de la organización; la tabla 3.4. ofrece una breve explicación de la lógica de acción de los diversos juegos propuestos por Mintzberg. (ver tabla 3.4)

## **2.7. El poder y las intenciones y/o intereses individuales**

Otro aspecto menos estudiado con relación a los anteriores, al menos explícitamente, es el de las intenciones o intereses al ejercer el poder. No obstante el estudio –ya mencionado– de Sainsaulieu *et al.* (1995) considera este aspecto de las relaciones de poder; para estos autores, los individuos ejercen poder por varias razones: para dominar los procesos de trabajo –en su aspecto técnico–, para asegurar la eficacia de su trabajo, para asegurar las condiciones de en las que se desarrolla su trabajo, para contribuir a la rentabilidad de la empresa esperando el aumento de salarios, para ser integrados y reconocidos al seno de cierta comunidad profesional y mantener la relevancia de la misma dentro de la organización y para incidir en la gestión del recurso humano de forma tal de verse favorecidos en cuestiones como ascensos o promociones.

Asimismo, dentro de los juegos planteados anteriormente, Mintzberg (1992: 253-254 y 276) establece que los integrantes de la coalición interna ejercen poder –o juegan su juego– para: resistirse a la autoridad, contrarrestar la resistencia a la autoridad, construir bases de poder con los compañeros, con los subordinados o con los superiores, construir bases de poder con recursos organizacionales, con conocimientos y habilidades, construir bases de poder con el sistema de reglas organizacionales, vencer a los rivales, causar cambios en la organización, asegurar la supervivencia y crecimiento de la organización y de las unidades departamentales, buscar sistematizar los procesos de trabajo, proteger al grupo de trabajo propio y mantener la autonomía.

Tabla 3.4. Los juegos de la coalición interna.

Tipo de juego	Lógica de acción del juego
<b>Juego de la insurrección</b>	Por lo general se practica para resistir a la autoridad, o bien para producir un cambio en la organización; en general es jugado por el núcleo operativo, es decir, aquellos que soportan el mayor peso de la autoridad formal.
<b>Juego de la coninsurrección</b>	Practicado por aquellos que ejercen la autoridad a través para hacer frente al juego de la insurgencia, por ejemplo, la excomunión en la iglesia.
<b>Juego del patrocinio</b>	Practicado para generar una base de poder, en este caso a través de los superiores; el individuo se adjunta a alguien con más estatus, y le profesa lealtad a cambio de poder.
<b>Juego de las alianzas</b>	Practicado entre pares de la línea media y en ocasiones por el núcleo de operaciones, quienes negocian contratos implícitos o apoyo mutuo para generar una base de poder que les permita progresar en la organización.
<b>Juego de la creación de imperios</b>	Practicado en particular por la línea media para generar bases de poder, no en cooperación con sus pares sino en forma individual con sus subordinados.
<b>Juego del presupuesto</b>	Practicado abiertamente y con reglas bastante claras para generar una base de poder; similar al juego de creación de imperios, pero menos divisivo, ya que la recompensa está dada por los recursos, no por las posiciones o unidades per se, al menos no las de los rivales.
<b>Juego de la pericia o de la habilidad</b>	Uso engañoso del saber hacer para generar una base de poder, ya sea haciendo ostentación de ella o fingiéndola; los verdaderos expertos juegan mediante el aprovechamiento de las aptitudes y conocimientos técnicos, y utilizan el carácter único, fundamental e irremplazable de dicho conocimiento; los que no son expertos juegan procurando que su trabajo sea considerado como experto, habiéndolo declarado así de modo que nadie más pueda controlarlo.
<b>Juego de la dominación</b>	Practicado para generar una base de poder ejerciendo una autoridad legítima sobre aquellos que no la poseen o cuentan con menos autoridad, es decir, usan el poder legítimo de maneras ilegítimas.
<b>Juego de la línea media versus tecnoestructura</b>	Un juego de rivalidad similar a la que existe entre hermanos, practicado no sólo para aumentar el poder personal sino para derrotar a un contrincante: los managers de línea con autoridad para tomar decisiones formales contra los asesores de personal especializado; cada lado tiende a aprovechar un poder legítimo de maneras ilegítimas.
<b>Juego de los rivales de campo</b>	En general se produce cuando los juegos de alianza o de generación de imperios generan dos bandos importantes, y en consecuencia, es necesario derrotar al rival, por ello, puede ser el juego más divisivo de todos; de esta manera, el conflicto puede darse entre unidades –por ejemplo, entre marketing y producción en una fábrica–, entre personalidades rivales o entre dos misiones que compiten entre sí –por ejemplo, las prisiones divididas por el conflicto entre algunos que abogan por la custodia y otros que abogan por la rehabilitación de los prisioneros–.
<b>Juego de los proyectos estratégicos</b>	Practicado para efectuar un cambio en una organización donde los individuos o grupos procuran promover los cambios de naturaleza estratégica utilizando medios políticos.
<b>Juego del chivato</b>	Un juego en el que se utiliza la información privilegiada para efectuar un cambio en la organización, es decir, una persona –generalmente ubicada en la base jerárquica– detecta alguna situación en la que otra persona está infringiendo alguna regla, y ante este hecho, procede a delatar dicha situación ante una persona externa influyente, esperando a cambio, alguna retribución.
<b>Juego de los jóvenes rebeldes</b>	Practicado por los mayores beneficios que puede brindar a pesar de los riesgos en los que se incurre; consiste en que un pequeño grupo de “jóvenes rebeldes” cercanos al poder pero no en su centro, procuran reorientar la estrategia básica de la organización, desplazar a sus principales expertos, cambiar su cultura o desembarazarse de sus líderes.

Fuente: elaborado por el autor con base en Mintzberg (1992: 254-255) y Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999: 300-301).

## **2.8. Conflicto organizacional**

También, aunque generalmente considerado un tema aparte, el conflicto organizacional resulta de interés para el estudio del poder en las organizaciones. Ya desde principios del siglo XX, Follett (1960) consideraba la importancia del conflicto en las organizaciones. Para esta autora el conflicto o diferencia de opiniones y deseos es algo inherente a las sociedades y a las organizaciones, por lo que más que tratar de ocultarlo, hay que ‘sacarle partido’. En su visión, existen tres formas de conflicto y resolución del mismo: cuando el conflicto se resuelve por medio de la imposición –una de las partes en conflicto gana y la otra pierde–, por medio de la conciliación –las partes en conflicto ceden un poco en sus prerrogativas para evitar caer en la inactividad– y por medio de la integración –los deseos de las partes en conflicto se integran de forma tal que ninguna de las partes tiene que ceder en sus prerrogativas–. La propuesta básica de Follett gira en torno a la posibilidad de desarrollar el conflicto constructivo –que no es más que la resolución de conflicto por medio de la integración– debido a los mejores resultados que éste ofrece respecto de la generación del equilibrio organizacional. Específicamente, Follett (1960: 41) expone que “toda empresa debe estar de tal modo organizada (y esto es una de las pruebas de organización) que se dé amplio margen a la presencia de cualquier conflicto al salir a la luz anhelos distintos”,<sup>352</sup> solamente una vez que se han reconocido los componentes básicos del conflicto, se puede intentar integrar las diferencias de opiniones y deseos.

Por otra parte, para Schmidt y Kochan (1972) el desarrollo del conflicto depende de tres factores: la incompatibilidad entre las metas de los individuos, la percepción de interferencia para llevar a cabo las metas propias<sup>353</sup> y el grado de interdependencia entre las actividades de los individuos; de forma tal que cuando estos factores se conjugan las situaciones en conflicto emergen.

Por su parte, March y Simon (1969: 123-149) establecen tres tipos de conflicto: 1) el individual –que hace referencia al conflicto en la toma de decisión individual–, 2) el organizacional –que hace referencia al conflicto entre individuos o entre grupos de una organización– y 3) el interorganizacional –que hace referencia al conflicto entre

---

<sup>352</sup> Si bien la idea de dejar fluir el conflicto resulta interesante, como se mostrará en el capítulo 5, en algunas ocasiones no sólo es necesario dejar fluir el conflicto, sino además, es necesario estimularlo, incentivarlo, promoverlo, provocarlo y generarlo de forma planeada y premeditada.

<sup>353</sup> Es decir, el hecho de que un individuo sienta que otro individuo afectará la realización de sus metas debido a que éstas son incompatibles con la metas del otro individuo.

---

organizaciones—. <sup>354</sup> El conflicto individual tiene origen en tres circunstancias: cuando en una situación de decisión el individuo no encuentra una alternativa mínimamente satisfactoria, se le dificulta escoger una alternativa de entre las varias disponibles y desconoce las consecuencias futuras de las alternativas posibles; en todas estas circunstancias el individuo se encuentra en conflicto debido a que no puede tomar una decisión cualquiera que esta sea. Por su parte, el conflicto organizacional se manifiesta a nivel individual y a nivel grupal. El conflicto individual tiene su origen en la diferencia entre las elecciones hechas por los diversos individuos dentro de la organización, por ello, requiere de la ausencia del conflicto individual en la toma de decisiones, es decir, necesita que cada individuo tenga una alternativa aceptable de acción y que individuos diferentes prefieran alternativas diferentes. A su vez, el conflicto intergrupar requiere de una necesidad positivamente sentida de toma conjunta de decisión, de una diferencia en los objetivos y de una diferencia en la percepción de la realidad (o ambas) entre los grupos de la organización.

Finalmente, para Pondy, en términos generales existen dos tipos de conflicto: por un lado, el conflicto de rozamiento, en donde el conflicto no altera la estructura organizacional –es decir no altera ni las relaciones de autoridad ni la distribución de recursos–; por otro lado, el conflicto estratégico, en donde el conflicto sí altera la estructura de la organización –es decir altera tanto las relaciones de autoridad como la distribución de recursos– (Pondy, 1969). Y en términos específicos existen tres modelos de conflicto: el de negociaciones, el burocrático y el de sistemas; los cuales a su vez pueden cristalizarse de varias formas: latente, advertida, experimentada o manifestada –o incluso encadenadamente– (Pondy, 1967).

A su vez, manteniendo estrecha relación con la noción del conflicto –y con la de relaciones de poder–, la respuesta ante el conflicto o la forma de resolución del mismo, ha también sido estudiada. Así, para March y Simon (1969: 142-143) la organización responde al conflicto de tres formas: resolución de problemas, <sup>355</sup> persuasión, <sup>356</sup> negociación <sup>357</sup> y política. <sup>358</sup>

---

<sup>354</sup> Aunque estos autores contemplan la existencia de estos tres tipos de conflicto, básicamente se enfocan en el estudio del conflicto individual y organizacional.

<sup>355</sup> Es decir, la diferencia en los objetivos se resuelve a partir de una solución que satisfaga criterios compartidos.

<sup>356</sup> Es decir, la diferencia entre subobjetivos organizacionales se resuelve respecto de su concordancia con otros objetivos organizacionales más amplios.

Asimismo dentro del estudio realizado por Sainsaulieu *et al.* (1995: 179-215), se dejan entrever tres formas genéricas de resolución del conflicto: oposición<sup>359</sup> negociación,<sup>360</sup> y consenso,<sup>361</sup> las cuales determinan el nivel cooperación que caracteriza a las organizaciones estudiadas. Desde un punto de vista managerial, el conflicto tiene las siguientes formas de resolución (Thomas, en Robbins, 1999: 41-42): la competencia,<sup>362</sup> la colaboración,<sup>363</sup> la evasión,<sup>364</sup> la complacencia<sup>365</sup> y el compromiso.<sup>366</sup>

## **2.9. Poder y equilibrio organizacional**

Desde otro punto de vista, pero guardando relación con las formas de resolución del conflicto, se encuentra la noción de equilibrio organizacional. Como se mencionó anteriormente (capítulo 2, apartado 4.1.), para Simon (1988: 106) el equilibrio organizacional resultaba del hecho de que la organización ofrecía al individuo, a cambio de su participación, pagos colaterales o

---

<sup>357</sup> Es decir, la diferencia en los objetivos se resuelve no por persuasión sino por otros medios como las amenazas.

<sup>358</sup> Esto es, un proceso semejante a la negociación pero la diferencia en los objetivos se resuelve por incluir en la negociación agentes externos a la organización como las instancias gubernamentales.

<sup>359</sup> Esta forma de resolución del conflicto incluye tres formas de interrelación: la dominación – caracterizada por la asimetría de posiciones de poder y dominio parecidas a las situaciones descritas por la sociología del trabajo respecto de la industria tayloriana–, el contra-poder –caracterizado por el dominio de la base jerárquica debido a su posición estratégica dentro del sistema técnico– y el antagonismo –caracterizado por la confrontación de dos bloques profesionales que detentan saberes, valores y concepciones organizacionales divergentes–.

<sup>360</sup> Esta forma de resolución del conflicto incluye dos formas de interrelación: el ajuste jerárquico – caracterizado por la construcción de un nuevo modo de participación entre los diversos niveles jerárquicos– y la transformación negociada –caracterizado por la invención de nuevas reglas a nivel horizontal y vertical–.

<sup>361</sup> Esta forma de resolución del conflicto incluye dos formas de interrelación: el pacto –caracterizado por la articulación de dos estratos jerárquicos debido al reconocimiento mutuo de dos modos distintos de inversión dentro del trabajo y dentro de la organización– y el consenso –caracterizado por el hecho de que los enjuegos y divergencias eventuales entre los diferentes actores se tornan fuertemente ponderadas por un sistema cultural común el cual impone una norma consensual alrededor de un proyecto dividido–.

<sup>362</sup> Es decir, la ambición de satisfacer los intereses propios a pesar del impacto negativo que se provoca en la otra parte en conflicto.

<sup>363</sup> Es decir, una situación en la que cada una de las partes en conflicto desea satisfacer completamente los intereses de las demás partes en conflicto.

<sup>364</sup> Es decir, la voluntad de retirarse a fin de suprimir el conflicto.

<sup>365</sup> Es decir, el deseo de una de las partes en conflicto de anteponer los intereses del oponente por encima de los suyos.

<sup>366</sup> Es decir, una situación en la que cada una de las partes en conflicto está dispuesta a renunciar a algo con el fin de solucionar el conflicto.



---

alicientes, los cuales eran percibidos por el individuo como recompensas por su participación. Así, en la medida que la organización tuviera la capacidad para hacer *creer* al individuo que recibía más de lo que aportaba, éste decidiría participar en la organización y mantenerla en equilibrio. Planteado en estos términos, el análisis del ejercicio de poder hubiera resultado relevante para explicar el equilibrio organizacional, no obstante, la escuela del comportamiento fue ajeno al desarrollo de esta veta de investigación.

Sin embargo, posteriormente Pagés et al. (1979), bajo otra perspectiva disciplinaria, vincularon el equilibrio organizacional y el ejercicio de poder. Esto es, el psicoanálisis en la organización (Pagés et al., 1979) ha concebido a la organización como un sistema de mediación de contradicciones –económicas, políticas, ideológicas y psicológicas– que mantiene en equilibrio a la organización a través de la resolución del conflicto, esto es, las prerrogativas ofrecidas por la organización funcionan como un elemento unificador entre los objetivos de ésta y la percepción que tienen los trabajadores de sus obligaciones.<sup>367</sup> Es un sistema de mediación de contradicciones donde la organización refuerza las prerrogativas sobre las obligaciones gracias a un estado de enamoramiento del individuo respecto de la organización, de forma tal que las contradicciones organizacionales se transforman en contradicciones individuales y las contradicciones externas en internas; de esta forma, la organización es un espacio donde el sistema es perfecto y el que falla es el individuo, donde el conflicto es anticipado y el poder es diluido en la noción de organización. La organización es la madre a la que se ama, y ésta, a cambio de este amor, promete lo que niega: el amor (Montaño y Rendón, 1991); por ello, la organización lo es todo y no se le puede fallar. El individuo vive creyendo que ama y que es amado, que recibe más de lo que da, por tanto, es incapaz de tomar conciencia de las contradicciones y del ejercicio de poder a que es sometido dentro de la organización (Aubert y Gaulejac, 1991).

Por otra parte, en el análisis estratégico de Crozier y Friedberg (1990), la idea de equilibrio organizacional también se encuentra presente, aún de forma implícita. Es decir, la noción de sistema de acción concreto y mecanismo de regulación, no son sino una forma de explicar el equilibrio organizacional a través de las relaciones de poder, ya que si se consideran a las organizaciones como sistemas de acción concretos formales, los mecanismos de

---

<sup>367</sup> El sistema de mediación de contradicciones puede ser considerado como un mecanismo de poder que permite que la organización cumpla sus objetivos en ausencia del conflicto abierto.

regulación permiten explicar el estado de equilibrio que guardan las organizaciones respecto de la acción organizada que las sustenta en un momento dado; y el análisis de las relaciones de poder entra en juego, ya que como lo muestran Crozier y Friedberg (1990), en el fondo los sistemas de acción concretos y sus mecanismos de regulación no son más que un entramado afín de relaciones de poder.

## **2.10. Control organizacional**

Aunque la noción de control no está comúnmente ligada a la noción de poder, como se analizará más adelante, poder y control son aspectos organizacionales en estrecha relación. Si bien el tema del control ha sido abordado desde la perspectiva organizacional, es la perspectiva administrativa la que lo ha abordado con mayor énfasis.

En términos administrativos el control se identifica básicamente con una de las etapas del proceso administrativo, la cual consiste en proporcionar información y retroalimentación para mantener las funciones de la organización en las sendas correctas vía el monitoreo de las mismas. Como es bien sabido, el proceso administrativo del control parte de la observancia de los objetivos y estándares de desempeño; procede al seguimiento del cumplimiento de las acciones orientadas a la consecución de dichos objetivos y estándares; posteriormente compara los resultados reales de las acciones contra los parámetros establecidos; y finalmente propone acciones preventivas y correctivas. Esta visión del control representa obviamente un enfoque meramente funcionalista/pragmático del control organizacional, la cual ha evolucionado, en los últimos años, a técnicas más específicas como el control de gestión (Ramírez y Ramírez, 1997) o el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1999).

Por su parte, en la perspectiva organizacional, el control básicamente ha sido relacionado al control del proceso de trabajo –sobre todo el control sobre los procesos de trabajo a que dio origen la administración científica taylorista y la cadena de montaje fordista–, al control como una forma o un medio de dominación y al control como una forma específica de poder. No obstante, desde la perspectiva organizacional, el estudio del control organizacional mantiene ciertos rasgos funcionalistas/pragmáticos. A manera de ejemplo, Tannenbaum (1962: 239) concibe al control como un proceso en el cual un individuo –o un grupo de ellos– determina lo que otro individuo –o un grupo de ellos– hará. Lo que este autor sugiere, a partir del análisis de diversos estudios, es que el incremento de control

---

experimentado por todos los niveles jerárquicos de una organización se verá reflejado tanto en un incremento de productividad como en un incremento de participación, comprometimiento, e integración de los intereses de los diversos miembros de la organización. Es decir, en tanto los individuos de los diversos niveles jerárquicos desarrollen mayor grado de control sobre sí mismos y sobre los demás, y en tanto estén en posibilidad de ejercer influencia recíproca, el desempeño de la organización tenderá a ser mejor (Tannenbaum, 1962: 236-257). Y este mejoramiento del desempeño organizacional se debe, en principio, a que el control posee dos implicaciones organizacionales: una pragmática y otra simbólica; donde la pragmática implica la realización de acciones concretas y la simbólica implica estados psicológicos de satisfacción derivados de la sensación de superioridad y potencialidad, lo cual se traduce en mejora del desempeño organizacional (Tannenbaum, 1962: 240). Pero si bien el aumento del grado de control en los diversos niveles organizacionales trae aparejado un aumento del desempeño, también implica costos fisiológicos y psicológicos –como la angustia, el nerviosismo o el desarrollo de úlceras– derivado del aumento de la responsabilidad (Tannenbaum, 1962: 245-246). Lo que está en el fondo de esta concepción del control es la idea de que éste es el medio por el cual se puede lograr el ajuste entre el interés individual y el desempeño organizacional, comúnmente concebidos como incompatibles.<sup>368</sup>

Pero a la par de esta concepción del control organizacional, se desarrollan otras concepciones menos funcionalistas y más críticas. Así por ejemplo, para Clegg las organizaciones se han construido a partir de diferentes tipos de control sobre los procesos de trabajo; estos tipos de control han llegado a especializarse en función de los diversos niveles estructurales que representan a su vez los diversos intereses de clase en las organizaciones; en este contexto, el control en las organizaciones puede ser conceptualizado en términos de diversos tipos de reglas operativas correspondientes a diversos niveles operativos, en donde las reglas conforman la estructura subyacente a la superficie de la vida organizacional (Clegg,

---

<sup>368</sup> Desde este punto de vista, esta visión del control organizacional puede considerarse ligada al argumento esencial de las Nuevas Relaciones Humanas, en el sentido de que la distribución de control en los diversos niveles jerárquicos –es decir, una especie de forma de dirección democrática– puede llegar a establecer una compatibilidad entre las estructuras organizacionales y la noción de individuo en tanto ser humano competente (véase apartado 4.1. de l capítulo 2).

1981: 545-561).<sup>369</sup> Esta concepción del control organizacional implica una posición crítica sobre el mismo al concebirlo como una forma de dominación que se cristaliza en la lucha de clases y en la que está en juego el control sobre los procesos de trabajo organizacionales.

## 2.11. La distribución del poder en espacios organizacionales

Otro aspecto estudiado, ha sido la distribución del poder dentro del espacio organizacional a nivel individual, grupal y departamental. Así por ejemplo, Sainsaulieu *et al.* (1995) tomando como punto de referencia la diversidad de zonas de incertidumbre, las fuentes de poder y las intenciones estratégicas de los actores organizacionales encontró seis tipos de actores cada uno con diferentes capacidades para ejercer poder, como lo muestra la tabla 3.5 (ver tabla).

Tabla 3.5. Distribución de individual del poder de acuerdo a Sainsaulieu *et al.*

Tipo de actor	Zonas de incertidumbre	Fuentes de poder	Intenciones estratégicas	Característica principal
Actor restringido	Acceso restringido a zonas de incertidumbre	Alguna fuente de poder	Juegos internos y defensivos	Posición marginal en lo juegos estratégicos
Actor amenazado	Mayor acceso a zonas de incertidumbre	Saber hacer	Juegos internos y defensivos	Amenazado por la evolución del ejercicio profesional, tiende a verse desplazado
Actor de control	Acceso restringido a zonas de incertidumbre	Recursos, reglas, información	Juegos externos y ofensivos	Managers con capacidad para ejercer control sobre los subordinados y las decisiones estratégicas
Actor ocasional	Acceso más o menos restringido a zonas de incertidumbre	Pocas fuentes de poder	Juegos internos y defensivos con probabilidades de acceder a juegos externos y ofensivos	Volatilidad sobre la escena estratégica de la organización
Actor emergente	Acceso a zonas de incertidumbre	Acceso a redes de flujo de trabajo, saber hacer, valorización cultural, relaciones con el ambiente	Juegos externos y ofensivos	Capacidad de jugar ofensivamente debido a la pluralidad de fuentes de poder que posee
Actor de interfase	Acceso a zonas de incertidumbre	Relaciones con el ambiente, información, recursos, Acceso a redes de flujo de trabajo, reglas, valorización cultural	Mayor capacidad para establecer juegos externos y ofensivos	Capacidad de jugar ofensivamente debido a la diversidad de posiciones y relaciones que mantiene dentro y fuera de la organización

Fuente: elaborado por el autor con base en Sainsaulieu *et al.* (1995: 143-177).

<sup>369</sup> Por ejemplo, reglas estatales, reglas de reproducción del status quo, reglas de regulación social intraorganizacionales, reglas de procedimientos técnicos.

A partir de este estudio se derivaron varias hipótesis: el poder no necesariamente se corresponde con el nivel jerárquico, las formas de poder desplegadas son múltiples, algunas fuentes o zonas de incertidumbre son más importantes que otras, los criterios que caracterizan las posiciones de los actores –no en términos jerárquicos sino en términos de poder– son diversas, entre otras.

Asimismo, dentro de las configuraciones organizacionales de Mintzberg (1992) basadas en la noción de poder, se deja entrever la distribución del poder, sobre todo al interior de la coalición interna. Esto es, si se considera a las partes integrantes de la coalición interna (ver figura 1.A en la sección de anexos 1) como grupos dominantes, cada una de las configuraciones se caracterizara por contar con una distribución del poder específica, como lo muestra la tabla 3.6 (ver tabla).

Tabla 3.6. Distribución grupal del poder de acuerdo a Mintzberg.

configuración organizacional	Coalición externa	Coalición interna	Concentración del poder	
			Grupo principal	Grupo secundario
Organización instrumental	Dominada	Burocrática	Agente externo dominante	director ejecutivo y tecnoestructura
Sistema cerrado	Pasiva	Burocrática	Ápice estratégico, línea media y tecnoestructura	
Autocracia	Pasiva	Personalizada	Director ejecutivo	
Organización misionera	Pasiva	Ideológica	Ideología	ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones tecnoestructura y staff de apoyo
Meritocracia	Pasiva	Profesional	Núcleo operativo (expertos) y staff de apoyo	algunas veces ápice estratégico y línea media
Arena política	Dividida	Politizada	Todas las partes con capacidad de influencia	

Fuente: elaborado por el autor con base en Mintzberg (1992: 377-543)

Por su parte Perrow (1970) realizó un estudio en el que comparó la distribución del poder a nivel departamental. Dicho estudio fue realizado en doce grandes empresas industriales y consistió en preguntar a mandos medios y directivos cuál era el departamento –ventas, producción, investigación y desarrollo, y staff de servicios–<sup>370</sup> con mayor poder. Los resultados indicaron que el departamento de ventas fue el más poderoso, debido a que en una economía de

<sup>370</sup> Este último incluía finanzas y contabilidad, relaciones personales, planeación, staff legal y presidencia.

mercado, dicho departamento ocupa una posición estratégica respecto al ambiente. Los departamentos con menos poder en orden descendente fueron producción, staff de servicios e investigación y desarrollo.

Asimismo, se pregunto cuál de los cuatro departamentos debería tener más, menos o el mismo poder. Hubo consenso acerca de que investigación y desarrollo debería tener más poder, seguido de producción, ventas y staff de servicios. Sin embargo, en términos generales, los integrantes de cada departamento pensaban que su propio departamento debería tener más poder que el poder que los miembros de otros departamentos le asignaban.

Finalmente, dicho estudio concluyó que los departamentos minimizaban el poder que ellos realmente tenían, maximizaban la cantidad que deberían tener y minimizaban el grado al cual ellos deberían ser criticados.

## **2.12. Poder y relaciones interorganizacionales: dependencia de recursos**

Por otra parte, aunque el estudio del poder en las organizaciones se ha enfocado al análisis de las relaciones de poder intraorganizacionales, Pfeffer y Salancik han desarrollado el análisis de las relaciones de poder interorganizacionales a través de la noción de dependencia de recursos. La idea básica de estos autores es que, para sobrevivir, las organizaciones requieren recursos, pero debido a que las organizaciones no controlan los recursos que necesitan, la adquisición de recursos puede ser problemática e incierta sobre todo cuando los recursos son escasos. Desde este punto de vista, la adquisición de recursos implica que las organizaciones deban interactuar con unas con otras, es decir, algunas organizaciones realizan transacciones con otras organizaciones por los recursos que le son necesarios, y el control sobre dichos recursos proporciona a éstas últimas poder sobre aquellas. Así pues, la sobrevivencia de la organización depende de su habilidad para hacer frente a las contingencias ambientales, por lo que la negociación de intercambios para asegurar la continua provisión de recursos necesarios se presenta como el centro de gran parte de la acción organizacional (Pfeffer y Salancik, 1997: 131). En otras palabras, entre las organizaciones, el poder se organiza alrededor de la escasez de recursos y al rededor del grado de necesidad y valoración de dichos recursos; por ello, entre mayor sea la capacidad de una organización para proporcionar recursos escasos y críticos, mayor será su poder sobre las organizaciones a quienes proporciona dichos recursos (Pfeffer y Salancik, 1997: 132). De esta forma, para Pfeffer y Salancik (1997: 158), el poder es la

habilidad para organizar actividades que minimicen incertidumbres ambientales por lo que está intensamente ligado a la escasez e importancia de recursos organizacionales.

### 2.13. Poder y cultura en las organizaciones

También, entre otros aspectos, el poder ha sido considerado como una variable que permite explicar el fenómeno transcultural en las organizaciones. Así por ejemplo, uno de los cuatro índices que Hofstede (1984 y 1997) utilizó para estudiar las diferencias culturales en organizaciones (IBM) de diversos países, fue el poder.<sup>371</sup> El índice de distancia de poder (IDP) se define como el grado en el que los miembros menos poderosos de instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder sea distribuido desigualmente. Este índice va de 0 a 100 y los países que registran índices cercanos a 100 se consideran con un alto IDP, mientras que los países que registran índices cercanos a 0 se consideran con un bajo IDP. Así pues, el estudio de Hofstede muestra como el IDP (y los otros índices), en tanto elemento cultural, varía entre las organizaciones de los diversos países estudiados, lo que permite sugerir que la cultura nacional influye de manera importante no sólo en la naturaleza de la cultura organizacional sino en la cotidianeidad organizacional, como lo muestra la tabla 3.7.

Tabla 3.7. Características de organizaciones de países con IDP bajos y altos.

<b>Organizaciones de países con IDP bajos</b>	<b>Organizaciones de países con IDP altos</b>
Menor centralización	Mayor centralización
Organizaciones más planas	Organizaciones más verticales
Tramo de control más corto	Tramo de control más largo
Pequeñas diferencias salariales	Altas diferencias salariales
Alta calificación de niveles jerárquicos bajos	Baja calificación de niveles jerárquicos más bajos
Trabajo manual con igual estatus que trabajo no-manual	Trabajo no-manual más valorado que el trabajo manual

Fuente: Hofstede (1984: 107).

<sup>371</sup> Los otros índices fueron: el índice de individualismo-colectivismo, el índice de masculinidad-feminidad y el índice de aversión a la incertidumbre.

#### **2.14. Poder y administración: practicas disciplinarias**

Por último, bajo la perspectiva foucaultiana, recientemente se han empezado a desarrollar estudios que analizan las prácticas disciplinarias y discursivas –en tanto mecanismos de poder– en espacios organizacionales. Así por ejemplo, la planeación estratégica en tanto herramienta administrativa, es considerada por Knights y Morgan (1991) y por Knights (1992) como una forma positivista de conocimiento que al producir ‘verdades’, es decir, representaciones subjetivas de la realidad organizacional que se presentan como objetivas, convierten al individuo en sujeto. En otras palabras, para estos autores la planeación estratégica se presenta como una practica discursiva y disciplinaria que produce autodisciplina, esto es, como una practica discursiva y disciplinaria que, entre otros aspectos, contribuye a formar la subjetividad de los miembros de la organización al restringir su sentido de realidad a través de la interiorización de la práctica y del discurso estratégicos, los cuales, sobra decir, son acordes con las prerrogativas de la cúpula administrativa. Desde este punto de vista, la planeación estratégica puede ser considerada como un instrumento que facilita el ejercicio del poder.

Asimismo, tomando como referencia básica los desarrollos teóricos de Lukes, Knights y McCabe (1999: 97-99) muestran que si bien la Administración Total de la Calidad (TQM por sus siglas en inglés) usualmente es considerada como una herramienta administrativa políticamente neutra, sólo lo es apariencia, ya que en realidad posee un carácter profundamente político. Esto es, las relaciones poder organizacionales son a la vez condición y consecuencia de la Administración Total de la Calidad en el sentido de que el desarrollo de un programa de calidad parte de un estado estructuro-organizacional dado, el cual, debe ser modificado de acuerdo a los requerimientos de dicho programa a través del ejercicio de poder, si se pretende que dicho programa cumpla sus expectativas; a su vez, la implementación de un programa de calidad puede dar lugar al surgimiento de relaciones de poder que, dependiendo su naturaleza, pueden hacer fracasar el objetivo del programa o afectar su desempeño. De esta manera, desde la perspectiva del poder, la Administración Total de la Calidad no sólo posee un carácter técnico sino un carácter político, el cual permite explicar las fallas de los programas de calidad.

De igual forma, a partir de las ideas desarrolladas por Foucault sobre el panóptico de Bentham, Sewell y Wilkinson (1992: 277) sugieren que los sistemas de producción Justo a Tiempo y Control Total de la Calidad (JIT/TQC por sus siglas en inglés) crean y demandan sistemas de vigilancia que mejoran las formas burocráticas de organización a través de la



---

inclusión de prácticas disciplinarias que consolidan el control central y repercuten en el aumento de la eficiencia. La idea básica de estos autores es que los sistemas productivos del tipo JIT/TQC son eficientes debido a que la descentralización táctica de la responsabilidad se da al mismo tiempo que la centralización del control estratégico (Sewell y Wilkinson, 1992: 279). Esto es, por una parte, la descentralización táctica se sustenta en la disciplina derivada del escrutinio mutuo entre los miembros que conforman los círculos de calidad o las células y equipos de trabajo, los cuales son posibles gracias al layout propio de las formas de producción JIT/TQC; además el layout y la producción en lotes pequeños característico de JIT/TQC facilitan los esquemas de vigilancia que las formas de producción tayloristas/burocráticas dificultaban. Por otra parte, la centralización del control estratégico es posible gracias al uso de sistemas de información electrónicos que facilitan la vigilancia al detectar los errores de los trabajadores y exponer públicamente las fallas de éstos; ello permite crear esquemas disciplinarios al ser los trabajadores conscientes tanto del constante escrutinio a que son sometidos como de la posible humillación pública a que pueden verse expuestos (Sewell y Wilkinson, 1992: 280-284). Así, los sistemas de producción JIT/TQC ejercen poder sobre el individuo de forma doble: la inspección mutua entre los miembros de los equipos de trabajo y la inspección emanada de los sistemas de información electrónicos.

### **2.15. Las visiones parciales en el estudio del poder en las organizaciones**

Como se ha visto hasta ahora, el estudio del poder en las organizaciones incluye una diversidad de enfoques y temas de análisis. De esta manera, el poder ha sido estudiado tanto teórica como empíricamente, ya sea desde una perspectiva crítica o funcionalista. Entre sus principales temas de análisis se encuentran las tipologías organizacionales y el análisis metafórico de las organizaciones, las fuentes de poder, las estrategias individuales, los (en)juegos organizacionales, los intereses individuales, el conflicto, equilibrio y control organizacional, la distribución del poder, las relaciones de poder interorganizacionales. Asimismo, el poder ha sido vinculado a temas como la cultura y la administración.

Si bien existe un desarrollo del estudio del poder en las organizaciones, es necesario destacar que el fenómeno del poder tradicionalmente ha sido estudiado por disciplinas como la política o la sociología, por lo que en términos generales se puede establecer que este estado de desarrollo del estudio del poder en las organizaciones ha derivado de dos aspectos: 1) del

traslado y uso de las nociones de poder generadas en otras disciplinas para el estudio de las organizaciones y 2) de las nociones de poder definidas a partir de los intereses de investigación propios y de las preferencias teóricas particulares de los estudiosos de las organizaciones.

También, resulta pertinente señalar que a pesar de la diversidad de enfoques y temas de análisis sobre el estudio del poder en las organizaciones, no existe alguna perspectiva teórica-empírica que recupere de manera holista los diversos elementos inherentes a las relaciones de poder necesarios para su comprensión, es decir, los enfoques presentados anteriormente representan aproximaciones parciales en cuanto a la comprensión integral de las relaciones de poder en espacios organizacionales, ya que como se mostrará líneas abajo, la comprensión holista de las relaciones de poder pasa por la explicación de la interrelación de aspectos como fuentes de poder, estrategias individuales, (en)juegos organizacionales, intereses individuales, conflicto organizacional, control organizacional, distribución del poder, entre otros.

En otras palabras, como se ha venido exponiendo, algunos autores ponen énfasis en el estudio de las fuentes de poder, pero dejan de lado los intereses o estrategias; algunos otros ponen el acento en las fuentes de poder, las estrategias y los (en)juegos organizacionales, pero soslayan el control o el conflicto; algunos más ponen atención en la distribución del poder pero esquivan el equilibrio organizacional. Aún en el caso de autores como Mintzberg (1992), Crozier y Friedberg (1990) o Sainsaulieu *et al.* (1995) que estudian varios elementos inherentes a las relaciones de poder, no logran vincularlos o integrarlos en modelos ideales que permitan dar coherencia integrativa a dichos elementos, es decir, los estudian como variables separadas –no obstante, imbricadas en una realidad concreta–. Asimismo, en términos empíricos los diversos autores que estudian las relaciones de poder, estudian los elementos que las integran aisladamente, por lo que no logran explicar como la interrelación entre ellos da lugar al desarrollo de relaciones de poder concretas, es decir, estudiar fuentes de poder, estudiar conflicto, estudiar las estrategias, etcétera, aisladamente no significa estudiar relaciones de poder en sentido estricto.

Además, parte de la literatura sobre el poder en las organizaciones se ha enfocado, no en analizar a las relaciones de poder en sí mismas, sino en analizar como el poder permite explicar –a su vez– ciertos fenómenos organizacionales, por ejemplo, la acción organizada. No obstante, antes de utilizar al poder como fenómeno organizacional que permite a su vez explicar otros fenómenos organizacionales, resulta necesario, como se expuso en la

---

introducción, preguntarse qué es el poder y cómo se desarrollan las relaciones de poder en las organizaciones.

En este contexto, si bien se han propuesto modelos para el estudio del poder en las organizaciones, éstos son susceptibles de la crítica anterior: no permiten el estudio integral de las relaciones de poder en sí mismas, sino el estudio de las relaciones de poder en relación con algunos de sus elementos. Así por ejemplo, el modelo de las contingencias estratégicas de las relaciones de poder intraorganizacionales de Hickson et al. (1971) que hace referencia a la centralidad, sustituibilidad e incertidumbre en tanto fuentes de poder departamentales, no explica el desarrollo de las relaciones de poder en sí, sino como el acomodo estructural de las fuentes de poder, determina la concentración de poder de los departamentos organizacionales.

De igual forma, el modelo de circuitos de poder de Clegg (1990b) que desarrolla la idea de que las relaciones de poder fluyen por tres niveles o circuitos –la agencia (relaciones de poder instrumentales), integración social (reglas de dominación tendientes a la institucionalización del poder), sistema de integración (prácticas disciplinarias de fuentes de transformación social)–, no se centra en el análisis de las relaciones de poder en sí mismas, sino en los tipos y alcances espaciales de éstas.

Asimismo, el modelo de poder episódico de Cobb (1984) si bien relaciona a las fuentes de poder, los intereses y el contexto organizacional y los vincula al ejercicio de poder, éste se reduce a la formulación, implementación y efectos de la toma de decisiones, lo cual restringe el análisis de las relaciones de poder al análisis de la toma de decisiones, donde el control o el conflicto –por ejemplo– están ausentes.

Del mismo modo, Conrad (1991) propone un modelo de poder fundamentado en tres supuestos. El primero se basa en la idea de que hay estructuras superficiales de poder, es decir, relaciones de poder abiertas o visibles. El segundo parte del hecho de que hay estructuras profundas de poder, es decir, suposiciones básicas que guían la acción de los individuos, las cuales mantienen las relaciones de poder latentes puesto que no hay necesidad de ejercer poder debido a que el individuo actúa dentro de las normas establecidas. El tercero sostiene que existen estructuras de interpretación, es decir, el hecho de que los individuos al cuestionar las suposiciones básicas dan lugar al ejercicio del poder vía estructuras superficiales, las cuales tenderán a construir un nuevo estado organizacional que a través del tiempo sea legitimado por las estructuras profundas. Lo que está en el fondo de este modelo es una explicación general al

desafió del status quo vía las relaciones de poder; no obstante no hay una explicación detallada de la forma como se desarrollan las relaciones de poder, es decir, de la forma como interactúan –al menos idealmente– los elementos inherentes o subyacentes a una relación de poder.

En este sentido, dado que el estudio de las relaciones de poder tiene su origen en perspectivas disciplinarias diferentes a la organizacional, y dada la conveniencia de establecer un modelo ideal que permita configurar los elementos inherentes a las relaciones de poder, resulta pertinente realizar, desde las ciencias sociales, un análisis más detallado de las relaciones de poder, a partir de lo cual, se amplíen las posibilidades de comprender de forma integral el fenómeno del poder en las organizaciones.

### **3. El estudio del poder en las ciencias sociales: una aproximación conceptual y analítica**

Debido a que el poder no puede ser observado directamente (no es algo tangible ni posee materialidad) y debido a que es un fenómeno que transita por niveles y espacios diversos, que ocurre en tiempos específicos, que responde a hechos sociales específicos, pero que además sucede bajo condiciones generales, los diversos autores que han tratado de definir el poder ponen énfasis en ciertos aspectos de las relaciones de poder, dejando de lado otros, a la vez que parecen coincidir en unos aspectos y estar en desacuerdo en otros. Sin embargo, aunque son varias las perspectivas teóricas que se desarrollan alrededor del fenómeno del poder, muy en el fondo, lo que realmente se estudia, son las diversas formas como se ejerce el poder. Así por ejemplo, de acuerdo a Goetschy (1981), algunas de las principales perspectivas teóricas alrededor de la noción de poder son las siguientes:

- las teorías relacionales del poder, en las que se insertan autores que consideran al poder como una relación en la cual el poder no se posee sino se ejerce, como por ejemplo, las teorías de la resistencia, las teorías del intercambio de recursos y las teorías de la distribución de zonas de influencia.
- las teorías sistémicas del poder, en donde los autores consideran el poder como una capacidad: la capacidad –o propiedad– de un sistema o de un individuo para ejercer el

---

poder; es decir, es la capacidad del individuo inserto en una relación lo que genera poder, no la relación misma.

- las teorías que tratan al poder como una capacidad potencial, en donde el poder no necesita ser ejercido para ser poder: la simple posesión de las fuentes de poder implica el ejercicio del poder
- las teorías que conciben al poder como una capacidad manifiesta, en donde el poder sólo es poder, cuando es ejercido.

En este sentido, las diversas definiciones que han sido creadas sobre el fenómeno del poder se caracterizan por ser parciales, es decir, el tipo de definición propuesto por cada autor responde tanto al tiempo, espacio, contexto específico y nivel donde el fenómeno del poder fue estudiado o pensado, como a los intereses de investigación del autor. Por ello, y aunado al hecho de que dichas definiciones están lejos de poder capturar la complejidad del fenómeno del poder, “el concepto de poder es ... lo que se ha dado en llamar una noción esencialmente rebatida, uno de esos conceptos que inevitablemente implican disputas interminables sobre sus usos correctos por parte de los usuarios” (Lukes, 1985: 28). Y su carácter controvertido se debe más a la ambigüedad de los actos de poder en sí mismos (Crozier, 1995: 5) que a las definiciones creadas en torno a dicho fenómeno. El concepto de poder es vago y ambiguo por el hecho de que las relaciones de poder son ubicuas y diversas, no obstante, corre el riesgo de verse tautologizado (Crozier, 1995: 5). Sin embargo, paradójicamente, si las definiciones son complementarias o incompatibles esto sólo podrá ser resuelto empíricamente (Goetschy, 1981: 460), ya que como se desarrollará en el transcurso de este capítulo, es el estudio empírico del fenómeno de poder –y para nuestro objetivo, específicamente en espacios organizacionales– lo que permitirá ir avanzando en la comprensión del mismo.

En este contexto, aunque el estudio del poder puede ser rastreado en autores como Hobbes y Maquiavello (Clegg, 1990b), las contribuciones de los autores más relevantes de la política y la sociología del poder pueden encontrarse en el discurso del *'community power debate'*, en el que a partir del concepto dahliano de poder se establece un debate acerca del mismo, siendo Bachrach y Baratz y Lukes los protagonistas. Y si bien este debate generó – como es bien sabido– las nociones de las tres dimensiones del poder, una cuarta dimensión puede ser considerada a partir de las contribuciones de Foucault sobre el poder (Hardy, 1994b).

Es así que el análisis de las relaciones de poder presentado líneas abajo girará principalmente en torno a estos autores pero sin dejar de lado a otros autores cuya contribución al debate del poder ha sido importante. Al respecto, la tabla 3.8. sintetiza las ideas y argumentos generados alrededor del ‘community power debate’ así como los aportes foucaultianos al tema del poder (ver tabla 3.8.).

Tabla 3.8. Perspectiva general de las cuatro dimensiones del poder.

	<b>1era. dimensión</b>	<b>2da. Dimensión</b>	<b>3era. Dimensión</b>	<b>4ta. Dimensión</b>
<b>Autor (es) clave (s)</b>	Dahl	Bachrach y Baratz	Lukes	Foucault
<b>Concepto clave</b>	Toma de decisiones (decisiones clave)	No-decisiones	Hegemonía	Poder disciplinario
<b>Concepción del poder</b>	Intencional, deliberado, causal, visible	Intencional, deliberado, causal, menos visible	Intencional, deliberado, causal, a menudo invisible	No intencional, no deliberado, arbitrario, invisible, omnipresente
<b>Idea básica del poder de A sobre B</b>	A ejerce poder sobre B al lograr A que sus decisiones prevalezcan sobre las de B gracias al control que A ejerce sobre los recursos	A ejerce poder sobre B al construir barreras a la participación de B, es decir, al conseguir que B no entre a la arena del poder de forma tal que B ni siquiera está en posibilidades de oponer resistencia	A ejerce poder sobre B al lograr que B piense lo que A quiere que B piense, es decir, formando en B una falsa conciencia a través de la producción de mitos, ideologías, control de la información, etc. (B es inconsciente del poder que se le ejerce)	Las prácticas disciplinarias (micro-técnicas) ejercen poder sobre los individuos y las colectividades normalizándolos y objetivándolos (el poder está encarnado en el sistema)
<b>Tipo de conflicto</b>	Abierto	Incubierto	Aparentemente nulo o latente (aparente cooperación)	Abierto, latente, aparentemente nulo
<b>Acción de A</b>	Administración de las dependencias	Administración de los procesos (barreras de entrada)	Administración del significado (construcción de mitos, ideologías, etc.)	Ninguna
<b>Respuesta de B</b>	B es conciente de la problemática y de las consecuencias y puede conseguir estar en la arena política	B es consiente de la problemática y de las consecuencias pero incapaz de conseguir entrar a la arena política	B es inconsciente de la problemática y de las consecuencias, y no resiste	B puede ser consciente o inconsciente pero incapaz de resistir
<b>Si B pierde es porque:</b>	Poder inadecuado; inhabilidad para movilizarlo; A derrota a B porque controla los recursos que B necesita	Inhabilidad para conseguir los resultados en la arena política; B no participa en la arena política porque prevé que debido a las barreras de entrada su participación significaría derrota	No hay voluntad de resistencia; susceptibilidad a los mecanismos de formación de falsa conciencia	No hay intención de resistencia o la resistencia reafirma el status quo
<b>Dar poder a B requiere:</b>	Adquisición; ejercicio del poder en la arena de poder	Habilidad para lograr entrar a la arena del poder	Toma de conciencia y desligitamación de los mecanismos de formación de falsa conciencia	Adquisición de poder (limitadamente)

Fuente: adaptado y extendido a partir de Hardy (1994b: 233-234) y de Gaventa (en Clegg, 1990b: 110).

---

Ahora bien, cualquiera que sea el espacio social donde se estudien las relaciones de poder, resulta pertinente formularse, al menos, las siguientes cuestiones: ¿Cómo abordar el estudio de algo intangible y en ocasiones oculto? ¿Cómo ubicarlo? ¿Cómo estudiar un concepto aun no definido (o, en otras palabras, definido conforme a diversos intereses y dentro de distintos niveles de análisis)? ¿Cómo se construye una relación de poder?, ¿Cómo pasar del pensamiento abstracto al estudio empírico y concreto de las relaciones de poder?. La respuesta a estas preguntas requiere, dada la ubicuidad y diversidad del fenómeno del poder, empezar por un análisis teórico de las relaciones de poder –en sí mismas– que permita reducir el margen de ambigüedad –teórico empírico– inherente a las relaciones de poder.

En este sentido, el carácter ‘esencialmente rebatido’ del concepto de poder implica que el análisis de las relaciones de poder inicie con el examen de los diversos conceptos de poder que se han venido construyendo en las ciencias sociales. Además, ante la dificultad de estudiar el poder en tanto concepto abstracto carente de referente empírico específico –es decir, ante la imposibilidad de estudiarlo como un todo abstracto–, la noción de poder debe ser desagregada para estar en posibilidad de identificar referentes específicos y concretos al momento de su estudio empírico en las organizaciones. De esta forma, el análisis conceptual del poder tiene un doble propósito.

El primer propósito es identificar los elementos y características que comparten entre sí los diversos conceptos de poder, es decir, la identificación de los elementos y características inherentes a la noción de relaciones de poder. El segundo propósito se desarrolla sobre la base del primero. A partir de los elementos que conforman la noción de poder, se propone un modelo que permita –teóricamente– establecer la posible interrelación entre dichos elementos, es decir, que permita dar forma a esa masa amorfa y abstracta que es el poder. Dicho modelo, en tanto constructo mental-conceptual, contribuirá a la comprensión abstracta de las relaciones de poder, pero también, metodológicamente, ofrecerá posibilidades para el estudio empírico de las mismas.

Así, como ya se señaló, partiremos del análisis de algunos de los conceptos del poder que se han venido construyendo en las ciencias sociales. Por ello, dado que el objetivo es identificar los elementos y características que comparten entre sí los conceptos de poder propuestos, en la tabla 3.9. se presentan los conceptos analizados. (ver tabla 3.9)

Tabla 3.9. Conceptos de poder.

<b>Autor</b>	<b>Conceptos de Poder</b>
<b>Weber</b>	Poder “significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1992: 43).
<b>Dahl</b>	“A tiene poder sobre B en la medida que A puede conseguir que B haga algo que no haría de otra manera”. (Dahl, 1997: 158-159). Poder son “subconjuntos de relaciones entre unidades sociales tales que la conducta de una o más unidades (unidades respondientes) dependen en algunas circunstancias de la conducta de otras unidades (unidades dominantes)” (Dahl 1992: 40)
<b>Bachrach y Baratz</b>	“... en la medida en que una persona o un grupo –consciente o inconscientemente- crea o refuerza barreras al aireamiento de los conflictos políticos públicos, esa persona o grupo tiene poder”. (Bachrach y Baratz, 1962: 949)
<b>Lukes</b>	“A ejerce poder sobre B cuando A afecta a B en sentido contrario a los intereses de B”. (Lukes, 1985: 29)
<b>Foucault</b>	Dentro de una relación social: “un conjunto de acciones que se inducen y que se responden unas a otras” ... “un conjunto de acciones sobre acciones posibles”. (Foucault, 1989: 25-30)
<b>Benton</b>	“A tiene capacidades y recursos, y B tiene capacidades y recursos, entonces si A moviliza sus capacidades y recursos para alcanzar sus objetivos, y B moviliza sus capacidades y recursos para alcanzar sus objetivos, aun en contra de esto, A puede realizar sus objetivos”. (Benton, 1981: 176)
<b>Parsons</b>	“Poder es entonces la capacidad generalizada de asegurar el desempeño de obligaciones vinculadas a unidades dentro de un sistema organización colectivo, cuando las obligaciones son legitimadas con referencia a su repercusión en las metas colectivas y donde en caso de actitudes recalcitrantes se presume la ejecución mediante sanciones situacionales negativas, cualquiera que sea el medio efectivo de tal ejecución”. (Parsons 1992: 103)
<b>Poulantzas</b>	“... poder es la capacidad de una clase social para realizar sus intereses objetivos específicos”. (Poulantzas 1992: 144)
<b>French</b>	“El poder de A sobre B ... es igual al máximo de fuerza con el cual A puede inducir a B menos el máximo de fuerza de resistencia con el cual B puede mobilizarse en dirección opuesta”. (French en Dahl, 1997: 202; ver también French y Raven, 1996: 375-377)
<b>Crozier</b>	“El poder de A sobre B corresponde a la capacidad de A para imponer sobre B términos de intercambio que son favorables a A”. (Crozier, 1995: 9)
<b>Friedberg</b>	“... el poder se puede definir como el intercambio desequilibrado de posibilidades de acción, es decir, de comportamientos entre un conjunto de actores individuales y/o colectivos”. (Friedberg, 1997: 123)

Fuente: elaborado por el autor, con base en los autores citados.

Nota: Si bien se expone el concepto weberiano de poder, a continuación también se muestra el siguiente concepto de poder que surge del análisis que Wallimann *et. al.* realizaron al concepto webweriano dadas las tergiversaciones que de éste se han hecho al momento de su traducción: “Dentro de una relación social, poder significa alguna posibilidad, (no importa donde esta posibilidad este basada) para implementar la propia voluntad de uno (aun en contra de toda resistencia)”. (tomado de Wallimann *et. al.*, 1980: 266). Estos autores realizan un análisis del concepto de poder de Weber, en el cual se trata de hacer una traducción lo más fiel posible de dicho concepto. Por ejemplo, cuando Weber habla de posibilidad (en su sentido germánico) se refiere a las posibles alternativas para ejercer el poder, es decir, a las posibles fuentes de poder que pueden ser manipuladas para ejercer el poder no a la *probabilidad* (Wallimann *et. al.*, 1980: 264). Igualmente, el concepto de Weber hace referencia a un proceso (to carry through) más que a algo ya realizado (imposing the wiil or realizing the wiil) (Wallimann *et. al.*, 1980: 264). Asimismo, estar en posición de implementar la voluntad no es lo mismo que imponer la voluntad (Wallimann *et. al.*, 1980).

Ahora bien, del análisis de estos conceptos se puede establecer que la noción de poder cuenta con características y elementos en común. Adelantándonos un poco al análisis, en la Tabla 3.10. se muestra el énfasis explícito o implícito que cada autor –a través de su concepto de poder– pone tanto a las características como a los elementos representativos de las relaciones de poder. (ver tabla 3.10)



Tabla 3.10. Relación entre autores estudiosos del poder y características y elementos que conforman las relaciones de poder.

Autores	Características y elementos en los que los autores –a partir de sus conceptos– ponen énfasis implícita (I) y explícitamente (E)												
	Características				Elementos								
	Poder como capacidad	Poder como relación	Poder como relaciones asimétricas	Dependencia mutua	Intereses e intenciones	Fuentes de poder	Estrategia	Ejercicio de poder	Efectos de cambio en la conducta	Conflicto	Respuesta ante el poder ejercido	Limites al ejercicio de poder	Control
Weber		E	I	I	E	E	I	E	E	E	I	I	
Dahl	I	E	I	I	E	I	I	E	E	E	I	I	
Bachrach y Baratz	I		I	I	E	I	I	E	E	E	E	I	E
Lukes		E	I	I	E	I	I	E	E	E	E	I	E
Foucault		E	E	E	I	I	E	E	E	E	E	E	E
Benton		E	I	I	E	E	I	E	I	E	I	E	
Parsons	E			I	E	E	I	E	I	E	I		E
Poulantzas	E		I	I	E		I	I	I	I		I	
French		E	I	I	I	E	I	E	I	E	E	E	
Crozier		E	E	E	E	E	E	E	I	E	E	E	I
Friedberg		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	I

Fuente: elaborado por el autor.

#### **4. Un marco analítico para el estudio de las relaciones de poder**

Debido a que las características y los elementos mostrados en la tabla 3.10. son inherentes a las relaciones de poder, es necesario abundar en ellos brevemente, pues son éstas y éstos los que en conjunto permiten comprender la naturaleza de las relaciones de poder; bajo el entendido de que los conceptos a continuación abordados extraen su potencia a partir de su mutua interacción. No obstante antes de comenzar esta exposición, resulta ineludible la siguiente aclaración.

Lo primero que debe quedar claro cuando se analizan las relaciones de poder es que el término poder en las ciencias sociales excluye las relaciones con objetos inanimados o con objetos no humanos, por ejemplo, el control de un amo sobre su perro o el de un científico sobre la naturaleza probada de un reactor nuclear (Dahl, 1992: 40). En otras palabras, es necesario distinguir entre el poder sobre las cosas y entre el poder sobre las personas; es necesario distinguir entre los efectos en términos generales y entre los efectos sobre las personas (Bachrach y Baratz, 1963: 632-633). Esto es, lo que distingue a la noción de poder que tratamos de analizar en este trabajo es que pone en juego relaciones entre personas, por lo que es imperioso diferenciar esta noción de aquellas en las que el poder significa la capacidad para obtener, modificar, utilizar, consumir o destruir las cosas (Foucault, 1989: 25).

Además es necesario considerar que “el tabú acerca del poder está quizá aún más profundamente enraizado en la conciencia del hombre moderno que el tabú acerca del sexo” (Crozier, 1995: 6); por lo que es conveniente dejar de concebir al poder como una categoría moral y considerarla como una herramienta teórica-conceptual que permite explicar hechos sociales. Entendamos al poder simplemente como un concepto creado para explicar ciertos fenómenos sociales.

Una vez hechas estas aclaraciones, procederemos a analizar los elementos y características inherentes a las relaciones de poder, lo cual facilitará pensarlas como una relación, y específicamente, como un proceso en el tiempo con un inicio y un fin ambiguos. Y ya que las relaciones de poder pueden ser pensadas como procesos, su explicación resulta compleja debido a la interrelación de los elementos y características inherentes a las relaciones de poder. Por ello, si bien éstos y éstas se presentan secuencialmente, es necesario tener en

---

mente que la visión de conjunto es lo que permite la comprensión de las relaciones de poder en tanto proceso.

#### **4.1. Un análisis teórico-conceptual de las relaciones de poder**

##### 4.1.1. Poder como capacidad y poder como relación

Algunos autores conciben al poder como una capacidad, es decir, como la capacidad de un sistema o de un individuo para ejercer el poder. Desde este punto de vista, el poder es considerado como una propiedad del individuo: el individuo *tiene* poder; esto es, el poder en tanto capacidad, no deriva de la relación social en la que está inserto el individuo, sino del individuo mismo –independientemente de la relación social en la que está inserto–. Por ello, dentro de esta concepción, el poder es algo que se *posee* y se *utiliza*, y por tanto, algo tangible y susceptible de ser observado.

No obstante, el concepto de poder de Weber en su sentido original (Match) implica que el poder debe ser considerado dentro de una relación social (Wallimann et. al., 1980: 263) y por tanto como una relación social. Para Weber el poder no es una propiedad del individuo, el poder se localiza dentro de una relación social; en este sentido, el poder solamente podría ser considerado como una propiedad en tanto propiedad de la relación social, no del individuo inserto en esa relación social.

De esta manera, “el poder no es una sustancia ... es tan sólo un tipo particular de relaciones entre individuos” (Foucault, 1989: 73). Esto es, el poder no es algo que pueda observarse como se puede observar un objeto cualquiera. El poder es, en principio, una relación, un conjunto de interacciones, y específicamente, una relación entre personas, una relación social. Pero el poder es una relación social en el sentido de que es a través de las relaciones sociales que el poder se manifiesta, en otras palabras, el poder no es una relación social en estricto sentido, más bien, se manifiesta dentro de una relación social. Las relaciones sociales son el contexto inmediato por donde el poder fluye;<sup>372</sup> es en este sentido que el poder no es una capacidad sino una relación social. Y en tanto relación social, el poder debe ser distinguido de las relaciones de comunicación o significado, de las relaciones de producción y

---

<sup>372</sup> Si bien es cierto que el poder se manifiesta o se ubica en las relaciones sociales, también es cierto que éstas no son las únicas formas en la que el poder se puede manifestar y ubicar. Es decir, en los diversos espacios sociales, las relaciones de poder pueden verse mediadas por objetos y entes abstractos –como por ejemplo, reglas, políticas, comportamientos, disciplinas, etcétera–, de forma tal que aparezcan como relaciones entre personas y objetos o entes abstractos. No obstante, atrás de estos objetos y entes abstractos, hay individuos.

de las capacidades objetivas –poder de manipular los objetos– (Foucault, 1989: 25-27). Sin embargo, las relaciones de poder, de comunicación y de producción están estrechamente relacionadas, ya que de hecho, operan a partir de un apoyo recíproco –sirviéndose de instrumentos mutuamente– a través del empleo de las capacidades objetivas (Foucault, 1989: 26).<sup>373</sup>

Así pues, el poder no se posee, se ejerce; en todo caso, lo que se posee son las fuentes de poder, no el poder mismo. En este contexto, no tiene sentido hablar del ejercicio del poder fuera de una relación porque el poder se ejerce sobre alguien, y es solo en una relación social donde el poder puede ser ejercido sobre alguien, es decir, al momento de entablar una relación el poder es susceptible de ser ejercido: “solo existe el poder que ejercen unos sobre otros; el poder existe únicamente en acto” (Foucault, 1989: 28). En palabras de Bachrach y Baratz (1963: 633): “el poder no existe en el vacío sino en relación a alguien más”.

Y si bien el poder implica relaciones sociales donde los individuos ejercen poder unos sobre otros, en realidad “lo que define una relación de poder es un modo de acción que no actúa directa e inmediatamente sobre los otros, sino que actúa sobre su propia acción” (Foucault, 1989: 29). Es por ello que Foucault (1989: 25-30) define al poder como “un conjunto de acciones sobre acciones posibles”. Desde este punto de vista, si bien el poder puede ser considerado como una relación social, ello significa, por una parte, que el poder fluye solamente dentro de una relación social, y por otra parte, que si bien el ejercicio del poder es ejercido por y entre individuos, su efecto no recae sobre el individuo mismo sino sobre sus acciones, es decir, lo que se trata de modificar es la conducta del individuo, no al individuo mismo. Dentro de una relación social, el poder se ejerce para modificar posibles conductas. Así pues, para efectos de este trabajo, el poder será considerado como una relación más que como una capacidad.

---

<sup>373</sup> Así por ejemplo, Foucault escribe acerca de la institución escolar: “su disposición espacial, el reglamento meticuloso que rige su vida interna, las diferentes actividades que se organizan en ella, los diversos personajes que viven o se reúnen allí, cada uno con una función, un lugar, un rostro bien definido, -todo esto constituye un bloque de capacidad-comunicación-poder. La actividad que permite el aprendizaje y la adquisición de las aptitudes o los tipos de comportamientos se desarrolla a través de todo un conjunto de comunicaciones ordenadas (clases, preguntas y respuestas, órdenes, exhortaciones, signos codificados de obediencia, signos que permiten distinguir el valor de cada uno, y de los niveles de saber) y a través de toda una serie de procedimientos de poder (vigilancia, recompensa y castigo, jerarquía piramidal, el hecho de que sea una organización cerrada)” (Foucault, 1989: 27).

---

Así, si pasamos de pensar al poder como una capacidad a pensarlo como una relación, no sólo es importante analizar las acciones de los individuos en interacción, sino las condiciones bajo las cuales se desarrolla dicha interacción –dependencia mutua, intercambiabilidad de acciones, reglas del juego– (Crozier, 1995: 9; Friedberg, 1997: 123-128).

#### 4.1.2. Fuentes de poder

Una pregunta esencial para el análisis de las relaciones de poder es la siguiente: ¿más allá del deseo estratégico de ejercer el poder, cuál es el sustento del ejercicio del poder, o en otros términos, qué es lo que hace posible que el poder se ejerza? Desde nuestra perspectiva, el sustento del ejercicio del poder, es decir, lo que hace posible que se ejerza, son las fuentes de poder. Siguiendo a Dahl (1997: 159) las fuentes de poder son los recursos que un individuo utiliza para afectar la conducta de otro actor, es decir, son los recursos personales y/o contextuales por medio de los cuales un individuo logra ejercer poder. De ello se deriva que sin las fuentes de poder, el poder no podría ejercerse.<sup>374</sup>

De acuerdo a (Benton, 1981: 175) la naturaleza de las fuentes de poder pueden ser de dos tipos:

- las que son propias del individuo, es decir, son intrínsecas a su naturaleza –como el conocimiento, las habilidades, las competencias, la fuerza, la personalidad, la capacidad para procesar información, etcétera.
- las que no son intrínsecas a su naturaleza sino que se derivan de la relación que el individuo mantiene con otros individuos, grupos de individuos, objetos o cosas materiales y situaciones o circunstancias, es decir, las adquiere por la relación que mantiene con ellos. Por lo tanto pueden ser: 1) hechos o circunstancias, 2) objetos y 3) atributos –por ejemplo, la autoridad legítima, el acceso a medios de comunicación, el acceso a la información, el control sobre los medios de coerción, las posesiones diversas, la posesión de los medios producción, entre otras.

---

<sup>374</sup> Si bien puede existir la intención de ejercer poder por parte de un individuo, ¿qué es lo que sustentaría su ejercicio? ¿qué factores lo harían posible? ¿qué permitiría más allá de su intención llevar a cabo tal intención?

Desde otro punto de vista, French y Raven (1996) proponen cinco fuentes de poder que ellos denominan: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder referente y poder de experto. No obstante, lo que estos autores consideran como fuentes de poder son en realidad formas de ejercicio de poder a las cuales corresponden fuentes de poder específicas, como por ejemplo, conocimiento, autoridad, carisma, fuerza, entre otras. Estas fuentes de poder específicas están a su vez comprendidas dentro de los dos tipos de fuentes de poder propuestos por Benton. Así, las fuentes de poder pueden ser visibles o no visibles, tangibles o intangibles.

Las fuentes de poder son las que permiten ejercer poder: sin ellas no se está en posición real de ejercer poder, sino en posición potencial de ejercer poder. Sin embargo, sólo son fuentes de poder aquellas que son susceptibles de utilizarse en el ejercicio de poder, por lo que en relación al ejercicio de poder existen dos clases de fuentes de poder. Las fuentes de poder potenciales, es decir, todas aquellas fuentes de poder que son susceptibles, en ciertas circunstancias, de ser utilizadas como tales, pero que no se utilizan en el ejercicio de poder. Las fuentes de poder reales, es decir, todas aquellas fuentes de poder que son susceptibles, en ciertas circunstancias, de ser utilizadas como tales, y que realmente son utilizadas como tales en el ejercicio de poder. Las fuentes de poder reales pueden ser creadas al momento de ser utilizadas; las fuentes de poder potenciales pueden permanecer en estado latente para en algún momento ser utilizadas. En última instancia, las características y capacidades propias del individuo, los hechos o circunstancias, los objetos o los atributos que en apariencia no tienen utilidad alguna, pueden en algún momento convertirse en fuentes de poder, dado cierto ejercicio de poder.

Así pues, las fuentes de poder son realmente fuentes de poder en tanto son utilizadas por los individuos para ejercer poder en relaciones de poder concretas. Fuera de una relación de poder, aquello que es susceptible de convertirse en fuente de poder, es simplemente eso, una fuente de poder potencial. Así por ejemplo, si en una relación social cualquier circunstancia implica por sí misma que uno de los individuos insertos en dicha relación modifique su conducta de forma tal que se vean afectados sus intereses y que además se vean beneficiados los intereses del otro individuo inserto en la misma relación, esto simplemente implica algún tipo de restricción contextual, pero no una fuente de poder. En cambio, si dentro de una relación social, un individuo percibe que una circunstancia cualquiera le permite lograr sus intereses y hace uso de esta circunstancia para ejercer poder sobre el otro individuo inserto en

---

dicha relación, entonces, dicha circunstancia se convierte en una fuente de poder para el individuo en cuestión.

En este contexto, es necesario considerar que las fuentes de poder además de ser diversas, pueden confluir de manera múltiple y simultánea en relaciones de poder específicas, por lo que la forma como se despliegue el ejercicio de poder estará determinada, en parte, por las diversas fuentes de poder que lo sustenten. Asimismo, la forma como se despliegue el ejercicio de poder, estará determinada por la estrategia seguida por el individuo para hacer uso de las fuentes de poder. Y si bien las fuentes de poder son diversas y pueden confluir de manera múltiple y simultánea en relaciones de poder específicas, precisamente por que las relaciones de poder son específicas y únicas, las fuentes de poder inherentes a cada relación de poder específica, serán también específicas. Cada relación de poder incluye fuentes de poder sui géneris que serán diferentes a otras fuentes de poder circunscritas a otras relaciones de poder –también sui géneris–.

Y si bien las fuentes de poder son específicas a cada relación de poder específica, los individuos insertos en una misma relación de poder pueden, dadas ciertas circunstancias, poseer las mismas fuentes de poder, las cuales pueden utilizarlas para ejercer y/o responder al poder ejercido respectivamente; no obstante, la construcción social de las fuentes de poder grabará el sentido y uso de las mismas.

Asimismo, las fuentes de poder no necesariamente permanecen estáticas; pueden cambiar en la medida que los intereses o las estrategias de los individuos cambian o en la medida que ya no son adecuadas. Igualmente, en la medida que los individuos cambian de roles o posiciones organizacionales, sus fuentes de poder pueden cambiar. Así, el significado del ejercicio de poder deriva de un cambio en el énfasis de un punto de oposiciones a otro (Fiol, 1991: 555) y por tanto de un cambio de fuentes de poder.

Desde un punto de vista organizacional, la capacidad de ejercer poder depende en última instancia del control que el individuo tiene sobre las zonas de incertidumbre –fuentes de poder– que afectan la consecución de los objetivos principales de la organización y de la importancia de esas zonas comparada con la importancia de otras zonas. Desde un punto de vista individual, la capacidad de ejercer poder depende en última instancia del control que el individuo tiene sobre las zonas de incertidumbre –fuentes de poder– que pueden afectar la conducta e intereses de otro individuo dentro del contexto de las reglas impuestas por la

organización (Crozier, 1995: 12). De esta forma, en términos de Crozier y Friedberg (1990), mientras la primer situación hace referencia al mecanismo de regulación del sistema de acción concreto en cuestión, la segunda hace referencia a los juegos específicos que conforman al sistema de acción concreto en cuestión.

Finalmente, resumiendo, el poder no se posee, se ejerce; son las fuentes de poder las que se poseen, se adquieren, se buscan, se construyen y se usan.

#### 4.1.3. Poder como relaciones asimétricas

La idea de fuente de poder remite a una de las características de relaciones de poder: su asimetría. Las relaciones de poder son asimétricas en tanto que los individuos implicados en dichas relaciones se encuentran en desigualdad de condiciones debido a la desigualdad en cantidad y calidad de fuentes de poder que poseen: tanto A<sup>375</sup> como B<sup>376</sup> pueden poseer fuentes de poder, pero mientras la naturaleza de las fuentes de poder de A permiten que A esté en condiciones de ejercer poder sobre B, las fuentes de poder de B no permiten a B contrarrestar el ejercicio de poder de A. Esta situación pone en desventaja a B respecto de A. En un caso extremo, la asimetría puede originarse por el hecho de que A posea fuentes de poder y B carezca de ellas. Así pues, una relación de poder es asimétrica –al menos idealmente– porque uno de los integrantes estará en mejores condiciones de ejercer poder que el otro, lo cual pone en desventaja a este último.

En términos de Foucault, la asimetría en las relaciones de poder deriva del sistema de diferenciaciones: diferencias jurídicas o tradicionales, diferencias de estatus y de privilegios, diferencias económicas, diferencias de puesto en los procesos de producción, diferencias lingüísticas o culturales, diferencias en el *savoir faire* y las aptitudes, etcétera; este conjunto de potenciales fuentes de poder es el que permite actuar sobre la acción de los demás (Foucault, 1989: 33). Esto es, la diferencia en la posesión y/o utilización de las fuentes de poder define la asimetría de las relaciones de poder.

---

<sup>375</sup> A representa al individuo o grupo que ejerce o se le ejerce poder, aunque para efectos de análisis A será aquel que ejerza poder.

<sup>376</sup> De igual forma B representa al individuo o grupo que ejerce o se le ejerce poder, aunque para efectos de análisis B será aquel al que se le ejerce poder.



---

Sin embargo, aunque pueden existir situaciones en las que tanto A como B posean una o varias fuentes de poder similares, y por tanto, la relación se torne en aparente igualdad de condiciones, lo que se quiere resaltar es que la mayoría de las situaciones donde el poder se ejerce, se caracterizarán por una asimetría en las relaciones, pues de hecho, las relaciones de poder son asimétricas porque se trata de fuentes de poder respecto de las cuales las partes no están en igualdad de condiciones en un relación de poder determinada (Etkin y Schvarstein, 1992: 194). Es decir, aún en el caso de que A y B cuenten con iguales o similares fuentes de poder, la balanza se inclinará a favor de quien posea mayor habilidad para –a partir de las mismas fuentes– hacer un mejor manejo de sus fuentes de poder; de quien posea mayor habilidad para formular, a partir de ciertas fuentes de poder, mejores estrategias que permitan desplegar de mejor forma el poder. En este sentido, la capacidad estratégica se convierte en una fuente de poder determinante.

Y si bien las fuentes de poder son diversas y pueden confluír de manera múltiple y simultánea ya sea en A o en B, la fuente (s) de poder que dé (n) a la relación de poder el carácter de asimétrica, puede (n) ser identificada (s) por su mayor relevancia respecto del ejercicio de poder en cuestión, es decir, por su mayor contribución al efectivo ejercicio de poder. En este sentido, dentro de una relación de poder, las fuentes de poder representan amenazas recíprocas para los individuos en cuestión.

Por otra parte, la asimetría de las relaciones de poder no sólo deriva de la diferencia en la posesión y/o uso de las fuentes de poder, sino de los efectos del ejercicio de poder. Esto es, en una relación de poder, una parte saldrá más perjudicada que la otra, dado cierto ejercicio de poder unilateral ( $A \rightarrow B$ ) o recíproco ( $A \leftrightarrow B$ ). Esta diferencia en los efectos del ejercicio de poder, marcará también la asimetría de las relaciones de poder. Sin embargo, es necesario considerar la posibilidad de que un ejercicio de poder recíproco dé como resultado la neutralización de los efectos del mismo, es decir, el hecho de que por una parte, A no ve logrados sus intereses ni logra afectar los de B –ni modificar de la conducta de B– y por otra parte, B no ve logrados sus intereses ni logra afectar los de A –ni modificar de la conducta de A–.<sup>377</sup> En esta situación, la asimetría de las relaciones de poder pierde razón de ser. De hecho, para Crozier (1995: 10) “el balance del poder es una confrontación entre las habilidades

---

<sup>377</sup> Es necesario mencionar que la consecución de los intereses propios, la afectación de intereses y la modificación de la conducta son aspectos definitorios de las relaciones de poder, los cuales serán abordados líneas abajo.

respectivas de los participantes para mantener su conducta futura menos predecible que la de sus adversarios”; en la medida que este balance llegara a su máximo la asimetría podría desaparecer.

Sin embargo, es necesario mencionar que si bien en una relación de poder una de las partes queda desfavorecida respecto de la otra, ésta nunca queda totalmente desprotegida. En palabras de Crozier y Friedberg (1990: 58): el poder es “*una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro*”.<sup>378</sup> Es decir, si bien las relaciones de poder son asimétricas, esto no significa que los individuos insertos en ellas –específicamente, a los que se les ejerce poder– se vean avasallados irrefutablemente.

#### 4.1.4. La estrategia

Un elemento característico del poder que tiene relación con los dos anteriores, es de la estrategia seguida para ejercer el poder. Así, de acuerdo a Foucault (1989: 34), el ejercicio del poder –en tanto acciones sobre posibles acciones– puede elaborarse, en mayor o en menor grado, en función de las fuentes de poder y de la certeza del resultado previsto en los objetivos o intereses Foucault, 1989: 34). A esta elaboración subyacen estrategias, la cuales constituyen modos de acción sobre la acción posible eventualmente hipotéticos (Foucault, 1989: 36). Para Foucault (1989: 36-37) “toda relación de poder implica, por lo menos de manera virtual, una estrategia de lucha” y “toda relación de poder tiende ... a convertirse en estrategia vencedora”.

Asimismo, como señala Crozier (1974b: 19) un ser humano no dispone solo de una mano y un corazón, es asimismo, una cabeza, una proyección, una libertad. En este sentido, la estrategia es la acción cognitiva individual que permite establecer como las fuentes de poder van a ser utilizadas de forma tal que permitan lograr que B haga lo que A quiere que B haga. La estrategia visualiza la acción que A realizará a partir de las fuentes de poder que posee, o en otras palabras, la estrategia visualiza como A utilizará sus fuentes de poder para ejercer poder sobre B. Si bien la fuente de poder se convierte en el medio para ejercer el poder, la estrategia es a su vez el medio que permite establecer como se utilizará esa fuente de poder.

---

<sup>378</sup> La cursiva es del original.

---

El individuo ejercerá poder en función de sus fuentes de poder que posea; inclusive, a partir de un mismo conjunto de fuentes de poder, el individuo puede formular diversos escenarios estratégicos para ejercer el poder. Los diversos espacios organizacionales darán origen a diversas fuentes y estrategias para ejercer poder. No obstante, en principio la estrategia puede consistir en como allegarse de fuentes de poder, en caso de que éstas no se posean.

Así, idealmente, una vez que el individuo posee una o varias fuentes de poder, se planteará una estrategia en la que determine como utilizará dichas fuentes de poder, es decir, planeará el funcionamiento de sus fuentes de poder de forma tal que consiga dentro de la relación de poder en cuestión, sus intereses específicos. En este sentido es que Clegg (1989: 111) concibe al poder “como un conjunto de prácticas estratégicas reproduciendo o transformando un complejo ensamble de relaciones”. Asimismo, es pertinente retomar la idea de que el poder es un juego en la medida en que el individuo trata de superar la resistencia del oponente mediante una estrategia que incluya la forma de llevar a cabo el ejercicio del poder y las reacciones esperadas de aquél (Etkin y Schvarstein, 1992: 195; Crozier y Friedberg, 1990).

No obstante, ya que la estrategia pertenece al terreno de la cognición (pensar como ejercer el poder) y el ejercicio del poder pertenece al terreno de lo pragmático (ejecución de la estrategia), la relación entre la estrategia y el ejercicio del poder no es del todo clara. Esto es, por una parte el ejercicio de poder puede darse de forma simultánea a la formulación de la estrategia subyacente a dicho ejercicio de poder, de forma tal que la formulación de la estrategia sea imperceptible e inconsciente al individuo. Por otra parte, la estrategia formulada puede no ser significativa respecto del ejercicio de poder implementado, ya que como lo establece Weick (1976: 4) “las intenciones son una pobre guía para la acción, las intenciones siguen más que preceden a la acción”.

Si dentro de una relación de poder la estrategia significa la planeación del uso de las fuentes de poder previo ejercicio de poder con miras a una efectiva implementación, ello remite, como ya se mencionó, a la polémica relación entre concepción (estrategia) y ejecución (ejercicio de poder), donde lo planeado no necesariamente se corresponde necesariamente con lo implementado. Sin embargo, metodológicamente, el concepto de estrategia es útil en tanto permite reconstruir la estrategia utilizada para el ejercicio del poder, pero no en función de las afirmaciones del individuo mismo, sino en función de la observación de sus acciones reales.

#### 4.1.5. Ejercicio del poder

De la estrategia seguida, se puede derivar el ejercicio de poder, si pensamos al poder en términos de Foucault, como acciones sobre acciones posibles. Esto es, supongamos que A<sup>379</sup> al realizar una acción, llamémosle  $x$ , consigue con esta acción que B<sup>380</sup> realice otra acción, llamémosle  $y$ , la cual es la respuesta que A está esperando de B. En otras palabras, esta acción realizada por B –siguiendo la lógica de las relaciones de poder– es lo que A quiere que B haga. Por tanto  $y$  es la respuesta esperada de B por A. Entonces tenemos que: si  $Ax$  entonces  $By$ . Esquemáticamente lo podemos representar así:

$$\text{Si } Ax \rightarrow By.$$

En estos términos, se puede definir más claramente lo que significa el ejercicio del poder, el cual queda representado en el esquema anterior por  $x$ . Así, el ejercicio de poder es una acción realizada por A encaminada a lograr la respuesta esperada de B; incluso a pesar de que dicha respuesta ( $y$ ) afecte los intereses de B, y por ello mismo, oponga resistencia a la acción realizada por A ( $x$ ). Por ello, ya que el poder es una relación social que se despliega a través de acciones, debe ser concebido más como un verbo que como un sustantivo.

Sin embargo, surge una pregunta: ¿ya que toda relación de poder es específica, en qué consiste, en términos generales,  $x$ ? El ejercicio de poder a la luz de esta pregunta puede ser respondida como sigue: concretamente, ejercer el poder significa la implementación de la estrategia que define el uso de las fuentes de poder de forma tal que A consiga que B haga lo que A quiera que B haga –es decir, la respuesta esperada por A de B–, a través de lo cual, consiga sus intereses, es decir, es una actividad ( $x$ ) que vincula a las fuentes de poder de A y la respuesta esperada de B ( $y$ ).

No obstante, la diferenciación entre las fuentes de poder y el ejercicio de poder puede tornarse difusa. Esto es una fuente de poder puede ser considerada al mismo tiempo el ejercicio del poder mismo dada la tenue línea que los separa en el terreno de lo empírico. Por ejemplo, una posición jerárquica puede ser considerada como una fuente de poder en tanto puede

---

<sup>379</sup> A es el actor que ejerce poder.

<sup>380</sup> B es el actor al que se le ejerce poder.

---

facilitar, dadas ciertas circunstancias, el ejercicio de poder; pero al mismo tiempo, la acción desplegada para ejercer el poder, a partir de esa fuente de poder, se logra a través del uso, manejo o aprovechamiento de las prerrogativas inherentes a dicha posición jerárquica. Otro ejemplo de esto lo representa el acceso a la toma de decisiones. Otro ejemplo se encuentra en la toma de decisiones –o el acceso a la toma de decisiones–: ésta puede ser considerada una fuente de poder en tanto pone al individuo en posición de ejercer poder, pero al mismo tiempo, la toma de decisiones se confunde con el ejercicio de poder en su proceso de implementación, es decir, en la acción derivada de esa toma de decisión. Asimismo una capacidad que puede representar una potencial fuente de poder, se convierte en ejercicio de poder al hacer uso práctico de esa capacidad. Por otra parte, lo que en una relación de poder puede considerarse una fuente de poder, en otra relación de poder puede considerarse el ejercicio de poder mismo. Por ejemplo, mientras en una relación de poder específica el saber hacer puede ser considerado una fuente de poder, en otra relación de poder –también específica– la apropiación del saber hacer puede considerarse el ejercicio de poder mismo. En este contexto, es difícil establecer una diferencia clara entre fuentes y ejercicio de poder ya que se trata del mismo aspecto analizado en forma sustantiva y activa. Sin embargo, al estudiar el poder en las organizaciones es importante tener clara la diferencia entre estos elementos de las relaciones de poder para estar en condiciones de analizar de mejor forma la relación de poder en cuestión.

Más allá de la estrecha relación entre fuentes de poder y ejercicio de poder, es necesario señalar que el ejercicio de poder es ante todo una posibilidad, es decir, la posibilidad de que  $y$  suceda cuando  $x$  suceda (Dahl, 1997; Foucault, 1989; Weber, 1992); en otras palabras,  $x$  no asegura necesariamente  $y$ . Para Foucault (1989: 30) el ejercicio del poder “es un conjunto de acciones sobre acciones posibles: opera en el terreno de la posibilidad al cual se inscribe el comportamiento de los sujetos que actúan: incita, induce, desvía, facilita o dificulta, amplía o limita, hace que las cosas sean más o menos probables; en última instancia obliga o impide terminantemente; pero siempre es una manera de actuar sobre uno o varios sujetos activos, y ello mientras estos actúan o son susceptibles de actuar”. Esto es, la eficacia del ejercicio de poder depende de la pertinencia de las fuentes de poder y de la estrategia formulada a partir de éstas, pero también depende de las condiciones –organizacionales– contextuales y ambientales

restrictivas que pueden actuar a favor o en contra de dicho ejercicio de poder, y de la capacidad del individuo –al que se le ejerce poder– para oponer resistencia.<sup>381</sup>

Asimismo, es pertinente señalar que el ejercicio de poder, es decir  $x$ , implica una acción, sin embargo, esta acción debe ser entendida en un sentido amplio: hacer, no hacer, actuar, no actuar, pensar, desear, sentir, hablar, aparentar, etcétera (Lukes, 1985). Asimismo,  $y$ , es decir la respuesta esperada por A de B, también ha sido considerada como una acción, por lo que también debe ser considerada en un sentido amplio.

Igualmente, es importante subrayar que ya que las relaciones de poder son específicas, las respuestas esperadas son también específicas, es decir, el poder ejercido por A sobre B tendrá respuestas específicas por parte de B, a la vez que el poder ejercido por A sobre C tendrá respuestas específicas por parte de C y el poder ejercido por A sobre D tendrá respuestas específicas por parte de D, y así sucesivamente. Aún suponiendo que A ejerce la misma clase de poder sobre B, C, D, y por tanto, espera la misma respuesta por parte de B, C, D, etcétera, dicho ejercicio de poder difícilmente tendrá los mismos efectos sobre B, C, D, E, etcétera. El mismo ejercicio de poder desplegado por A causará respuestas esperadas diversas y específicas en B, C, D, E, etcétera. Así por ejemplo, si un gerente aplica el mismo ejercicio de poder sobre sus subordinados, lo esperado es que:

$$\text{Si } Ax \rightarrow \begin{matrix} By \\ Cy \\ Dy \\ Ey \\ Fy \end{matrix}$$

Pero lo que sucede es que:

$$\text{Si } Ax \rightarrow \begin{matrix} By \\ Cu \\ Dv \\ Ew \\ Fz \end{matrix}$$

Donde  $y$  es la respuesta ideal que A espera de B, C, D, E y F. Pero donde  $y, u, v, w$  y  $z$  son las respuestas –reales–<sup>382</sup> específicas de B, C, D, E y F, es decir, lo que A quiere que B, C, D, E y

---

<sup>381</sup> Las condiciones contextuales o ambientales restrictivas que actúan en contra del que ejerce poder, pueden en cierto momento ser consideradas como las fuentes poder del individuo al que se le ejerce poder.

---

F hagan. Sin embargo, aunque esquemáticamente –y como se planteó– las respuestas esperadas no son las mismas, en términos reales, las respuestas de B, C, D, E y F no varían grandemente sino en detalle. Siguiendo un patrón de respuesta cada una conserva especificidades.

Por otra parte, ya que el ejercicio de poder implica una relación social específica, es decir, una relación entre sujetos específicos ( $A \rightarrow B$ ,  $A \rightarrow C$ ,  $A \rightarrow D$ ,  $B \rightarrow C$ ,  $D \rightarrow B$ , etcétera), es importante distinguir entre el ejercicio de poder operativo y el ejercicio de poder efectivo. Al respecto, Lukes (1985) plantea que el primero sucede cuando la modificación de la conducta ligada a los intereses de B<sup>383</sup> no se puede atribuir a un individuo específico –supongamos A– dada la posibilidad de que dos o más individuos –supongamos A y A<sub>1</sub>– actúan –a través de sus respectivos ejercicios de poder– simultáneamente sobre otro –supongamos B–. Veámoslo esquemáticamente:

$$\begin{array}{ccc} A & x & \\ & & \rightarrow B y \\ A_1 & x_1 & \end{array}$$

Como en este caso no se puede saber cuál de los dos individuos introdujo un cambio significativo en la conducta de B, ya que “el resultado es idéntico al que se habría producido en caso de afectarle cada uno por su lado” (Lukes, 1985: 50), Lukes llamó a este ejercicio de poder, operativo.

En contraste, cuando se puede especificar qué individuo introdujo un cambio significativo en la conducta de B, debido a que no hay otra ‘condición suficientemente interpuesta’, es decir, alguna otra circunstancia que modifique la conducta de B al mismo tiempo y de la misma manera, ese tipo de ejercicio de poder es, en términos de Lukes (1985), efectivo.

Finalmente, resulta conveniente reflexionar sobre la conciencia o inconciencia que el individuo tiene respecto del ejercicio de poder, ya que ello puede facilitar la identificación de relaciones de poder en el terreno de lo empírico. La relación entre la conciencia y el ejercicio

---

<sup>382</sup> Reales, suponiendo que el ejercicio de poder fue efectivo, es decir, que se pasó de la posibilidad al hecho.

<sup>383</sup> Recuérdese que lo relativo a los intereses propios, la afectación de intereses y la modificación de la conducta serán abordados líneas abajo.

de poder plantea tres situaciones: 1) cuando el individuo tiene conciencia de que está ejerciendo alguna clase de poder, pero no es su intención ejercerlo, es decir, ejerce poder porque está obligado a hacerlo, más no porque él desee hacerlo; 2) cuando el individuo sí tiene intención de ejercer poder, y por tanto, también tiene conciencia plena de que lo está ejerciendo y; 3) cuando no hay intención ni conciencia de que se está ejerciendo poder. Lo interesante de estas situaciones es establecer cuando se está ejerciendo realmente poder. En las dos primeras situaciones se puede establecer que efectivamente existe un ejercicio de poder, aunque en la primera situación es necesario establecer quien determina el ejercicio del poder. En la tercera situación, en principio, no existe el ejercicio de poder; no obstante, ya que una relación de poder implica la intervención de al menos dos individuos, la percepción de éstos respecto del ejercicio de poder es lo que define si hay o no un ejercicio de poder de por medio; así pues, en el caso de que A no sea conciente de que ejerce poder sobre B, pero B si sea conciente de dicho ejercicio, el ejercicio de poder adquiere sentido en función de lo percibido y sentido por B respecto del ejercicio de poder de A, por lo que se puede establecer la existencia de un ejercicio de poder.

Resumiendo, el ejercicio del poder se refiere a la locución real y práctica del poder; ejercer el poder significa efectuar alguna acción por medio de la cual se logre otra acción con el objetivo de ver realizado el interés propio. El ejercicio del poder es la acción misma por medio de la cual el poder se efectúa.

Ahora bien antes de pasar al siguiente elemento inherente a las relaciones de poder, es pertinente reflexionar sobre la noción de mecanismos o mecanismo de poder, la cual está presente en varios de los autores que analizan el poder. El mecanismo de poder se refiere al proceso mediante el cual se efectúa el ejercicio del poder, pero no en términos de la acción real y práctica del ejercicio del poder, sino en términos de la descripción conceptual de la acción. Algunos ejemplos de mecanismos de poder pueden ser la vigilancia, el liderazgo, la cultura corporativa, etcétera.

Es posible que aparezca una confusión debido a la leve diferencia y similitud conceptual entre el mecanismo de poder y el ejercicio del poder, pero la confusión se desvanece precisamente ahí en el terreno conceptual, es decir, el mecanismo de poder se mueve en un terreno conceptual y el ejercicio de poder se mueve en un terreno práctico. El mecanismo del poder es la parte conceptual que engloba los diversos ejercicios de poder. Así



---

por ejemplo, la vigilancia se puede ejercer de diversas maneras, las cuales implican diversos y específicos ejercicios de poder; es el conjunto de estos ejercicios de poder lo que da forma al mecanismo de poder. En este sentido la vigilancia es un mecanismo de poder en tanto permite explicar, a nivel teórico, la interrelación de las diversas formas como se lleva a cabo la vigilancia. Así mientras el ejercicio del poder implica la acción por medio de la cual se logra la realización de los intereses propios, el mecanismo de poder implica el planteamiento teórico de dicha acción.

#### 4.1.6. Intereses e intenciones

Un elemento importante de las relaciones de poder es la intencionalidad de las mismas, es decir, los intereses subyacentes al ejercicio de poder.<sup>384</sup> El interés es esa compleja mixtura de preferencias que incluyen ambiciones, deseos y expectativas que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de otra (Morgan, 1996: 135); en otras palabras, el interés envuelve la importancia, el afecto, el apego o la inclinación que el individuo muestra con relación a algo –por ejemplo, algún objeto o situación deseada–, lo cual, lo motiva a la obtención y/o realización de ese algo. Así, si bien el interés implica la determinación del individuo para realizar alguna acción, lo que importa resaltar es que dentro de una relación de poder, el interés es el motivo que lleva al individuo a ejercer el poder. En este sentido, para Foucault (1989: 34), el análisis de las relaciones de poder incluye, entre otros aspectos, el tipo de objetivos que persiguen aquellos que actúan sobre la acción de los demás, como por ejemplo la conservación de privilegios, la acumulación de ganancias, la utilización de autoridad estatutaria, el ejercicio de una función o de un oficio, entre otros.

La intencionalidad en las relaciones de poder se torna importante porque el ejercicio de poder carece de sentido si no hay un interés de por medio al ejercer el poder. Las relaciones de poder adquieren sentido en tanto el individuo tiene en mente realizar los intereses reales propios, ya que si bien lo que da origen al ejercicio de poder es el conflicto, son los intereses contrapuestos los que conforman la esencia del conflicto. Esto es, al menos idealmente, el ejercicio de poder es desplegado con algún objetivo en mente. Sin embargo, el interés que lleva a ejercer poder no necesariamente se origina del acto mismo de querer ejercer poder con un

---

<sup>384</sup> Si bien en el conflicto es el elemento subyacente a las relaciones de poder, a su vez, los intereses son el elemento subyacente al conflicto; por ello es importante abordar el papel que juegan los intereses en las relaciones de poder.

objetivo en mente, sino del hecho de que al individuo se le presenta alguna oportunidad en la que puede ver favorecidos sus intereses, y por tanto, ejerce poder para ver realizados sus intereses, dada esa oportunidad.

No obstante, es necesario considerar la posibilidad de que el ejercicio de poder puede ser desplegado para no para procurar los intereses propios, sino los de otra persona, más allá de que el individuo sienta los intereses ajenos como propios o no los sienta como propios.<sup>385</sup> Por tanto, al incluir la noción de interés dentro del análisis de las relaciones de poder, ésta no debe entenderse necesariamente como la realización del interés propio, sino como la realización de ciertos intereses, se trate o no de intereses propios. En este sentido, pueden originarse tres situaciones con relación a los intereses: 1) cuando se ejerce el poder sobre la base de un interés realmente propio; 2) cuando se ejerce el poder sobre la base de un interés ajeno, es decir, se ejerce el poder para realizar un interés ajeno, no el propio y; 3) cuando se ejerce el poder sobre la base de un interés ajeno, pero dicho interés converge con el propio. Así, en la vida diaria organizacional este tipo de situaciones puede originarse en cualquier nivel jerárquico y en cualquier espacio.

Ahora bien, ¿por qué A ejerce poder sobre B? ¿por qué A a través de alguna acción obliga a B a hacer  $y$ ? El ejercicio de poder, es decir la implicación: si  $Ax \rightarrow By$  puede llevar a una idea equivocada respecto al interés imbricado en el ejercicio de poder. En otras palabras, la respuesta esperada de B por A ( $y$ ) no es el fin último o interés principal de A al ejercer el poder. Si bien A quiere que B haga  $y$ ,  $y$  es el medio para lograr el fin último de A, es decir, su interés primordial. En otras palabras, atrás de  $y$  hay un motivo más. A realiza  $x$  para que B realice  $y$ , y es a través de  $y$  que A logra sus intereses últimos.

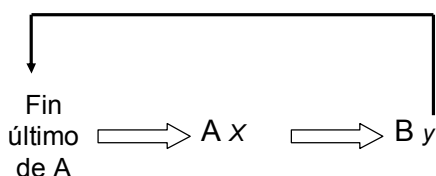
Por ejemplo, supóngase que el interés principal o fin último de la gerencia de una organización es aumentar la eficiencia productiva, para lo cual la base operativa de la organización debe sujetarse a principios burocráticos. En este ejemplo,  $x$  consistirá en implementar acciones para obligar a la base operativa a sujetarse a los principios burocráticos establecidos, mientras que  $y$  consistirá en que efectivamente la base operativa siga dichos principios; así al ajustarse a dichos principios, la base operativa aumentará su eficiencia

---

<sup>385</sup> Esto claramente nos lleva a una cuestión. Puede suceder en realidad que el individuo tenga conciencia de que al ejercer poder, esté llevando a cabo los intereses ajenos (no propios), pero que tales intereses, se vuelven propios en tanto le permiten al individuo cumplir los suyos.

productiva. Por tanto,  $y$  es el medio para aumentar la eficiencia productiva. En otras palabras, tanto,  $x$  como  $y$  obedecen a un fin específico: el aumento de la eficiencia productiva, es decir, el interés principal o fin último de la gerencia. Así también por ejemplo, suponiendo que  $y$  signifique seguir ciertas reglas, lo cual implica el aumento de eficiencia,  $y$  es el medio para lograr el aumento de eficiencia.<sup>386</sup>

En este sentido existe una doble intención por parte de A: la intención de que B realice  $y$ , y la intención o fin último de A (es decir, el fin logrado por A como consecuencia de la acción realizada por B  $\rightarrow y$ ). También, en este contexto la relación de poder adquiere un sentido circular: A tiene la intención de ver realizado su fin último, para lo cual ejerce poder sobre B y logra que B realice alguna acción, a consecuencia de la cual, A verá realizado su fin último, como lo muestra el siguiente esquema:



Planteado en estos términos: si a través de  $x$ , A consigue  $y$ , y a su vez  $y$  es el medio para que A consiga alcanzar sus intereses últimos, entonces cabe establecer la siguiente cuestión: ¿en qué consiste una relación de poder: en que A a través de  $x$  pueda conseguir  $y$  o en que A a través de  $y$  pueda conseguir ver materializados sus intereses últimos? En el caso de que A pueda alcanzar sus intereses últimos sin necesariamente conseguir que B  $y$ , ¿se puede hablar de una relación de poder? Como se puede apreciar, si bien, tanto la realización de B  $y$  como la realización de los intereses últimos de A son parte de una relación de poder, lo que estará definiendo una relación de poder será el hecho de que A logre que B  $y$ , es decir, lo que estará definiendo una relación de poder será la realización del ejercicio de poder destinado a modificar la conducta de B vía la afectación de los intereses de B, como se mostrará más adelante. Si A logra llevar a cabo sus intereses sin necesidad de modificar la conducta de B y sin afectar los intereses de B, entonces difícilmente se está en presencia de algún ejercicio de poder.

<sup>386</sup> Obviamente, en tanto ejemplos, se dan por adelantados los hechos, es decir, el interés que hay atrás del ejercicio del poder; sin embargo, son las investigaciones empíricas, las que ofrecerán resultados concretos.

Por otra parte, es importante destacar que dentro de una relación de poder, cuando los intereses están más o menos claros, tanto la conciencia sobre el despliegue del ejercicio de poder, como el conflicto de intereses, se torna evidente al menos para el que ejerce el poder.

Finalmente, es necesario considerar que debido a que en una relación de poder los intereses implican solamente un deseado estado futuro de cosas, las intenciones inherentes a dichos intereses representan únicamente intenciones potenciales que precisamente a través del ejercicio del poder pueden verse concretizadas al pasar de deseos a hechos. Esto es, las intenciones potenciales pasarán a ser, dependiendo de la efectividad del ejercicio de poder, intenciones concretizadas. Pero debido a que en una relación de poder existe siempre la posibilidad de resistencia al poder ejercido, las intenciones potenciales se verán concretizadas sólo parcialmente. Así, es oportuno considerar que una relación de poder parte de intenciones potenciales que la mayoría de las veces se verán concretizadas sólo parcialmente, y que cuando éstas se concretizan totalmente, la relación de poder finaliza, como se mostrará líneas abajo.

#### 4.1.7. Efectos significativos de cambio en la conducta (y afectación de intereses)

Un elemento esencial a las relaciones de poder es el efecto significativo de cambio en la conducta que producen. El poder debe razonarse en términos de sus efectos y distinguirse por su carácter directamente productor de cambios conductuales (Etkin y Schvarstein, 1992: 204).<sup>387</sup> Como establece Crozier (1974b: 30): “Si nadie puede cambiar la conducta de nadie, ni a nadie le interesa, en efecto, las relaciones de poder carecen de sentido”. Así, un elemento que permite identificar relaciones de poder es el efecto generador de cambios conductuales que tiene el ejercicio de poder. Por ejemplo, la adjudicación jerárquica de roles puede considerarse como una fuente de poder en la medida que dicha adjudicación implique, vía el ejercicio de poder, la modificación de la conducta de los terceros con relación a lo que venían haciendo normalmente y con relación a la afectación de sus intereses (Etkin y Schvarstein, 1992: 204).

Los individuos pueden tener capacidades objetivas, pero lo destacable dentro de una relación de poder es la habilidad de un individuo para modificar el comportamiento de otro individuo de forma tal que dicha modificación permita aquél realizar sus intereses. De esta

---

<sup>387</sup> Para una mejor comprensión de esta característica del poder, citemos a Polsby (citado en Lukes, 1985: 7): “Se puede concebir el poder como la capacidad de un actor de hacer algo que afecte a otro actor, que cambie el probable curso de unos futuros acontecimientos especificados”, es decir, que cambie la conducta de éste último actor.

---

forma, una característica implícita en las definiciones acerca del poder es que “A de alguna manera afecta a B” (Lukes, 1985: 28). Esto es, un aspecto significativo de las relaciones de poder es que para ver realizados los intereses propios haya necesariamente que modificar el comportamiento de los demás.

No obstante, es necesario reconocer las relaciones de poder reales de entre aquellas que en apariencia no lo son –debido a que no hay un efecto cambiante visible–, pero que en realidad, si lo son. Un ejemplo de esto pueden ser las prácticas rutinarias: cuando la vigilancia verifica diariamente que los mismos obreros coloquen sus bicicletas en el lugar fijado, pareciera ser que no hay un cambio, pues diariamente ocurre lo mismo; sin embargo, el ejercicio de poder existe en tanto que el individuo, de no ser vigilado, podría actuar de manera diferente a la deseada por quien tiene la intención de vigilar (Etkin y Schvarstein, 1992: 197). En este caso, la vigilancia representa el ejercicio de poder. Lo anterior, lleva a plantearse el problema de aquellas prácticas que van encaminadas a normalizar e introyectar el poder dentro del individuo, de forma tal que parezca que no existe algún cambio en la conducta del individuo, o, en otras palabras, que parezca que no se ejerce poder sobre el individuo debido a que en las acciones cotidianas no se muestre dicho efecto cambiante de la conducta, como es el caso de la disciplina. Sin embargo, volviendo a nuestra noción de poder, A, a través de las prácticas disciplinarias, está consiguiendo que B haga lo que A quiere que haga B, y que de otra manera, sin la vigilancia B no haría.<sup>388</sup>

Además, de acuerdo a Lukes (1985: 29), esta característica de las relaciones de poder permite plantear la siguiente cuestión: ¿Si las personas a cada momento se afectan unas a otras de diversas formas –en términos conductuales–, qué es lo que hace significativo que en una relación de poder A afecte a B? En una relación de poder, lo que hace significativo que A afecte a B, es que para la realización de los objetivos propios, A tenga que modificar la conducta de B, pero que dicha modificación afecte los intereses de B, es decir, que y vaya en

---

<sup>388</sup> Aunque es difícil reconocer en algunas relaciones de poder el efecto productor de cambios que tiene el poder en la conducta del individuo debido a que éste ha interiorizado conductas derivadas del uso del poder ejercido hacia el mismo, y que por tanto dichas conductas se han vuelto normales, cotidianas y rutinarias (por lo que no haya posibilidad de identificar los efectos de cambio), se quieren resaltar dos cuestiones: 1) que es necesario descifrar estas situaciones de poder y 2) que los efectos de cambio del poder, como característica de éste, pueden ser útiles para el estudio e identificación del poder en las organizaciones.

contra de los intereses de B.<sup>389</sup> En otras palabras, lo que hace significativo a una relación de poder es que los intereses de A no se realizarán si A no logra modificar los intereses de B o, de otra forma, si A no logra modificar la conducta de B de forma tal que dicha modificación afecte a los intereses de B. Aun cuando el poder es definido en función de la modificación de la conducta y la afectación de los intereses, lo importante es que dicha modificación y afectación deben ser producto de un ejercicio de poder.

Pero la modificación de la conducta y la afectación de intereses no sólo recaen sobre B, también pueden recaer sobre A. Es decir, si A afecta modifica la conducta y los intereses de B, y B responde a esa modificación y afectación no realizando y, A por tanto, también verá modificada y afectados su conducta e intereses. Esto es, el hecho de que B no realice y, implica que A vea modificada y afectados su conducta e intereses. En otras palabras, la modificación y la afectación mutua de la conducta y los intereses es siempre una posibilidad latente; aunque para que se geste una relación de poder basta con la modificación y la afectación de la conducta y los intereses de B.

Este aspecto significativo de las relaciones de poder, es decir la afectación de los intereses, está presente explícitamente en tres de las definiciones más importantes acerca del poder: en Weber (citado en Wallimann et. al., 1980: 266) cuando dentro de su concepto expone “implementar la propia voluntad de uno (aun en contra de toda resistencia)”; en Dahl (1997: 202-203) cuando al ejercer poder A logra “conseguir que B haga algo que B no haría de otra manera”; y en Lukes (1985: 29) cuando el ejercicio de poder “afecta a B en sentido contrario a los intereses de B”.

En este contexto, es importante reflexionar sobre la conciencia o inconciencia que el individuo tiene sobre la modificación de la conducta y la afectación de intereses respecto del ejercicio de poder, y por tanto, respecto de la existencia o no de relaciones de poder en curso. Así, se puede ser inconsciente por lo menos de tres aspectos: 1) de lo que se considera que es el motivo o significado real de la acción que uno ejerce, 2) de cómo interpretan los demás las

---

<sup>389</sup> La afectación de A sobre B debe ser una afectación significativa de forma tal que se le considere como una afectación derivada de un ejercicio de poder y no como una afectación más de la vida cotidiana. Dados ciertos intereses de B, B se comportará de cierta forma; pero si se ejerce poder sobre B, se estará modificando el comportamiento normal de B y por tanto afectando sus intereses; ya que el comportamiento normal de B es compatible con sus intereses y el comportamiento modificado de B es incompatible con sus intereses. La afectación de A sobre B debe ser una afectación significativa de forma tal que se le considere como una afectación derivada de un ejercicio de poder y no como una afectación más de la vida cotidiana.

---

acciones de uno y 3) de las consecuencias de las acciones de uno en los demás (Lukes, 1985: 68-69). En este sentido, siguiendo a Lukes (1985: 68-69): “¿podrá afirmarse propiamente que A ejerce poder sobre B allí donde el conocimiento de los efectos de A en B sencillamente no sean accesibles a A?” Dicho autor responde afirmativamente en el caso de que A tenga incapacidad (remediable) de averiguar los efectos producidos en B; responde negativamente en el caso de que A no pudiera disponer de conocimientos factuales o técnicos para averiguar los efectos sobre B. Por ello, desde del punto de vista de los actores –es decir, desde una perspectiva constructivista–, mientras A tenga posibilidad de saber que con sus acciones afectó tanto la conducta como los intereses de B, se estará en presencia de un ejercicio de poder –a pesar de que un principio A haya sido inconsciente de ello–. Asimismo, cuando A es inconsciente de que afectó la conducta e intereses de B y B también es inconsciente de ello –y ambos no tengan manera de ser conscientes de dicha situación–, se puede establecer que no hay un ejercicio de poder.<sup>390</sup> Finalmente, cuando A es inconsciente de que afectó la conducta e intereses de B, pero B es consciente de que A ha afectado su conducta e intereses, se puede decir que se está en presencia del ejercicio de poder. Sin embargo, desde el punto de vista del investigador –bajo una posición objetivista–, el ejercicio de poder depende de que aquél considere que A afectó tanto la conducta como los intereses de B, al margen de la conciencia o inconciencia que tanto A como B tengan de ello.

#### 4.1.8. Dependencia mutua

La noción de cambios significativos en la conducta está directamente relacionada con la noción de dependencia mutua ya que el ejercicio de poder de A implica cambios significativos en la conducta de B, sin los cuales, A no puede ver materializados –al menos parcialmente– sus intereses. En términos de Friedberg (1997: 125) “se entra en una relación de poder porque se debe obtener la cooperación de otras personas para la realización de un proyecto, cualquiera que sea”, lo cual pone de manifiesto la dependencia mutua en las relaciones de poder. Estos es, “existe interdependencia siempre que el sujeto activo no controle enteramente todas las

---

<sup>390</sup> En la investigación empírica sobre las relaciones de poder, es necesario estar atentos a esta clase de situaciones. Las nuevas prácticas administrativas como la cultura corporativa llevan a investigar o descifrar si existen mecanismos a través de los cuales el poder sea ejercido precisamente para lograr la inconciencia de los actos de los individuos y, a través de dichos actos inconscientes que tengan como fin ejercer el poder, los individuos ejerzan poder de forma inconsciente.

condiciones necesarias para el logro de una acción o para la obtención del resultado deseado que trascienda esta acción” (Pfeffer y Salancik, en Pfeffer, 1993: 34).

Así pues, en palabras de Crozier (1995: 9): “si A puede hacer que B haga algo que no habría hecho de otra manera, es muy probable que B, por su parte, sea capaz de hacer que A haga algo que no habría hecho sin la intervención de B”. En otras palabras, el poder implica dependencia mutua. Esto es, dentro de una relación de poder, A depende forzosamente de B para ver realizados sus intereses, y para lograrlos, se hace de fuentes de poder, las cuales ponen en situación de dependencia a B respecto de A, es decir, B depende de A en el sentido de que la conducta e intereses de B se ven afectados, y para verse lo menos posible afectados, B depende en cierta medida del poder desplegado por A –además, claro está, de la resistencia opuesta por B–.

No obstante, se puede dar el hecho de que ciertas acciones de A afecten los intereses de B, pero que la intención de A no sea ejercer poder sobre B, por lo que para que exista ejercicio de poder se requiere la dependencia mutua. Es decir, para que A lleve a cabo sus intereses inevitablemente depende de la acción de B, lo cual a su vez, afecta los intereses de B; esta situación pone a B en dependencia respecto de A. Si A lleva a cabo sus intereses, y por algún motivo afecta los intereses de B, pero no necesita de la acción de B para llevar a cabo sus intereses, el ejercicio de poder es nulo ya que la afectación de intereses es fortuita y sin referencia explícita a la conducta de B.

Así, al entrar B en una relación de poder –voluntaria o involuntariamente– implícitamente entra en una situación de dependencia respecto de A por el simple hecho de no ver afectados sus intereses. Pero también, si A depende de B para lograr sus fines, por tanto B tiene recursos que A necesita, lo cual sitúa a B en posición de ejercer poder u oponer resistencia al poder ejercido por A. Asimismo, puede darse el caso de que A tenga recursos que B necesite y A aproveche esa oportunidad para ejercer poder sobre B, lo cual pone de manifiesto en mayor grado la dependencia de B respecto de A: A tiene recursos los cuales son apreciados y necesitados por B, y a cambio de esos recursos, a A se le facilita en cierto momento ejercer poder sobre B, es decir, esa situación pone a A en situación de poder potencial y real. Resumiendo, A depende de B para ver realizados sus intereses y B depende de A para no ver afectados sus intereses. En un caso extremo la vida de B depende de A y viceversa.



---

De esta manera, la idea de dependencia lleva a la idea de negociación, es decir, en las relaciones de poder la negociación respecto de los comportamientos esperados e intereses afectados puede hacerse presente en tanto es el medio para lograr salir mejor librado respecto del ejercicio de poder –ya sea que el individuo ejerza poder o que al individuo se le ejerza poder–. En términos de Frieberg (1997:178): “la cooperación de los actores en torno a los problemas y sus soluciones siempre tiene como base relaciones de dependencia y de poder, es decir, relaciones de intercambio negociado a través de las cuales cada actor busca "vender" sus comportamientos a los otros de la manera más ventajosa posible, al tiempo que les "compra" al menor precio los comportamientos de que tiene necesidad”.

Ahora bien, en el caso de un enfrentamiento directo en el que no sólo A ejerza poder sobre B sino al mismo tiempo B ejerza poder sobre A, tanto A como B dependen uno de otro porque A tiene recursos los cuales son apreciados y necesitados por B y B tiene recursos los cuales son apreciados y necesitados por A. Igualmente, para no verse afectados mutuamente en sus intereses, A depende de B y B depende de A. Así por ejemplo, de acuerdo a Crozier (1974b: 35-36): “Los subordinados se esfuerzan por ensanchar su parte de arbitrio para reforzar su capacidad de negociación y obligar así a sus superiores a pagar más por su colaboración ... Los superiores actúan del otro lado con exacta simetría. Se empeñan en alcanzar sus objetivos y fortalecer su poder tanto por medio de la racionalización como por la negociación”.

También, la dependencia mutua se da a nivel de las respuestas esperadas: “alguna respuesta positiva a la petición de B puede claramente ser considerada como la consecuencia del poder de B sobre A ... A responde a las demandas de B porque B ha respondido a las demandas de A, o aún porque A piensa que B le responderá” (Crozier, 1995: 9).

Finalmente, ya que las relaciones de poder se caracterizan por la dependencia mutua, A necesita comunicar a B que es lo que quiere que B haga y B necesita entender lo que A quiere que B haga. Por ello, la comunicación en las relaciones de poder es importante: “Puesto que el ser humano es un ser de dialogo y puesto que todo comportamiento significa comunicación (Bateson, 1979), toda influencia reciproca, sea la que fuere, supone por definición un modo de comunicación, es decir, un conjunto de disposiciones verbales y no verbales encargado de expresar, de traducir, de dar a entender, en una palabra, de decir lo que unos quieren comunicar a otros en el transcurso de una relación” (Chanlat, 1994: 342).

#### 4.1.9. Conflicto

Una pregunta esencial al análisis de las relaciones de poder es si éstas llevan implícita la noción de conflicto –sea éste abierto, incubierto o latente–: ¿las relaciones de poder se manifiestan únicamente donde hay conflicto?, ¿las relaciones de poder se gestan únicamente partir del conflicto?, ¿dónde no hay conflicto, hay ausencia de relaciones de poder? En principio, la respuesta a estas cuestiones es positiva, ya que la noción de conflicto como engendradora del ejercicio de poder es efectivamente una de las formas en las que dicho ejercicio puede hacerse evidente. En palabras de Foucault (1989: 31), “la tenaz resistencia de la voluntad y la intransitividad de la libertad se encuentran en el centro de la relación de poder y sin cesar la provocan”. Asimismo, para Pfeffer (1993: 35) se ejerce poder cuando la gente con la que se tiene interdependencia no comulga con nuestras propias ideas, y por tanto, no se puede confiar en que harán lo que uno quiere que hagan.

Para Dahrendorf (en Schmidt y Kochan, 1972: 360), el conflicto resulta de “relaciones entre conjuntos de individuos que envuelven una diferencia incompatible de objetivos”. Asimismo, de acuerdo a Morgan (1996: 141-142), el conflicto surge siempre que los intereses chocan, es decir, cualquiera que sea la forma que tome el conflicto, su origen radica en la divergencia de intereses –percibida o real–. A su vez, cualquiera que sea la forma que tome una relación de poder, su origen reside en el conflicto. En otras palabras, cómo se gestan las relaciones de poder si no es por el deseo de realizar los intereses propios cuyo grado de compatibilidad con los intereses de los demás es nulo. Si A tiene ciertos intereses y éstos se materializan al margen de afectar los intereses de B, el ejercicio de poder no es necesario; pero si para ver realizados sus intereses A tiene que agraviar<sup>391</sup> los intereses de B, entonces el ejercicio de poder es ineludible. Por ello, el origen de la relaciones de poder, es el conflicto.

Si lo que hace significativo a una relación de poder es el hecho de que para realizar los objetivos propios se tenga que modificar la conducta de los demás, y que además dicha modificación afecte los intereses de los demás, esta situación implica por sí misma la noción de conflicto. Por tanto, parafraseando a Lukes (1985: 29): “¿qué es lo que hace significativo que A afecte a B?” Lo que hace significativo a una relación de poder es el conflicto de intereses. El

---

<sup>391</sup> Se puede entender el agravio como una queja indirecta nacida de la experiencia de cada día, una vaga sensación de malestar o un sentimiento de carencia (Lukes, 1985: 24). El agravio aquí es parte importante de la noción de conflicto, en el sentido que un agravio lleva a una situación de conflicto.

---

conflicto de intereses puede ser entendido en dos formas: 1) cuando A quiere realizar algo, supongamos *a*,<sup>392</sup> y cuando B también quiere realizar algo, supongamos *b*,<sup>393</sup> y *a* y *b* son opuestos, entonces hay conflicto, y 2) cuando B quiere realizar alguna acción y A no permite que B realice dicha acción,<sup>394</sup> esta situación agravia los intereses de B, por lo tanto, hay conflicto. Así, si el conflicto es la oposición entre intereses o la oposición a un cierto interés, y si el poder consiste en llevar a cabo los intereses propios aun en contra de los intereses de los demás,<sup>395</sup> entonces el conflicto es inherente a las relaciones de poder.

En este contexto, Benton (1981: 178) escribe que si A y B jerarquizan sus intereses,<sup>396</sup> lo que determinará la fuerza del ejercicio de poder de A sobre B o la potencia que B imprima a su resistencia opuesta, será la escala valorativa a partir de la cual A y B jerarquicen sus intereses en conflicto. Es decir, si A considera sus intereses como muy importantes pondrá mayor fuerza en el ejercicio de poder desplegado; si A considera sus intereses como poco importantes pondrá menor fuerza en el ejercicio de poder desplegado. Asimismo, si B considera excesivamente afectados sus intereses pondrá mayor énfasis en la resistencia opuesta; si B considera escasamente afectados sus intereses pondrá menor énfasis en la resistencia opuesta. Igualmente, en el caso de un enfrentamiento directo, lo que determinará la fuerza del ejercicio de poder desplegado mutuamente y/o la resistencia mutua opuesta, será la escala valorativa a partir de la cual A y B jerarquicen sus intereses en conflicto.

Sin embargo, el poder no siempre se evidencia a partir del conflicto conciente y abierto. Las relaciones de poder pueden implicar conflicto inconsciente y oculto –latente–. La no evidencia –superficial y palpable– de conflicto no significa que no haya ejercicio de poder de por medio, por el contrario, se ejerce poder de diversas maneras para evitar el despliegue de poder de forma evidente o visible; aún más, en los casos de un efectivo ejercicio de poder, el conflicto simplemente *parece* nulo:

---

<sup>392</sup> *a* es la acción que A quiere que B ejecute o que A quiere ejecutar (*a* no debe confundirse con *x*, es decir, con el ejercicio de poder), y que va en contra de los intereses de B.

<sup>393</sup> *b* es la acción que B quiere que A ejecute o que B quiere ejecutar, y que va en contra de los intereses de A.

<sup>394</sup> E incluso A obliga a B a realizar otra acción diferente de la que B quiere realizar.

<sup>395</sup> O en otras palabras, en modificar la conducta de los demás afectando de esa manera sus intereses a fin de llevar a cabo los intereses propios.

<sup>396</sup> En realidad Benton utiliza la idea de objetivos y no de intereses; no obstante, dentro de la propuesta teórica de este autor, la noción de objetivos se desarrolla a partir de la noción de intereses.

¿no estriba el supremo y más insidioso ejercicio del poder en impedir en cualquier medida que las personas tengan agravios, recurriendo para ello a modelar sus percepciones, cogniciones y preferencias de suerte que acepten su papel en el orden de cosas existente, ya sea porque no pueden ver ni imaginar una alternativa al mismo, ya sea porque lo ven como natural e irremplazable, o porque lo valoran como algo ordenado por Dios y beneficioso? Suponer que ausencia de agravio equivale a un consenso genuino es simplemente descartar la posibilidad de un consenso erróneo o manipulado...” (Lukes, 1985: 24-25).

En este sentido, precisamente porque el ejercicio de poder puede ser desplegado para hacer parecer nulo el conflicto, es necesario tener presente la idea de conflicto latente, para evitar caer en el error de soslayar el análisis de las relaciones de poder debido a su *aparente* inexistencia; sobretodo cuando la organización es un espacio donde aflora el conflicto de intereses dada la existencia de relaciones de producción y relaciones de significado (Clegg, 1989; Clegg y Hardy, 1996c). En otras palabras, si la organización es un mundo lleno de posibles espacios de poder, una manera de identificarlos, consiste en precisar las diversas situaciones conflictivas –abiertas, incubiertas o latentes–. Así pues, lo destacable de Lukes y Bachrach y Baratz es que a diferencia de Dahl, los tres primeros logran establecer que el conflicto no siempre es visible y abierto, sino que puede ser latente (Bachrach y Baratz) e incluso oculto (Lukes).

Así, desde el punto de vista de Lukes, cuando se despliega el supremo ejercicio de poder, la relación de poder se aniquila al menos para B, ya que en su perspectiva el conflicto ha desaparecido debido a que cuando B hace lo que A quiere que B haga éste ya no siente afectados ni su conducta ni sus intereses –e incluso los ve beneficiados–. A su vez, en la medida que A vaya adoptando la idea de que efectivamente su ejercicio de poder ya no afecta a B debido a la sumisión reiterada inconsciente de B, la relación de poder se aniquila tanto A como para B –más allá de que en términos reales el conflicto siga existiendo–. Sin embargo, desde un punto de vista *objetivo*, la relación de poder sigue vigente puesto que el conflicto persiste más allá de que para A, pero sobre todo para B, el conflicto sea imperceptible.<sup>397</sup>

---

<sup>397</sup> Esto implica un problema metodológico para el estudio de las relaciones de poder: que visión debe prevalecer: ¿la de los actores en cuestión o la del investigador? Lo que desde un punto de vista implicaría la ausencia de relaciones de poder, desde otro punto de vista implicaría la existencia de relaciones de poder y viceversa.

---

Ahora bien, a diferencia de Dahl y Lukes, en Weber está presente la idea de que se puede ejercer poder no habiendo afectación de intereses total, sino parcial. Sin embargo, como ya se estableció, siempre que se ejerce poder es porque hay conflicto de intereses. A diferencia de la relación de dominación, en donde el mandato le debe hacer sentido al dominado, en la relación de poder, el ejercicio de poder, no necesariamente debe hacerle sentido al que se le ejerce poder; tampoco la relación de poder debe estar legitimada ni aprobada por consenso, ya que la relación de poder se caracteriza por el conflicto. Ahí donde hay un aparente consenso, éste pudo ser resultado del ejercicio de poder, es decir, resultado de la resolución del conflicto previo ejercicio de poder.

En este contexto, supongamos que ante el ejercicio de poder de A sobre B, los intereses de B se comportan de tres formas: 1) los intereses de B son los mismos que –o van a favor de– los intereses de A, 2) los intereses de B están en contra de los intereses de A y 3) los intereses de B no están a favor ni en contra de los intereses de A.

En el primer caso, de acuerdo a Lukes, pueden darse dos opciones cuando los intereses de A coinciden con los intereses de B. En la primera “A podría ejercer un poder a corto plazo sobre B ..., pero que siempre y cuando B reconozca sus intereses reales, la relación de poder se acaba: se auto aniquila” (Lukes, 1985: 39), porque no es necesario la modificar la conducta ni los intereses de B para que A realice sus intereses, por lo tanto, no hay conflicto de intereses. Esta opción no nos interesa puesto que no hay ni conflicto –es decir, no se tiene que modificar la conducta de B, ni se afectan los intereses ligados a esa conducta–, ni por tanto, ejercicio de poder. Respecto a la segunda opción Lukes (1985: 39) escribe: “B tiene un interés real por su propia autonomía, hasta el punto de que tal ejercicio de poder (es decir, los intereses de A) no puede coincidir con los intereses reales de B”.<sup>398</sup> Así, este primer caso –a través de la segunda opción– pone de manifiesto que aun coincidiendo los intereses de A y B, se puede llegar a un

---

<sup>398</sup> Desarrollemos más claramente este aspecto de Lukes. Cuando los intereses reales de A coinciden con los intereses reales de B y B reconoce sus intereses reales, entonces no hay necesidad de ejercer de poder. Pero cuando para B es importante conservar la autonomía de sus intereses, y esa autonomía es violada, entonces es necesario el ejercicio de poder. Si la autonomía de B consiste en que B considera que su actuación o forma de pensar –reflejada en alguna acción– solo le debe beneficiar a él y no a A, violar la autonomía de B significa que B tome conciencia de que sus acciones y formas de pensar también le benefician a A. Por tanto, si para conservar su autonomía, B desiste de realizar la acción que estaba realizando o iba a realizar –de acuerdo a los designios de A–, entonces A tendrá que ejercer poder para que B siga relanzando o realice dicha acción. Es así que se llega a un punto en el que los intereses de A no coinciden con los de B. Si en un principio no era necesario el ejercicio de poder de A sobre B para que A realizara sus intereses, la violación de la autonomía de los intereses de B provoca el posterior ejercicio de poder de A sobre B para la realización de los intereses de A.

punto conflictivo en el que dicha coincidencia sea nula y por tanto se de pie a una relación de poder en tanto aparece el conflicto de intereses.

El segundo caso, es por demás ilustrativo: en tanto los intereses de A y B no son afines, se da un conflicto de intereses.

El tercer caso, el hecho de que los intereses de B no vayan a favor de los intereses de A, no significa que estén contra de los intereses de A, pero no estar en contra de los intereses de A, no significa estar a favor de los intereses de A. Por tanto, si los intereses de B no están a favor de los intereses de A –pero tampoco los contradice–, es necesario modificar la conducta de B si A quiere ver realizados sus intereses –de forma tal que el comportamiento de B coincida con los intereses de A–. Pero en estas circunstancias, ejercer poder sobre B significa no dejarlo actuar como el quiere actuar, y por lo tanto, no dejarlo actuar como el quiere actuar significa ir en contra de sus intereses. A necesita modificar el comportamiento de B para ver concretizados sus intereses y ello significa la presencia de conflicto.

Como se puede apreciar, en los tres casos –exceptuando la opción 2 de caso 1– se da un conflicto de intereses, y para resolver ese conflicto de interés se recurre al ejercicio de poder. De no existir un conflicto de intereses el ejercicio de poder no tiene sentido. Resumiendo, de no existir un conflicto de intereses el ejercicio de poder no tiene sentido. Si quiere A que  $a$  y B quiere que  $b$ , A debe ejercer poder para que  $a$  prevalezca sobre  $b$  y B debe ejercer poder para que  $b$  prevalezca sobre  $a$ ; es decir, “no existe poder sin rechazo” (Foucault, 1989: 73).

De esta manera, se puede entender mejor la relación entre efectos significativos de cambio en la conducta, afectación de intereses y conflicto. Supongamos la siguiente situación hipotética: qué pasa cuando por ejemplo en un proceso de elecciones alguien logra que una persona vote a favor de algún candidato y la persona que votó no tenía preferencia alguna por algún candidato en específico ni le incomodaba el acto de votar, por lo cual, se puede establecer que no hubo rastros de conflicto. Se lograron los intereses de A y se modificó la conducta de B, pero no hubo conflicto. Por tanto debe haber algo más específico de las relaciones de poder que la simple modificación de la conducta. Lo que hace interesante una relación de poder es que la modificación de la conducta esté ligada a los intereses de la persona a quien se le ejerce poder, y que dichos intereses a su vez, estén en contra de los intereses del que ejerce poder. Y están en contra porque la realización de los intereses de A vía la

---

modificación del comportamiento de B, implica que, de alguna manera, se vean perjudicados los intereses de B. Por tanto, una relación de poder implica la modificación de la conducta ligada a ciertos intereses de B los cuales se ven afectados por ser contrarios a los intereses de A –considerando que A es el causante de la modificación de la conducta de B–.

Finalmente es necesario mencionar que la resolución del conflicto implica el aniquilamiento de las relaciones de poder; pero el ejercicio de poder no excluye la negociación, ya que como expone Friedberg (1997: 126) “no solamente no hay relación sin intercambio sino no existe intercambio sin negociación”. La negociación en torno al ejercicio de poder es inherente a las relaciones de poder.

#### 4.1.10. Respuesta ante el poder ejercido y límites al poder ejercido

Generalmente, el poder es concebido como una relación unidireccional en la que el poder es ejercido únicamente por A, y B actúa solamente como receptor de dicho poder. Así, para Dahl (1997: 158-159) el poder es “el grado en el que A consigue que B haga algo que de otra manera no haría”. En otras palabras, esta concepción del poder considera únicamente, digámoslo así, una fase primaria del poder. No obstante, para Foucault (1989: 29) “una relación de poder se articula sobre dos elementos que le son indispensables para que sea justamente una relación de poder: que el otro (aquel sobre el cual se ejerce) sea reconocido y permanezca hasta el final como sujeto de la acción; y que se abra ante la relación de poder todo un campo de respuestas, reacciones, efectos, invenciones posibles”. Asimismo, para Clegg (1989: 109) “el poder es expresado en y a través de prácticas disciplinarias y, en y a través de la lucha en contra o resistencia a tales prácticas”.

Estas particularidades de las relaciones de poder sugieren que ante el poder ejercido corresponderá una respuesta a dicho ejercicio, la cual representa, a su vez, otra forma de ejercicio de poder. Esto es, en una situación conflictiva cualquiera, cuando A ejerce poder sobre B y B responde a este ejercicio para no ver afectados sus intereses,<sup>399</sup> esta respuesta no es sino otra forma de ejercicio de poder de B sobre A, puesto dicha respuesta implica afectar la conducta y los intereses de A, porque en última instancia, significa obligar a A, a desistir de su ejercicio de poder sobre B. En este sentido se entiende mejor el porque el ejercicio de poder es ante todo una posibilidad (Dahl, 1997; Foucault, 1989; Weber, 1992), es decir, precisamente

---

<sup>399</sup> O para que esta afectación sea lo menos perjudicial.

porque existe la posibilidad de respuesta ante el poder ejercido, es que el poder significa la posibilidad de que  $y$  suceda cuando  $x$  suceda; si la respuesta al poder ejercido minimiza las posibilidades de la efectividad del ejercicio de poder, el resultado del ejercicio de poder tenderá a permanecer en el terreno de la posibilidad. No obstante, las relaciones de poder concretas marcarán el balance real entre el ejercicio de poder y la respuesta al poder ejercido, lo que definirá a su vez el grado de efectividad del ejercicio de poder. En este contexto, es necesario no confundir entre la respuesta esperada de B por A, es decir,  $y$ , y la respuesta ante el ejercicio de poder. Mientras  $y$  es la repuesta ideal que implica ausencia de resistencia, la respuesta ante el poder ejercido, si bien es  $y$ , implica presencia de resistencia.

Así, dada la posibilidad de respuesta de B al poder ejercido por A, las relaciones de poder deben ser pensadas como un *proceso* en donde no solamente se considere la parte que ejerce el poder, sino la respuesta de la parte sobre la que se ejerce el poder. En este sentido Clegg y Hardy (1996c: 634) escriben: “el poder esta representado por la autoridad y constituido por las reglas, éstas a su vez son susceptibles de discreción (interpretación) y proporcionan oportunidades para la resistencia; por tanto, la interpretación de las reglas debe ser disciplinada”. Esta reflexión acerca del poder no sólo ayuda a observar la *paradoja central del poder* (Clegg y Hardy, 1996: 634), también ayuda a apreciar como parte de un mismo proceso tanto el despliegue de poder de A –a través de la autoridad y las reglas–, como la respuesta de B a dicho despliegue –representada, por ejemplo, por la resistencia–. De esta forma, la idea de que la interpretación de las reglas debe ser disciplinada, redondea la noción de proceso a que se hace referencia. Sin embargo, la respuesta de B al poder ejercido por A no necesariamente aflora en la forma de resistencia,<sup>400</sup> sino en otras formas de poder que no necesariamente van en contra de los intereses de A, pero que son una respuesta ante el poder ejercido por A. Y si bien la respuesta ante el poder ejercido puede tener dos formas básicas: aceptación o rechazo, la idea que está en el fondo cuando se expone lo relativo a la respuesta ante el poder ejercido, es la idea de rechazo, es decir, la idea de que el poder encontrará dificultades para ser ejercido, la idea de que el poder deberá flanquear barreras. No obstante, puede haber rechazo implícito debido a la incompatibilidad de intereses, pero no respuesta al

---

<sup>400</sup> Entendida la resistencia como formas de poder que contrarrestan al poder específico que está siendo ejercido, es decir, formas de poder que tratan de nulificar el poder que está siendo ejercido de forma concreta y específica.



---

poder ejercido que efectivamente haga explícito o real ese rechazo mediante acciones concretas; en esas circunstancias el rechazo se queda o permanece en el nivel del discurso, en el nivel puramente mental.<sup>401</sup> Si bien la respuesta ante el poder ejercido incluye la idea de rechazo, éste debe manifestarse de forma explícita para que precisamente, la respuesta ante el poder ejercido sea efectiva. Así pues puede haber resistencia física (activa) y mental (pasiva).<sup>402</sup>

Asimismo, cuando A y B se ejercen poder simultánea y recíprocamente, ambos responderán al poder ejercido entre ellos, es decir, por una parte, A ejerce poder sobre B, pero al mismo tiempo, A responderá con otra forma de ejercicio de poder, al poder que B está ejerciendo sobre A, y por otra parte pero simultáneamente, B ejerce poder sobre A, pero al mismo tiempo, B responderá con otra forma de ejercicio de poder, al poder que A está ejerciendo sobre B.

Así pues, si de acuerdo a Foucault (1992a: 181) “no existen relaciones de poder sin resistencias”, ello implica una respuesta ante el poder ejercido, cualquiera que sea la intención de dicha respuesta.<sup>403</sup> A su vez, ya que “el poder sólo se ejerce sobre sujetos libres y mientras son libres” (Foucault 1989: 31), la libertad<sup>404</sup> es necesaria para el desarrollo de la resistencia: si existe libertad –derivada del grado de incertidumbre de las acciones de los individuos–, existe la posibilidad de oponer resistencia. Si existe resistencia al ejercicio de poder, éste tendrá que perpetuarse de diversas formas –control– hasta el punto que la resistencia se nulifique. Si no hay libertad, el ejercicio de poder o es innecesario o se aniquila.<sup>405</sup> Así por ejemplo, en términos organizacionales, las zonas de incertidumbre dan al subordinado cierto margen de seguridad para disponer de cierta libertad de acción, gracias a la cual, podrán entregarse a actividades más suyas, pero sobre todo, podrán protegerse y disponer de una moneda de cambio indispensable en sus relaciones con el superior (Crozier, 1974b: 37).

---

<sup>401</sup> En otras palabras, se está en desacuerdo con alguna situación, pero no se actúa para hacer patente dicho desacuerdo, de forma tal que se minimicen los efectos negativos creados por dicha situación.

<sup>402</sup> Cuando el ejercicio de poder actúa a nivel del pensamiento, la resistencia mental se convierte en activa.

<sup>403</sup> Por ejemplo, neutralizar el poder ejercido, influenciar a A de forma tal que deje de ejercer el poder sobre B, o hacer prevalecer sus intereses sobre los de A.

<sup>404</sup> Por libertad Foucault (1989: 31) entiende aquellos sujetos “que tienen frente a sí un campo de posibilidad en el cual pueden dar diversas conductas, diversas reacciones y diversos modos de comportamiento.”

<sup>405</sup> Pero también, gracias a la libertad que goza el que ejerce poder, es que el ejercicio de poder es posible: gracias a que se es libre se puede ejercer el poder.

Por tanto, dentro de las relaciones de poder, es necesario considerar, digámoslo así, una segunda fase del poder, es decir, la respuesta de B al poder ejercido por A. Es necesario pues, considerar a las relaciones de poder como una relación bidireccional. Por ello, como ya se mencionó, las relaciones de poder pueden ser concebidas como un *proceso* en donde no solamente se considere la parte que ejerce el poder, sino la respuesta de la parte sobre la que se ejerce el poder, lo cual implica a su vez, otra forma de ejercicio de poder. En este sentido, para Foucault (1992b: 234) el poder “no es algo que diferencia entre aquellos que exclusivamente lo poseen y lo retienen y aquellos que lo no lo tienen y se someten al él. El poder debe ser analizado como algo que circula, o más bien, como algo que no funciona sino en cadena”. Es decir, para Foucault (1992b: 234) el poder puede ser considerado como algo que fluye a través de una red, donde los individuos que circulan sobre los hilos de dicha red, siempre están en posición simultánea de sufrir o ejercer poder: los individuos pueden ejercer poder sobre otros individuos y someterse al poder de algunos otros o ejercer poder sobre unos a la vez se que someterse al poder de esos mismos.

Ahora bien, si hay una respuesta ante el poder ejercido, hay límites al mismo: “el rasgo distintivo del poder es que ciertos hombres pueden, en mayor o en menor grado, determinar la conducta de otros hombres, –pero nunca de una manera coercitiva o exhaustiva” (Foucault 1989: 73). Los límites al poder ejercido se establecen de acuerdo al grado de efectividad del poder ejercido. Si en el esquema  $Ax \rightarrow By$ ,  $y$  es la acción que A quiere que B haga, la forma en que se cumpla  $y$ , es decir, el grado de apego a la acción exigida, determinará el límite del poder ejercido.<sup>406</sup> La forma en que responda B o el cumplimiento exacto, parcial o nulo de la respuesta esperada de B por A determinará el límite del poder ejercido. A su vez, los límites puestos al ejercicio del poder determinarán la forma en que se responde al poder ejercido. De esta manera, los límites al poder ejercido provienen de la respuesta misma de B, la cual depende a su vez, de las restricciones organizacionales y de los factores ambientales. No obstante, el ejercicio de poder efectivo se torna difícil de lograr ya que A no puede prever la

---

<sup>406</sup> Por ejemplo, en los *call center* a los operadores telefónicos que promocionan productos u realizan encuestas, se les pide que al momento de hacer su trabajo sigan un script –guión establecido– al pie de la letra. Aquí, el ejercicio de poder efectivo significaría que el operador siguiera al pie de la letra el script –lo es raramente posible pues el cliente muchas veces no lo permite–. Un ejercicio de poder escasamente efectivo significaría que el operador no sigue al pie de la letra el script. Un ejercicio de poder en términos más reales significaría que el operador sigue partes del script al pie de la letra pero otras partes las hace a su modo.

---

gama de posibles respuestas que B puede contraponer al poder ejercido por A; por tanto, dado que A no posee certidumbre total sobre los efectos del poder desplegado sobre B, éste siempre podrá contar con grados de libertad que reproduzcan los límites al poder ejercido. Incluso, el ejercicio de poder puede crear efectos no deseados en la conducta de la persona a la que se le ejerce poder –lo que para Dahl (1997: 161) significa el *poder negativo*–.

Por otra parte, cuando hay una respuesta conflictiva ante el poder ejercido, el individuo que responde, B, puede tratar de ejercer poder sobre el individuo que le ejerció el poder, es decir, sobre A. Lo anterior, ya sea con la finalidad de neutralizar el poder ejercido, con la finalidad de influenciar a A de forma tal que deje de ejercer el poder sobre B o con la finalidad de hacer prevalecer sus intereses sobre los de A. En estas situaciones y en este tipo de respuestas, el poder es directamente ejercido sobre A. Sin embargo, pueden haber situaciones en las que A no esté personificado ante los ojos de B,<sup>407</sup> o en las cuales B –dadas ciertas circunstancias– no pueda responder directamente a A o no tenga sentido responder directamente sobre A. Por tanto, cuando el individuo responde ante el poder ejercido –en términos de conflicto o resistencia–, y esa respuesta *no necesariamente* recae en –contra de– la persona que ejerció el poder, entonces, dicha respuesta puede recaer sobre las fuentes de poder que A utilizó para ejercer el poder. En otras palabras, la respuesta es sobre *x* y no sobre A.<sup>408</sup> En este tipo de situaciones, aun en el caso de que las fuentes de poder sean intrínsecas a la naturaleza de A, B no estará actuando directamente sobre A, sino sobre las fuentes de poder intrínsecas a la naturaleza de A. Así, el enemigo a vencer no es A sino las fuentes de poder de A. Sin

---

<sup>407</sup> Lo que no significa que no haya actores atrás del ejercicio del poder.

<sup>408</sup> Supongamos el mismo ejemplo de los operadores telefónicos cuya labor es la atención a clientes. Aquí, el supervisor de los operadores –en este caso A–, dada su autoridad, ordena a los operadores que no dejen de recibir llamadas telefónicas porque las necesidades de los clientes son numerosas y continuas. Sin embargo, la autoridad no es la única fuente de poder del supervisor, lo es también el instrumento de trabajo de los operadores: la computadora conectada a un teléfono –ya que ésta programa automáticamente el recibimiento de llamadas y somete por sí misma al operador a un ritmo de trabajo intenso–. Ahora bien, supongamos que la respuesta conflictiva por parte del operador consiste en minimizar el intenso ritmo de trabajo. Para esto, el operador sabe que manipulando la computadora de forma tal que ésta se trabe o se pause, podrá minimizar el ritmo de trabajo. De esta manera, la respuesta del operador ya no es directamente en contra del supervisor, sino en contra de la computadora. Incluso, la enajenación del operador ya no es percibida por éste como provocada por el supervisor, sino por la computadora. Así, el enemigo a vencer no es el supervisor –en primera instancia–, sino la computadora. Sin embargo, aunque hay que reconocer que el supervisor también juega un papel importante en el desempeño del operador, éste responde directamente y en primera instancia sobre la computadora. El operador, al hacer nulo el poder de la computadora, de alguna manera hace nulo el poder del supervisor, en otras palabras, al hacer nula una de las fuentes de poder del supervisor, el operador hace nulo, de alguna manera, el poder del supervisor.

embargo, si bien la respuesta –conflicto o resistencia– por parte de B no recae directamente sobre A, si afecta en última instancia a A.

Asimismo, si bien existe la posibilidad de que en una relación de poder no haya respuesta ante el poder ejercido, y por tanto, tampoco haya límites al poder ejercido, ello significa la aniquilación de las relaciones de poder. Esto es, el poder requiere de la resistencia para que la relación de poder se mantenga viva, de lo contrario, cuando A ejerce un poder absoluto y exhaustivo sobre B y éste no ofrece resistencia, la relación de poder se termina porque precisamente A logró que B hiciera lo que A quería que B hiciera. La libertad para poner límites al ejercicio de poder es fundamental a la perpetuación del mismo. En palabras de Foucault (1989: 31): “la libertad aparece efectivamente como condición de existencia del poder ... pero, al mismo tiempo, la libertad tiene que presentar una oposición a un ejercicio del poder que en última instancia tiende a determinarla enteramente”, ya que, “si [la libertad] se sustrajera por completo al poder que se ejerce sobre ella, éste desaparecería inmediatamente”.

Finalmente, si bien la respuesta al poder ejercido marca el límite del ejercicio de poder, el límite puede ser tal, que la efectividad del ejercicio de poder sea nula. Entre las cuestiones por las que no se logra el efectivo ejercicio de poder se encuentran –además de la neutralización del ejercicio de poder dados sus límites– la insuficiencia o falta de pertinencia de fuentes de poder, la formulación de estrategias inadecuadas, la errónea implementación de las estrategias formuladas, las restricciones organizacionales contextuales y/o ambientales, o la combinación de todos estos factores.

#### 4.1.11. Control

Se ha establecido que en una relación de poder hay intereses de poder medio: los intereses de A y los intereses que se afectan, es decir, los de B. En este sentido, la noción de control inherente a un ejercicio de poder efectivo, es decir, un ejercicio de poder cuyos efectos estén estrictamente pegados a los deseos de A, está bastante relacionada no sólo con la noción de conflicto, sino con la noción de respuesta al poder ejercido.

Esto es, si se consideran a las relaciones de poder como un proceso bidireccional, la noción de control, desde un punto de vista racional, debe ser considerada como un elemento esencial e inherente a las relaciones de poder, es decir, debe ser considerada como parte integral de dicho proceso, ya que la idea misma de rechazo ante el poder ejercido, es decir, la

---

posibilidad de respuesta ante el poder ejercido, obliga a A a efectuar acciones –posteriores al ejercicio de poder primario– que minimicen los efectos no deseados derivados de dicha respuesta; efectos que implican que *y* se aleje de lo estrictamente estipulado por A.

Así, cuando A quiere que  $a^{409}$  y B quiere que  $b^{410}$  –o cuando B quiere realizar alguna acción y A no lo deja realizar dicha acción–, si A quiere un ejercicio efectivo de poder, entonces A tendrá que verificar que B haga *a* y que no haga *b ni b de otra manera*<sup>411</sup> –donde *b de otra manera* significa que *b* se puede conseguir a través de varias formas–. En este contexto, A ejerce un control “total” sobre B al conseguir que B haga solamente *a* y no realice sus intereses –que pueden afectar o ir en contra de *a*–, es decir, que no realice *b* o *b de otra manera*.

Esquemáticamente tenemos que:

Si  $Ax \rightarrow B a$  y no *b ni b de otra manera*

A partir de este esquema general, necesitamos identificar varios puntos (al respecto, ver Lukes, 1985: 52):

1. cómo A logró hacer que B hiciera *a*;
2. cómo, cuando *b* o *b de otra manera* afecta a *a*, A impidió que B no hiciera *b ni b de otra manera* (y más específicamente)
3. cómo B –cuando afecta a *a*– habría pensado o actuado de forma diferente para hacer *b de otra manera*
4. cuál fue el medio o el mecanismo por el que A ha impedido a B hacer tal cosa –*b de otra manera*– o actuado de manera suficiente para impedirlo
5. cómo, cuando *b* o *b de otra manera* no afecta a *a*, A impidió que B no hiciera *b ni b de otra manera* (y también, más específicamente)
6. cómo B –cuando no afecta a *a*– habría pensado o actuado de forma diferente para hacer *b de otra manera*

---

<sup>409</sup> Aquí *a*, además de ser la acción que A quiere que B ejecute o que A quiere ejecutar (*a* no debe confundirse con *x*, es decir, con el ejercicio de poder), también puede ser entendida como *y*, es decir, la respuesta esperada de B por A.

<sup>410</sup> *b* es la acción que B quiere que A ejecute o que B quiere ejecutar; y en todo caso la respuesta de B ante el poder ejercido por A.

<sup>411</sup> Para evitar confusiones acerca de la resistencia, es necesario aclarar que ésta no necesariamente tiene que ser *b* (de alguna u otra forma), puede ser *c*, *d*, etc., es decir otra acción diferente a *b* pero que puede relacionarse con *b*. En el caso de que *b* actúe como la resistencia, tendremos que considerar a *b* como opuesta a *a*.

Pero como se ha expuesto, una relación de poder no sólo implica el ejercicio de poder de A sobre B, sino la respuesta al poder ejercido. Además, B no sólo puede responder al poder ejercido sobre A,<sup>412</sup> sino puede a su vez ejercer poder sobre A, más allá de que a la par tenga en mente el exterminio del poder ejercido por A.<sup>413</sup> En este contexto, también se tendrían que identificar los siguientes puntos:

1. cómo B logró hacer que A hiciera *b*
2. cómo, cuando *a* o *a de otra manera*<sup>414</sup> afecta a *b*, B impidió que A no hiciera *a* ni *a de otra manera* (y más específicamente)
3. cómo A –cuando afecta a *b*– habría pensado o actuado de forma diferente para hacer *a de otra manera*
4. cual fue el medio o el mecanismo por el que B ha impedido a A hacer tal cosa –*a de otra manera*– o actuado de manera suficiente para impedirlo
5. cómo, cuando *a* o *a de otra manera* no afecta a *b*, B impidió que A no hiciera *a* ni *a de otra manera* (y también, más específicamente)
6. cómo A –cuando no afecta a *b*– habría pensado o actuado de forma diferente para hacer *a de otra manera*

Este conjunto de situaciones remiten a la noción de control, es decir, el control, en tanto forma de ejercicio de poder secundaria o alterna, se encarga de que *a* se cumpla conforme a lo establecido y de nulificar a *b* o a *b de otra manera* cuando afectan a *a* –o incluso nulificar a *b* o a *b de otra manera* cuando en un principio no afectan a *a*, pero posteriormente, si lo hacen–; de esta manera, el control sirve para mantener dentro de ciertos parámetros manejables a la resistencia presentada por el individuo al que se le ejerce el poder debido a la potencial respuesta ante el poder ejercido. Si A ejerce poder sobre B y B responde a dicho poder de forma tal que no realiza lo estipulado por A o lo realiza solo parcialmente, entonces A tendrá que volver a ejercer poder –de forma parecida o no– sobre B para lograr que B cumpla con lo estipulado por A. Es en este sentido, que el control se considera una forma de ejercicio de poder secundaria o alterna. De igual forma, en un ejercicio de poder mutuo –o aún en el caso de la respuesta ante el poder ejercido–, si B ejerce poder sobre A y A responde a dicho poder

---

<sup>412</sup> Lo cual implica un ejercicio de poder en sí mismo porque significa, como ya se estableció anteriormente, obligar a A, a desistir de su ejercicio de poder sobre B.

<sup>413</sup> Esto es, no solamente B puede hacer nulo el ejercicio de poder de A, sino que al mismo tiempo, puede ejercer poder sobre A con objetivos diferentes a la supresión del poder ejercido por A.

<sup>414</sup> *a de otra manera* significa que *a* se puede conseguir a través de varias formas.

---

de forma tal que no realiza lo estipulado por B o lo realiza solo parcialmente, entonces B tendrá que volver a ejercer poder sobre A para lograr que A cumpla con lo estipulado por B.

Asimismo, la noción de control está estrechamente ligada con la idea de que el poder nunca puede ser ejercido en su totalidad. Si ante el poder ejercido B reacciona de la manera esperada por A pero además con efectos no esperados por A, los cuales en un futuro vayan en contra de los intereses de A, entonces A tendrá que controlar dichos efectos.

Finalmente, se puede establecer que poder es control y control es poder; es decir, el efectivo ejercicio de poder requiere del control y el control es a su vez una forma de ejercicio de poder. En este sentido, el control no es un mecanismo aislado y esporádico de las relaciones de poder, sino un elemento esencial e inherente a las relaciones de poder. El control, al igual al igual que el ejercicio de poder, tendrá límites, por lo que su efectividad difícilmente será absoluta (Clegg, 1989: 102).

Hasta este momento se han expuesto los elementos y características inherentes a las relaciones de poder. No obstante, antes de continuar, se reflexionará sobre la toma de decisiones y su relación con el ejercicio de poder, dada la importancia que la toma de decisiones tiene tanto en el análisis organizacional como en el análisis de las relaciones de poder intrag organizacionales e extraorganizacionales.

#### **4.2. La toma de decisiones predeterminada y el ejercicio de poder indirecto**

Dada la existencia de decisiones programadas y no programadas (Simon, 1982) a lo largo y ancho de las estructuras organizacionales, las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas decisorios, en otras palabras, la mayoría de los procesos en los que están envueltos los actores organizacionales, implican procesos decisorios.

En este contexto, el estudio de las *manifestaciones del ejercicio de poder* ha girado en torno a las decisiones y las no-decisiones, que se traducen en acciones y no-acciones (Bachrach y Baratz, 1962 y 1963; Dahl, 1997). De esta forma el ejercicio de poder se manifiesta por lo que los individuos hacen o dejan de hacer. Por ello, “para entender el significado de poder en un contexto organizacional dado, debemos ser sensitivos a las múltiples dimensiones de poder” (Fiol, 1991: 550), es decir, las posibles formas en las que el ejercicio de poder puede manifestarse ya sea de forma visible o invisible. Por ejemplo, puede haber acciones tan diversas como posibilidad de hacer, posibilidad de no hacer, ninguna posibilidad para no hacer,

ninguna posibilidad para hacer (Fiol, 1991: 550), que se traducen en aspectos como las luchas de coaliciones, la sumisión del individuo ante el grupo o el sometimiento de lo informal a lo formal y viceversa. En todos estos casos, al individuo generalmente se le considera con capacidad de decisión propia al momento de ejercer el poder.

Sin embargo, en varios de los procesos organizacionales que dan origen a situaciones de toma de decisión, la libertad de elección está predeterminada, es decir, existe libertad para escoger lo que uno puede hacer, pero lo que uno puede escoger, ya está escogido de antemano por algún individuo o grupo dentro de la organización. En este sentido, es necesario considerar las situaciones en las que A ejerce poder para conseguir que B haga lo que A quiere B haga, pero, lo que A quiere que B haga, es decir, *y*, se encuentra predeterminado por A'.<sup>415</sup> En otras palabras, A' ejerce poder sobre B a través de A. No obstante, es necesario preguntarse lo siguiente: si las relaciones de poder son específicas –es decir, si implican una relación directa entre una persona específica y otra persona específica– ¿se puede decir que se está en presencia de relaciones de poder cuando alguien ejerce poder a través de otra persona? En principio la respuesta podría ser afirmativa si se considera que la persona a través de la cual se ejerce poder representa una fuente de poder para la persona que ejerce poder indirectamente. En estas circunstancias el ejercicio de poder consiste en que A' *hace actuar* a A de forma tal que A logra hacer que B*y*; de esta forma, *hacer actuar* a A, implica la acción que encarna el ejercicio de poder de A' sobre B; ello siempre y cuando no haya una relación de poder entre A' y A cuyo conflicto de intereses gire en torno a B*y*. Asimismo, en el caso de un ejercicio de poder indirecto cabe preguntarse sobre quien recae la respuesta ante el poder ejercido ¿sobre A', sobre A, o sobre ambos? En principio, la respuesta ante el poder ejercido recae sobre A en tanto es el individuo más próximo a B; además de que ante los ojos de B, fue A quien ejerció el poder.

En este contexto, es pertinente considerar las diversas relaciones que pueden surgir a partir del hecho de que las decisiones de A pueden estar predeterminadas por otros individuos, es decir, el hecho de que el poder puede ser ejercido indirectamente. Así pues, se tiene que hay una relación de A' con A, una de A con B y una de A' con B. Este juego de relaciones se

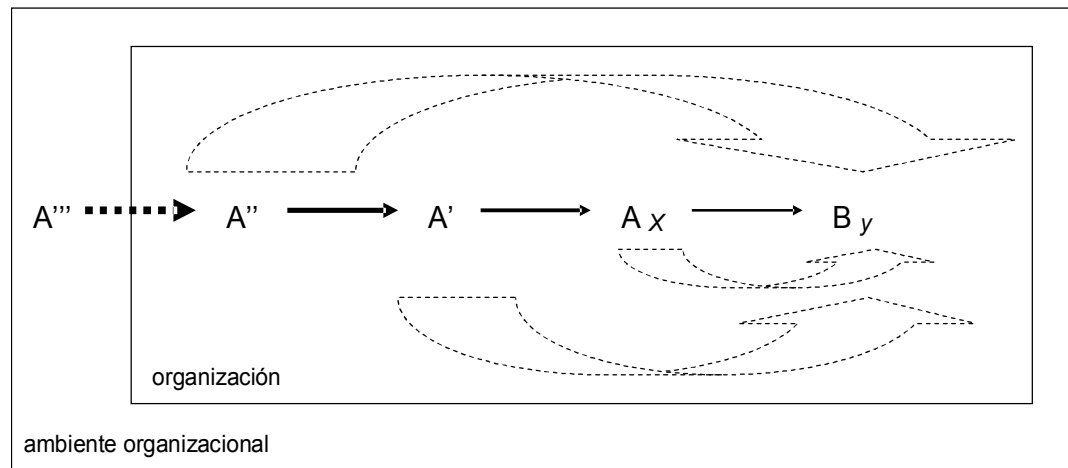
---

<sup>415</sup> A' representa al individuo cuya intención es la de llevar a cabo *y*, a través de A, para cumplir con sus intereses.



complica aun más cuando las supuestas decisiones libres de A' están predeterminadas por A''<sup>416</sup> o A'''<sup>417</sup>, como se muestra en el esquema 3.1.

Esquema 3.1. La toma de decisiones predeterminada y el ejercicio de poder indirecto.



Fuente: elaborado por el autor.

El esquema 3.1 muestra como A'' consigue realizar y. Las flechas de línea continua indican la predeterminación de las decisiones que, en este caso, A'' impone sobre A', y A' impone sobre Ax. Las flechas de línea punteada indican la intención de A''' de realizar y, de A' y de Ax para realizar y, teniendo como supuesto que en A'' –o en A'''– se encuentra el origen de realizar y. Para entender un poco más esta idea supongamos lo siguiente: B representa a un trabajador de baja jerarquía, A representa a un supervisor o el supervisor inmediato de B, A' representa el jefe inmediato de A' o a un gerente y A'' representa el jefe inmediato de A' o el director general y así sucesivamente hasta el punto que las decisiones estén predeterminadas por actores del ambiente organizacional que influyen a la organización (A'''). De esta manera, se tienen las siguientes posibles relaciones: de A''' con A'', de A''' con A', de A''' con A, de A''' con B, de A'' con A', de A'' con A, de A'' con B, de A' con A, de A' con B y de A con B.

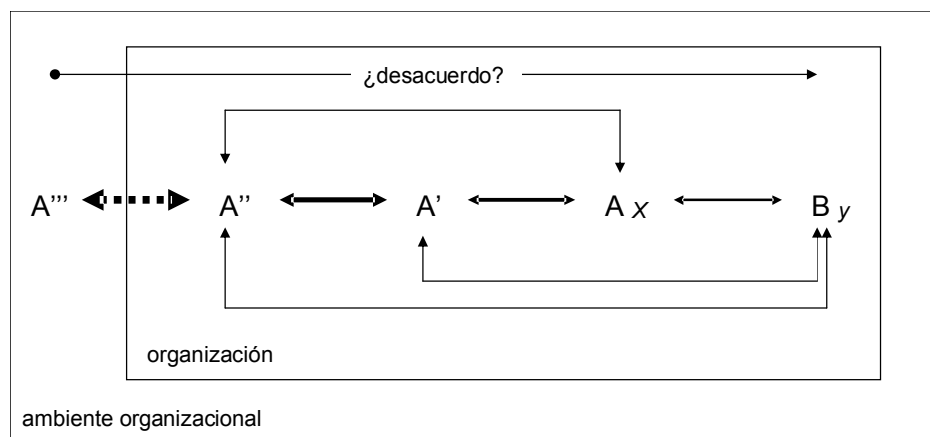
Ahora bien, como lo muestra el esquema 3.2 (ver esquema), si se introduce la noción de bidireccionalidad de las relaciones de poder, el análisis del ejercicio de poder indirecto se

<sup>416</sup> A'' representa al individuo cuya intención es la de llevar a cabo y, directamente a través de A' e indirectamente a través de A para cumplir con sus intereses.

<sup>417</sup> A''' representa al individuo cuya intención es la de llevar a cabo y, directamente a través de A'' e indirectamente a través de A' y A, para cumplir con sus intereses.

complica, ya que se dificulta responder, por ejemplo, qué sucede si A'' a través de A' que quiere By, pero a su vez, A' ejerce poder sobre A''. Las respuestas posibles en principio son dos. Por una parte, A'' pudo haber logrado a través de A' que By porque a pesar de que al mismo tiempo que A' estaba ejerciendo poder sobre A'', éste ejercicio de poder no giraba en torno a By. Por otra parte, A'' pudo no haber logrado que By a través de A' porque el ejercicio de poder de A' sobre A'' giró en torno a By.

Esquema 3.2. La toma de decisiones predeterminada y el ejercicio de poder indirecto en un contexto de bidireccionalidad.



Fuente: elaborado por el autor.

Así pues, lo primero que sería pertinente analizar es en qué relaciones existe bidireccionalidad, y específicamente, analizar en qué relaciones A'', A' o A están en desacuerdo con que By, suponiendo que en A''' se encuentra el origen de que By; lo anterior permitiría conocer, en primer lugar, en que punto o puntos de la secuencia está el desacuerdo respecto de By, y en segundo lugar, los efectos de esa bidireccionalidad sobre By. Asimismo se torna importante conocer, en el contexto de la bidireccionalidad y el ejercicio de poder indirecto, sobre quien recae la respuesta de B: sobre A''', sobre A'', sobre A' o sobre A.

De igual forma, el esquema 3.2 (ver esquema) permite introducir el papel que pueden jugar los objetos en las relaciones de poder, es decir, bajo ciertas circunstancias, A'', A' o A pueden no representar personas sino objetos. Así por ejemplo, la relación de poder puede tomar la forma de máquina–hombre, más allá de que atrás de la máquina hay un individuo para quien la máquina representa su fuente de poder. Y ya que la máquina representa la fuente de poder

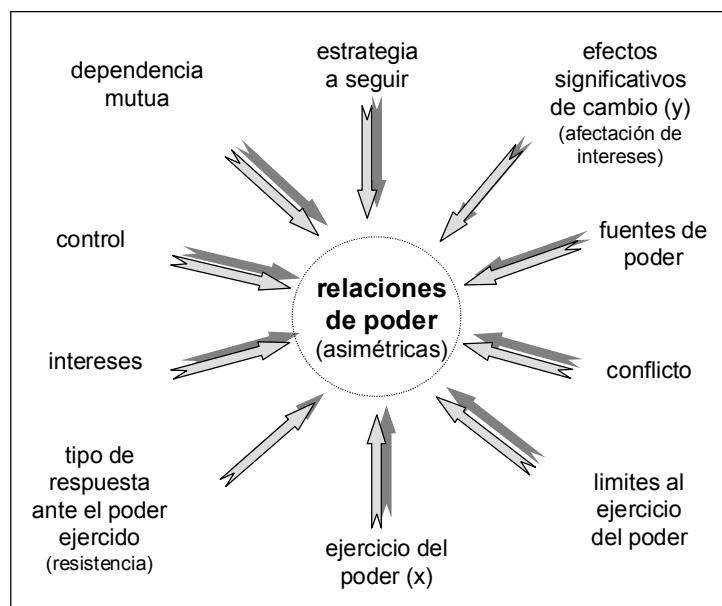
para el que ejerce poder, el poder aparece cosificado y despersonalizado –lo anterior en contextos donde la relación máquina–hombre sea bastante estrecha–.

De esta manera, al estudiar el poder en las organizaciones es importante considerar la naturaleza del juego de relaciones de poder que puede suscitarse para estar en condiciones de descifrar la confusa red de relaciones de poder a que puede dar lugar la acción organizada y sobretodo para identificar los actores clave en el ejercicio de poder. Visto así, el poder se despliega tanto vertical como horizontalmente.

#### 4.3. Hacia un modelo para el estudio de las relaciones de poder: una integración de sus características y elementos

Las características y elementos inherentes a las relaciones de poder presentados hasta ahora ofrecen una perspectiva general de lo que son las relaciones de poder (ver esquema 3.3), sin embargo, la representación aglutinada de aquéllas y aquéllos está lejos de ofrecer un significado coherente del proceso que implican las relaciones de poder.

Esquema 3.3 Características y elementos inherentes a las relaciones de poder: una representación rudimentaria



Fuente: elaborado por el autor.

Por ello alternativamente resulta forzoso integrar coherentemente en un modelo esquemático las características y los elementos que dan cuerpo a una relación de poder. En el esquema 3.4

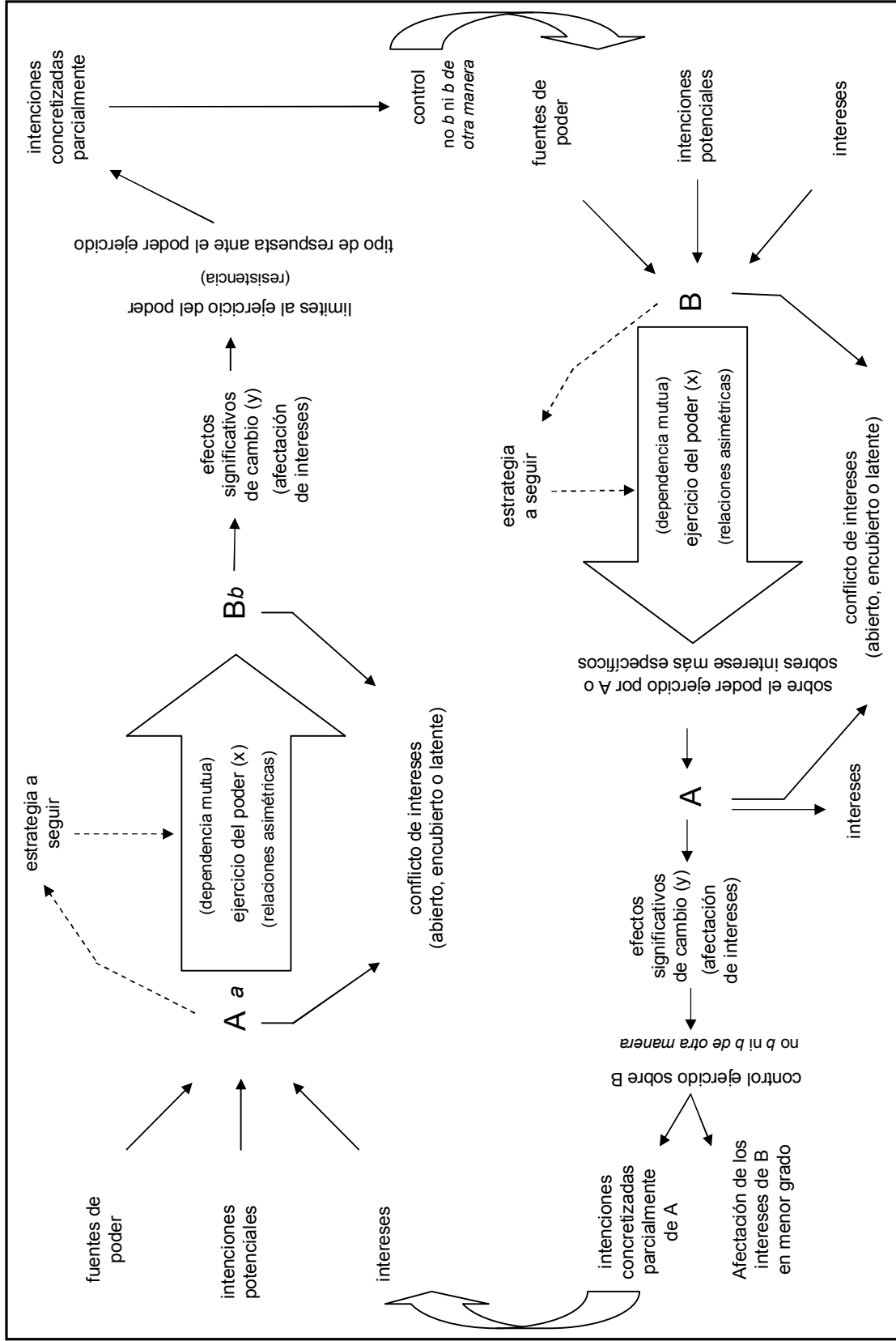
se propone una *posible* representación lógica de las relaciones de poder consideradas como un proceso en el que A ejerce poder y B responde al mismo (ver esquema). Asimismo, en el esquema 3.5 se propone una *posible* representación lógica de las relaciones en la que si bien se conserva la idea de proceso, se destaca el enfrentamiento directo entre A y B (ver esquema).

Así, de acuerdo a lo expuesto en el apartado 4.1. y de acuerdo al esquema 3.4, el origen de las relaciones de poder se encuentra en el conflicto, el cual deriva del antagonismo de intereses que los individuos insertos en una relación de poder asimétrica anhelan ver cristalizados. Para ello, los individuos deben allegarse de fuentes de poder, las cuales servirán como instrumentos que, de acuerdo a una estrategia previamente formulada, facilitarán el ejercicio de poder. A su vez, el ejercicio de poder modificará la conducta del individuo que es objeto del ejercicio de poder. Gracias a esta modificación el individuo que ejerce poder verá potencialmente realizados sus intereses.

Pero como esta modificación afecta los intereses del individuo al que se le ejerce poder, éste responderá de forma tal que vea lo menos posible afectados sus intereses, por lo que los individuos insertos en la relación de poder serán mutuamente dependientes. Esta circunstancia implicará que haya límites al poder ejercido, y por tanto, que el individuo que ejerce poder vea concretizados sus intereses parcialmente. Ante esta situación, el individuo que ejerce poder procederá a establecer mecanismos de control que le aseguren, en la medida de lo posible, que el ejercicio de poder continúe siendo más o menos efectivo. Finalmente, la perpetuidad o aniquilación de la relación de poder dependerá tanto de la efectividad del ejercicio de poder como de la capacidad de respuesta del individuo al que se le ejerce poder. Asimismo, lo anteriormente descrito será válido para el esquema 3.5., pero suponiendo un contexto donde los individuos se ejercen poder mutuamente.

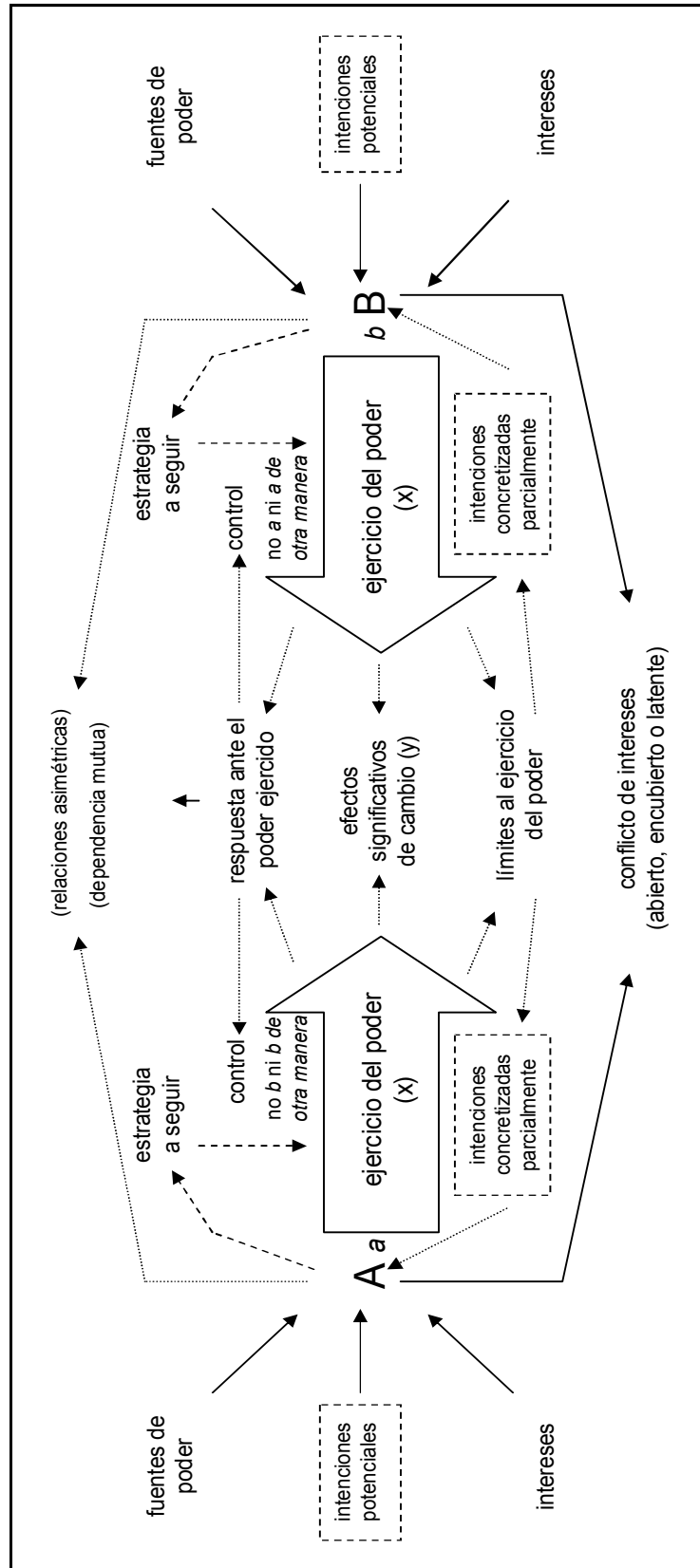
Estas representaciones de las relaciones de poder son representaciones abstractas de las mismas. Sin embargo, la forma concreta que adquieran las relaciones de poder depende de los contextos, tiempos, espacios y situaciones específicos donde se desarrollen las relaciones de poder; la configuración de las relaciones de poder es un cuestión, ante todo, contingencial. Los contextos, tiempos, espacios y situaciones específicos donde se desarrollen las relaciones de poder determinarán la naturaleza de las fuentes de poder, de los intereses en juego, de las estrategias, del ejercicio de poder, del conflicto, de las respuestas ante el poder ejercido y del tipo de control.

Esquema 3.4 Modelo de una relación de poder (proceso).



Fuente: elaborado por el autor.

Esquema 3.5 Modelo de una relación de poder (enfrentamiento directo).



Fuente: elaborado por el autor.

---

Y precisamente, en tanto representaciones abstractas, los modelos esquemáticos presentados líneas arriba hacen referencia a las relaciones de poder en sí mismas, pero no necesariamente, a las relaciones de poder intraorganizacionales, por lo que se torna obligatorio ahondar en este tema.

## **5. Las relaciones de poder en espacios organizacionales**

Lo que se ha expuesto hasta ahora representa un análisis teórico-abstracto de las relaciones de poder en sí mismas, cuestión que facilita el estudio empírico de las relaciones de poder en espacios organizacionales. Sin embargo, como ya se comentó, son los contextos, tiempos, espacios y situaciones donde se desarrollan las relaciones de poder los que darán forma, contenido y sentido a las mismas. De acuerdo a Foucault (1992a: 176), para que el Estado funcione como funciona es necesario que haya del hombre a la mujer o del adulto al niño relaciones de poder-dominación bien específicas que tengan su propia configuración. Asimismo para que las organizaciones funcionen, es necesario que los miembros que las conforman desarrollen relaciones de poder específicas que mantengan su propia configuración. En este sentido, el modelo propuesto supone relaciones de poder concretas y específicas altamente contingenciales. Sin embargo, antes de pasar a desarrollar estos puntos, es necesario precisar lo que en esta tesis se entiende por poder desde un punto de vista organizacional.

Como se expuso en el capítulo 2, la organización puede ser considerada como una mixtura de elementos o componentes organizacionales inextricablemente ligados que se determinan mutuamente; donde el poder, representa uno de esos elementos (ver figura 2.14). En este sentido, el poder es un factor que influencia a los diversos elementos o componentes organizacionales, pero a su vez, éstos también influyen la forma como se desarrollen las relaciones de poder. De esta manera, las relaciones de poder que son trascendentales al análisis organizacional son aquellas que influyen la acción organizada, es decir, si bien las diversas relaciones de poder que se despliegan a lo largo y ancho de la organización son parte de la cotidianidad organizacional, aquellas que influyen decisivamente en la acción organizada, son las que incumben sobre manera al análisis organizacional.

La organización es un espacio que favorece el potencial desarrollo de las relaciones de poder: espacios de poder se cierran y espacios de poder se abren. La idea de círculo vicioso (Merton, 1984) y la idea de la paradoja del poder (Clegg y Hardy, 1996c) permiten ejemplificar

porque las organizaciones son espacios que favorecen el potencial desarrollo de las relaciones de poder: el poder está representado por la autoridad y constituido por reglas, éstas a su vez son susceptibles de interpretación y proporcionan oportunidades para la resistencia –una expresión del ejercicio de poder–, la cual debe ser disciplinada con más reglas. Debido a que las reglas propician el surgimiento de espacios de poder que a su vez son reprimidos con más reglas, el orden organizacional es inestable y frágil (Strauss, en Clegg, 1990b: 201). Asimismo, para Pfeffer (1996: 369), “el poder es usado para sobrevenir la resistencia de otros y conseguir que las cosas se hagan a la manera de uno en la organización”.

Así, en tanto herramienta conceptual, una relación de poder intraorganizacional es aquella que, en el marco restringente de y en relación a la acción organizada formal, se identifica por el hecho de que un actor organizacional (A) haciendo uso de ciertos medios – organizacionales o no– tiene la posibilidad de conseguir, a través de alguna acción, que otro actor organizacional (B) realice –aun en contra de toda forma de resistencia y afectación de intereses– alguna otra acción por medio de la cual se vean favorecidos sus intereses; asegurándose el primero (A) de haber logrado sus intereses utilizando diversas formas de control, necesarias debido a la potencial resistencia opuesta por el segundo (A).

Este intento de definición –siempre inacabado– de las relaciones de poder intraorganizacionales que desprende –y por tanto pretende ser reflejo– del modelo propuesto resulta útil por varios aspectos, es decir, esta definición presupone ciertos aspectos que le dan mayor sentido al modelo propuesto. El primero de ellos hace referencia a la especificidad de las relaciones de poder intraorganizacionales y el segundo al carácter contingencial de las relaciones de poder intraorganizacionales.

### **5.1 La especificidad de las relaciones de poder intraorganizacionales**

En primer lugar, permite aterrizar el estudio de las relaciones de poder en las organizaciones al situar y responder a preguntas claves: ¿quién ejerce poder?, ¿sobre quién se ejerce el poder?, ¿para qué se ejerce el poder?, ¿cómo se ejerce el poder?, ¿dónde, cuándo y en qué momento se ejerce el poder?, ¿cómo –en caso de que así suceda– se responde al poder ejercido? y ¿cuáles son las repercusiones del ejercicio de poder sobre la acción organizada concreta –de la organización en cuestión–?, Así, esta forma de concebir a las relaciones de poder pone énfasis en cuatro aspectos: identificar y trabajar con actores específicos; identificar y trabajar con



---

situaciones específicas; identificar y trabajar con acciones específicas entre actores específicos; y resultado de ello, identificar la especificidad de las relaciones de poder y su influencia en la acción organizada.

En segundo lugar, esta forma de concebir al poder, al ser claramente situacional y relacional (Clegg 1990b: 50), obliga a buscar cierto dinamismo espacial, temporal e interpretativo dentro de las organizaciones, de forma tal que el estudio de las relaciones de poder no se remita a un sólo sector de la organización y permita una redefinición local de las relaciones de poder intraorganizacionales.

En tercer lugar, las relaciones  $A \rightarrow B$  o  $A \leftrightarrow B$  permite analizar el poder de diversas maneras: como medio –el poder es el medio para conseguir que B haga lo que A desea–, como dependencia –cuando A depende de B para llevar a cabo sus objetivos o B depende de A de igual manera para llevar a cabo sus objetivos–, como disposición –la disposición de A para obligar a B hacer algo o la disposición de B para hacerlo o no hacerlo–. Así, el estudio de las relaciones de poder no queda reducido a un sólo punto de vista, sino a varios; lo anterior resulta útil en tanto las relaciones de poder concretas pueden ser interpretadas de diversas maneras.

En cuarto lugar esta forma de concebir a las relaciones de poder considera, al igual que Lukes (1985: 51), que puesto que el ejercicio de poder implica la realización de acciones por parte de A y por parte de B, estas acciones deben ser pensadas en un sentido amplio: desear, pensar, sentir, etcétera. Esta consideración resulta relevante porque permite prever aquellos mecanismos de poder en principio no visibles –pero que con el paso del tiempo se cristalizan en acciones visibles–. No obstante, cuando A logra que B piense, desee, sienta, etcétera., como lo ha estipulado A, puede resultar difícil identificar este tipo de acciones.

En quinto lugar, en esta concepción de las relaciones de poder, tanto A puede ocupar el lugar de B como B puede ocupar el lugar de A; en otras palabras, no es necesario que se considere y se ubique a A como el opresor –el que despliega el poder– y a B como el oprimido –sobre el que se despliega poder–. Como lo muestra el esquema 3.5, tanto A como B pueden ejercerse poder mutuamente a un mismo tiempo, por lo que ambos pueden desempeñar al mismo tiempo el rol de opresores y oprimidos. En todo caso las relaciones de poder concretas definirán el rol de opresor y/u oprimido que corresponde ocupar tanto a A como a B. Sin embargo, cuando B no tiene la posibilidad de ejercer poder o su ejercicio de poder simplemente toma la forma de

resistencia, el esquema 3.4 resulta más adecuado para definir los roles que A y B pueden desempeñar en tanto opresores u oprimidos.

Finalmente, desde este punto de vista, el estudio de las relaciones de poder puede ser enfocado en diversos sectores intraorganizacionales y orientado hacia diversos actores organizacionales, por lo que para evitar hacer estrecha esta concepción del poder, cuando se expone que A actúa sobre B, no se debe entender en un sentido personal: A= individuo y B= individuo; todo lo contrario, A puede representar individuos, grupos –incluso objetos–, y B de igual forma.

También, las relaciones  $A \rightarrow B$  o  $A \leftrightarrow B$  deben ampliarse a las relaciones:

$A \rightarrow C$  o  $A \leftrightarrow C$ ,  
 $A \rightarrow D$  o  $A \leftrightarrow D$ ,  
 $A \rightarrow E$  o  $A \leftrightarrow E$ ,  
 $C \rightarrow B$  o  $C \leftrightarrow B$ ,  
 $C \rightarrow D$  o  $C \leftrightarrow D$ ,  
 $C \rightarrow E$  o  $C \leftrightarrow E$ ,  
 $D \rightarrow B$  o  $D \leftrightarrow B$ ,  
 $D \rightarrow C$  o  $D \leftrightarrow C$ ,  
 $D \rightarrow E$  o  $D \leftrightarrow E$ , etcétera.

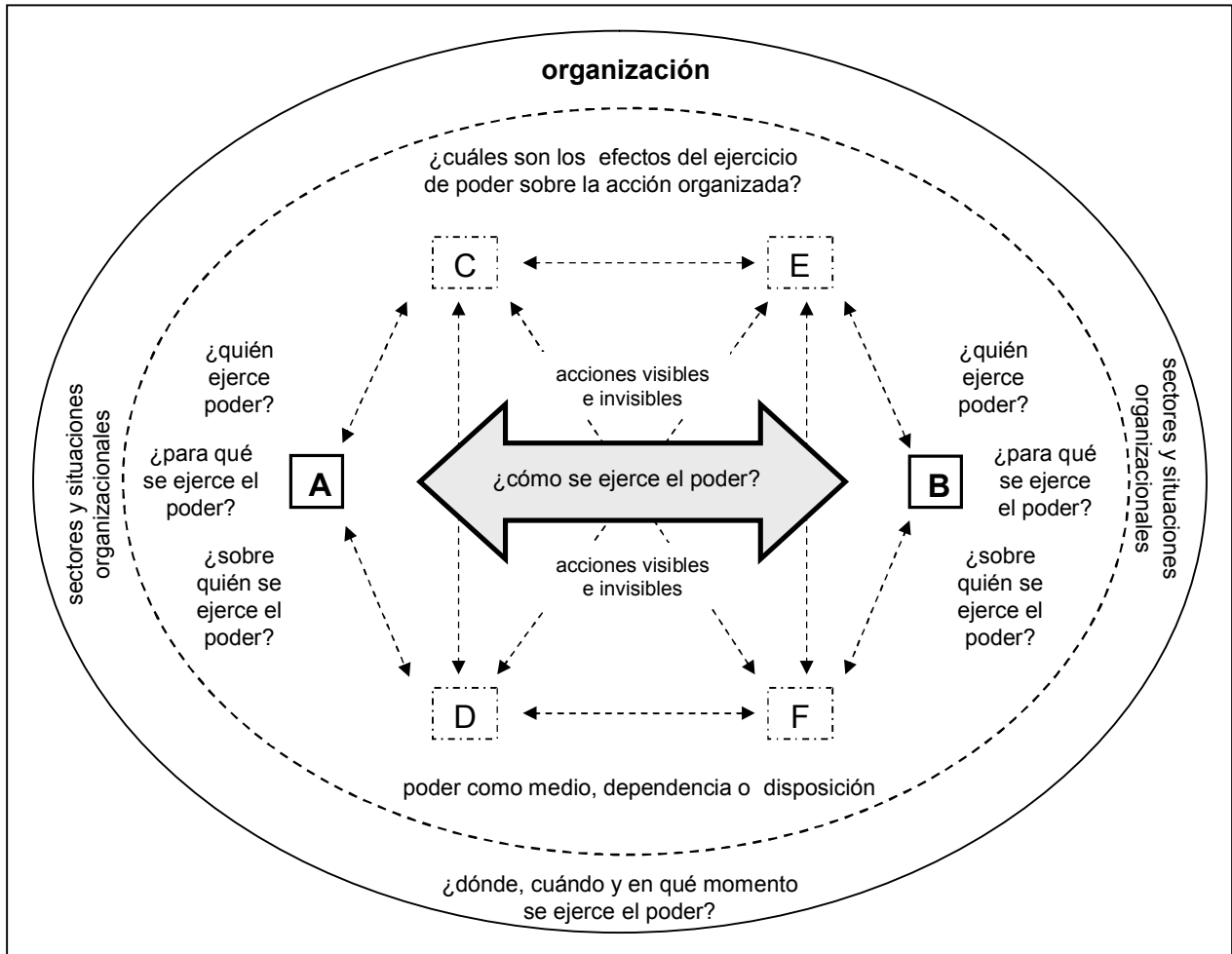
En esta diversidad –potencial– de relaciones, si bien cada una de éstas mantiene su singularidad y especificidad, es necesario considerar que cada una de estas relaciones puede guardar –o no– relación entre sí, y por tanto, afectarse mutuamente. Esto es, la posible correlación entre estas relaciones puede influenciar la naturaleza de los intereses, fuentes de poder, estrategias, formas de ejercer el poder, etcétera, de cada una de estas relaciones.<sup>418</sup>

---

<sup>418</sup> En este sentido Foucault (1992a: 181) considera que en el análisis de las relaciones de poder “no conviene partir de un hecho primero y masivo de dominación (una estructura binaria compuesta de dominantes y dominados), sino más bien una producción multiforme de relaciones de dominación que son parcialmente integrables en estrategias de conjunto”.

Desde esta manera, estas consideraciones que ayudan a definir la especificidad de las relaciones de poder, quedan representadas de la siguiente forma en el esquema 3.6 (ver esquema).

Esquema 3.6 Especificidad de la relaciones de poder intraorganizacionales.



Fuente: elaborado por el autor.

En otras palabras, una persona no es poderosa, o no es poderosa en términos generales, solamente lo es respecto de otros actores sociales y dentro de una relación de poder específica (Pfeffer, 1996: 360). En el análisis de las relaciones de poder resultan exiguas las reflexiones sobre el poder en términos generales: “al hablar del poder judicial se brinda una imagen de la fuerza global en la sociedad, pero nada dice sobre el peso de los jueces frente a conductas ilegales ... ni sobre hasta donde puede llegar la fuerza del juez y que factores la hacen retroceder” (Etkin y Schvarstein, 1992: 201).

Así por ejemplo, desde un punto de vista organizacional, decir que en ciertas organizaciones el poder deriva del orden jerárquico burocrático puede dar una idea del tipo de poder desplegado, pero nada diría sobre la naturaleza específica del poder desplegado en esas organizaciones; es decir, no se conocerían ni sus formas, ni sus causas, ni sus limitaciones; no se conocerían las fuentes de poder que junto con las derivadas del orden jerárquico pudieran influir en el ejercicio del mismo; no se conocerían las estrategias formuladas para ejercer el poder, ni la manera cómo se formulan; no se conocerían las causas de la desigualdad de condiciones en las que se desarrollan las relaciones de poder; no se conocería los efectos provocados sobre los que se ejerce el poder; no se conocería de que manera las relaciones de poder influyen la acción organizada, etcétera.

Pero además de suponer relaciones de poder específicas y concretas, el modelo propuesto supone relaciones de poder contingenciales. Es decir, son los contextos, tiempos, espacios y situaciones organizacionales específicos los que en principio darán forma, contenido y sentido a las relaciones de poder intraorganizacionales. Específicamente, lo que dará forma, contenido y sentido a las relaciones de poder intraorganizacionales será el contexto organizacional y el ambiente organizacional, como lo muestran el esquema 3.7 y 3.8 (ver esquemas). A continuación se abordan estos temas.

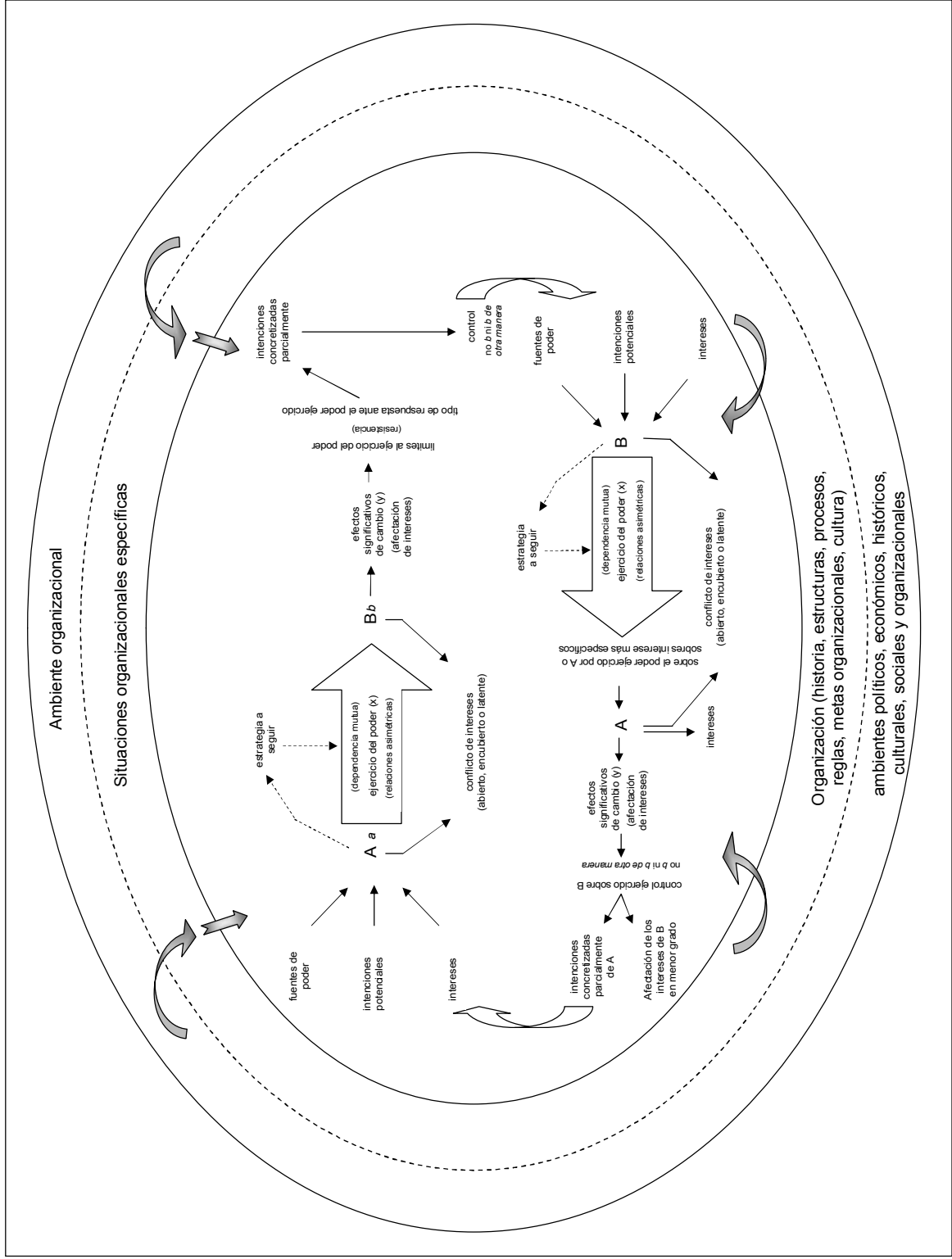
## **5.2. El contexto y ambiente organizacional como restricción y fundamento de las relaciones de poder intraorganizacionales**

El modelo propuesto –y la noción de poder derivada del mismo– resulta difícil de entender si no se le sitúa en un marco contingencial, es decir, es necesario considerar a las características y elementos inherentes a las relaciones de poder como organizacionalmente determinados.<sup>419</sup> En este tenor, en lo relativo a las características inherentes a las relaciones de poder, la única que obviamente no variará es aquella que establece que el poder es una relación – independientemente de la forma que adopte el ejercicio de poder–; por lo que toca a las demás características, en las relaciones de poder unos individuos saldrán mejor librados que otros – asimetría de las relaciones– y algunos individuos dependerán más de otros que éstos de aquéllos –dependencia mutua–.

---

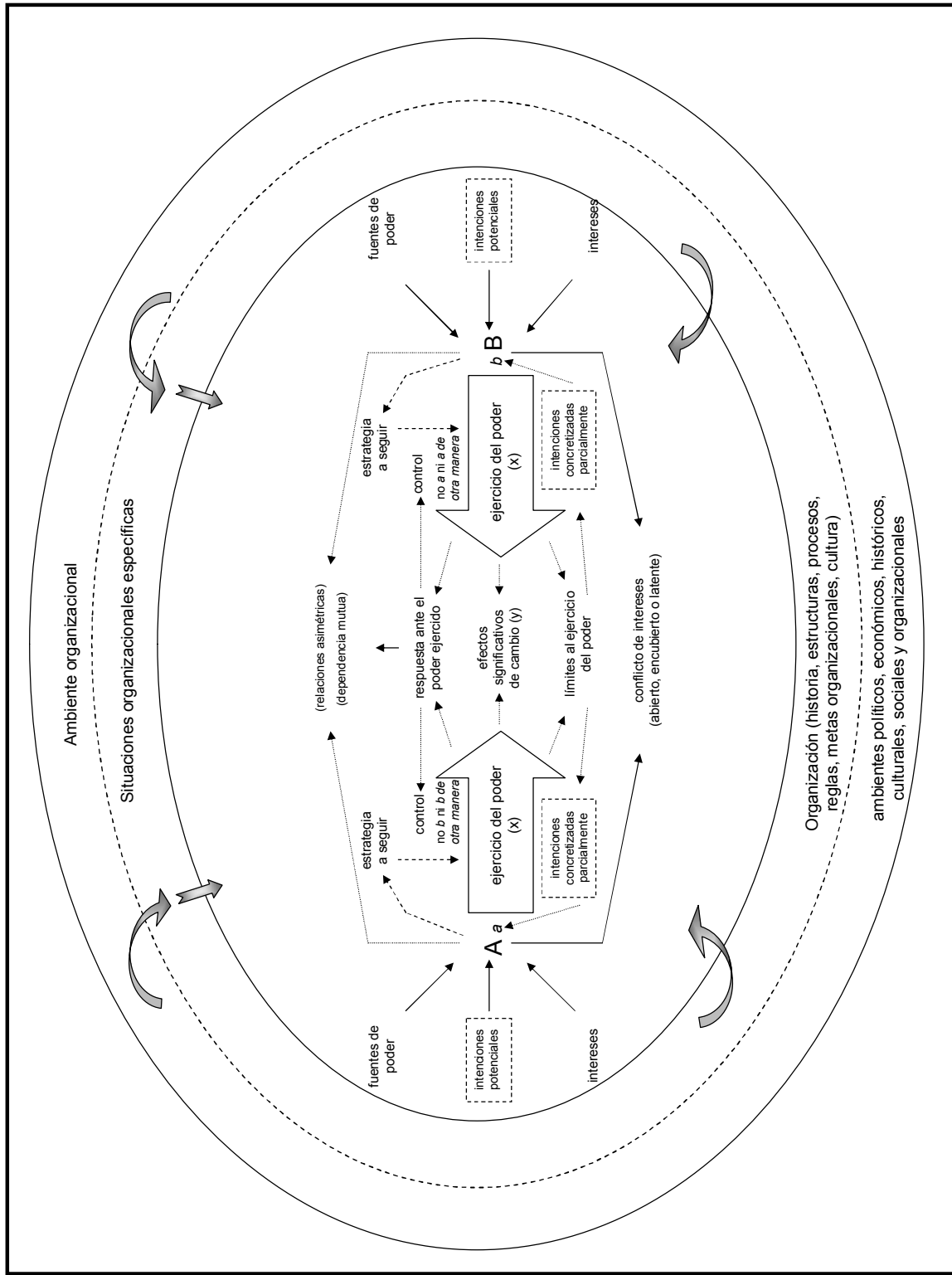
<sup>419</sup> La determinación debe entenderse en un sentido amplio: influencia, creación, limitación, etcétera.

Esquema 3.7 Modelo de una relación de poder intraorganizacional (proceso).



Fuente: elaborado por el autor.

Esquema 3.8 Modelo de una relación de poder intraorganizacional (enfrentamiento directo).



Fuente: elaborado por el autor.

---

En lo tocante a los elementos esenciales a las relaciones de poder, los intereses, fuentes de poder, estrategias, formas de ejercicio de poder, cambios conductuales, tipos de conflicto, formas de respuesta ante el poder ejercido, grado de efectividad del ejercicio de poder y formas de control, serán diversas y diversos. La variación de estas características y la diversidad de las formas adoptadas por estos elementos dependerán, como se ha expuesto, de la especificidad contextual y ambiental de la organización.

Así, por una parte, la determinación contextual queda representada en los esquemas 3.7 y 3.8 por las situaciones organizacionales específicas que se desarrollan a partir de las particularidades del contexto organizacional interno, es decir, a partir de los componentes organizacionales – historia, metas, estructuras, procesos, reglas, cultura, entre otros–, los cuales, dan forma, contenido y sentido a las diversas relaciones de poder intraorganizacionales. Así pues, la noción de poder propuesta se entiende en el marco de situaciones concretas y específicas, dentro de espacios y tiempos organizacionales específicos, y con actores organizacionales específicos. El modo como se configuren las características y elementos de las relaciones de poder estará determinado por la policausalidad del contexto organizacional.

La determinación que el contexto organizacional impone a la configuración de las relaciones de poder puede provenir de los componentes o elementos organizacionales internos formales como pueden ser las reglas y políticas, los cuales determinan, influyen o generan relaciones de poder en la organización.<sup>420</sup> Asimismo, puede provenir de los componentes o elementos informales, es decir, aquellos componentes que no están estrictamente formalizados, pero que los individuos o grupos saben que están ahí y forman parte de la acción organizada, los cuales, también determinan, influyen o generan relaciones de poder en la organización.

En todo caso, lo esencial es identificar la variedad de componentes organizacionales que dan forma a las relaciones de poder, es decir, conocer cómo estos componentes o elementos actúan sobre las relaciones de poder intraorganizacionales, pudiendo a veces cristalizarse en fuentes de poder, definir la asimetría en las relaciones de poder, delinear el balance de la dependencia, limitar las estrategias a seguir, influenciar la intencionalidad del ejercicio de poder, establecer la naturaleza del ejercicio de poder, determinar la forma de responder al poder ejercido, generar situaciones conflictivas, etcétera.

---

<sup>420</sup> Estos componentes se consideran formales en tanto están estrictamente formalizados, es decir, son racionales y legalmente aceptados y conocidos por los miembros de la organización.

Ahora bien, por otra parte, el ambiente organizacional externo es un factor esencial a la organización, por lo que también, debe ser considerado como un componente o elemento organizacional. Esto es, las organizaciones están delimitadas por un ambiente organizacional que restringe su acción; esta restricción ambiental se traduce a su vez en un conjunto de determinantes que condicionan la acción organizada. Así, el ambiente organizacional, es decir, el aparato económico, político, social, cultural y organizacional que permea a la organización se infiltra dentro de ésta –de diversas formas– conformando un marco estructural que delimita la acción organizada. De esta forma, al igual que el contexto organizacional determina la naturaleza de las relaciones de poder intraorganizacionales, el ambiente organizacional también determina la naturaleza de las relaciones de poder intraorganizacionales, como lo muestran los esquemas 3.7 y 3.8. Así por ejemplo, en los modos de producción de la fábrica o en las relaciones entre profesores y alumnos están presentes los aspectos sociales, culturales, políticos y económicos que actúan como sustentos de las relaciones de poder (Etkin y Schvarstein, 1992: 113).

Los ambientes organizacionales que determinan la configuración de las relaciones de poder pueden ser de carácter formal e informal. Los primeros corresponden aquellos elementos ambientales que están formalmente legalizados, como por ejemplo, lo relacionado con las leyes y reglamentos constitucionales, los cuales se traducen en contratos de trabajo u otras instancias de tipo legal. Los segundos corresponden aquellos elementos ambientales que no están formalmente reglamentados, como por ejemplo, los ritos nacionales, los cuales se traducen en prácticas organizacionales específicas. Inclusive, pueden estar institucionalizados, pero no formalmente reglamentados.

Asimismo, lo importante en todo caso, es analizar el proceso por el cual los elementos ambientales se interiorizan a la organización y se traducen en determinantes de las relaciones de poder, pudiendo concretarse en fuentes de poder, definir la asimetría en las relaciones de poder, delinear el balance de la dependencia, limitar las estrategias a seguir, influenciar la intencionalidad del ejercicio de poder, establecer la naturaleza del ejercicio de poder, determinar la forma de responder al poder ejercido, generar situaciones conflictivas, etcétera. Así por ejemplo, “en la relación supervisor-operario o en el vínculo médico-paciente se encuentra el concepto de autoridad, el derecho de propiedad, la prevalencia del estado, la obligatoriedad de las leyes, la sanción por incumplimientos” (Etkin y Schvarstein, 1992: 114),



---

pero “estas reglas y leyes no están explícitos en el contrato de trabajo o en la admisión a un hospital” (Etkin y Schvarstein, 1992: 114), sin embargo, “se enseñan y se respetan más allá de la actividad que se está desarrollando” (Etkin y Schvarstein, 1992: 114).

En este tenor, si bien desde un punto de vista contingente el ambiente organizacional restringe al contexto organizacional, y éste a su vez, determina la configuración de las relaciones de poder, se exponen por separado los marcos contextuales y ambientales – organizacionales– por existir situaciones potenciales donde la influencia del ambiente organizacional sobre la configuración de las relaciones de poder sea directa y no tamizada por el contexto organizacional.

No obstante, es necesario señalar que las características y elementos inherentes a las relaciones de poder se constituyen situacionalmente dentro de un marco de interrelación que se crea y recrea a la luz del contexto y del ambiente organizacional (Etkin y Schvarstein, 1992: 201). Así pues, en términos ideales, para cada relación de poder situada en un tiempo y en un espacio específico, se tendrían que analizar cada uno de los elementos y de las características que conforman a dicha relación de poder, por lo que a partir del modelo propuesto, cada relación de poder debe adquirir una configuración específica, la cual, debe permitir explicar e interpretar la naturaleza de dicha relación; de esta forma, el desarrollo de la relación de poder en cuestión, implicará una re-configuración y una re-interpretación de la misma debido al reacomodo de sus características y elementos. Asimismo, las interpretaciones que resulten del estudio de las relaciones de poder intraorganizacionales, tomando como referencia el modelo propuesto, pueden ser diversas, ya que éste permite al estudioso la adopción de perspectivas funcionalistas, críticas, valorativas o neutrales.

Ahora bien, el modelo propuesto supone relaciones de poder concretas y específicas. Ello deriva en relaciones de poder extremadamente contingenciales en tanto su configuración depende de la naturaleza de los contextos y ambientes organizacionales donde éstas se desarrollan. Pero al mismo tiempo, las relaciones de poder son irreductibles a la naturaleza de estos espacios porque responden también a construcciones arbitrarias y aleatorias de los individuos. Aunque existe un orden dominante que se refleja en la estructura establecida, las relaciones estructurales en el aquí y en el ahora implican la negociación persistente de lo instituido por lo instituyente (Etkin y Schvarstein, 1992: 115).

En este sentido, si se retoma la idea de Clegg (1990b: 38) de que el poder puede consistir en un juego en el que a partir de ciertas reglas los individuos actúan –en términos del ejercicio de poder– en función de la posición donde se encuentren y en función de la manera en la cual se muevan en dicho juego, la noción de *juego* resulta útil en tanto permite introducir los términos de *acción* y *determinación* y ligarlas al análisis de las relaciones de poder.<sup>421</sup> De acuerdo a Lukes (1985: 73-74):

“Usar el vocabulario del poder en el contexto de las relaciones sociales supone hablar de agentes humanos, por separado o conjuntamente, en grupo u organizaciones, a través de la acción o la inacción, que afectan significativamente a los pensamientos o acciones de otros (específicamente, de manera contraria a sus intereses). Al hablar de esta guisa, se supone que, si bien los agentes operan dentro de límites estructuralmente determinados, no por eso dejan de tener una cierta autonomía relativa, pudiendo haber actuado de manera diferente. Aun no estando abierto, el futuro tampoco está cerrado por completo.”

Así, o los actores son relativamente libres –respecto del contexto y/o ambiente– o están parcialmente acotados –respecto del contexto y/o ambiente–. El individuo juega el juego del poder dentro de ciertos marcos contextuales y/o ambientales que, si bien restringen su comportamiento, no lo limitan. Es decir, a partir del acotamiento contextual y/o ambiental, el individuo ejerce poder en función su libre albedrío.<sup>422</sup> En este sentido, el estudio de las relaciones de poder debe realizarse tomando en cuenta la estrecha imbricación entre el determinismo y el voluntarismo.

## **6. Alcances y limitaciones del modelo: la pertinencia del análisis estratégico**

Si bien el modelo propuesto es una herramienta que facilita el acercamiento al estudio de las relaciones de poder intraorganizacionales, implica a su vez ciertas limitaciones. De acuerdo con el modelo propuesto, cada relación de poder intraorganizacional es compleja en sí misma porque en una misma relación de poder los intereses, las fuentes de poder, las formas como se

---

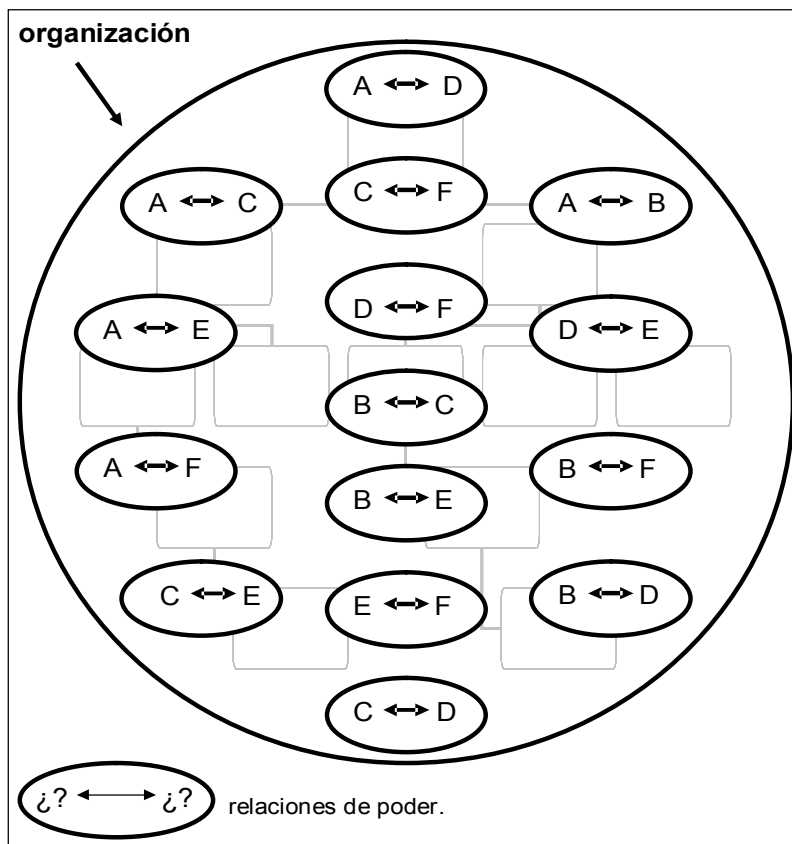
<sup>421</sup> En tanto fenómeno organizacional, las relaciones de poder no escapan a la tradicional polémica entre el voluntarismo y el determinismo que ha acompañado a la Teoría de la Organización y a los Estudios Organizacionales (Astley y Van de Ven 1983; Burrell y Morgan 1979).

<sup>422</sup> En todo caso, la libertad consiste en tener la posibilidad de actuar libremente dentro del acotamiento estructural –es decir, dentro del acotamiento contextual y/o ambiental–. Mientras no se excedan los límites estructurales, el individuo es libre de comportarse como lo desee. Por ello, si bien el poder siempre está inscrito dentro de las reglas del juego y éstas a su vez restringen la acción (Clegg, en Clegg y Hardy 1996c: 634), nunca lo harán de forma absoluta.

ejerce el poder, etcétera, pueden ser múltiples (ver esquemas 3.7 y 3.8); por lo que su estudio se torna igualmente complejo.

No obstante, como se había mencionado, la organización es un espacio que favorece el potencial desarrollo de las relaciones de poder en sus diversos sectores. Ello significa que en las organizaciones pueden gestarse multiplicidad de relaciones de poder. Desde este punto de vista, el análisis y estudio empírico de las relaciones de poder se complejiza aún más, puesto que el modelo sugiere implícitamente, el estudio de cada una de las relaciones de poder desarrolladas dentro de la organización. Esto es, cada relación de poder gestada se tendría que analizar a la luz del modelo propuesto, cuestión de por sí complicada, como lo muestra la figura 3.1 (ver figura). No obstante, este análisis, en conjunto, ofrecería un panorama bastante significativo de la naturaleza de las relaciones de poder de la organización en cuestión.

Figura 3.1 La multiplicidad de las relaciones de poder.



Fuente: elaborado por el autor.

Por otra parte, el tipo de análisis de propuesto por el modelo está encaminado a conseguir una instantánea del poder, es decir, a retratar relaciones de poder. No obstante, las relaciones de poder se transforman con el tiempo y registrar dicha evolución se torna complicado ya que las características y elementos inherentes a las relaciones de poder cambiarían contingencialmente en el tiempo y en el espacio organizacional. Por ello, a la luz de este modelo, se vuelve complicado analizar la dinámica de las relaciones de poder intraorganizacionales porque resultaría demasiado extenuante realizar tantos análisis como cambios perceptibles se registren. No obstante, si la relación de poder se aniquila debido a un efectivo ejercicio de poder aunado a una efímera capacidad de resistencia, esta limitación inherente al modelo tiende a desvanecerse.

Resumiendo, el modelo plantea al menos dos limitaciones: el análisis de la diversidad de relaciones de poder y la dificultad de analizar su evolución a través del tiempo. Sin embargo, al menos una de las limitaciones puede ser resuelta. Ante la diversidad de relaciones de poder, lo importante es identificar aquella o aquellas relaciones de poder que definan la estructuración de la acción organizada, para lo cual, el análisis estratégico de Crozier y Friedberg (1990) se presenta como una herramienta teórica-metodológica adecuada para tal fin.

El análisis estratégico intenta explicar la estructuración de la acción organizada, es decir, la forma estructural –relación estructura/estructuración– que adoptan las posibles respuestas a los problemas que requieren de la cooperación humana para su resolución. Pero como se ha expuesto, si la cooperación no se logra por convicción propia, el ejercicio de poder se presenta como ineludible para hacer posible que los individuos cooperen. Y puesto que lo que está en el fondo de la acción organizada es el problema de la cooperación, el sustento de la acción organizada se encuentra en las relaciones de poder.<sup>423</sup>

De esta manera, los conceptos centrales que permiten explicar la estructuración de la acción organizada son las nociones de sistema de acción concreto y mecanismo de regulación.

---

<sup>423</sup> La relativa autonomía o el margen de libertad que los actores conservan para sí afecta la acción organizada en dos sentidos: 1) al oponer resistencia a lo que se debe realizar –o realizarlo de manera deficiente– para la consecución de los fines de la acción organizada; y 2) al afectar las acciones de los actores con quien se tiene relación dentro de la acción organizada. Esto es, se afecta a la acción organizada porque las zonas de incertidumbre se utilizan para la realización de fines individuales –y no de los colectivos– que afectan el desempeño de la acción organizada. Entre más grande sea el ámbito de afectación –positiva o negativa–, el actor puede convertirse en un actor estratégico que, como se expondrá, determine la naturaleza del mecanismo de regulación.

---

Esto es, mientras la noción de sistema de acción concreto es la expresión teórica relativa a la estructuración misma de las relaciones de poder, la noción de mecanismo de regulación es la expresión teórica relativa al factor que determina dicha estructuración.<sup>424</sup>

Así, en tanto expresión teórica de la acción organizada, la noción de sistema de acción concreto parte de la siguiente hipótesis heurística: “si es posible observar interdependencias y, por tanto, regularidades de comportamientos o de relaciones entre actores, debe también haber una estructura de juego que realice la coordinación e integración de estrategias divergentes, si no en conflicto, de los diferentes participantes, y un sistema de acción englobante que articule y regule las relaciones entre los juegos que dicho sistema contiene” (Friedberg, 1997: 122). Y es este sistema de acción que engloba las relaciones entre los juegos, lo que Crozier y Friedberg (1990: 236) denominan sistema de acción concreto: “*un conjunto humano estructurado, que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantienen su estructura, es decir, la estabilidad de sus juegos y las relaciones que existen entre éstos, mediante mecanismos de regulación que a su vez constituyen otros juegos*”. En este sentido, en tanto posibles respuestas a los problemas que requieren de la cooperación humana, los sistemas de acción concretos son la forma más artificial, intencional y elaborada de estructuras de acción colectivas que producen un orden local y contingente, cuyas características y reglas del juego, son resultado tanto de la interacción estratégica como de los procesos de intercambio y de poder de los actores, que ellos mismos se encargan de regular (Friedberg, 1997: 165-166).

Ahora bien, la noción de juego es esencial a la noción de sistema de acción concreto, en tanto representa la figura metafórica que facilita contextualizar el problema de la cooperación ya que “permite conciliar la idea de obligación y libertad, la idea de conflicto, de competencia y cooperación, así como poner el acento en el carácter colectivo y la esencia relacional de la construcción de la cooperación” (Friedberg, 1997: 141). De esta manera, la noción de juego establece las condiciones subyacentes a los campos donde se desarrollan los esquemas de cooperación; no en vano Crozier (2003: 10) considera al juego “como el prototipo de la cooperación humana”. Esto es, por una parte, la noción de juego hace referencia al conjunto de reglas que restringen las estrategias de los actores al ejercer poder unos sobre otros, y por otra parte, hace referencia a las relaciones de poder concretas a través de las cuales cobra vida la

---

<sup>424</sup> Lo expuesto a continuación se basa en extenso en el texto de De la Rosa, López y Pérez (2004).

acción organizada concreta. Por ello, la noción de juego es esencial a la noción de sistema de acción concreto: ya que el juego circunscribe a un mismo tiempo tanto las relaciones de poder concretas como las reglas que enmarcan las estrategias que sustentan dichas relaciones, el sistema de acción concreto es el producto social estructurado resultante de la interacción de dichas relaciones de poder (De la Rosa, López y Pérez, 2004: 79-80).<sup>425</sup>

Pero la noción de juego resulta insuficiente para contextualizar la idea de sistema de acción concreto. Ya que cualquier sistema de acción concreto se caracteriza por mantener cierto grado de estructuración, resulta necesario introducir la noción de mecanismo de regulación. En otras palabras, puesto que los sistemas de acción concretos se construyen sobre la base de múltiples juegos, el arreglo estructural de dichos juegos depende de ciertos mecanismos de regulación, es decir, depende de ciertos juegos que definen a su vez el acomodo estructural y funcional del resto de los juegos que conforman el sistema de acción concreto. Son mecanismos de regulación en tanto “definen la pertinencia de los problemas y los juegos en torno a los cuales los actores interesados pueden movilizarse, a la vez que organizan, mediatizan y regulan tanto las interdependencias objetivas de los individuos como los procesos de intercambio resultantes” (Friedberg, 1997: 166). En términos organizacionales, un mecanismo de regulación es un proceso organizacional –que implica el despliegue de relaciones de poder– que permite el desarrollo conjunto de los demás procesos organizacionales –que igualmente implican el despliegue de relaciones de poder–, y por ende, permite el desarrollo de la acción organizada concreta organizacional. La importancia teórica-metodológica de la noción de mecanismo de regulación radica en que permite identificar las relaciones de poder a través de las cuales se puede comprender el funcionamiento de la acción organizada concreta como un todo, es decir, permite explicar el sentido de las demás relaciones de poder con relación a la acción organizada concreta (De la Rosa, López y Pérez, 2004: 80).

De esta manera, el juego hace referencia a la delimitación de las relaciones de poder concretas específicas; el mecanismo de regulación hace referencia a la estructuración de las

---

<sup>425</sup> No obstante, es necesario tener presente que si bien la noción de juego es útil a la noción de sistema de acción concreto, tiene ciertos límites: “Los juegos sociales raramente se corresponden con las condiciones ideales de un juego puro *per se*. Las reglas no serán tan estáticas e idealizadas como en un juego de ajedrez o algún otro juego, más bien, serán frágiles, ambiguas, poco claras, susceptibles de interpretación y sujetas a transformación o reproducción dependiendo del forcejeo que mantiene estable o en cambio multifacético al juego mismo” (Clegg, 1990b: 209).

---

relaciones de poder concretas en su conjunto –y en ese sentido se constituye en la parte medular de cualquier sistema de acción concreto–; y el sistema de acción concreto hace referencia a la acción organizada resultante de la estructuración de los juegos que conforman dicho sistema. En este sentido, el mecanismo de regulación depende de la especificidad del sistema de acción concreto, pero éste está determinado por aquél. Asimismo, si bien los mecanismos de regulación proceden del propio sistema, su procedencia va más allá de propio sistema, es decir, en términos de Friedberg (1997: 170), “la regulación de todo sistema de acción, cualquiera que sea su grado de formalización, es de hecho parcialmente endógeno, y parcialmente exógeno”.<sup>426</sup>

Como se expuso, el foco de estudio del análisis estratégico es la acción organizada, la cual es significativa de diversos espacios sociales, siendo las organizaciones uno de esos espacios. No obstante, los diversos espacios sociales que dan pie al surgimiento de la acción organizada pueden estar, o no, altamente formalizados. De esta manera, los sistemas de acción concretos se mueven en un continuum que va de sistemas de acción concretos formales –por ejemplo, los diversos tipos de organizaciones– a sistemas de acción concretos difusos –por ejemplo, la formulación e implementación de políticas públicas–. De acuerdo a Friedberg (1997: 166-169), el grado de formalización de los sistemas de acción concretos no depende de la existencia o inexistencia de los mecanismos de regulación, sino de cuatro aspectos:

1. el grado formalización y codificación de la regulación
2. el grado de finalización de la regulación, es decir, la existencia de objetivos formulados y la articulación de mecanismos de regulación alrededor de esos objetivos<sup>427</sup>
3. el grado de toma de conciencia y de interiorización que tienen los individuos respecto de la regulación

---

<sup>426</sup> En términos organizacionales, aunque la noción de sistema de acción concreto hace referencia a que el mecanismo de regulación es parte integrante del sistema de acción concreto, dicho mecanismo puede gestarse en el ambiente del sistema de acción concreto pero materializarse dentro del sistema de acción concreto, es decir, si bien el mecanismo de regulación actúa sobre el contexto organizacional, puede proceder del ambiente de la organización.

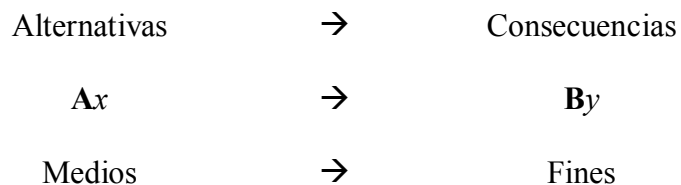
<sup>427</sup> En otras palabras, el grado en que los individuos aceptan adoptar como fines de su acción los resultados de su cooperación.

4. el grado de delegación explícita de la regulación en uno o varios órganos, es decir, el grado delegación explícita de la responsabilidad de la puesta en marcha de los mecanismos de regulación

Por tanto, si se piensa a las organizaciones como sistemas de acción concretos –en sí mismos–, las nociones de sistema de acción concreto y mecanismo de regulación ayudarían a atenuar algunas de las limitaciones del modelo: facilitarían la identificación de las relaciones de poder más relevantes para el análisis organizacional, evitando así, el numeroso estudio de diversas relaciones de poder, que si bien son importantes en sí mismas, no son tan relevantes para la acción organizada.

### **7. A manera de conclusión: algunas críticas a la racionalidad del modelo**

En términos de Foucault (1989: 42), “cuando alguien intenta racionalizar algo, el problema esencial no es investigar si respeta o infringe los principios de la racionalidad; sino descubrir a qué tipo de racionalidad recurre”. En este sentido, como se ha podido apreciar, al modelo propuesto subyace una racionalidad instrumental, la cual se expresa, en una *lógica consecuencial* (March, 1994: 2), en donde las relaciones de poder implican un procedimiento racional que presupone que las acciones dependen de las anticipaciones de efectos futuros y dichos efectos son conocidos, que las alternativas son bien conocidas, estables y son interpretadas en términos de sus consecuencias esperadas y que las consecuencias esperadas están estrechamente acopladas con las preferencias del que ejerce el poder. En este sentido, el ejercicio de poder queda representado de la siguiente forma:



Específicamente, el modelo propuesto es un modelo caracterizado profusamente por una racionalidad instrumental porque supone individuos racionales, con intereses propios bien definidos, haciendo o planeando estrategias para establecer la forma de ejercer el poder –



---

adecuación medios-fines–, actuando conscientemente para ejercer el poder –sabiéndose dentro de una relación de poder–, conociendo lo que son los intereses de los de más, conociendo las posibles respuestas ante el poder ejercido, reconociendo cuando se le ha ejercido poder, reconociendo que se le han afectado sus intereses y su conducta, etcétera; además, el modelo presupone causalidad directa entre las acciones, es decir, a una acción específica corresponde otra acción específica.

Asimismo, el modelo presupone un contexto donde las acciones ocurren dentro de cierto orden –naturalmente lógico–; donde la idea de orden hace referencia a tres supuestos: a) realidad: la idea que existe un mundo objetivo que puede ser percibido y que solamente un mundo existe; b) causalidad: la idea de que la realidad y la historia están estructuradas por cadenas de causas y efectos y; 3) intencionalidad: la idea de que las decisiones son instrumentos destinados a la consecución de propósitos, y en tanto instrumentos, son intrínsecas al individuo (March 1994b: 176).

No obstante, la abstracción de la realidad no necesariamente se corresponde con la realidad empírica que se quiere entender o analizar. Se abstrae para tratar de entender la realidad, sin embargo, ésta, en tanto fenómeno complejo, es difícil de entender; es decir, es difícil de abstraer la realidad tal cual con toda su complejidad. Por tanto, al abstraer, sólo se abstraen fragmentos de esta realidad compleja, a los cuales se les trata de dar una lógica, una relación explicativa o una interpretación.<sup>428</sup> Esta lógica, relación explicativa o interpretación, al momento de objetivarse, es decir, al momento de ser confrontada con la realidad misma deja ver sus debilidades, pues la realidad supera el pensamiento abstracto y nuestras formas de pensar muy probablemente no son las adecuadas para entender y explicar la realidad, dado que la realidad no siempre debe ser encuadrada en un pensamiento racional –sin embargo, necesitamos partir de algo–. Además nuestros conceptos abstraídos a partir de la realidad no son suficientes para explicar la complejidad de la realidad. Es a través del ir y venir o del estar poniendo a prueba nuestras abstracciones de la realidad, que podemos irnos acercando a explicaciones más certeras de la realidad y podemos ir aumentando nuestro campo de conceptos que vayan dando respuestas a las interrogantes no contestadas o no explicadas por

---

<sup>428</sup> La lógica no siempre explica la realidad o toda la realidad.

nuestro marco explicativo/conceptual del cual partimos, a la vez que se va readecuando y redefiniendo dicho marco.<sup>429</sup>

Los problemas metodológicos creados a partir de marcos conceptuales dados también dan la pauta para ir redefiniendo dichos marcos. Los marcos conceptuales o conceptos, en tanto abstracciones de la realidad, y en tanto conceptos metodológicamente problemáticos para el estudio de la realidad, abren cuestiones y nuevos espacios para la redefinición de conceptos o para la creación de nuevos conceptos. Es en el ir y venir del estudio de la realidad que nos podemos acercar a su explicación.

En este sentido, el estudio teórico de las relaciones de poder, es decir, la concepción abstracta que se tiene de ellas, no implica que en las relaciones de poder concretas los individuos actúen exclusivamente de acuerdo a una lógica consecuencial. En otras palabras, si teóricamente el poder aparece como racionalmente instrumental, ello no significa que las relaciones de poder concretas puedan ser explicadas únicamente a partir de una racionalidad instrumental, ya que en la cotidianidad de los actores la lógica consecuencial puede verse fusionada, perneada y/o matizada por otras lógicas de acción –de manera consciente o inconscientemente–.<sup>430</sup> No obstante, en principio, la racionalidad instrumental se muestra útil tanto para conocer y estudiar la naturaleza compleja de las relaciones de poder como para explicar el desarrollo del ejercicio del poder, es decir, se muestra útil para analizar los elementos y características que definen al poder. Necesitamos partir de una racionalidad instrumental para empezar a tratar de entender las relaciones de poder, lo que no significa que las relaciones de poder concretas y reales obedezcan a una racionalidad exclusivamente instrumental.

---

<sup>429</sup> En este sentido, Dahl (1997: 214) escribe que: “En la práctica el concepto de poder tendrá que ser (re) definido por criterios operacionales que indudablemente cambiarán su significado puro”. Así el concepto teórico de Dahl pasa de ser definido en términos del ejercicio de poder a ser definido en términos de la cantidad y probabilidad del ejercicio del poder. Sin embargo, “el concepto (teórico) nos proporciona un standard en contra del cual comparar las alternativas operacionales” (Dahl 1997: 214) que se usan para el estudio del poder. El estudio concreto del poder ayudará a redefinir los conceptos teóricos acerca del mismo, es decir, permitirán establecer más relaciones entre los elementos que conforman dicho concepto y permitirán reestructurar el enjuicio entre dichos elementos.

<sup>430</sup> En este sentido es que cuando Foucault (1992a: 168) establece que “el poder no se construye a partir de “voluntades” (individuales y colectivas), ni tampoco se deriva de intereses ... [sino] ... se construye y funciona partir de poderes, de multitud de cuestiones y de efectos de poder”, lo que en realidad está expresando es que si bien los intereses u objetivos no son los únicos factores que influyen en el desarrollo de las relaciones de poder, éstas tampoco se podrían desarrollar en ausencia de intereses u objetivos, cualquiera que sea la forma que éstos adquieran.

---

Así pues, el modelo propuesto dista ser un espejo de la realidad, solamente representa un constructo teórico-metodológico cuyo único propósito es servir como herramienta que facilite la aproximación al estudio de las relaciones de poder concretas. Y si bien, el modelo representa una herramienta que puede ser de utilidad, es necesario tener presente que las relaciones de poder pueden tornarse ambiguas y difusas –en términos de sus análisis empírico– debido a que la ambigüedad que caracteriza –en mayor o menor grado– a los procesos organizacionales donde se desarrollan las relaciones de poder pueden dificultar tanto reconstruir de forma clara y precisa los encadenamientos de causalidad que implica el modelo propuesto como identificar las posibles formas de resistencia ante el poder ejercido. La racionalidad instrumental que implica el modelo puede tornarse difusa a la luz de las relaciones de poder concretas.

Finalmente, es pertinente reiterar que el estudio empírico de las relaciones de poder intraorganizacionales es complejo debido a que las características y los elementos que permiten analizar el desarrollo de una relación de poder concreta son múltiples, ambiguos y dinámicos. Asimismo, el espacio donde se desarrollan dichas relaciones, es igualmente complejo, dinámico y ambiguo. Estos factores hacen que el estudio e interpretación de las relaciones de poder intraorganizacionales se tornen ambiguos y complejos. En este sentido, en el próximo capítulo se abordan las cuestiones metodológicas relativas al estudio empírico de las relaciones de poder intraorganizacionales de la microorganización investigada.



---

# == C A P Í T U L O ==

## || == 4 == ||

### **Aspectos metodológicos para el estudio de las relaciones de poder intraorganizacionales a través del estudio de caso**

*La similitud estructural no significa a priori la reducción de la diversidad. Para avanzar en esta dirección, requeriríamos adentrarnos de manera más amplia y profunda en el estudio de casos particulares.*  
Montaño, 2000.

*Las ciencias humanas son ciencias ambiguas, puesto que el hombre, que es a la vez el objeto y el sujeto, no puede ponerse el mismo entre paréntesis para considerar una realidad independiente de él.*  
Gusdorf (en Chanlat, 1998).

#### **1. Introducción**

Este capítulo tiene por objetivo ahondar en el tema de los métodos empleados para llevar a cabo la investigación empírica realizada en esta tesis.

De acuerdo a Silverman (1995), todo estudio o investigación empírica implica cuatro conceptos básicos. La teoría, que representa un conjunto de conceptos que tienen como fin la explicación de algún fenómeno. Las hipótesis o problemas de investigación, que representan la parte medular de la investigación, en tanto dan cuenta del objetivo de la misma: proposiciones

puestas prueba o interrogaciones para las cuales no existen respuestas adecuadas antes de llevado a cabo el proceso de investigación. La metodología, que representa la aproximación general al estudio de las hipótesis o problemas de investigación, es decir, el conjunto de métodos que permitirán estudiar aquello que se quiere estudiar; la metodología permite dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿cómo estudiar lo que se quiere estudiar? Y los métodos, es decir, el conjunto de técnicas de investigación específicas, como por ejemplo, la encuesta, la entrevista, la observación directa, entre otras. En conjunto, estos conceptos permiten dar forma a las investigaciones a la vez que permiten la construcción y reconstrucción del conocimiento.

Y ya que las organizaciones son genéricas, singulares y diversas a la vez, las investigaciones que tienen como propósito el estudio del fenómeno organizacional se forjan a la luz de constructos teórico-metodológicos específicos: el diseño de las investigaciones de carácter organizacional responde a criterios de especificidad.

En este contexto, si bien en esta tesis se ha estado reflexionando sobre el tema de la MPYMO, como se mostrará líneas abajo, el estudio empírico de la MPYMO como campo resulta complicado en términos de factibilidad. Por ello, el estudio empírico de esta tesis se realizó considerando a la MPYMO como objeto, ya que esto amplió la factibilidad de dicho estudio.

No obstante, es necesario dejar constancia sobre la estrategia metodológica que, tratando de resolver –siempre parcialmente– la problemática inherente a la heterogénea diversidad del campo de las MPYMO's, permitiría la generación de mayor certidumbre respecto de la generalización de los resultados de investigación al campo de la MPYMO. Pero ya que esta estrategia metodológica representa simplemente una propuesta difícil de llevar a cabo por un solo individuo, en esta tesis se recurrió a una estrategia metodológica menos compleja que permitiera la realización de al menos un estudio empírico concreto.

Por ello, en primer lugar se aborda el tema del estudio de la MPYMO en términos ideales y en segundo lugar se aborda el tema del estudio de caso en términos reales, destacando la metodología empleada para el estudio de las relaciones de poder en la microorganización objeto de estudio de esta tesis.

---

## 2. Los estudios de caso de grupos homogéneos: una propuesta metodológica para el estudio de la MPYMO como campo

En el capítulo 1 y 2 se concluía que si bien la problemática de las MPYMO's en México (es decir de las MPYME's) se relaciona –como generalmente se argumenta– con el contexto económico en el cual están insertas, en realidad, la problemática de las MPYMO's tiene que ver más con su diversa heterogeneidad y con el escaso conocimiento –organizacional– que se tiene de ellas. A su vez, esta situación ha generado inconvenientes tanto para la formulación de políticas industriales del sector de las MPYMO's como para el estudio académico del mismo. En este contexto, se planteaba como imprescindible el desarrollo del estudio de la MPYME desde la perspectiva organizacional en tanto instrumento que permite, a partir del '*estudio concreto de situaciones concretas*', la generación de conocimiento que de cuenta –progresivamente– de la complejidad inherente a las MPYMO's –complejidad no reconocida por el estudio de la MPYMO desde la perspectiva económica–.

De esta manera, el '*estudio concreto de situaciones concretas*' encuentra en la figura metodológica de *estudio de caso* una herramienta adecuada para tal fin. El punto en común tanto para el ámbito práctico como para el ámbito académico es la necesidad de realizar estudios de caso que den cuenta de las necesidades reales y de la realidad organizacional específica de las MPYMO's.

Sin embargo, ante la diversidad heterogénea del campo de las MPYMO's, la realización de estudios de caso debe ser sistematizada, es decir, ante la imposibilidad de estudiar cientos miles de casos, pero también, ante la necesidad de generar conocimiento más certero respecto del campo de las MPYMO's, y tomando en cuenta el riesgo que representan las generalizaciones concretas, la realización de estudios de caso de grupos homogéneos se presenta como una alternativa que permite hacer frente –parcialmente– a la problemática generada por la diversidad heterogénea del campo de la MPYMO, de forma tal que el conocimiento generado acerca de dicho campo adquiera más posibilidades de dar cuenta de la realidad organizacional de las MPYMO's sin llegar a ser mitificado.<sup>431</sup>

---

<sup>431</sup> Al respecto, “el establecimiento de tipologías se realiza generalmente con la intención de abarcar la totalidad de los casos posibles, facilitando la tarea del investigador al trasladar éste la coherencia lógica de la clasificación al fenómeno estudiado, forzando la realidad a entrar en el cuadro explicativo: soluciones en busca de problemas” (Montaño, 2000: 37).

Antes de pasar a exponer la noción de estudios de caso de grupos homogéneos es necesario establecer lo siguiente: la necesidad de romper con “un velo de prejuicios que cubre a las pequeñas empresas y las hace parecer como si todas fuesen similares por su número reducido de personas empleadas” (Alba y Méndez, 1997: 4) ya que lo “que se observa detrás de esta primera y falsa apreciación es que se trata de un inmenso mundo de pequeñas unidades económicas que tienen entre sí semejanzas y diferencias” (Alba y Méndez, 1997: 4).<sup>432</sup> Son estas diferencias las que en determinado momento crean la problemática ya tratada. Por tanto, “al igual que conceptualmente se establece una diferencia entre las medianas y pequeñas empresas y la gran corporación o la gran empresa es preciso distinguir las pequeñas y medianas empresas de la microempresa” (Cortelesse, 1993: 521); sin embargo, es necesario ir más allá, es decir, distinguir no sólo entre las pequeñas y medianas organizaciones –por una parte– y las microorganizaciones –por otra parte–, sino hacer una distinción entre las pequeñas y las medianas. De esta forma, la noción de MPYMO tiene que segmentarse en sí misma<sup>433</sup> para acceder a un mejor estudio e intervención sobre la misma. Es decir, se tienen que “discernir con claridad los diversos tipos de unidades que se esconden tras el nombre genérico de pequeñas empresas” (Alba y Méndez, 1997: 5).<sup>434</sup>

Por otra parte la definición y clasificación de la MPYMO es, en palabras de Cortelesse (1993: 519), “de utilidad meramente estadística o administrativa para determinar su elegibilidad para determinados programas”. La noción de MPYMO, más que una figura que designa una categoría homogénea que facilita las formas discursivas sobre las MPYMO’s, es una figura que designa una realidad múltiple susceptible de diferenciarse por tipos de actividad productiva, formas de propiedad, formas estructurales, estrategias adoptadas, formas culturales,

---

<sup>432</sup> Por ejemplo, pueden ser en general organizaciones planas pero con grados de complejidad (Hall, 1966: 55-63) diferentes, pueden ser caracterizadas por relaciones informales (Roethlisberger y Dickson, 1966) pero con diversos modos de gestión del recurso humano, etcétera.

<sup>433</sup> Si bien en el discurso general de la MPYME se abordan estas cuestiones, se hace someramente y no hay estudios serios al respecto, es decir, simplemente se establece la necesidad de distinguir a las microempresas de las pequeñas y medianas empresas, pero no se abunda en el asunto.

<sup>434</sup> En este sentido, “una política amplia para el crecimiento de las PYME (pequeña y mediana empresa) requiere una clara distinción entre su tipología. Por ejemplo, hay una gran diferencia entre las pequeñas empresas rurales que deben proporcionar la subsistencia a una población local amplia y las que, aun cuando pequeñas, se encuentran en la esfera de la producción de alta tecnología que se ofrece en el mercado abierto. También hay una gran diferencia entre un artesano aislado y una empresa pequeña que trabaja como subcontratista de una compañía grande. Es preciso, así, que los formuladores de política reconozcan esas diferencias e intentan difundir rutinas innovadoras en los diferentes grupos de empresas” (Bianchi y Di Tommaso, 1998: 621-622).



---

modos de gestión, entre otros. Por tanto, “es imprescindible buscar indicadores de mayor alcance que el tamaño –siempre arbitrario- a fin de analizar la naturaleza, el funcionamiento, las necesidades y el potencial de los pequeños negocios” (Alba y Méndez 1997: 5). Al respecto, las autoridades han agregado otro indicador –el sector productivo– a la clasificación clásica de las MPYMO’s y han desagregado el indicador tamaño en función de los sectores productivos considerados en la nueva clasificación. (ver capítulo 5). Sin embargo, aunque esta nueva clasificación cuenta con más factores clasificatorios, resulta todavía insuficiente para atenuar los problemas anteriormente tratados.

En este sentido, la noción de estudios de caso de grupos homogéneos representa una alternativa más depurada. Los grupos homogéneos pueden ser una herramienta que permita encuadrar la diversidad heterogénea inherente al campo de las MPYMO’s y ofrecer cierto grado de sistematización a las investigaciones realizadas.

Los grupos homogéneos significan: o grupos de microempresas, o grupos de pequeñas empresas o grupos de empresas medianas que, por compartir cada uno características similares, facilitan la generalización del conocimiento al interior de cada uno de éstos grupos –pero no al resto del campo de las MPYMO’s–; de esta manera, en términos ideales dicha generalización estaría respaldada–. Así los resultados de investigación de estudios de caso pertenecientes a cada uno de estos grupos podrían generalizarse, al menos idealmente, con un mayor grado de certidumbre, a las organizaciones pertenecientes a dicho grupo, pero no –repetimos– al resto de las organizaciones que conforman el campo de las MPYMO’s. Son grupos homogéneos en tanto son grupos de organizaciones de dimensiones pequeñas que comparten –o se agrupan en torno a– las mismas características o variables. El carácter de homogéneo es este sentido.

Así, la noción de grupos homogéneos lleva directamente a la necesaria reclasificación del campo de las MPYMO’s, sí la reclasificación de dicho sector, tomando en cuenta otras variables además de la variable tamaño,<sup>435</sup> sirve de base consensual tanto para el estudio académico como para la formulación de políticas industriales.<sup>436</sup>

---

<sup>435</sup> Una de las críticas a la elaboración de tipologías es que éstas consideran sólo una o algunas de las características del objeto estudiado (Montaño, 2000: 37). En este sentido es imprescindible tomar en cuenta otras variables además de la del tamaño.

<sup>436</sup> Si bien el discurso general de la MPYME deja entrever la necesidad de reclasificar dicho sector y de tomar en cuenta otros factores y no simplemente el tamaño, no hay una agenda de investigación seria al respecto. Por ejemplo, en un estudio de la industria del vestido se escribe respecto de ésta: “pero para ello (para comprobar una hipótesis de dicho estudio) es necesario excluir como criterio único de definición la idea física de tamaño de

Las variables pertinentes que servirían de base para formar grupos homogéneos podrían ser tan diversas como las variables que hacen heterogéneo al campo de las MPYMO's, es decir, la mismas variables que hacen heterogéneo a dicho campo, podrían ser tomadas en cuenta para formar grupos homogéneos.

Hasta este momento se ha establecido que el campo de las MPYMO's es heterogéneo debido a la enorme diversidad y variedad de objetos que conforman el campo de MPYMO's, lo cual aumenta la posibilidad de que éstos vayan adquiriendo características que los hagan difícilmente homogéneos. Dichas características son producto de diversas variables, las cuales a su vez, le imprimen a las MPYMO's caracteres específicos. Si bien estas variables son diversas, a continuación se enumeran algunas de las más relevantes: el *tamaño* (número de integrantes); el *sector productivo* o *rama industrial* (y específicamente el subsector); la *región* donde se ubica la micro, pequeña o mediana empresa, el tipo de *tecnología* utilizada (obsoleta, de punta); el *mercado* al que se atiende en términos geográficos (local, regional, nacional, internacional); el *mercado* al que se atiende en términos de clientes (al público –consumidor final–, a empresas –intermediarios–); el *mercado* al que se atiende en términos poder adquisitivo (poder adquisitivo alto, poder adquisitivo medio, poder adquisitivo bajo); el *mercado* al que se atiende en términos de competitividad (mercados competidos, mercados no competidos); la *forma de articulación o vinculación* con otras empresas (independiente, redes, subcontratación); la *pertenencia al sector formal o al sector informal*; la *forma de administración* (tradicional/empírica, profesional/moderna); el *genero del empresario* (mujer u hombre); el *nivel de rentabilidad y solvencia* (empresas de subsistencia, empresas de acumulación –simple o ampliada–).<sup>437</sup>

---

establecimiento y de concentración del personal ocupado en él, dado que sólo de esta manera se podrá comprender la importancia de la relación de las empresas micro y pequeñas entre el sector formal y no formal, así como su funcionalidad económica” (Suárez, 1994: 164). Sin embargo, no se va más allá.

Así, de la literatura revisada solamente dos textos realizan un tratamiento serio al tratar de establecer una tipología para diferenciar a estas empresas: s/autor (1993) y Flores y García de León (2000). En este sentido, estos dos autores que ensayan tipologías para este sector empresarial, es decir, nuevas formas de reclasificarlo tomando en cuenta no sólo el tamaño, sino otras más –en su caso, empresas de acumulación y no-acumulación–, concluyen que “ello permitirá una mayor congruencia entre las acciones de apoyo y la realidad sobre la que se quiere incidir” (Flores y García de León, 2000: 117).

<sup>437</sup> Para una visión general de las variables utilizadas para clasificar a las MPYME's en el contexto internacional ver: Julien (1997). Dicho autor establece que, en un continuum cuantitativo y/o cualitativo, las variables que sirven para establecer parámetros clasificatorios para las MPYME's pueden ser: la dimensión bruta

---

De esta diversidad, simplemente se sugieren tres variables que pueden ayudar a la formación de grupos homogéneos: el tamaño de la organización, la región o localidad donde se localiza la misma y el sector productivo o rama industrial a la que ésta pertenece (y específicamente el subsector). Si bien existen otras variables a tomar en cuenta, se sugieren estas tres porque permiten mayor grado de generalización en tanto pueden determinar a otras variables como el mercado o el tipo de tecnología utilizada, las cuales a su vez imprimen especificidades a las empresas.<sup>438</sup> El movimiento de la contingencia, el análisis transcultural, el nuevo institucionalismo, por ejemplo, dan cuenta de la importancia de estas variables organizacionales. No obstante, a continuación se aborda someramente la importancia de estas tres variables en función de estudios de caso de micro, pequeñas o medianas organizaciones.

El tamaño es una variable que determina en gran medida las formas de organización y gestión y las formas de relación con el ambiente. Al respecto, un estudio (Olivera, 1997b) demuestra que el tamaño es un elemento directamente ligado a al mercado ya que las empresas de mayor tamaño son las que exportan más, y conforme disminuye el tamaño las empresas exportan menos.

En cuanto a la región o localidad ésta significa “la pertenencia a una comunidad determinada, a un ambiente socio-histórico y cultural específico, a un entorno institucional particular, y a un contexto económico con especificidades propias” (Saraví, 1997a: 9) que imprimen rasgos específicos a las formas de organización y gestión y a las formas de relación con el ambiente de las MPYMO’s. Así, la variable región puede aportar pistas para encontrar aspectos históricos, culturales, sociales, etcétera, que los estudios de caso deben abarcar (Montaño, 2000: 47).

El sector o rama industrial de igual forma determina en gran parte las formas de organización y gestión así como las formas de relación con el entorno,<sup>439</sup> por ejemplo, “a

---

–número de empleados, valor de activos o valor de ventas–, el tipo de sector, el tipo de mercado, el tipo de control y organización, el grado de autonomía respecto de otras empresas, el tipo de estrategia y el tipo de tecnología.

<sup>438</sup> Es necesario aclarar que esto no implica una visión determinista –histórica, económica o sociocultural–, ya que al interior de la empresa se re-producen estos factores, es decir, la empresa también tiene capacidad de acción independientemente del contexto al que se enfrente (Child, 1975 y 1997). Esto es, dos empresas que se encuentran en igualdad de circunstancias ambientales pueden desempeñarse de distinta forma debido a la actuación interna propia de cada una y la manera de interpretar y responder propia de cada una al mismo ambiente.

<sup>439</sup> Se hace hincapié en las formas de gestión y organización y las relaciones con el ambiente debido a que son factores organizacionales relacionados con las relaciones de poder. Sin embargo, no se soslaya el hecho

diferencia de lo que ocurre en otras ramas industriales con fuerte tradición sindical, por ejemplo la de textiles, los fabricantes de prendas de vestir tienen una fuerza acostumbrada a obtener altos estándares de productividad vía esfuerzo individual, la movilidad y polivalencia en los puestos de trabajo, la ampliación o reducción de la jornada de trabajo conforme a los requerimientos de la producción” (Suárez, 1994: 142-143). También la pertenencia a un determinado sector influencia la tecnología a usar, el género y nivel de calificación de la fuerza de trabajo, la relación con los proveedores, las tasas de crecimiento, etcétera; a manera de ejemplo, sobre este último factor se escribe: “las tasas de probabilidad de crecimiento para cada uno de los sectores fluctúan de 0.1158 a 0.922 por ciento. En 19 sectores se registraron tasas superiores a 75%; en 26 sectores variaron de 60 a 75 por ciento, y sólo siete obtuvieron tasas menores a 60%” (Mungaray y Torres, 1997: 41).<sup>440</sup>

Sin embargo, al haber diversidad de variables, y escoger solo unas cuantas para la conformación de los grupos, el grado de homogeneidad puede ir disminuyendo por lo que más exactamente se debería hablar de grupos relativamente homogéneos. No obstante, es preferible trabajar sobre la base de grupos relativamente homogéneos que sobre ninguna base que permita un cierto grado de homogeneidad.

A pesar de lo anterior, la tabla 4.1. representa un ejemplo de grupos homogéneos (ver tabla). Como se puede apreciar en la tabla 4.1., un grupo homogéneo, por ejemplo el grupo 8, sería un grupo de organizaciones pequeñas localizadas en la entidad federativa 4 y pertenecientes al sector de la industria.

De esta manera, el conocimiento obtenido del estudio de una empresa –o unas cuantas empresas– dentro dicho grupo, tendría más posibilidades de generalizarse al resto de las empresas que comprenden este grupo con un menor grado de mitificación. Así, mientras más estudios de caso se realizaran, se tendría un conocimiento más certero de la realidad nacional de las MPYMO’s. También, como se puede deducir de la tabla 4.1., la cantidad de grupos homogéneos sería relativamente grande, sin embargo, en comparación con la diversidad de objetos que conforman el campo de las MPYMO’s, ésta cantidad resulta mínima.

---

de que las variables propuestas mantengan relación con otros factores que si bien no son netamente organizacionales –por ejemplo, la pertenencia o no al sector informal–, si mantienen relación con ellos.

<sup>440</sup> El crecimiento se mide a partir del capital invertido y el beneficio que éste genera, y el costo de expansión de la empresa.

Tabla 4.1 Formación de grupos homogéneos.

<b>Grupos Homogéneos de organizaciones</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Región*</b>	<b>Sector industrial</b>
	Micro (Mi) Pequeña (P) Mediana (Me)	Entidades federativas (EF) (1 ... 32 EF)	Comercio (Com) Construcción (Con) Industria (Ind) Servicios (Ser)
1	Mi	EF1	Com
2	P	EF1	Com
3	Me	EF1	Com
4	Mi	EF2	Com
5	P	EF2	Com
6	Me	EF2	Com
7	Mi	EF3	Com
8	P	EF4	Ind
9	Me	F15	Ser
Etcétera	Etcétera	Etcétera	Etcétera

Fuente: elaborado por el autor.

\* Para facilitar idea, en la variable región se toman como ejemplo los Estados de la República Mexicana, pero igualmente se pueden tomar como ejemplo los municipios.

De hecho dada la heterogeneidad del campo de las MPYMO's, seguramente el número de grupos homogéneos se reduce todavía más por que por ejemplo, habrá regiones en las que simplemente no se desarrollen ciertos subsectores productivos.

Lo anterior es sólo un ejemplo de la utilidad de realizar estudios de caso dentro de grupos homogéneos. Por tanto, las variables que den forma a los grupos homogéneos deben ser discutidas por los estudios de las MPYMO's para lograr un consenso que permita la realización de estudios de caso a nivel nacional sobre una misma base de grupos homogéneos, a partir de la cual realizar las investigaciones de interés personal.<sup>441</sup> De lo contrario, el poder de generalización del conocimiento obtenido de estudios de caso acerca de las MPYMO's se verá

<sup>441</sup> Es importante contar con una misma base de clasificación, ya que por ejemplo, Nafin, SE y otros organismos consideran para efectos de clasificación el tamaño y el sector, pero dejan de lado la región; por su parte las cámaras de industria y comercio y el CCE (Consejo Coordinador Empresarial) toman en cuenta el sector, pero dejan de lado la región y el tamaño (Luna y Tirado, 1997). Esto cobra relevancia cuando estos organismos – que son los que elaboran o participan en la elaboración de las políticas industriales– no tienen criterios similares para elaborar políticas industriales. Por tanto los criterios de importancia y los puntos de vista serán distintos. Asimismo en el estudio académico de la MPYME los diversos investigadores –al realizar sus investigaciones– ponen atención en algunas variables pero soslayan la importancia de otras. Por ejemplo, algunos investigadores especifican el tamaño y la región pero dejan de lado el sector o rama industrial –es decir, se estudian diversos sectores a la vez– (Montoya y Rendón, 1999 y 2000); otros especifican el sector o rama industrial, pero dejan de lado el tamaño y la región (Suárez, 1994); otros más solamente especifican el tamaño, pero dejan de lado el sector productivo y la región (Gamboa, López y Suárez, 1996); algunos especifican la región y la rama productiva, pero el tamaño resulta indistinto (Saraví, 1997a y b); y otros no especifican ni el tamaño ni la región ni el sector (García y Pomar, 1999).

notablemente disminuido y en riesgo de mitificación. La cuestión es tratar de resolver la problemática asociada a la imposibilidad de generalización del conocimiento dada la diversidad de casos concretos o situaciones concretas.

De esta forma, la idea que está detrás de los grupos homogéneos es realizar estudios de caso que permitan encuadrar la diversidad, y por tanto, que permitan un grado de generalización del conocimiento generado en dichos estudios,<sup>442</sup> pero no para todo el sector de las MPYMO's, sino para las organizaciones pertenecientes a dicho grupo homogéneo. Por tanto, al conocer a unas cuantas organizaciones se tendrá la posibilidad de conocer a muchas más organizaciones con mucho mayor certidumbre, sin caer en el terreno de las generalizaciones concretas, ya que por ejemplo, dos organizaciones del mismo sector y del mismo tamaño pero de localidades diferentes pueden adquirir distintas formas de funcionamiento y los resultados encontrados para una no serán válidos para la otra. De igual forma, dos organizaciones del mismo tamaño y pertenecientes a la misma región pero de actividad productiva diferente actuarán de diversa manera y las necesidades de una no necesariamente serán las de la otra. Así también, dos organizaciones del mismo sector y la misma región pero de tamaño diferente tendrán realidades y necesidades específicas cada una.

Así, la magnitud de la empresa que significaría realizar una clasificación como la aquí propuesta rebasa las posibilidades y los objetivos de esta tesis; asimismo, es en extremo evidente que el estudio del campo de las MPYMO's, aun considerando la noción de grupos homogéneos, también rebasa las posibilidades y los objetivos de esta tesis, dado que el estudio del campo de las MPYMO's es una tarea que debe realizarse a escala nacional por el conjunto de los estudiosos de la MPYMO's en México. No obstante, se consideró pertinente exponer estas reflexiones sobre una posible estrategia metodológica para el estudio –organizacional– del campo de las MPYMO's.

En este contexto, el objetivo de esta tesis tiene que dirigirse, no al estudio del campo de las MPYMO's, sino al estudio de uno de los objetos de este campo, en tanto forma de realizar

---

<sup>442</sup> Cuando se hace referencia a 'ver disminuido el poder de generalización', se está haciendo referencia a 'ver disminuido el poder de generalización de los resultados de investigación específicos'. Obviamente, el poder de generalización se logra a partir de un esfuerzo de teorización derivado de los resultados de investigación. Pero el paso entre los resultados de investigación y la elaboración teórica correspondiente implica cuestiones que si bien son útiles para ciertos aspectos no lo son para otros. Por esto se hace hincapié en la generalización de los resultados de investigación y no en los aspectos teóricos. Sin embargo, el objetivo de la tesis es el de realizar un esfuerzo de elaboración teórica.

---

un aporte al conocimiento organizacional de las MPYMO's, más allá de que este aporte sea valido, en principio, sólo para el objeto estudiado, como lo muestra el esquema 4.1 (ver esquema).

De acuerdo al esquema 4.1, tanto el estudio de la MPYMO como campo, como el estudio de la MPYMO en tanto objeto, es una tarea compleja. Por ello, en esta tesis, solamente se estudiará uno sólo de los objetos del campo de las MPYMO's, y dentro de este objeto, solamente se estudiará lo relativo a las relaciones de poder con ayuda del modelo propuesto en el capítulo anterior; en otras palabras, en el siguiente capítulo se mostrarán los resultados de investigación del estudio de caso de una microorganización relativos a la importancia de las relaciones de poder en el desarrollo de dicha microorganización.

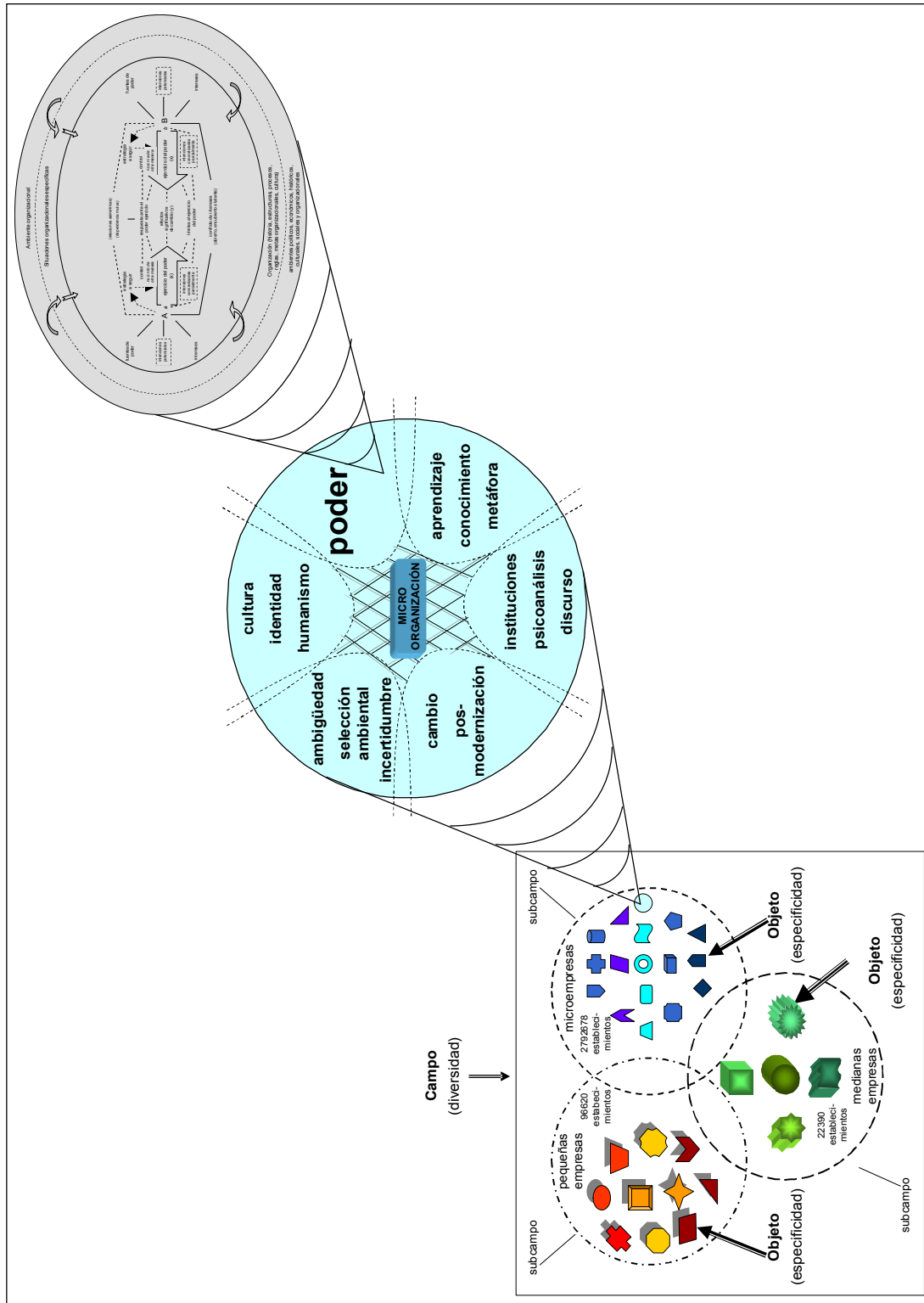
En este contexto, y dada la importancia que tiene la importancia de la noción de estudio de caso, a continuación se aborda este tema, para finalizar exponiendo la metodología que permitió llevar a cabo la investigación.

### **3. El estudio de caso: una propuesta metodológica para el estudio de la MPYMO como objeto**

Para Stake (1994: 236) y Gundermann (2001: 256), el estudio de caso no es una elección metodológica, sino la elección de un objeto para ser estudiado, es decir, lo que define al estudio de caso, no es el conjunto de métodos de carácter cuantitativo o cualitativo empleados, sino la especificidad del objeto a ser estudiado. En este sentido, el estudio de caso es el estudio de lo particular, esto es, lo que puede ser aprendido de forma específica a partir de un caso en particular (Stake, 1994: 236). A su vez, la noción de *caso* hace referencia a personas, grupos, organizaciones, entre otros objetos de estudio.

Por otra parte, de acuerdo a Yin (1994: 5-9) el estudio de caso es una estrategia metodológica que busca responder preferentemente a las cuestiones cómo y porqué. Y es una estrategia en el sentido de que ya que los fenómenos o hechos sociales a estudiar están dados de antemano, los estudios de caso representan simplemente una forma de acceso al estudio de dichos fenómenos o hechos (Stake, 1994: 243).

Esquema 4.1 Relaciones de poder: un estudio de caso.



Fuente: elaborado por el autor.



---

Las formas de acceder al estudio de los fenómenos o hechos sociales –y en nuestro caso organizacionales– a través de los estudios de caso pueden ser diversas. Dichas formas dependen del tipo de estudio de caso elegido.

De acuerdo a Stake (1994 y 1999), existen tres tipos de estudios de caso: el intrínseco –que consiste en el acceso al conocimiento integro del estudio de caso–, el instrumental –que hace referencia al acceso del conocimiento de algún aspecto en particular concerniente al estudio de caso, pero no al acceso del conocimiento del estudio de caso *per se*– y el colectivo –que implica el estudio de diversos casos a la vez y no sólo el de uno en particular–. El primer tipo señala que lo que define el estudio de caso es su focalización en un (o unos) caso singular; el segundo pone énfasis en el estudio de caso como un medio y no como un objeto de estudio en sí mismo, es decir, el caso en sí mismo adquiere una importancia secundaria (Gundermann, 2004: 256). En esta dicotomía, es necesario considerar lo siguiente:

“En la práctica, la dicotomía intrínseco-instrumental se maneja de una manera más laxa. Una investigación particular diseñada como estudio de caso suele presentar intereses más matizados. Podemos expresar mejor lo anterior apelando a la visión de un continuo en el que un extremo lo ocupa el estudio de caso que interesa en sí mismo sin otra consideración de índole heurística o teórica más general y, en el otro extremo, la situación contraria en la que el caso es de interés en términos de lo que a partir de él se pueda conocer o desarrollar teóricamente respecto de un contexto de saber más amplio. Los intereses de un estudio particular normalmente se ubican en algún punto intermedio del continuo” (Gundermann, 2004: 257).

Asimismo, de acuerdo a Yin (1994), los estudios de caso pueden ser de tres tipos: el exploratorio –cuyo objetivo es el acercamiento inicial al caso que no implica un conocimiento profundo del mismo–, el explicativo –cuyo objetivo es el estudio profundo del caso de forma tal que se lleguen a establecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza del mismo– y el descriptivo –cuyo objetivo es la descripción del caso estudiado al margen de ofrecer explicaciones fundamentales sobre la naturaleza del mismo–. Los objetivos de cada uno de estos tipos de estudios de caso adquieren sentido en función de la naturaleza de los problemas de investigación propios de cada proyecto de investigación.

En este sentido, de acuerdo a Yin (en Tellis, 1997) se puede interpretar que el estudio de caso tiene al menos cuatro aplicaciones: 1) explicar relaciones causales complejas de los fenómenos o entes a estudiar; 2) describir el contexto del fenómeno o ente a estudiar; 3)

describir el fenómeno o ente a estudiar en sí mismo y; 4) explorar aquellas situaciones en las que el fenómeno o ente a estudiar no presenta resultados claros.

Es necesario considerar que todo estudio de caso incluye cinco componentes: las preguntas de investigación, las proposiciones –es decir, los argumentos teóricos que dan sustento a dichas preguntas–, las unidades de análisis del estudio de caso, la lógica que vincula a los datos con las proposiciones, y los criterios para interpretar los resultados de investigación. En términos organizacionales un estudio de caso debe contener un objeto y un sujeto: el objeto hace referencia al tipo de organización u organizaciones a estudiar –o individuos, grupos o unidades departamentales organizacionales– y el sujeto hace referencia a las variable (s) o fenómeno (s) de carácter organizacional a estudiar relativas al objeto de estudio en cuestión. A su vez, las preguntas de investigación deben formularse en función del objeto y sujeto de estudio y las proposiciones y los criterios para interpretar los resultados de investigación deben desarrollarse de acuerdo a marcos teóricos organizacionales.

Ahora bien, según Yin (1994) y Tellis (1997), las fases aplicables al desarrollo de un estudio de caso son el diseño del estudio de caso, la dirección del estudio de caso, el análisis de la evidencia del estudio de caso y el desarrollo de conclusiones, recomendaciones e implicaciones basadas en la evidencia.

La primera fase incluye la determinación de las habilidades requeridas por el investigador para llevar a cabo el estudio de caso: debe ser capaz de plantear buenas preguntas, debe ser un buen receptor y observador, debe ser adaptativo y flexible respecto de los objetivos iniciales de la investigación, debe poseer una sólida comprensión teórica del fenómeno a estudiar y debe estar abierto a los encuentros imprevistos, es decir, debe evitar anclarse en concepciones teóricas preconcebidas; a la par, esta fase incluye el desarrollo del protocolo de investigación, en el cual se establecen las preguntas y los objetivos de la investigación, los aspectos teórico-metodológicos relativos a la misma y una guía para el reporte de los resultados de investigación (Yin, 1994).

La segunda fase incluye la preparación para la recolección de datos y la distribución del cuestionario y/o la conducción de entrevistas. No obstante, las fuentes de información, es decir, las fuentes a partir de las cuales se puede obtener información necesaria que aporte evidencia para responder a las preguntas de investigación del estudio de caso, son diversas. Ninguna por sí misma es mejor que otra: su utilidad depende los objetivos de la investigación; en todo caso

la combinación de varias de ellas permite dar mayor confiabilidad a los resultados de investigación. Al respecto Yin (1994) establece las ventajas y desventajas de estas fuentes de información, como lo muestra la tabla 4.2 (ver tabla).

Tabla 4.2 Ventajas y desventajas de las fuentes de información para los estudios de caso.

<b>FUENTE DE EVIDENCIA</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<b>Documentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estable, puede ser revisada repetidamente</li> <li>● No-obstruida, no creada como resultado del estudio de casos</li> <li>● Exacta, contiene nombres exactos, referencias y detalles de sucesos</li> <li>● Amplio alcance, extendida en el tiempo, diversos eventos y escenarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recuperabilidad, que puede ser baja</li> <li>● Sesgos de selectividad, si la colección documental o recogida de datos son incompletas</li> <li>● Sesgos de informe, que refleja sesgos desconocidos del autor</li> <li>● Acceso, éste puede ser bloqueado</li> </ul>
<b>Registro de archivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (las mismas que para la documentación)</li> <li>● Precisa y cuantitativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (las mismas que para la documentación)</li> <li>● Accesibilidad debido a razones de privacidad</li> </ul>
<b>Entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rango amplio de posibilidades (centra en temas del estudio de caso o generales)</li> <li>● Penetración (proporciona percepción de inferencias causales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sesgos debido a preguntas construidas inadecuadamente</li> <li>● Respuestas sesgadas</li> <li>● Inexactitud debido a registros pobres</li> <li>● Reflexibilidad, tendencia a que el entrevistado diga lo que el investigador quiere oír.</li> </ul>
<b>Observación directa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realidad, se cubren sucesos en tiempos reales</li> <li>● Contextualidad, se cubren sucesos en su contexto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tiempo consumido</li> <li>● Selectividad, a menos que se tenga una amplia cobertura</li> <li>● Reflexibilidad, los sucesos pueden ocurrir afectados por el hecho de ser observados</li> </ul>
<b>Observación participante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● (las mismas que en la observación directa)</li> <li>● Penetración en conductas interpersonales y motivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Costo, horas o jornadas de observación necesarias</li> <li>● (las mismas que en la observación directa)</li> <li>● Sesgos debido a manipulaciones de los sucesos por parte del investigador</li> </ul>
<b>Artefactos físicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Penetración en dimensiones culturales</li> <li>● Penetración en operaciones técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Selectividad</li> <li>● Disponibilidad</li> </ul>

Fuente: Yin (1994: 80).

De acuerdo a Yin (1994: 91-99) algunos principios básicos que permiten una buena recolección de datos son los siguientes: 1) el uso de múltiples fuentes de información, es decir, la evidencia de dos o más fuentes que den cuenta de un mismo hecho y que permitan la triangulación; 2) la creación de una base de datos, es decir, la sistematización formal de la

información obtenida –la cual es diferente a la información presentada en el reporte de investigación–; y 3) el establecimiento de una ‘cadena de información’, es decir, el establecimiento de vínculos explícitos entre las cuestiones abordadas, los datos recolectados y las conclusiones delineadas.

Asimismo, un punto importante a considerar dentro de esta segunda fase es la validez y confiabilidad de la evidencia del estudio de caso. Al respecto, Yin (1994: 33) establece diversos tipos de validez. La validez de constructo implica la definición de medidas operacionales correctas de acuerdo a los conceptos estudiados. La validez interna implica que cuando se establecen relaciones causales, se pueda distinguir entre relaciones genuinas y relaciones espurias. La validez externa hace referencia al grado de generalización de los resultados de investigación. Asimismo, la confiabilidad implica la demostración de que se puede llegar a los mismos resultados de investigación a partir de la aplicación –posterior– de los mismos procedimientos de recolección de información en el mismo estudio de caso.

La tercera fase implica el análisis de los datos recabados durante la fase anterior, es decir, el examen, categorización y/o tabulación de la evidencia a portada por el estudio de caso. Implica la creación de una estrategia analítica general que permita contrastar la evidencia con las proposiciones. Al respecto, Yin (1994: 106-116) propone al menos tres estrategias: la comparación de patrones –es decir la comparación entre un patrón basado empíricamente y un patrón previsto heurísticamente–, la construcción de explicaciones –es decir la elaboración de una explicación del caso– y el análisis de series de tiempos –es decir el análisis de la variación de variables dependientes o independientes a través del tiempo.

La última fase implica el contacto más importante entre el lector y el investigador, ya que de una buena presentación de los resultados de investigación, el lector logra vincular éstos últimos a la parte teórica-conceptual. El reporte de investigación es tan importante como el buen planteamiento del problema de investigación o los métodos utilizados. Yin (1994: 138-141) establece seis estrategias que permiten estructurar la presentación de los reportes de investigación: estructuras de análisis lineales –la clásica presentación que consisten en plantear secuencialmente el problema de investigación, la revisión de la literatura, los métodos usados, los resultados de investigación y las conclusiones–; estructuras comparativas –donde se repite el mismo estudio de caso uno más veces comparando descripciones o explicaciones alternativas del mismo caso–; estructuras cronológicas –donde se presenta la evidencia del

---

estudio de caso de forma cronológica debido a que el caso implica encadenamiento de eventos a través del tiempo–; estructuras de construcción de teorías –donde al final de cada capítulo o sección se establece alguna construcción lógica de teoría–; estructuras de suspenso –donde el encuentro principal del estudio de caso es presentado al inicio del reporte y la explicación de dicho encuentro se va presentado a lo largo del reporte manteniendo en suspenso al lector–; y estructuras no-secuenciales –donde la presentación secuencial de capítulos o secciones no asume una particular importancia, es decir, donde el orden aleatorio de los capítulos no altera la lógica de la presentación–.

De esta manera, el estudio de caso es pues la estrategia metodológica por excelencia de los Estudios Organizacionales; representa la forma de acceder al estudio de algunas de las facetas del análisis organizacional, como por ejemplo, los procesos decisorios, los constructos culturales, las relaciones de poder, entre otras. En este sentido, el estudio de caso resulta una estrategia metodológica pertinente para el estudio de la MPYMO como objeto en tanto permite el estudio de las particularidades inherentes a las MPYMO's. Ya sea de forma intrínseca o instrumental, el estudio de caso facilita el análisis organizacional en las MPYMO's.

#### **4. La metodología y los métodos cuantitativos y cualitativos**

Como se había establecido, lo que define al estudio de caso no es el aspecto metodológico, es decir, el conjunto de métodos de carácter cuantitativo o cualitativo empleados; más bien el estudio de caso es una estrategia metodológica que implica no sólo la elección de las unidades de análisis sino la elección de los métodos de que permitan la obtención de información. En este sentido no es adecuado identificar al estudio de caso como parte inherente de la metodología cualitativa. Más bien, la realización de los estudios de caso implica el uso de métodos cuantitativos y/o cualitativos; a su vez, lo que determina el tipo de métodos a utilizar es la naturaleza del problema de investigación.

Así pues de acuerdo a Plummer (en Ruiz, 1996), los aspectos filosóficos que sustentan tanto a la metodología de tipo cuantitativo como a la metodología de tipo cualitativo, se sintetizan en la tabla 4.3 (ver tabla).

Tabla 4.3 Los paradigmas positivista e interpretativista.

	<b>PARADIGMA POSITIVISTA</b>	<b>PARADIGMA INTERPRETATIVISTA</b>
<b>Focos de estudio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Generales</li> <li>● centrados en la estructura</li> <li>● lo exterior, lo objetivo</li> <li>● cosas, sucesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● únicos</li> <li>● centrados en lo humano</li> <li>● lo interior, lo subjetivo</li> <li>● significado, sentimiento</li> </ul>
<b>Epistemología</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● realista</li> <li>● absolutista esencialista</li> <li>● lógico positivista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● fenomenología</li> <li>● relativista</li> <li>● perspectivista</li> </ul>
<b>Tarea</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● explicación causal</li> <li>● medir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● interpretar</li> <li>● comprender</li> <li>● describir</li> <li>● observar</li> </ul>
<b>Teoría</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● deductiva y abstracta</li> <li>● operacionalismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● inductiva</li> <li>● concreta</li> <li>● cuenta historias</li> </ul>

Fuente: Adaptado a partir de Plummer (en Ruiz, 1996: 13).

Mientras el objetivo de la metodología cualitativa es la captación y reconstrucción de significado, el de la cuantitativa es de la generación de explicaciones causales; mientras el lenguaje de la metodología cualitativa es básicamente conceptual y metafórico, el de la cuantitativa es abstracto y numérico; mientras la metodología cualitativa capta la información de forma flexible y desestructurada, la cuantitativa la capta de forma estructurada; mientras el procedimiento de la metodología cualitativa es más inductivo que deductivo, el de la cuantitativa es más deductivo que inductivo; mientras la orientación de la metodología cualitativa es holística y concretizada, el de la cuantitativa es particularista y generalizadora.

De esta manera, los métodos cualitativos resultan adecuados cuando se pone énfasis en el punto de vista de los actores y en el significado de las relaciones sociales en las que se desarrolla la acción de los actores; los métodos cuantitativos resultan pertinentes cuando lo que importa es ofrecer evidencias y/o explicaciones sobre la distribución, repetición, generalización o predicción de los hechos sociales (Vela, 2004: 63).

En palabras de Ruiz (1996: 17), “los métodos cualitativos son los que enfatizan conocer la realidad desde una perspectiva de *insider*, de captar el *significado particular* que a cada

hecho atribuye su propio protagonista, y de contemplar estos elementos como *piezas de un conjunto sistemático*". Por ello, mientras la metodología cualitativa se enfoca en captar el significado autentico de los fenómenos sociales, la metodología cuantitativa se enfoca en captar los hechos sociales sin penetrar en su sentido profundo, por lo que el descubrimiento del significado es quizá la característica que mejor resume el uso de la metodología cualitativa frente a la cuantitativa (Ruiz, 1996: 21-24).

Específicamente, las características de la investigación de tipo cualitativo y las de tipo cuantitativo se resumen en la tabla 4.4 (ver tabla).

Tabla 4.4 Características de la investigación de tipo cualitativo y cuantitativo.

INVESTIGACIÓN DE TIPO CUANTITATIVO	INVESTIGACIÓN DE TIPO CUALITATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación concentrada en la descripción y explicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación centrada en el entendimiento e interpretación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios bien definidos, estrechos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios tanto estrechos como totales (perspectiva holística)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No obstante, está dirigida por teorías e hipótesis expresadas explícitamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La atención de los investigadores está menos localizada y permite fluctuar más ampliamente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La investigación se concentra en la generalización y abstracción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los investigadores se concentran en generalizaciones específicas y concretas ("teoría local") pero también en ensayos y pruebas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los investigadores buscan mantener una clara distinción entre hechos y valores objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La distinción entre hechos y juicios de valor es menos clara; se busca el reconocimiento de la subjetividad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los investigadores se esfuerzan por usar un acercamiento consistentemente racional, verbal y lógico a su objeto de estudio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El entendimiento previo que, a menudo, no puede ser articulado en palabras o no es enteramente consciente –el conocimiento tácito juega un importante papel–</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son centrales las técnicas estadísticas y matemáticas para el procesamiento cuantitativo de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos son principalmente no cuantitativos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los investigadores están desconectados, esto es, mantienen una distancia entre ellos y el objeto de estudio; desempeñan el papel del observador externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanto distancia como compromiso; los investigadores son actores que también quieren experimentar en su interior lo que están estudiando.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinción entre ciencia y experiencia personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los investigadores aceptan la influencia tanto de la ciencia como de la experiencia personal; utilizan su personalidad como un instrumento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los investigadores tratan de ser emocionalmente neutrales y establecen una clara distinción entre razón y sentimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los investigadores permiten tanto los sentimientos como la razón para gobernar sus acciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los investigadores descubren un objeto de estudio externo a sí mismos, más que "crean" su propio objeto de estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los investigadores crean parcialmente lo que estudian, por ejemplo el significado de un proceso o documento</li> </ul>

Fuente: Ruiz (1996: 14).

De acuerdo a Ruiz (1996: 21), las fortalezas de un tipo de metodología tienden a ser la debilidades del otro y viceversa: mientras la metodología cualitativa es más capaz de describir el funcionamiento de los sistemas sociales de manera holística, de tener en cuenta los factores contextuales, de detectar fenómenos elusivos y generar descripciones más completas como base para la generalización, la metodología cuantitativa es más capaz de proporcionar afirmaciones más exactas sobre el grado de relación entre diversas variables, ofrecer medidas precisas de los fenómenos que se prestan para la cuantificación y suministrar bases de datos más amplias para la generalización. Por ello, ni las metodologías de carácter cualitativo ni las de tipo cuantitativo son mejores en sí mismas; su utilidad depende del problema de investigación planteado; en todo caso es la complementariedad entre ellas lo que amplifica su potencialidad.

De esta manera, como lo establece Ruiz (1996: 14) las fronteras entre la metodología cualitativa y la metodología cuantitativa no son del todo rígidas por lo que sus límites mantienen cierto grado de imprecisión. No obstante se puede concluir que:

- “-Los métodos cualitativos estudian significados intersubjetivos, situados y contruidos, y los métodos cuantitativos analizan hechos objetivos, existentes y sometidos a leyes y patrones generales.
- Los métodos cualitativos eligen la entrevista abierta y la observación directa, al paso que los cuantitativos prefieren el experimento y el cuestionario estandarizado.
- Los métodos cualitativos estudian la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla ni someterla a controles experimentales, los métodos cuantitativos apresan la realidad sometiéndola a controles que permitan un estudio alambicado y filtrado de adherencias concomitantes.
- Los métodos cualitativos eligen la descripción espesa y los conceptos comprensivos del lenguaje simbólico, los cuantitativos, por su parte, prefieren la precisión matemática y los modelos estadísticos de la codificación numérica” (Ruiz, 1996: 14).

En realidad, los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos pueden ser pensados como formas para describir el mundo igualmente validas en función de lo que se quiera explicar; algunos serán más útiles para en contextos donde se buscan leyes de determinación, procesos generales, regularidad, y algunos serán más pertinentes para contextos donde se está en presencia de procesos indeterminados, procesos particulares, irregularidad.

Ahora bien, los métodos asociados a la metodología cualitativa son básicamente la entrevista y la observación; los asociados a la cuantitativa son la encuesta y los experimentos



de fenómenos sociales. La tabla 4.5. sintetiza lo relativo a las características principales de los métodos cualitativos y cuantitativos (ver tabla).

Tabla 4.5 Principales características de los métodos cualitativos y cuantitativos.

	<b>MÉTODO CUANTITATIVO</b>	<b>MÉTODO CUALITATIVO</b>
<b>Paradigma</b>	Positivista	Constructivista
<b>Objeto</b>	Hechos Sociales	Significados
<b>Lenguaje</b>	Números	Conceptos
<b>Sujeto</b>	Muestra	Caso
<b>Datos</b>	Sondeo Experimento	Entrevista Observación
<b>Análisis</b>	Recuento Estadístico	Lectura Interpretativa
<b>Reportaje</b>	Descriptivo	Narrativo

Fuente: Ruiz (1996: 44).

La entrevista es útil para acceder al conocimiento de los hechos sociales porque cuando los entrevistados expresan sus pensamientos proporcionan una lectura de lo social a través de la reconstrucción del lenguaje (Vela, 2004: 68). Específicamente, Taylor y Bogdan (1994: 101) definen a la entrevista como “reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”. Según Vela (2004: 69-70), mientras la entrevista no estructuradas consiste en una libre conversación respecto del tema investigado que no implica una lista de preguntas con un orden predeterminado en cuanto a la secuencia y la forma como son planteadas, la entrevista estructurada involucra la aplicación sistemática y consistente de un conjunto de reglas previamente determinadas sobre la naturaleza misma de las preguntas y respuestas, el papel del entrevistador y el registro de las respuestas obtenidas. A su vez las entrevistas semiestructuradas consisten en una mixtura de los procedimientos seguidos por las entrevistas estructuradas y no estructuradas en donde a partir de un conjunto predeterminado de temas a tratar se tiene la libertad necesaria para ahondar o no en ellos al margen de la rigidez establecida por el formato de entrevista previsto.

Por su parte, la observación no participante es una mirada desde lo externo, donde el investigador se comporta simplemente como visitante dentro de la unidad de análisis haciendo

entrevistas y observación ocasional, por lo que el riesgo de confundirse o de llegar a ser parte del objeto de estudio es mínimo; por ello es necesario que el observador mantenga su libertad y su distancia respecto de los individuos estudiados (Sánchez, 2004: 101). A su vez, la observación participante hace referencia al método de investigación que “involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el milieu de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo” (Taylor y Bogdan, 1994: 31). En la observación participante el investigador selecciona un escenario –una organización, una isla, una tribu, etcétera– donde intenta observar desde dentro los fenómenos, tratando de integrar el punto de vista de los individuos estudiados, es decir, en la observación participante un sujeto se introduce en un escenario sociocultural diferente al suyo con el fin de comprender algún aspecto particular de dicho escenario mediante la observación, por lo que el sujeto necesariamente debe residir un tiempo considerable en el escenario seleccionado (Sánchez, 2004: 101). No obstante, la convivencia con los individuos observados y la estrecha relación con sus diversas prácticas no debe implicar asumir compromisos con los intereses de los individuos estudiados; más bien, se trata de *observar reflexiva y críticamente* los fenómenos a estudiar y no de condenar o elogiar. Es por ello que la observación participante es difícil de llevar a cabo: implica encontrar articulaciones significativas en aquellos procesos que para los observados se presentan como algo muy normal a la vez que guardar la distancia respecto del objeto estudiado (Sánchez, 2004: 102-103).

Por lo que respecta a los experimentos, éstos se diseñan con el objetivo de establecer relaciones de causalidad entre las variables (López, 1998: 38) para determinar y pronosticar la naturaleza y el desarrollo de los fenómenos sociales.

A su vez, la encuesta hace referencia al diseño de la muestra y a la construcción de variables e indicadores que permitan obtener la información requerida respecto del fenómeno que se desea indagar; el cuestionario es el instrumento específico a través del cual se materializa la encuesta, es decir, es el conjunto de preguntas abiertas, cerradas o multidimensionales respecto de las variables a medir.

Por una parte, de acuerdo a López (1998: 38), existen tres tipos de encuestas: 1) las exploratorias, cuyo propósito es tener un primer acercamiento al fenómeno estudiado que sirva tanto para identificar las características generales o dimensiones del problema como para establecer hipótesis y alternativas de trabajo, 2) las descriptivas, cuyo propósito es describir

---

con precisión las características del fenómeno observado, y 3) las explicativas, cuyo propósito es describir la frecuencia con que ocurre un fenómeno asociado a otro. Por otra parte, de acuerdo a Sampieri, Fernández y Baptista (2003) y de acuerdo a López (1998) las preguntas abiertas son aquellas en las que el encuestado expresa de manera libre su respuesta es decir no determinan de antemano las posibles alternativas de respuestas; las preguntas cerradas son aquellas en las que se presentan a la persona encuestada las alternativas de respuesta, es decir, aquellas que determinan de antemano las posibles alternativas de respuestas; y las preguntas de escalas multidimensionales son aquellas que miden las actitudes de las personas, y ya que las actitudes están compuestas por varios factores o dimensiones, estas preguntas buscan medir cual es la posición del individuo con respecto a algún concepto global.

## **5. Cómo se llevo a cabo la investigación**

Como se ha venido exponiendo, el estudio organizacional de las MPYMO's como campo es complejo, por lo que en términos de factibilidad en esta tesis sólo se hará referencia al estudio de la MPYMO como objeto. No obstante, desde la perspectiva organizacional el estudio de la MPYMO como objeto es igualmente complejo. En este contexto, se decidió estudiar solamente uno de los tantos objetos que conforman al campo de la MPYMO's: una microorganización; y dentro de esta organización se decidió estudiar específicamente cuál es el papel que juegan las relaciones de poder en el desarrollo de ésta microorganización. Si bien aspectos como la cultura, el aprendizaje, la toma de decisiones, etcétera son importantes en el desarrollo de las organizaciones, el equilibrio de las relaciones de poder permite a su vez dar cuenta de forma específica del equilibrio organizacional.

Así pues se escogió al estudio de caso como estrategia metodológica para acceder al estudio de las relaciones de poder. Según Stake (1994: 243), si bien en la elección del caso es recomendable la representatividad del mismo, cuando se torna difícil cumplir con dicha recomendación, es preferible escoger el caso que ofrezca una oportunidad para aprender lo más posible, es decir, es preferible aprender lo más que se pueda de un caso atípico que aprender poco de un caso altamente representativo. Por ello, debido a la accesibilidad que presentaba la microorganización en cuestión, se decidió aprender lo más posible de ésta microorganización aunque no necesariamente fuera representativa del subcampo de las microorganizaciones, ni del sector al que pertenece.

Desde un punto de vista organizacional, un estudio de caso intrínseco implicaría la realización de un análisis organizacional en sentido amplio, es decir, implicaría el estudio de la complejidad organizacional en sí misma (ver figura 2.14 del capítulo 2); no obstante, en términos de factibilidad resultaría complicado llevar a cabo dicho análisis organizacional. Por ello, se escogió el estudio de caso instrumental en cuanto lo que importaba estudiar eran las relaciones de poder más que el caso en sí mismo –más que el análisis organizacional en sí mismo–; en este sentido, y a su vez, el estudio de caso fue de tipo explicativo en cuanto lo que se buscaba era ofrecer explicaciones fundamentales sobre la importancia de las relaciones de poder en el desarrollo de la microorganización en cuestión. En otras palabras, el objeto de estudio de esta tesis está representado por la microorganización en la que se llevo a cabo el estudio empírico y el sujeto de estudio corresponde a las relaciones de poder y su influencia en el desarrollo de dicha microorganización. Asimismo, es necesario mencionar que de acuerdo a Gundermann, 2001: 268) el estudio de caso tiene valor en el refinamiento teórico y en la estimulación para emprender nuevas investigaciones, por lo que la estrategia metodológica de estudio de caso permitió la reconsideración de algunas cuestiones teóricas acerca del modelo de poder propuesto para el estudio de las relaciones de poder así como sugerir posibles vetas de investigación.

Una vez seleccionado el estudio de caso como estrategia metodológica, se trataron de seguir las fases propuestas por Yin (1994) para la realización del mismo, sobretodo lo referente a la dirección del estudio de caso, el análisis de la evidencia del estudio de caso y el desarrollo de conclusiones, recomendaciones e implicaciones, puesto que en el proyecto de investigación que dio origen a esta tesis se estableció de antemano como estrategia metodológica el estudio de caso.

De esta manera, previo el desarrollo teórico expuesto en los capítulos 1, 2 y 3, se procedió a determinar los métodos que permitirían obtener la información requerida. Como lo sugiere el modelo propuesto en el capítulo anterior, el estudio de las relaciones de poder es una cuestión difícil de realizar sobre todo en empíricamente. Por ello, dada la complejidad del estudio de las relaciones de poder, la complementariedad de métodos cualitativos y cuantitativos resulta pertinente. En este sentido, el reto consistió en pasar de la noción teórica de poder derivada del modelo propuesto a un lenguaje metodológico apropiado a nivel de los métodos utilizados.

En términos generales, en la tabla 4.6. se exponen los métodos utilizados para la recolección de la información (ver tabla). En el caso de estudio real la validez del constructo se logró en tanto las cuestiones formuladas en las entrevistas y los cuestionarios derivan del capítulo teórico relativo a las relaciones de poder. Respecto de la validez externa, ésta fue difícil de lograr por las características inherentes al estudio de caso y por la diversa heterogeneidad del campo de las MPYMO's. Asimismo, resultó complicado lograr cierto grado de confiabilidad en tanto la recolección de la información implica en gran parte entrevistas no estructuradas y el cuestionario incluye preguntas abiertas. No obstante, al hacer intervenir diversos métodos se logró cierto grado de triangulación.

Tabla 4.6 Métodos utilizados para la recolección de información.

Información sobre:	MÉTODOS PARA OBTENER INFORMACIÓN			
	Entrevistas	Observación participante y directa	Cuestionario	Archivo
Datos generales sobre la organización			*	*
Historia de la organización	*			*
Poder como relaciones asimétricas	*	*	*	
Dependencia mutua	*	*	*	
Intereses e intenciones	*	*	*	
Fuentes de poder	*	*	*	
Estrategia	*	*	*	
Ejercicio de poder	*	*	*	
Efectos de cambio en la conducta	*	*	*	
Conflicto	*	*	*	
Respuesta ante el poder ejercido	*	*	*	
Limites al ejercicio de poder	*	*	*	
Control	*	*	*	
Sistema de acción concreto y mecanismos de regulación	*	*	*	

Fuente: elaborado por el autor.

Es necesario mencionar que en los estudios de caso es recomendable tener un informante clave; para el caso en cuestión el informante clave fue el dirigente-dueño de la microorganización estudiada. Por ello gran parte de la información recaba deriva de este miembro organizacional.

Para obtener datos generales sobre la microorganización estudiada se recurrió a hacer uso de algunos rubros de un cuestionario elaborado por Ruiz (2002: 217-238 y 2002c) en el que se incluye aspectos de carácter genérico como ventas, perfil del empresario, innovación, comercialización, competitividad, financiamiento, modernización administrativa, entre otros; dicho cuestionario fue aplicado al dirigente-dueño de la microorganización investigada. Asimismo, se recurrió a archivos proporcionados por el dirigente-dueño para conocer la evolución de las ventas y el catalogo de clientes.

Ya que el problema de investigación giró en torno a la importancia de las relaciones de poder en el desarrollo de la microorganización en cuestión, era necesario conocer el desarrollo histórico de la empresa, para lo cual se recurrió a la entrevista no estructura dirigida al dirigente-dueño de la microorganización que se estudió quien mejor conoce el desarrollo histórico de la misma.<sup>443</sup>

Con la información obtenida sobre los datos generales de la organización y sobre su historia, se procedió a elaborar cuestionarios para los diversos miembros de la organización que en ese momento trabajan en la misma: el dirigente-dueño, la asistente administrativa, cinco trabajadoras y un trabajador. Los cuestionarios fueron de tipo exploratorio e incluyeron preguntas abiertas, cerradas y de escalas multidimensionales que implícita y/o explícitamente darían cuenta de las características y los elementos inherentes a la relaciones de poder, así como de la distribución de poder misma. Se aseguró que los encuestados no tuvieran dudas acerca de las preguntas comentando con ellos la naturaleza del cuestionario. Dichos cuestionarios se pueden consultar en la sección de anexos número dos.

A la par se continuó con la entrevista no estructurada al dirigente-dueño pero enfocándose en aspectos más puntuales sobre las relaciones de poder. Difícilmente se podían realizar entrevistas estructuradas o semiestructuradas debido a la dificultad que implica interrogar directamente sobre temas como conflicto, control, ejercicio de poder, etcétera. En

---

<sup>443</sup> No obstante es necesario mencionar que la primera persona entrevista fue la mamá del DD. Dicha entrevista fue una entrevista muy corta y no planeada, que surgió fortuitamente.

---

cambio a partir de entrevistas no estructuradas se podía empezar a identificar tanto las relaciones de poder más significativas al desarrollo de dicha organización como los elementos inherentes a las mismas.

Asimismo, se realizó una entrevista semiestructurada a una de las maquileras más importantes desde el punto de vista del dirigente-dueño que dan servicio a la microorganización estudiada;<sup>444</sup> el guión de dicha entrevista tuvo como base el contenido y secuencia de algunas de las preguntas contempladas en los cuestionarios mostrados en el anexo número dos.

La información obtenida de las entrevistas se registró en alrededor de 10 audio casetes con dos horas de duración cada uno. A su vez, la transcripción de dichas entrevistas dio lugar a varias decenas de páginas.

Para complementar el estudio se recurrió a la observación participante para el caso del dirigente-dueño y a la observación directa para el caso de los trabajadores. Se pensó pertinente la observación participante en el primer caso debido a que este actor posee la visión integral del desarrollo de la microorganización. La observación ayudaría a detectar y comprender ciertos aspectos de detalle que difícilmente se pueden obtener a través de las entrevistas o cuestionarios así como a verificar lo expuesto en las encuestas y entrevistas hechas al dirigente-dueño y a los trabajadores. La descripción de los hechos, eventos y circunstancias a los que se tuvo acceso mediante la observación se registraba de forma escrita y gráfica.<sup>445</sup>

No obstante que siempre se tuvo acceso a la microorganización a lo largo de la fase de trabajo de campo –finales del 2002 a mediados de 2006–, los períodos de observación fueron intermitentes,<sup>446</sup> puesto que ello permitía registrar la importancia de las relaciones de poder respecto del desarrollo evolutivo de dicha microorganización. Sin embargo, es pertinente mencionar que, una vez que se tuvo acceso a la microorganización –finales del 2002–, el contacto con el informante clave fue casi permanente, ya sea en el espacio físico donde se

---

<sup>444</sup> Maquilera que en un principio estuvo laborando dentro de la organización, pero que posteriormente, dadas ciertas circunstancias, se encuentra laborando como maquilera por cuenta propia aunque con un vínculo demasiado estrecho con la organización.

<sup>445</sup> Es necesario mencionar que solamente se registraban los hechos, eventos y circunstancias más relevantes en función del problema de investigación.

<sup>446</sup> Al principio de la fase de trabajo de campo el período de observación fue constante –alrededor de un mes–; posteriormente hubieron períodos de observación intermitentes, cuya duración dependía del fenómeno a observar dado cierto cambio organizacional registrado –había ocasiones en que la microorganización estudiada se visitaba varias veces al mes y había ocasiones en que solamente se visitaba una vez cada tres o seis meses–.

encuentra establecida la microorganización, vía telefónica o en otros espacios sociales y académicos. Esta situación permitió, por una parte, definir los períodos de observación en función de los cambios organizacionales que podían ser registrados gracias al contacto casi permanente con el dirigente-dueño,<sup>447</sup> y por otra parte, que además de la información obtenida en las entrevistas y encuestas, se tuviera acceso a más información relacionada con el problema de investigación.<sup>448</sup>

Así una vez recabados los datos se procedió al análisis de los mismos. Respecto de las estrategias utilizadas para el análisis de la información se hizo uso básicamente de la comparación de patrones –la comparación entre el modelo propuesto y la evidencia encontrada– y la construcción de explicaciones –la explicación de las relaciones de poder y su relevancia en el desarrollo de la microorganización objeto de estudio–.

Finalmente se procedió a redactar los resultados de dicho análisis y a establecer las conclusiones y recomendaciones derivadas no solamente del estudio de caso sino de la parte teórica presentada en los tres primeros capítulos, las cuales tomaron la forma de reflexiones finales. Se adoptó la estrategia de presentación de estructuras de análisis lineales –problema de investigación, revisión de la literatura, métodos usados, resultados de investigación y conclusiones–; no obstante, se recurrió también a la estrategia de estructuras cronológicas en tanto la respuesta al problema de investigación implicaba el encadenamiento de eventos a través del tiempo, es decir, el encadenamientos de eventos organizacionales que en conjunto mostraban el desarrollo histórico de la microorganización estudiada.

Pasemos pues, a analizar los resultados de la investigación, no sin antes señalar que si bien el estudio de caso se fundamenta de forma preponderante en la figura del dirigente-dueño de la microorganización estudiada, ello no significa que se hayan soslayado las figuras de los trabajadores de dicha microorganización, más bien, dada la estrategia metodológica de encuesta y observación, sus voces no están presentes de forma explícita sino implícita. El punto de vista de los trabajadores se considera de implícitamente y se sustenta en las encuestas y observación realizadas a los mismos.

---

<sup>447</sup> Obviamente, no todo cambio organizacional registrado resultaba de interés, por lo que sólo aquellos cambios que resultaban de intereses, daban lugar un período de observación que permitiera obtener información relativa al problema de investigación y/o verificar la información proporcionada por el dirigente-dueño.

<sup>448</sup> Dicha información también fue registrada de forma escrita.



---

# == C A P Í T U L O ==

## ||| == 5 == |||

### **Contexto histórico, relaciones de poder y acción organizada en una microorganización: el caso PROMOO**

*Adoptando, como sucede hoy, sus dimensiones más amplias, el querer-saber no acerca a una verdad universal; no da al hombre un exacto y sereno dominio de la naturaleza; al contrario, no cesa de multiplicar los riesgos; hace crecer en todas partes los peligros; acaba con las protecciones ilusorias; ...*

Foucault, 1992a.

*El poder es una amenaza latente que emerge cuando un modo de organización existente falla en su operación.*

Leflaive, 1996.

*... uno de los medios de comprobar la organización ... no es a base computar los conflictos existentes, ya que los conflictos son la esencia de la vida, sino en qué consisten estos conflictos, cómo resolverlos.*

Follett, 1960.

## **1. Introducción**

El estudio de casos concretos es, como se ha visto, imprescindible tanto al desarrollo del conocimiento de las MPYMO's en términos generales como al desarrollo del conocimiento de las MPYMO's en términos organizacionales. En este capítulo se exponen los resultados de la investigación que se llevó a cabo en una microorganización a través de la estrategia metodológica de estudio de caso.

Aunque a lo largo de su historia la organización estudiada ha variado en cuanto al personal ocupado, actualmente ocupa cinco empleados más el dirigente-dueño, por lo que de acuerdo a lo dispuesto en el Diario Oficial de la Federación del día 30 de Diciembre de 2002, puede ser considerada como una microempresa, ya que en dicho diario se establece que la clasificación del tamaño de las empresas es la siguiente:

<b>TAMAÑO DE EMPRESA</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>
<b>Micro</b>	1-10	1-10	1-10
<b>Pequeña</b>	11-50	11-30	11-50
<b>Mediana</b>	51-250	31-100	51-100
<b>Grande</b>	250 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: INEGI (2006b: 10).

La organización estudiada pertenece al sector manufactura en tanto su actividad fundamental es la confección de mochilas, maletas, portaboleteros, entre otros artículos. Así pues, de acuerdo a los censos económicos de 1999,<sup>449</sup> el sector manufacturero estaba conformado por 344118 establecimientos, de los cuales 328166 eran micro (95.4%), 9147 eran pequeños (2.7%), 5431 eran medianos (1.6%) y 1374 eran grandes (.4%). Asimismo, el personal ocupado por este sector correspondió a 4232322 personas, de las cuales 1088426 personas (25.7%) pertenecían a micro establecimientos, 504111 personas (11.9%) pertenecían a pequeños establecimientos, 1178,509 personas (27.8%) pertenecían a medianos establecimientos y 1461276 personas (34.5%) pertenecían a grandes establecimientos. A su vez, el valor agregado censal bruto (aportación al PIB) de dicho sector correspondió a \$581,113,005,000 pesos, de los cuales \$44,659,609,000 pesos correspondió a los micro establecimientos (7.7%), \$53,667,717,000 pesos a pequeños establecimientos (9.2%), \$187,438,847,000 pesos a medianos establecimientos (32.3%) y \$295,346,832,000 a grandes establecimientos (50.8%).

Dentro del sector manufacturero, tomando en cuenta el conjunto –no desglosado– de los micro, pequeños, medianos y grandes establecimientos, el comportamiento de los subsectores que lo conforman, se presenta en la tabla 5.1 (ver tabla). Solo se manejan los porcentajes en

---

<sup>449</sup> No se incluyen los datos relativos a los censos de 2004 porque todavía no se publica la información desagregada por sector y subsector.

tanto lo que importa es destacar el comportamiento subsector de textiles, prendas de vestir e industria del cuero, que es donde se ubica el sub-subsector de la ‘confección de artículos textiles (excepto prendas de vestir)’<sup>450</sup> y al que pertenece la organización estudiada.

Tabla 5.1 Comportamiento de los subsectores manufactureros incluidos los micro, pequeños, medianos y grandes establecimientos (censos económicos de 1999).

	% de no. de establecimientos	% de personal ocupado	% de remuneraciones	% de valor agregado censal bruto
Alimentos, bebidas y tabaco	34.1	18.7	16.0	20.9
<b>textiles, prendas de vestir e industria del cuero</b>	<b>16.1</b>	<b>21.1</b>	<b>12.4</b>	<b>8.5</b>
Madera y sus productos	12.6	5.1	2.1	1.8
Papel, productos de papel, imprentas y editoriales	5.7	5.3	6.0	5.2
Sustancias químicas y artículos de plástico o hule	3.1	11.3	21.3	19.4
Bienes a base mineral no metálicos	8.8	4.7	4.4	6.1
Industrias metálicas básicas	.1	1.1	2.3	5.0
Productos metálicos, maquinaria y equipo	17.5	31.2	34.2	32.2
Otras industrias manufactureras	2.0	1.6	1.2	.8
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado a partir de INEGI (2001: 26-27).

Como se aprecia en la tabla 5.1, respecto de los otros subsectores, el de textiles, prendas de vestir e industria del cuero ocupó el tercer lugar en cuanto al número de establecimientos (16.1%); registró el segundo lugar con relación al porcentaje de personal ocupado (21.1%); ocupó el cuarto lugar en cuanto a remuneraciones (12.4%); y de igual forma ocupó el cuarto lugar en lo relativo al valor agregado censal bruto (8.5%). En este sentido, dicho subsector resulta relevante tanto en términos económicos como en términos sociales, sobre todo en cuanto al personal ocupado.

<sup>450</sup> De acuerdo a la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) de 1999 (INEGI, 2001), dentro del sector manufactura, se encuentra el subsector 32 textiles, prendas de vestir e industria del cuero, que a su vez incluye los sub-subsectores 3212 Preparación, hilado y tejido de fibras blandas, 3213 Confección de artículos textiles (excepto prendas de vestir), 3220 Confección de prendas de vestir y 3240 Producción de calzado.

Asimismo, dentro del subsector manufacturero textiles, prendas de vestir e industria del cuero, el comportamiento de los establecimientos micro respecto de los establecimientos pequeños, medianos y grandes, lo muestra la Tabla 5.2. (ver tabla). De acuerdo a esta tabla, respecto de los establecimientos pequeños, medianos y grandes, los establecimientos micro ocuparon el primer lugar en cuanto al establecimientos (92%); no obstante, ocuparon el tercer lugar con relación al personal ocupado (20.9%) y representaron el último lugar (9.3%) en lo relativo a remuneraciones y al valor agregado censal bruto (13.5%). Si en conjunto los micro, pequeños, medianos y grandes establecimientos del subsector textiles, prendas de vestir e industria del cuero resultaban relevantes tanto en términos económicos como en términos sociales, por se separado los microestablecimientos de dicho subsector no resultan del todo significativos en términos económicos por lo que su importancia en cuanto al número de establecimientos se ve menguada. Así pues, a nivel de los microestablecimientos, si bien el subsector textiles, prendas de vestir e industria del cuero es importante por el número de establecimientos que representa, no lo es tanto en desde el punto de vista económico.

Tabla 5.2 Comportamiento de los establecimientos micro respecto de los establecimientos pequeños, medianos y grandes dentro del subsector textiles, prendas de vestir e industria del cuero (censos económicos de 1999).

Subsector	% de número de establecimientos				% de personal ocupado			
	Mi	P	M	G	Mi	P	M	G
Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	<b>92</b>	4.6	2.8	.5	<b>20.9</b>	15.3	35.6	28.3
	<b>% de remuneraciones</b>				<b>% de valor agregado censal bruto</b>			
	Mi	P	M	G	Mi	P	M	G
	<b>9.3</b>	13.5	39.6	37.7	<b>13.5</b>	13.7	36.5	36

Fuente: elaborado a partir de INEGI (2001: 26-27).

Mi: micro establecimiento; P: pequeño establecimiento; M: mediano establecimiento; G: gran establecimiento.

Específicamente, dentro del sector manufactura, los microestablecimientos del sub-subsector de la confección –perteneciente al subsector textiles, prendas de vestir e industria del cuero–, se comportaron de la siguiente manera, como se expone en la tabla 5.3 (ver tabla).

Tabla 5.3 Comportamiento de los microestablecimientos de los sub-subsectores manufactureros (censos económicos de 1999).

Sub-subsectores del sector manufactura	% de no. de micro establecimientos	% de personal ocupado de micro establecimientos	% de remuneraciones de micro establecimientos	% de valor agregado censal bruto de micro establecimientos
Tortillerías	17.2	11.6	6.1	12.2
Panaderías	9.2	9.7	6.5	7.0
Herrerías	11.6	7.8	5.4	6.6
<b>Confección</b>	<b>7.1</b>	<b>7.8</b>	<b>6.2</b>	<b>6.9</b>
Muebles de madera	8.0	6.8	4.9	4.8
Imprentas y editoriales	4.9	6.0	8.7	7.7
Calzado	2.1	3.4	3.4	3.1
Cemento cal y yeso	3.1	3.3	5.1	5.4
Fibras blandas	3.6	2.7	1.5	2.4
Otros metálicos	1.5	2.6	4.1	3.6
Resto de ramas	31.7	38.2	48	40.1
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: elaborado a partir de INEGI (2001: 28).

Como lo muestra la tabla 5.3., respecto de los otros sub-subsectores manufactureros, el de la confección ocupó el quinto lugar en cuanto al número de microestablecimientos (7.1%); registró el tercer lugar –junto con el sub-subsector de herrerías– con relación al porcentaje de personal ocupado (7.8%); ocupó el tercer lugar en cuanto a remuneraciones (6.2%); y ocupó el cuarto lugar en lo relativo al valor agregado censal bruto (6.9%). De esta manera, con relación a los microestablecimientos, el sub-subsector de la confección se torna relevante dentro del sector manufacturero, sobre todo en cuanto al personal ocupado, remuneraciones y valor agregado censal bruto.

Así pues, si bien a nivel del subsector textiles, prendas de vestir e industria del cuero, la importancia económica de los microestablecimientos no resultaba significativa, a nivel del sub-subsector de la confección, la importancia económica de los microestablecimientos si resulta significativa.

Ahora bien, dentro del sub-subsector de la confección, el comportamiento de los establecimientos micro respecto de los establecimientos pequeños, medianos y grandes, lo muestra la tabla 5.4 (ver tabla).

Tabla 5.4 Comportamiento de los establecimientos micro respecto de los establecimientos pequeños, medianos y grandes dentro del sub-subsector de la confección (censos económicos de 1999).

Sub-subsector	% de no. de establecimientos				% de personal ocupado			
	Mi	P	M	G	Mi	P	M	G
Confección	<b>7.1</b> (quinto lugar)	13.3 (primer lugar)	14.4 (primer lugar)	11 (segundo lugar)	<b>7.8</b> (tercer lugar)	13.9 (primer lugar)	14.5 (primer lugar)	9 (tercer lugar)
	<b>% de remuneraciones</b>				<b>% de valor agregado censal bruto</b>			
	Mi	P	M	G	Mi	P	M	G
	<b>6.2</b> (tercer lugar)	7.1 (primer lugar)	6.7 (primer lugar)	3.6 (cuarto lugar)	<b>6.9</b> (cuarto lugar)	5.5 (cuarto lugar)	3.5 (séptimo lugar)	2 (séptimo lugar)

Fuente: elaborado a partir de INEGI (2001: 28-39).

Mi: micro establecimiento; P: pequeño establecimiento; M: mediano establecimiento; G: gran establecimiento.

Es importante mencionar que aunque las cifras se manejan en porcentajes, éstas no deben ser pensadas en términos absolutos sino en términos relativos, ya que lo indican estas cifras son los porcentajes que ocupan los establecimientos del sub-subsector confección respecto de los otros los establecimientos de los otros sub-subsectores manufactureros, pero con relación a un tamaño de establecimiento específico. Así por ejemplo, los establecimientos pequeños del sector de la confección representan el 13.3% en cuanto al número de establecimientos, lo que significa que representan el primer lugar respecto de los otros sub-subsectores manufactureros, pero específicamente dentro del rubro de establecimientos pequeños; o por ejemplo, los establecimientos medianos del sector de la confección representan el 3.5% en cuanto al valor agregado censal bruto, lo que significa que representan el séptimo lugar respecto de los otros sub-subsectores manufactureros, pero específicamente dentro del rubro de establecimientos medianos. De esta manera se puede comparar la importancia relativa que los establecimientos micro del sector de la confección ocupan respecto de los establecimientos pequeños, medianos y grandes del sector de la confección.

Así pues, respecto del número de establecimientos, mientras los establecimientos pequeños, medianos y grandes del sub-subsector de la confección ocupan los primeros lugares respecto de otros establecimientos pequeños, medianos y grandes de otros sub-subsectores, los establecimientos micro del sub-subsector de la confección ocupan el quinto lugar respecto de otros establecimientos micro de otros sub-subsectores. Con relación al personal ocupado, la

---

posición de los establecimientos micro mantiene un estatus similar respecto de los establecimientos pequeños, medianos y grandes, siendo ésta, una posición aceptable desde el punto social. En cuanto a las remuneraciones, se puede concluir que los establecimientos micro ocupan una posición intermedia respecto de los establecimientos pequeños, medianos y grandes, siendo las posiciones de los diversos tamaños de establecimientos, posiciones más o menos aceptables desde el punto económico. Respecto al valor agregado censal bruto, tanto los establecimientos micro como los pequeños ocupan una posición más o menos favorable desde el punto de vista económico (cuarto lugar); por su parte los establecimientos medianos y grandes ocupan una posición poco favorable desde el punto de vista económico, es decir, ocupan los últimos lugares (séptimo lugar).

Así, por una parte se puede establecer que los establecimientos micro mantienen una posición más o menos homogénea respecto de los establecimientos pequeños, medianos y grandes, y por otra, se corrobora que dentro del sub-subsector de la confección la importancia económica de los microestablecimientos resulta significativa.

Si bien estos datos acerca del sector, subsector y sub-subsector al que pertenece la organización estudiada ofrecen una aproximación general que sirve para poner en contexto la importancia socioeconómica de dicho sector, subsector y sub-subsector, no permiten el acceso a la comprensión específica de la dinámica organizacional ni de las organizaciones del sub-subsector de la confección ni de la organización objeto de estudio de esta tesis. La relevancia de acceder a la comprensión de la dinámica organizacional de las organizaciones del sub-subsector de la confección, es que en última instancia, en dicha dinámica descansa la naturaleza de la importancia socioeconómica asociada a dicho sub-subsector.

Por ello, a continuación se exponen los resultados de investigación relativos a las relaciones de poder y su importancia en el desarrollo la organización estudiada, en tanto forma de dar cuenta de una de las tantas facetas inherentes a la dinámica organizacional. Para esto, a grandes rasgos, en primer lugar se describe y analiza la procedencia y emergencia de PROMOO<sup>451</sup>, ya que éstas permiten establecer el contexto histórico que influiría sobremanera en la naturaleza de las relaciones de poder que se desarrollaron y se desarrollan en PROMOO. Así, por una parte, se analizan los factores más significativos que influyeron decisivamente en

---

<sup>451</sup> Como se expondrá a lo largo de este capítulo, PROMOO es la denominación comercial de la microorganización estudiada.

la procedencia de PROMOO: la temprana formación empresarial del Dirigente-Dueño (DD) de PROMOO y la conformación de la acción organizada de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*,<sup>452</sup> y por otra parte, se identifica el momento histórico de la emergencia de PROMOO y se analiza la manera como las relaciones de poder influyeron en la temprana acción organizada de PROMOO; para sustentar lo anterior, se destaca la importancia de algunos eventos críticos en el desarrollo evolutivo de PROMOO y la importancia del ejercicio de poder en las consecuencias derivadas de esos eventos críticos. En segundo lugar, se analiza el rol que actualmente están jugando las relaciones de poder en la reformulada acción organizada de PROMOO; y de igual forma se destaca la trascendencia de algunos eventos críticos en el estado actual de PROMOO y la forma como estos eventos críticos han dado pie a la reformulación de las relaciones de poder que se desarrollan en –y a partir de– PROMOO. En otras palabras, lo que se analiza a lo largo de este recorrido histórico de PROMOO, es la naturaleza de los mecanismos de regulación subyacentes a la evolución de la acción organizada de PROMOO. Finalmente se exponen algunas reflexiones sobre la naturaleza de las relaciones de poder dentro del contexto organizacional de PROMOO.

Pasemos pues, a dar cuenta de una de las facetas organizacionales de esta microorganización, no sin antes señalar que coincidimos con Crozier (2003: 10) en que si bien el análisis de una organización formal o de un sistema de acción concreto o de una acción organizada concreta se efectúa a partir de entrevistas –y observación directa–, las declaraciones de los entrevistados no son prueba contundente de su comportamiento, solamente representan indicadores satisfactorios de sus orientaciones de acción, es decir, de sus estrategias; asimismo, es necesario señalar que ya que el desarrollo evolutivo de la microorganización estudiada es un fenómeno estrechamente ligado al desarrollo histórico personal de su dirigente-dueño, éste último se convierte en un actor clave para acceder a la realidad organizacional de la microorganización en cuestión, por lo que el estudio de caso de esta tesis girará, fundamentalmente, en torno a la perspectiva del dirigente-dueño de PROMOO.

No obstante, antes de dar paso a la procedencia y emergencia de PROMOO es necesario señalar que por desarrollo evolutivo en esta tesis se entiende el proceso por el cual la microorganización estudiada ha venido cambiando a lo largo de su historia en lo relativo a sus

---

<sup>452</sup> Como se expondrá a lo largo de este capítulo, *Creaciones California de México S.A. de C.V.* representa el antecedente empresarial de PROMOO.



---

objetivos, su estructura organizacional, su forma de organización del trabajo, su forma de gestión, su capacidad productiva, su posición competitiva y su ambiente.

## **2. Procedencia y emergencia de PROMOO: el rol de las relaciones de poder**

PROMOO es una microorganización que en cierta etapa de su historia llegó a alcanzar el estatus de pequeña organización, lo cual –como se analizará líneas abajo– no necesariamente representaba el estado ideal de dicha microorganización, lo cual se puede apreciar al establecer su procedencia y emergencia.

Sin embargo, antes de empezar a describir y analizar la procedencia y emergencia de esta microorganización, es necesario especificar lo relativo a las nociones de emergencia y procedencia. De acuerdo a Foucault (1992a: 12-18), por procedencia podría entenderse la gravitación de fuerzas generadoras –de un fenómeno– en un intersticio de la historia sin estrecha o aparente relación con dicho fenómeno; por emergencia podría entenderse la confluencia y confrontación de fuerzas que generan un cierto fenómeno. No obstante en este trabajo se entenderá por procedencia la gravitación de factores que influyeron la constitución y conformación de la microorganización estudiada; y por emergencia la confluencia de factores que en un momento dado dieron origen al surgimiento y viabilidad de dicha microorganización.

Ahora sí, en primer lugar, se planteará brevemente el contexto histórico que dio origen al desarrollo de la formación empresarial del Dirigente-Dueño (DD) de PROMOO en tanto antecedente que influyó de manera notable en la procedencia de esta microorganización; ello con el objetivo de analizar la manera como influyó la formación empresarial del DD de PROMOO en su capacidad de gestión y en su capacidad de ejercer poder, una vez que PROMOO cobra vida.

Y en segundo lugar, se describirá la conformación de la acción organizada de *Creaciones California de México S.A. de C.V* en tanto antecedente que también influyó de manera notable en la procedencia de PROMOO; ello con el objetivo de analizar el rol que jugaron las relaciones de poder en la conformación de la acción organizada de *Creaciones California de México S.A. de C.V*, y la influencia que posteriormente tuvieron éstas relaciones en la temprana vida de PROMOO.

## **2.1. Formación empresarial del Dirigente-Dueño de PROMOO: adquisición de habilidades para aprovechar oportunidades futuras**

El desarrollo histórico de PROMOO está inextricablemente ligado a la historia personal de su Dirigente-Dueño (DD), cuestión por la cual es necesario exponer brevemente algunos aspectos históricos del DD, no sólo para analizar la procedencia y emergencia de PROMOO, sino para conocer los antecedentes empresariales que facilitaron tanto la capacidad de gestión como el despliegue del ejercicio de poder del DD de PROMOO –una vez que PROMOO emerge como tal–.

Así pues, en la década de 1960 el tío del DD –hermano del papá del DD– que era ingeniero mecánico trabajaba en mexicana de aviación, pero ya que su trabajo no implicaba una dedicación de tiempo completo y de debido a que contaba con gran inventiva y contaba con cierto capital, decidió crear una empresa: *Escudos Lozano*; el giro de esta empresa evolucionó de la producción de escudos para empresas del ramo mecánico a la producción de escudos, porta credenciales, porta documentos, micas de acta de matrimonio, confirmación y bautizo de las iglesias para escuelas primarias públicas y privadas e iglesias. En palabras del DD: “Mi tío tenía contacto directo con algunos distribuidores del ramo mecánico que es donde él estaba y les empezó a hacer escudos en vinil, entonces, supongo que para ello monto el taller ... [Posteriormente, esas empresas desaparecieron y tuvo que atender a otro tipo de mercado] ... luego esas son las similitudes que provocan que uno se meta en cosas que no ha hecho antes: él debió haber hecho algún trabajo así y ya se siguió”<sup>453</sup> (entrevista con el DD).

Por otra parte, el papá del DD trabajaba en una transportadora como contador: era el contador de la transportadora. Pero cuando el tío del DD constituye la empresa, invita al papá del DD a trabajar en la nueva empresa, y éste acepta. De acuerdo al DD: “mi papá llevaba la contabilidad y mi tío administraba” (entrevista con el DD).

Posteriormente, a mediados de la década de 1980 el tío del DD muere de un infarto y el papá del DD se hace cargo de la empresa, pero debido a la presión que implicaba la dirección del negocio, éste muere un par de años después. De esta forma, la mamá del DD pasa a hacerse cargo de la dirección de la empresa junto con la ayuda del DD y algunos de sus hermanos.

---

<sup>453</sup> Por “algún trabajo así” el DD se refiere al hecho de que los empresarios –y él mismo– aún no teniendo conocimiento perfecto sobre la producción de un bien o servicio en particular o sobre las particularidades de un mercado en particular, deciden producir dichos bienes o servicios y atender dichos mercados. Este hecho es trascendental en la emergencia y procedencia de la microorganización PROMOO.

---

Es en esta fase de desarrollo de *Escudos Lozano*, la cual coincide con las fases de niñez y adolescencia del DD, que éste empieza de manera fortuita su formación empresarial: “desde que tengo uso de razón yo iba al negocio, pero a diferencia de todos mis hermanos a mi me gustaba mucho; desde los ocho años yo me iba a trabajar con mi papá: me pagaba 200 pesos a la semana por ir, iba en las tardes de cuatro a seis” (entrevista con el DD).

Desde su niñez y hasta principios de su adolescencia, el DD aprende aspectos básicos de la gestión empresarial de *Escudos Lozano* relativos al aprovisionamiento, supervisión, planeación de la producción, producción y ventas. De esta manera, aunque cuando su papá muere y el solamente tiene alrededor de catorce años, su know how empresarial estaba ya bastante desarrollado: “hay cosas que ya inconscientemente yo se que sé: tratar a los empleados, por ejemplo, o sea ya se cuando un empleado está a disgusto ... ya se cuanto debe de producir o cuando está excediendo ...” (entrevista con el DD). Es por ello, que cuando la mamá del DD se hace cargo del negocio encuentra en su hijo –el DD– un apoyo fundamental: “Mi mamá se empieza a hacer cargo por ahí del 86 y trabajamos con ella, mi hermana la más grande y yo; mi otra hermana estudiaba turismo pero a ella nunca le interesó y siempre se dedicó a los suyos; mi hermano el más chico tampoco le interesaba mucho. Entonces yo era el encargado sobre todo de producción y ventas: tenía mis escuelas, yo ya manejaba a los 14 años y tenía mi carro, ya andaba entregando y repartiendo, recogiendo material ...” (entrevista con el DD).

En otras palabras, si bien existía toda la infraestructura empresarial y lo único que había que hacer era administrar dicha infraestructura, ello no era cuestión sencilla. En este contexto, al ir dando respuesta a problemas puntuales, el DD fortaleció su capacidad de gestión empresarial. Así por ejemplo, entre otras cuestiones el DD llegó a aprender que: “en una pequeña empresa no te puedes dar el lujo de echar a perder un gran pedido... te hundes, te descapitalizas, y ya, desapareces” (entrevista con el DD); sin embargo, está conciente de que “la pequeña empresa viene a ser una especie de venta de diferentes productos en la que se puede pasar de una empresa a otra cambiando de producto [a veces fracasando]: todo es ensayo y error” (entrevista con el DD). Asimismo, el DD comenta que cuando su mamá se hace cargo de la empresa tuvieron que despedir “a algunas gentes porque hubieron algunos problemillas ahí, como siempre, hay gente que se quiere pasar de lista” (entrevista con el DD); ello obviamente implicó un aprendizaje en lo relativo a la gestión de las relaciones laborales –y en

lo relativo al ejercicio de poder—. De igual forma, si bien la empresa contaba con una cartera de clientes numerosa, el DD subraya que “eran clientes muy malos” a los que se tenía que saber manejar;<sup>454</sup> de hecho son clientes que debido aun proceso de aprendizaje actualmente ya no atienden.

Pero aunque el DD dedicaba gran parte de su tiempo a la gestión empresarial de *Escudos Lozano*, nunca dejó de estudiar. Realizó sus estudios de Educación Media Superior en el área de electrónica en el Instituto Politécnico Nacional –Vocacional– y posteriormente continuó con sus estudios de Educación Superior en el mismo Instituto –ESIME– en el área de ingeniería electrónica. No obstante, dicha ingeniería no satisfizo sus expectativas y decidió cambiar de perspectiva profesional e ingresar a la licenciatura en Administración en la Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco, donde concluyó sus estudios de Educación Superior. Y aunque el hecho de estar al frente de un negocio influyó en el cambio de perspectiva profesional, dicho cambio no tuvo consecuencias radicales en la administración del negocio: “estaba en el negocio, pero quería estudiar electrónica, [sin embargo], de repente me aburrí: quería ver otras cosas –te pones a suponer que vas a administrar algo (yo ya tenía mi negocio)–. Me cambio a la administración, pero *la administración me sirvió simplemente para comprobar que todo lo que ves en la escuela se aplica un 3% en la práctica ¿no?*, por lo menos en pequeña empresa” (entrevista con el DD). Y aunque el DD considera que su formación académica de nivel superior no influyó de manera determinante en la gestión de la empresa, dicha formación le permitiría años después acceder a estudios de posgrado, los cuales, a diferencia de los estudios de licenciatura, sí influirían de manera determinante en su forma de gestión empresarial actual –como se analizará al final de este capítulo–.

Así pues cuando el DD entra a estudiar la licenciatura en Administración, lo hace de medio tiempo, cuestión que le permite acrecentar los clientes de la empresa. Posteriormente, para cuando el DD concluye sus estudios de licenciatura –en 1996–, solamente trabajan en la empresa él y su mamá y alrededor de seis trabajadores: “en ese periodo siempre tenía que haber determinado número de trabajadores que eran: un impresor, un ayudante del impresor –o bueno se podía decir dos–, de dos a tres impresores en lo que es serigrafía; una o dos personas

---

<sup>454</sup> “Clientes muy malos”, en tanto la recuperación de los pagos es una labor extenuante debido a que los pagos los realizan en parcialidades muy pequeñas y en períodos de tiempo largos, por lo que la administración del flujo de efectivo y de capital de trabajo se tornan difíciles.

---

sellando y otra persona más extra; o sea, un aproximado de seis personas” (entrevista con el DD). Para ese entonces, los productos principales de ésta eran porta documentos, porta boletas y playeras,<sup>455</sup> y sus clientes principales eran las primarias públicas y privadas –y algunas iglesias–. Asimismo, para ese entonces la capacidad empresarial del DD llega a un estado en el que si bien la gestión nunca deja de ser una cuestión complicada, con aproximadamente diez años de experiencia, se vuelve una cuestión menos incierta: “la empresa como tal te da mucho tiempo, o sea, con tantos años los clientes ya te conocen y la empresa funciona solita; bueno, no funciona solita, pero es muy fácil llevarla” (entrevista con el DD).

Este hecho permitió al DD, por una parte, alejarse de su faceta empresarial, es decir, de su faceta de empresario, y por otra parte –paradójicamente–, reflexionar sobre su potencial empresarial, es decir, de su potencial como emprendedor. En otras palabras, el adquirir cierto grado de experiencia en la gestión empresarial permitió al DD ocupar gran parte de su tiempo en actividades laborales ajenas a la dirección de su empresa y por ello mismo retomar con mayor ahínco dicha dirección. En palabras del DD: “Me metí a trabajar a una empresa de material eléctrico como gerente de ventas, pero tenía funciones administrativas y de ventas y el trabajo era muy desgastante –de lunes a domingo–: había que estar poniendo en orden todo: cómo iba funcionar. Pero nada más dure como dos meses; fue cuando pensé que si ese tiempo que estaba dándoselo a otra persona lo ocupase para mí mismo, para mi empresa, pues que no haría, ¿no? Y me salí y fue cuando empecé con este negocio” (entrevista con el DD).

Así pues, entre 1997 y finales de 1998, el DD retoma su actividad empresarial y es cuando surge la posibilidad de una nueva aventura: el surgimiento de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*, es decir, el antecedente inmediato de PROMOO.

De esta manera, en la formación empresarial del DD confluyeron varios factores, de entre los cuales se encuentran el ser miembro de una familia con actividad empresarial, lo cual le permitió desde temprana edad interiorizar esquemas de organización del trabajo y adquirir capacidad de gestión empresarial, factor fundamental en el desarrollo de la microorganización PROMOO. La experiencia empresarial acumulada por el DD desde su niñez hasta su edad actual, le ha dotado de un conjunto de reglas que le han facilitado el ejercicio efectivo del poder, y por tanto, la efectividad de su forma de gestión empresarial. Durante el período que el

---

<sup>455</sup> Respecto de las playeras, éstas no se producían al interior de la empresa, simplemente se compraban ya hechas y lo único que se hacía era imprimir los logotipos de las escuelas.

DD y su mamá estuvieron a cargo de *Escudos Lozano*, aquél aprendió aspectos básicos sobre como ejercer el liderazgo al interior y al exterior de su empresa, no obstante, tiempo después aprendería a depurar su forma de ejercer el liderazgo. Asimismo, en este período se gestó, fortaleció y reafirmó su espíritu emprendedor y se ratificó la importancia que el DD otorgó –y otorga– a su formación académica, más allá de que ésta no se viera reflejada en ese período en cuestiones del todo funcionales para la gestión de la empresa.

Pero sobre todo, lo que dio origen al desarrollo de la microorganización PROMOO y lo que ha dado pie al desarrollo del DD como empresario, es el hecho de que durante el periodo que estuvo a cargo –junto con su mamá– de *Escudos Lozano* fue madurando tres aspectos que en su perspectiva son fundamentales para la dirección de una pequeña organización:

“Yo considero dos cosas fundamentales para que tengas éxito: primero, algo que no depende tanto de ti, que es el mercado, que tengas un buen nicho, un sector en el que vayas a encontrar una demanda. Y dos, que seas capaz de realizar desde la venta, pasando por todo el proceso productivo, hasta la entrega y la cobranza. Todo, que lo conozcas absolutamente todo. Si tú tienes un *gran mercado* y la *capacidad de aprender todo eso* pues ya tienes garantizado un 80 o 90% de tu negocio. Porque no basta con que tú hagas un pedido: yo tengo un gran pedido ¿no?, me piden 10,000 maletas, ¿a ver, hazlas?, y no sólo hacerlas, entregarlas. Si a ti te dicen en un mes, en un mes las tienes que entregar; porque puedes hacerlas, pero te puedes tardar tres años, puedes ser supereficiente y entregar un trabajo perfecto, pero en tres años, ya no te sirve de nada”<sup>456</sup> (entrevista con el DD).

Aunado al nicho de mercado y la capacidad de aprender y saber todo lo relacionado al aprovisionamiento, producción y venta del producto (s) principal (es) de la organización, se encuentra el hecho de que el bienestar individual del DD está ligado al bienestar –buen desempeño– de la microorganización que dirige:

“Si yo estoy bien, mi organización está bien, si la organización está bien, todos los que dependen y dependemos de ella estamos bien. Por ejemplo, un viaje que me dé, que me regale, no me lo estoy regalando, yo estoy invirtiendo, si mi mente está sana, mi organización está sana. Si un día yo no tengo ganas de trabajar, no nada más me estoy afectando a mí, estoy afectando a todos los [trabajadores] que dependen de mí, a mí. Yo me siento mal cuando no hay tanto trabajo para darles a todos. Pero cuando hay mucho

---

<sup>456</sup> Al respecto, el DD comenta que: “He sabido de empresas de maletas que han tronado porque no entregaron a tiempo. Una empresa muy conocida le mandaron a hacer 140,000 maletas para el mundial de Francia y no pudo entregarlas y se acabo el mundial y creo que había entregado 20,000. Entonces puedes tener un gran pedido, pero no la capacidad de hacerlo” (entrevista con el DD).

---

trabajo, lo reparto justamente. Entonces, de que yo este bien dependen muchas cosas” (entrevista con el DD).<sup>457</sup>

Ser conciente de estos aspectos, le ha permitido al DD, a pesar de las circunstancias ambientales adversas –tanto internas como externas–, seguir en el mercado: “una empresa no se mide porque sepas administrar cuando hay recursos, se mide por saber permanecer, sobrevivir, ante el embate del ambiente” (entrevista con el DD). Pero si bien estos tres aspectos han sido relevantes en el desarrollo de la microorganización PROMOO y el desarrollo del DD como empresario, es el segundo el que se desea destacar puesto que el primero es un factor ya dado<sup>458</sup> y el tercero está estrechamente ligado al segundo.<sup>459</sup> En otras palabras, la capacidad de aprender y saber todo lo relacionado al aprovisionamiento, producción y venta del producto (s) principal (es) de la organización, así como la capacidad para mejorar lo aprendido, han jugado un rol importante en el desarrollo evolutivo de la microorganización estudiada, y en especial, han jugado un rol fundamental en la capacidad del DD para ejercer poder. A continuación, analicemos la importancia de la temprana formación empresarial del DD en el contexto de la emergencia de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*

---

<sup>457</sup> De hecho el DD comenta: “Tú estando bien te dan más ganas de trabajar. Existe una especie de simulación. Yo simulo mi mundo. Por ejemplo, digo: yo estoy tan bien –aunque no lo esté– que puedo tener gente ahí trabajando sin que la necesite, para ayudarles. Es simulación porque en realidad no es así, pero llega un momento en que la simulación la haces realidad, ya no es virtual, ya es estratégica y eso ayuda al negocio. O sea, tú no sabes en qué momento se separa la simulación de la realidad. Me refiero a la forma en cómo la organización ya empieza a trabajar, que ya da para eso. En un momento te exige o te cuesta mucho, pero en un momento ya no. Entonces, la simulación ya se convirtió en realidad, ya te la creíste; entonces tú realmente crees que sí está funcionando y que estás aportando algo socialmente, te sientes más útil y por ende, motivas hacia el futuro. Yo no he visto en mi empresa un momento de crisis, porque incluso cuando hay poco trabajo esa motivación, esa estrategia de simulación que yo he creado, hace que yo no vea la crisis. Este proceso de simulación es estratégico, no es planeación reactiva, sino predictiva, para que cuando suceda la crisis, yo me salga a trabajar, a vender. Yo ya no salgo a vender. Cuando yo percibo que me va a costar trabajo pagar los sueldos, me pongo a vender y sale. Ahora, es tan flexible mi empresa en ese sentido, me refiero a la poca gente que tiene; es tan pequeña en cuanto a la estructura nuclear –la base– que no me afecta. O sea, el salario de cuatro o cinco personas, ya no me afecta” (entrevista con el DD).

<sup>458</sup> El tercero es un factor dado en tanto la demanda –principalmente artículos promocionales para agencias de viajes– existe independientemente de la existencia de la microorganización PROMOO, es decir, existen otras organizaciones que también surten o podrían surtir dicha demanda.

<sup>459</sup> El tercer factor está estrechamente ligado al segundo porque como establece el DD: de su bienestar personal depende el bienestar de la microorganización y viceversa.

## **2.2. Creaciones California de México S.A. de C.V. o el fundamento de la acción organizada de PROMOO**

Una vez expuesto lo anterior, es tiempo de analizar entremezcladamente, por una parte, como algunos hechos fortuitos que adquieren el carácter de *eventos críticos* han influido, primero, en la emergencia de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*, y posteriormente, en el desarrollo histórico de PROMOO, y por otra parte –sobre todo–, como la capacidad del DD para aprender, saber y llevar a cabo lo aprendido y conocido ha influido a su vez en la capacidad del DD para ejercer poder en función del desarrollo de su microorganización –una vez que el DD, formalizó su rol de empresario–.

En este sentido, es necesario señalar que por evento crítico se entenderá en esta tesis aquel hecho –fortuito o no– que cambia sustancialmente el curso y naturaleza de la acción organizada de la organización en cuestión; el evento es crítico en el sentido de que pone en juego el curso de acción de una organización y dependiendo la capacidad del actor –en el que está delegada el curso de la acción organizada– para aprovechar la oportunidad generada por dicho evento, la organización puede acceder a un mejor estado, mantenerse en su estado actual o –incluso– desaparecer.

Asimismo, es necesario subrayar que el análisis de estos eventos críticos y la capacidad del DD para aprovechar dichos eventos a través del ejercicio de poder, se realiza tendiendo en cuenta que el plano de las relaciones sociales está conformado por tres esquemas básicos: uno–otro, uno–grupo y nosotros–nosotros (Chanlat, 1994: 340); y siendo las relaciones de poder un tipo especial de relación social, comparten estos esquemas básicos, por lo que en la organización investigada, la dependencia mutua e influencia recíproca, se dan a través de los siguientes esquemas: DD–trabajador o trabajador–trabajador; DD–grupo de trabajadores o trabajador–grupo de trabajadores; y DD y Asistente Administrativa–grupo de trabajadores o grupo de trabajadores–grupo de trabajadores.

Ahora bien, como se había establecido, después de que el DD decide dejar su actividad como gerente de ventas de una empresa de material eléctrico, retoma su actividad empresarial, y es cuando florece la posibilidad de una nueva aventura. Así, en esta etapa del DD como parte esencial de *Escudos Lozano* surge un hecho fortuito que tomó la forma del primer *evento crítico* que llevaría a la conformación del antecedente empresarial de PROMOO: *Creaciones California de México S.A. de C.V.*



---

### 2.2.1. Primer evento crítico: la constitución formal de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*

Como se ya se indicó, el negocio original del DD era la producción y venta de micas, portacredenciales y portadocumentos para escuelas primarias. No obstante, una de las hermanas del DD que trabajaba en Malasyan Air Lines y que tenía contacto con agencias de viaje se percató de que éstas utilizan micas para guardar los boletos de avión, por lo que les ofreció porta boletos para avión y algunas de estas agencias aceptaron comprarle. Pero fue con una de esas agencias con la que lograron establecer mayor contacto debido que la hermana del DD era amiga de la hija del dueño de esa agencia de viajes mayorista: Ramsa. En palabras del DD: “Ramsa le compraba a Malasia Air Lines y mi hermana era la que les vendía, y le empezamos a vender y nos hicimos buenos amigos” (entrevista con el DD). A partir de esta situación, surge la posibilidad de desarrollar un nuevo negocio, ya que en una ocasión cuando el DD fue a entregar un pedido de portaboletos a Ramsa, el dueño de esta agencia le propuso al DD que le surtiera alrededor de doscientas maletas, a lo cual accedió el DD. Pero ya que el DD no sabía elaborar maletas –puesto que no era su negocio–, buscó alguna persona que se las pudiera hacer para poder cumplir con el pedido; pero curiosamente –y sin saberlo–, subcontrató a la persona que surtía de maletas a Ramsa, pero que precisamente en ese pedido, simplemente no cumplió con la entrega. No obstante, sabiendo que era el mismo pedido en el que había incumplido con Ramsa, esta vez dicha persona sí elaboró las maletas para el DD.<sup>460</sup> Este hecho que fue comentado entre el DD y el dueño de Ramsa, propicio que éste último le propusiera al DD producir maletas, a lo cual el DD respondió que no estaba en sus manos porque no era su especialidad producir maletas, sino micas. Sin embargo, el dueño de Ramsa insistió, y en palabras del DD, le propuso lo siguiente: “vamos a asociarnos: yo pongo el capital [\$60,000] y tu el know how, la mano de obra y el lugar ... contrata a alguien [que sepa hacer maletas] y yo te recomiendo con algunas agencias” (entrevista con el DD).

Ante esta situación, el DD accedió y fue entonces que se constituyó *Creaciones California de México S.A. de C.V.*, siendo la primer venta de esta empresa fue un pedido de maletas, toallas y playeras hecho por Nutresa –empresa de productos de dulces–.

---

<sup>460</sup> Al respecto, el DD comenta lo siguiente: “Resulta que esta señora era la que le fabricaba a casi todas las agencias de viaje, pero era súper informal; ya después me entere de que la habían demandado: que iba a cobrar anticipos y no entregaba” (entrevista con el DD).

Para formalizar el surgimiento de *California de México S.A. de C.V.*, la mamá del DD, el DD y el dueño de Ramsa protocolizaron ante notario público el nacimiento de dicha empresa en enero de 1998; en el anexo 3 se muestran algunas de las cláusulas más importantes incluidas en el contrato de sociedad mercantil que dio origen a *California de México S.A. de C.V.* A continuación se muestra el formulario de registro a través del cual se solicitó el Registro Federal de Contribuyentes ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

---

De esta manera, *Creaciones California de México S.A. de C.V.* surge gracias a un cliente de *Escudos Lozano*, lo cual implicó la especialización en la elaboración de un producto nuevo ajeno al DD; ello, más que una amenaza, representaba una oportunidad para el DD. Se pasó del mercado de micas para escuelas primarias al mercado de productos promocionales para agencias de viaje –productos que las agencias de viaje obsequian a sus clientes–. Específicamente, se pasó de elaborar productos de vinil: micas, portacredenciales y portadocumentos, a elaborar productos de tela: maletas, mochilas, portafolios, porta boletos de avión, identificadores de equipaje y cangureras; y de vez en cuando productos específicos como plumas, gafetes o vasos.

Así, para dar vida a esta nueva empresa, si bien el DD contaba con el apoyo de su socio, se enfrentó al desafío que implicaba dar forma a la acción organizada que le permitiría resolver el problema de producir y vender productos promocionales a agencias de viaje, es decir, se enfrentó al problema de cómo producir y vender productos promocionales a agencias de viaje ante un desconocimiento del know how de la producción de artículos promocionales y ante un desconocimiento del mercado de agencias de viaje. Dado que esta tesis se centra en el estudio de las relaciones de poder intraorganizacionales más que en el estudio de las relaciones de poder interorganizacionales, se pondrá mayor énfasis en la primer cuestión, si bien, como es obvio, estas dos cuestiones mantienen estrecha relación.

De esta manera, para empezar a resolver el problema del mercado de agencias de viaje, el DD comenta que su socio lo recomienda con algunas agencias de viaje, sin embargo, la estrategia mercadológica que facilitó el crecimiento de su mercado fue el hecho de haberse promocionado en una revista especializada –FERMO– que las agencias de viaje utilizan para manejar su publicidad intrasectorialmente. En esta revista se anuncian las agencias de viaje mayoristas con el objetivo de darse a conocer entre las agencias de viaje minoristas. Así al promocionarse en dicha revista por cuatro meses seguidos cada semana, el DD asegura que logró “llegar a todas, todas las agencias del país” (entrevista con el DD), lo cual redundó en el aumento sustancial de su demanda: “me hablaban una buena cantidad de clientes” (entrevista con el DD). De hecho, la estrategia tuvo tal éxito que resultaba muy arriesgado seguir utilizándola:

“yo por ejemplo, metí anuncios, y de repente me saturaba de trabajo y empezaba a dejar de cumplir, así trabajara día y noche no salía, y empecé a quedar mal. Las dos primeras veces

que quedé mal decidí ya no anunciarme. Entonces empecé a medir: ponía un anuncio y veía cuantos clientes más o menos me hablaban. De repente ya nada más en un año me anuncie mensualmente y de repente me anuncie tres veces al año y ahora ya no me anuncio. Entonces el éxito del negocio ya no era vender –porque tenía la venta asegurada–, sino hacer las cosas. Es tan peligroso no hacerlo [no contar con la capacidad productiva suficiente] como no vender. Por ejemplo, en un pedido de JULIA que es mi mejor cliente, yo estuve a punto de perder ese cliente, porque me mando a hacer 200 maletas y yo en ese momento no tenía capacidad para hacerlas. No te miento, yo le entregaba de a 10, de a 5 diarias, y es una empresota, y me aguantaron, pero ya para el siguiente pedido me previne y casi no le gané, porque contraté gente y compre máquina, pero ya le entregué. Entonces ya invertí, pero le entregué a tiempo” (entrevista con el DD).

De esta forma, con esta estrategia el DD resolvió dos problemas: asegurar el mercado, y por tanto, garantizar trabajo permanente. A su vez, el garantizar permanentemente el trabajo permite asegurar la nomina semanal. Asegurar la nomina semanal resulta problemático debido a la temporalidad o la estacionalidad de los productos promocionales para agencias de viaje: “Aquí hay tres temporadas en el año: semana santa, vacaciones de verano y navidad, nada más, y uno que otro puente. Entonces hay meses muertos en los que no puedes estar pagando sueldos. No puedes tener una planta productiva estable por que es por temporada” (entrevista con el DD). No obstante, el DD logró resolver ese problema.

Es por ello que incrementar la capacidad instalada para satisfacer la demanda excedente resulta una cuestión arriesgada, por lo que si bien el DD logró resolver el problema de mantener una planta productiva estable, no ha logrado traspasar el umbral que lo lleve a ser un mediano o gran empresario, a lo más llegó a traspasar el umbral que lo llevó a ser pequeño empresario en alguna esta de la historia de la microorganización PROMOO.<sup>461</sup>

Esta estrategia mercadológica de atracción de clientes viene acompañada de una estrategia de retención de los clientes<sup>462</sup> que el DD ha implementado a través de un conjunto de mecanismos de poder que implican obviamente relaciones de poder interorganizacionales. Y si bien el marco teórico metodológico propuesto en el capítulo 3 es útil para el análisis de estas

---

<sup>461</sup> El hecho de llegar a ser un pequeño, mediano o gran empresario puede resultar una cuestión problemática para el DD, ya que en sus propias palabras: “yo tengo como objetivo primordial crecer invariablemente, o sea, yo estoy en la idea de que la pequeña empresa es el camino hacia una gran empresa ... mi camino, no sé si el de todas, pero mi camino sí, porque yo quiero tener una gran empresa, pero yo ser el dueño” (entrevista con el DD).

<sup>462</sup> Solamente se retienen los clientes más importantes; la importancia de los clientes está determinada por el margen de ganancia que éstos aportan a la microorganización.

---

relaciones de poder, en esta tesis –como ya se indicó– se pondrá énfasis en las relaciones de poder intraorganizacionales.

No obstante, dada la importancia que revisten las relaciones de poder interorganizacionales entre PROMOO y las agencias de viajes a las que surte de artículos promocionales, al final de este capítulo se dará cuenta de la naturaleza específica de dichas relaciones de forma breve.

Por otra parte, para empezar a dar respuesta al problema relativo a la producción de productos promocionales para agencias de viaje, lo primero que hizo el DD fue comprar una máquina y poner un anuncio en el periódico para allegarse de un costurero –o una costurera– que supiera elaborar maletas de principio a fin.

Respecto del primer punto, cuando el DD mando a hacer las maletas que el dueño de Ramsa le había pedido –antes de asociarse con él–, le preguntó a la persona que le hizo el trabajo cual era el tipo de máquina que utilizaba para hacer maletas; con esa información, el DD comenta que: “Compré una máquina –la compré en el centro en República de Bolivia–, y compré otra –de una amiga de una tía–, una Singer. La primera que compré fue una Brother, que es como las que usamos ahora, son de taller completo, son automáticas, se aceitan solitas ... compré la máquina porque yo de principio quise coser, pero no sabía nada; yo quería poner el vivo con un pie normal y cuál...” (entrevista con el DD).

Al mismo tiempo, y a la vez que se daba el proceso de contratación de la persona que sabía hacer maletas, el DD aprovechó la sinergia que podía obtener de los recursos aportados por *Escudos Lozano*. Esto es, dado que el DD nunca dejó de ser parte de *Escudos Lozano* y teniendo en cuenta que *Escudos Lozano* es una empresa familiar con cierto tipo de flexibilidad funcional, el DD hizo uso tanto de las instalaciones de *Escudos Lozano* como de algunos trabajadores que sabían realizar ciertas funciones comunes para la realización de los productos de *Escudos Lozano* y *Creaciones California de México S.A. de C.V.*, como es el caso de la impresión o la ayudantía general.

De hecho, en esta etapa se gestó la forma de trabajo compartido respecto de los trabajadores entre *Escudos Lozano* y *Creaciones California de México S.A. de C.V.*, y posteriormente, entre *Escudos Lozano* y PROMOO. En términos de la mamá del DD: “Cada uno tiene sus propios clientes pero en un momento [si a alguno se le carga el trabajo] nos metemos a ayudarlo” (entrevista con la mamá del DD). Asimismo comenta: “Luego es difícil el trabajo

en familia, pero casi no tenemos dificultades, o sea, todo está unido. [Por ejemplo] Está trabajando alguna muchacha conmigo y de repente la veo trabajando acá [con el DD], y le dijo: avísame que te las vas a llevar a trabajar; yo necesito otra porque estas trabajando [con] la mía; ¿me puedo traer a la naca? sí” (entrevista con la mamá de DD). Finalmente expone: “Ahorita, no más tengo una, es la que sella; nadie sabe sellar, solamente ella. Es más trabajo mío, el sellar, la máquina selladora, ella sabe sellar, no más ella. Pero si le dicen: corta esto, remacha esto, ella sabe hacerlo” (entrevista con la mamá de DD).

Así por ejemplo, cuando se constituye *Creaciones California de México S.A. de C.V.*, PAO que trabajaba como ayudante para *Escudos Lozano* pasó directamente a trabajar para *Creaciones California de México S.A. DE C.V.* y ARM que en un inicio trabajaba como impresor de *Escudos Lozano* y *Creaciones California de México S.A. de C.V.* posteriormente pasó a ser impresor de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*<sup>463</sup>

Específicamente, la estructura inicial con la que inicia *Creaciones California de México S.A. de C.V.* se muestra en la figura 5.1 (ver figura).

Como se puede apreciar en la figura 5.1, esta microorganización empieza a laborar con seis trabajadores incluido el DD, de los cuales –como ya se mencionó– uno trabajaba alternativamente tanto para *Escudos Lozano* como para *Creaciones California de México S.A. de C.V.*: ARM y otra pasó directamente de *Escudos Lozano* a *Creaciones California de México S.A. de C.V.*: PAO. Inmediatamente después se incorporó JUL y posteriormente se incorporaron RUF y WIL.

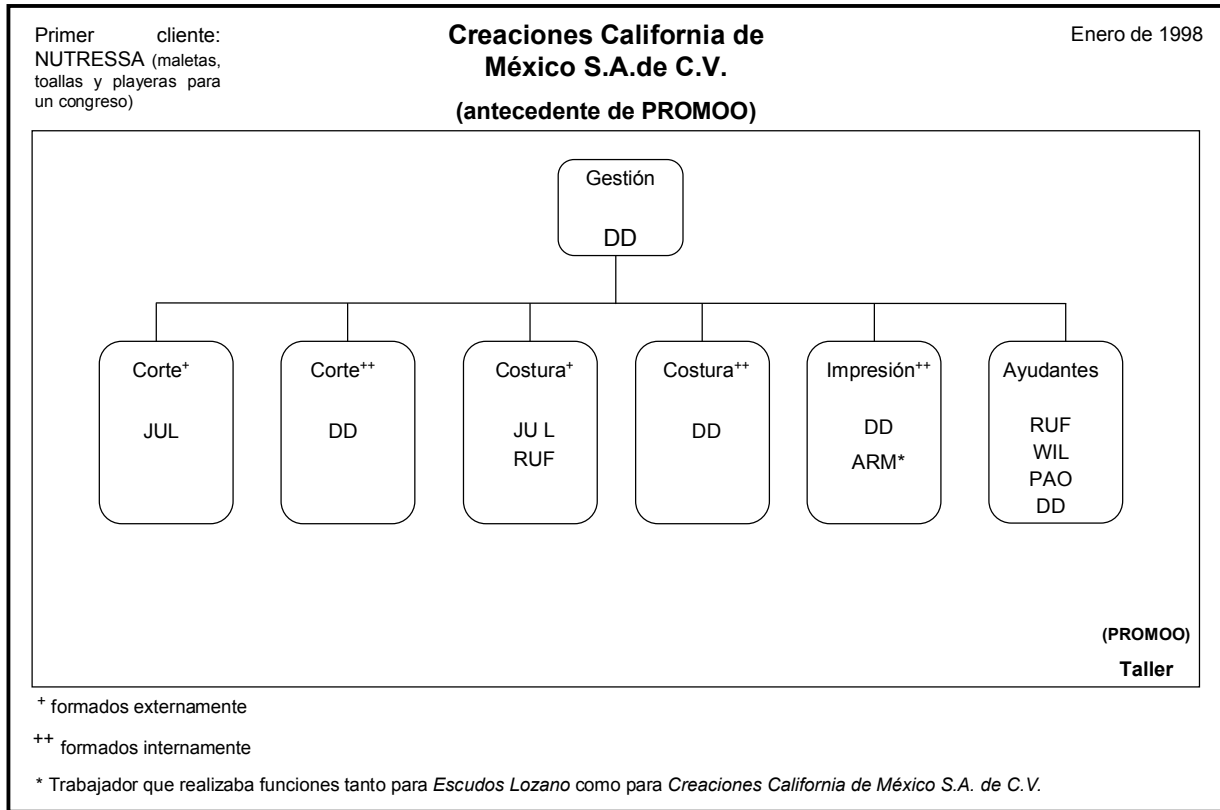
Al respecto el DD expone:

“... JUL, junto con un amigo de él, Rufino, fueron los primeros que contraté; y contraté a un amigo mío que se llama WIL. Entonces, estábamos los cuatro. Pero también administraba a los trabajadores que estaban con mi mamá, que en este caso eran ARM, YOL y PAO. Entonces PAO ayudaba allá y acá. Y ARM ayudaba en lo que es la impresión. Pero en si los nuevos que yo contraté fueron tres personas: JUL, RUF y el WIL –que es mi amigo, que es un bruto: él nunca aprendió a coser, jamás, o sea, estuvo aquí como un año, y no, nunca aprendió–. Después ... bueno... empezamos a trabajar y la carga de trabajo que empezamos a tener fue muy grande. Entonces, con esa gente yo sacaba en promedio unas 100 maletas a la semana” (entrevista con el DD).

---

<sup>463</sup> Es necesario mencionar que de aquí en adelante cuando se haga referencia a algunos de los trabajadores de *Escudos Lozano*, *Creaciones California de México S.A. de C.V.* o PROMOO, se indicará únicamente las tres primeras letras de su nombre con el objetivo de guardar su anonimato.

Figura 5.1 Estructura inicial de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*



Fuente: elaborado por el autor a partir de la entrevista con el DD.

De estos trabajadores, el que influyó decisivamente en la conformación de la acción organizada de *Creaciones California de México S.A. de C.V.* fue JUL. Veamos detenidamente la importancia de JUL en el desarrollo de esta microorganización, es decir, veamos como JUL fue un actor calve en la respuesta que el DD dio al problema de cómo producir artículos promocionales para agencias de viaje ante un desconocimiento del know how de la producción de dichos artículos.

2.2.2. Segundo evento crítico: de la contratación de JUL al proceso de taylorización o el nacimiento de la acción organizada en *Creaciones California de México S.A. de C.V.*

En este contexto de emergencia de *Creaciones California de México S.A. de C.V.* recordemos que uno de los objetivos del DD era contratar a un costurero que supiera elaborar maletas de principio a fin puesto que carecía del conocimiento y habilidades necesarias para elaborar maletas. No obstante, el único proceso que no era ajeno al DD era el proceso de impresión, ya

que los procedimientos y herramientas empleados para la impresión de micas, portacredenciales, portadocumentos y playeras son los mismos procedimientos y herramientas empleados para la impresión de maletas, porta boletos de avión, identificadores de equipaje y cangureras.

Así pues, como ya se mencionó, el DD procedió a poner un anuncio en el periódico solicitando un costurero que supiera elaborar maletas.<sup>464</sup> En palabras del DD “puse un anuncio y llegó el mejor costurero que yo creo que existía en el D.F. Era súper bueno: sabía las cinco funciones principales que yo manejo en el taller: cortar, hacer moldes, arreglar máquina, coser e imprimir. Yo creo que me lo mandó Dios porque ese costurero sabía todo” (entrevista con el DD). Pero solamente sabía todo lo referente al proceso de producción de maletas, ya que respecto del proceso de comercialización, el DD comenta que el costurero no sabía comercializar, solamente sabía “lo fundamental para un obrero”: producir (entrevista con el DD).

Este hecho fortuito dio origen al segundo evento crítico en la historia de PROMOO: la contratación de este costurero marcó el segundo evento crítico que definiría categóricamente la forma como se desarrollaría la acción organizada tanto de *Creaciones California de México S.A. de C.V.* –inicialmente– como de PROMOO –posteriormente–. Y fue un hecho fortuito en tanto que los posibles costureros que pudieron haber respondido al anuncio de periódico podrían no haber contado con los conocimientos y habilidades que sí tenía el costurero contratado. Esto es, pudieron haber llegado costureros que no contaran con los conocimientos suficientes para elaborar maletas de principio a fin, sin embargo, llegó uno que sabía todo lo referente al proceso productivo para elaborar maletas, es decir JUL. Por ello, el DD comenta que la contratación de JUL “fue una buena jugada del destino; yo diría que dios me mando a la persona indicada que estaba necesitando”.<sup>465</sup>

De esta manera, el DD contaba ya con la persona que le permitiría hacer frente a la demanda derivada del nuevo negocio: la producción maletas –o artículos promocionales para

---

<sup>464</sup> De aquí en adelante cuando se haga referencia al proceso de elaboración de maletas o al proceso productivo para elaborar maletas, debe entenderse la elaboración y/o producción no sólo de maletas, sino de mochilas y portafolios, ya que el proceso productivo para elaborar estos productos es similar.

<sup>465</sup> Al respecto, la concepción que la mamá del DD tiene acerca de JUL es la siguiente: “empezamos con un señor que nos ayudó mucho: sabía todo, de todas todas ... era un trabajador muy bueno, el nos enseñó cómo [hacer maletas]” (entrevista con mamá del DD).



---

agencias de viaje—. Sin embargo, no poseía ni el conocimiento tácito ni el conocimiento explícito que le permitiera hacer frente a dicha demanda por sí mismo. Y es esta circunstancia la que originó que el hecho fortuito de la contratación de JUL adquiriera el carácter de evento crítico. Esto es, como se ha visto, el DD aprendió desde sus tempranas etapas como empresario la importancia de tener control sobre el proceso de trabajo:<sup>466</sup>

“cuando mi papá empezó a estar enfermo yo estaba muy chico y había un trabajador que le robaba material: como nosotros no calculábamos el material, cuando él lo pedía, si eran dos rollos de material, pues pedía cuatro ... entonces siempre de una u otra manera hay un intento de aprovechamiento ... [o] por ejemplo, que ya se quieren ir un viernes en la tarde y todavía no acaban de trabajar y te dicen: ¡lo que pasa es que la máquina ya se descompuso!, y en realidad lo que hicieron fue quitarle una pieza fácil de poner ... entonces, si tú sabes cómo funciona una máquina, ni te dicen, porque llegas tú: ¿a ver, cómo que se descompuso? ... cosas así ¿no?” (entrevista con el DD).

Tener control sobre el proceso de trabajo iba a permitir al DD no sólo hacer más eficientes sus procesos de trabajo, sino, lo más importante, evitar que los trabajadores tuvieran en sus manos el control del proceso de trabajo, es decir, evitar que el desempeño productivo de la microorganización dependiera de la arbitrariedad de los trabajadores. Así desde el inicio del nuevo negocio, el objetivo del DD era evitar la dependencia respecto de los trabajadores en lo tocante al proceso de trabajo. En otras palabras, el DD siempre tuvo presente que “para tener una empresa hay que conocer cada uno de los elementos de la misma, en cuanto a procesos y demás actividades que haya: si tu conoces cada una de esas etapas, ya no te controlan a ti, ya no te vuelves dependiente de absolutamente nadie” (entrevista con el DD).

Es por ello que el DD se vio obligado a aprender el oficio de elaborar maletas, ya que aprender dicho oficio representaba la forma más directa y efectiva de acceder al control del proceso de trabajo de su naciente microorganización. Aprender el oficio de elaborar maletas fue una cuestión que en principio no le resultó problemática, puesto que comenta: “yo tenía la intención de aprender ... mi forma de ser siempre ha sido ... soy obsesivo; por ejemplo, no me gusta que algo que yo voy a hacer o algo que me gustaría hacer, alguien lo domine y yo no, entonces mi proceso de aprendizaje se alerta ante cualquier detalle para aprender lo más rápido posible” (entrevista con el DD). De esta manera, tener control sobre el proceso de trabajo fue la principal motivación que llevo al DD a aprender a hacer maletas de principio a fin, ya que su experiencia en *Escudos Lozano* lo alertaba sobre el hecho de que, si no llegaba a dominar las

---

<sup>466</sup> Control que aun no tenía, pero que a través de JUL lo obtendría posteriormente.

actividades del proceso productivo, los trabajadores podían obtener provecho de esa circunstancia haciendo prevalecer sus intereses personales sobre los intereses de la microorganización.<sup>467</sup> En otras palabras, si el DD no era capaz de controlar, corría el riesgo de ser controlado.

Así, la contratación de JUL adquiere el carácter de evento crítico porque permitió al DD aprender a hacer las maletas, es decir, puesto que el DD no contaba con el conocimiento suficiente para elaborar maletas, pero JUL sí contaba con dicho conocimiento, el DD procedió a empezar a adquirir el conocimiento con el que JUL contaba. A su vez, aprender a hacer maletas permitió al DD apropiarse del control del proceso de trabajo. Es decir, aprender a hacer maletas implicó que el DD conociera el proceso productivo en sus mínimos detalles, lo cual lo ponía en igualdad de circunstancias respecto de JUL y en superioridad respecto de los otros trabajadores que no sabían el oficio –trabajadores que posteriormente contrataría–. Sin la llegada de JUL –es decir sin el conocimiento para hacer maletas–, pero tampoco, sin la actitud y aptitud del DD para empezar a aprender un oficio nuevo –es decir sin la capacidad de extraer el conocimiento para hacer maletas–, el desarrollo de la acción organizada de *Creaciones California de México S.A. de C.V.* hubiera transitado por un sendero diferente al actual –en su versión PROMOO–. Y es en este evento crítico donde, como se puede apreciar, el ejercicio de poder hace su primera gran aparición.

El hecho de que el DD empezara a adquirir el conocimiento para realizar maletas a través de la persona de JUL, significa que el DD inició la *extracción* indirecta *del know how* para hacer maletas que poseía JUL –y que el DD no poseía–. De esta manera, ante la extracción del conocimiento con el objetivo de llegar a controlar el proceso de trabajo, *Creaciones California de México S.A. de C.V.* estaba en presencia del un proceso de taylorización *sui generis*.

Obviamente, este proceso de extracción del know how se dio en un contexto organizacional en el que JUL se veía obligado a ejecutar las actividades necesarias para elaborar maletas a cambio del salario que recibía por elaborar maletas; salario que en términos del DD era superior –casi el doble– al promedio de los salarios que se pagan a los costureros

---

<sup>467</sup> De hecho el DD comenta que: “yo creo que esa es una de las principales motivaciones para aprender a hacer las cosas: que no te engañen. En México es muy común que los que saben hacer las cosas se aprovechen” (entrevista con el DD).

---

del sub-subsector de la confección. Además, el trato personal que el DD daba a JUL, en comparación a los demás trabajadores, era un trato muy especial en el sentido de que toleraba la arrogancia, soberbia y presunción que caracterizaba a JUL; y en el sentido de que respetaba tanto el estatus de JUL dentro del proceso de trabajo –*maestro del taller*– como su jerarquía funcional dentro la estructura de la microorganización. A continuación se ahonda en este proceso de taylorización.

Desde un punto de vista convencional –y general–, un proceso de taylorización implica la extracción del conocimiento sobre el proceso de trabajo que el trabajador posee, lo cual se logra vía la observación y el análisis de tiempos y movimientos; a partir de ello, se procede a su reformulación, racionalización y parcialización; finalmente las actividades parcializadas son ejecutadas por los trabajadores, de forma tal que la capacidad de control que éstos pueden desarrollar sobre el proceso de trabajo en conjunto y sobre las actividades que realizan, se ve restringida. El control del proceso de trabajo pasa entonces del trabajador al directivo –en el entendido de que quien lleva a cabo el proceso de taylorización es la directiva–.<sup>468</sup> A partir de esta noción general de lo que significa un proceso de taylorización, es pertinente reparar en lo siguiente, no sin antes exponer de forma esquemática un panorama general del taylorismo-fordismo visto a la luz de las relaciones de poder, como lo muestra el esquema 5.1 (ver esquema).<sup>469</sup>

Ante la necesidad de allegarse del know how del proceso de elaboración de maletas, el DD procedió a extraer dicho know how de la única persona que en ese momento lo poseía: “JUL fue la base de este negocio porque el sabía todo: sabía coser, sabía hacer moldes, sabía cortar, sabía arreglar las máquinas, todo, todo lo que se debe saber” (entrevista con el DD). Desde el principio, la intención del DD era absorberle el know how de JUL:

“Yo solo quería extraerle el know how [...] para mi todo fue nuevo, yo iba a hacer maletas, yo no tenía idea cómo se hacían las maletas, pero obviamente sabía que lo iba a aprender, o sea, la disposición en mí siempre existe; por ejemplo, yo siempre que voy a empezar un nuevo negocio yo estoy en el entendido de que voy a absorber todo el conocimiento, todo el know how de lo que vaya a hacer, de todo, de todo, de todo lo que hago” (entrevista con el DD).<sup>470</sup>

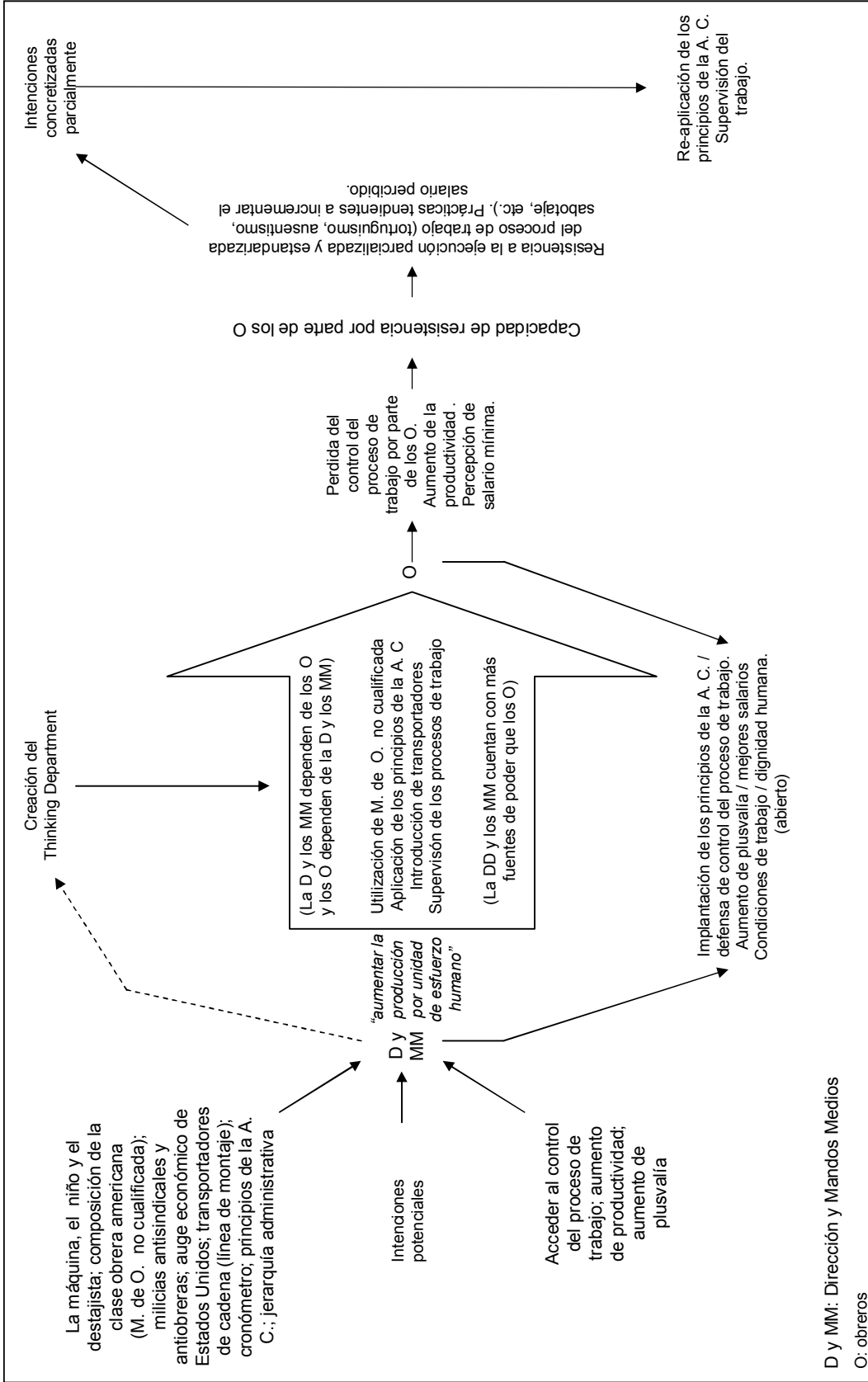
---

<sup>468</sup> Para un análisis más detallado del taylorismo-fordismo ver el apartado 4.1. del Capítulo 2.

<sup>469</sup> Se sugiere revisar lo referente al esquema 3.4 expuesto en el capítulo 3.

<sup>470</sup> De hecho, el DD menciona que sabía que JUL contaba con poder, y que: “...desde que llegó [JUL] fue un poder que yo le empecé a quitar, o sea, mi objetivo era desposeerlo de ese poder” (entrevista con el DD).

Esquema 5.1. El taylorismo-fordismo visto a la luz de las relaciones de poder.



Fuente: elaborado por el autor.

---

De esta forma, la estrategia que el DD utilizó para la extracción del conocimiento fue la observación y la experimentación –o mejor dicho el ensayo y error–: “todo lo que aprendí fue viendo cómo lo hacía JUL ... me fui enseñando ... todo lo aprendí de Julián” (entrevista con el DD). Específicamente, el DD comenta que: “yo veía lo que hacía JUL, y cuando él se iba, yo me ponía a intentarlo hasta que me salía; yo empezaba a hacer mis experimentos, y algo que no me acordaba como se hacía, al otro día le preguntaba sutilmente –como se hacía– de manera que no se diera cuenta, porque era muy celoso de su know how”<sup>471</sup> (entrevista con el DD). De hecho, la capacidad de aprendizaje –es decir de extracción del conocimiento– del DD fue rápida: “como a los dos meses yo ya estaba cosiendo a su mismo nivel, ya había aprendido a arreglar máquinas, ya había aprendido todo” (entrevista con el DD). No obstante este proceso de aprendizaje fue un proceso que duro varios meses debido a que lo que estaba en juego no sólo era el aprendizaje sino su perfeccionamiento; aunado a ello, la resistencia que opuso JUL, dificultó dicho proceso.

De esta manera, el DD no sólo le extrajo el know how a JUL, también mejoró dicho know how: “yo poco a poco le fui extrayendo a JUL su conocimiento, y no sólo se lo extraje, sino que lo perfeccione, o sea, hay formas de costura que sólo manejamos en mi taller” (entrevista con el DD). Asimismo el DD expone que: “yo mejoré las técnicas que JUL tenía, incluso le molestaba, por que él nunca cambio, o sea, no tenía esa capacidad de iniciativa de innovación. Los costureros no cambian por más que les digas: ¿porqué no le haces así?; no cambian así estén viendo que es más rápido” (entrevista con el DD).

Ahora bien aunque JUL compartió cuestiones básicas sobre el know how del proceso de elaboración de maletas,<sup>472</sup> siempre fue renuente a compartir dicho conocimiento con el DD: “El [JUL] nunca me quería enseñar; no quería enseñarnos, a mí no me quería enseñar. Los costureros son bien celosos de su trabajo y no te enseñan. Son personas bien especiales. Un costurero se sabe capaz. Tu abre un periódico y ve cuantos anuncios solicitando costureros hay, entonces todos tienen trabajo, siempre. Entonces, por lo mismo, desdeñan el que tienen. Si tu

---

<sup>471</sup> Por ejemplo, el DD le decía a JUL: “vivéame esta maleta” (entrevista con el DD); pero se lo decía de forma tal que no pareciera que el DD quería aprender sino sacar los pedidos pendientes. Vivear es el proceso que consiste en poner el vivo a las maletas; el vivo es una especie de cordón grueso de tela o plástico que sirve para unir las diferentes partes de las que está compuesta una maleta.

<sup>472</sup> Por ejemplo el DD comenta: “pues ya JUL me dijo que se necesitaba un pie especial para vivear, un pie especial para poner cierre, etcétera” (entrevista con el DD).

los tratas mal se van, es gente muy difícil, y JUL era así. De hecho siempre a él le di concesiones especiales: faltaba uno o dos días” (entrevista con el DD).

Aunado a lo anterior, de acuerdo a la teoría de poder intraorganizacional de las contingencias estratégicas de Hickson et. al. (1971),<sup>473</sup> cuando JUL fue contratado contaba con un alto grado de centralidad, sustituibilidad e incertidumbre, lo cual lo situaba, en teoría y en principio, como un actor con mayor capacidad de ejercer poder sobre el DD. Es decir, el know how que únicamente poseía JUL y que era fundamental para la elaboración de maletas, implicaba que sus actividades estuvieran caracterizadas por cierto grado de incertidumbre y se tornarían centrales para la acción organizada que estaba emergiendo, de forma tal que el grado de dificultad para remplazarlo era alto. En palabras del DD: “desde un principio JUL tenía un especie de megalomanía, o sea, el se consideraba indispensable y cada vez que algo no le parecía hacia ver su poder: faltaba o negaba información, como que sistemáticamente busca la forma de demostrar que él era el que sabía más de acá” (entrevista con el DD).

Por ello, la extracción del know how por parte del DD no fue una tarea sencilla:

“... nunca le decía: ¡enséñame! o ¿cómo se hace?, porque si le decía no me decía; él se ponía alerta. Cuando le decía: ¿cómo se hace esto? yo veía que lo hacía mal, como que lo disfrutaba. Entonces en una ocasión que vi eso, jamás lo volví a intentar [preguntarle directamente como se hacían las cosas]. Ahora lo hacía de una manera ... una especie de psicología inversa. Por ejemplo, le decía: JUL, hazme una muestra, es que me la pidieron de una agencia, y a esa agencia le hace las maletas una empresa que se dedica a esto, pero creen que no se las vamos a poder hacer bien, y entonces así como que le hería su ego personal para motivarlo [a que hiciera las cosas]. Su propio egoísmo fue su propia tumba. Esa era la manera en como yo le pude extraer la información: yo siempre le inventaba una historia. Entonces, hubo muchas cosas que no me quiso enseñar y que yo sólo viendo las aprendí, por ejemplo, poner a tiempo una máquina. Para poner a tiempo una máquina yo batallé mucho: vi como le hacía, pero yo solito trataba de hacerlo, hasta que lo conseguí...” (entrevista con el DD).

De esta manera, dentro de sus posibilidades, JUL trataba de ocultar su know how básicamente a través de dos formas: ocultando información y tratando de no hacer visibles ciertas actividades que implicaban un know how específico. En este sentido, el DD expone lo siguiente: “Había cosas que JUL sabía hacer y que nunca me quiso enseñar. Por ejemplo, hacer carteras pequeñas: se requería de un pie determinado que él no nos quiso enseñar, y que otra

---

<sup>473</sup> Al respecto, ver el apartado 2.4. (El estudio de las fuentes de poder organizacionales) del Capítulo 3.

---

persona vino acá y nos dijo cómo se hacía. Pero él si sabía hacer esas carteras porque alguna vez me mostró alguna cosa que él había hecho, donde tenía el tipo de costura que se utiliza para hacer esas carteras, y acá nunca lo hizo” (entrevista con el DD).

De igual forma, en este mismo sentido, el DD comenta: “Por ejemplo, se descomponía una máquina y le decía: ¡arréglala!. Y me decía: ahorita espérame, nada más termino esto, o sea, daba largas. Y pasaba el tiempo y no la arreglaba: no, este, después, es que se me hace que va a necesitar una pieza. Inventaba cosas. Y cuando yo me salía por alguna u otra razón, la arreglaba. Entonces yo regresaba y ya estaba la máquina” (entrevista con el DD).

Pero, aunque JUL buscaba la forma de establecer barreras para evitar la extracción de su know how, éstas no fueron lo suficientemente efectivas. Ante la situación anteriormente descrita, el DD menciona que: “... las pocas veces que vi cómo las arreglaba, veía como las movía y que es lo que les hacía. Entonces, cuando se descomponía la máquina, yo en principio trataba de arreglarla viendo como lo hacía él, obviamente por prueba y error. Entonces muchas de las cosas que el hacía yo las empecé a hacer pero a mí forma ...” (entrevista con el DD).

En otras palabras, más allá de los esfuerzos de JUL para no verse relegado ante el DD, éste menciona que: “... yo busqué día, tarde y noche extraerle su saber, y en cuanto lo tuve, él se dio cuenta y se fue. Pero es que eso es ineludible: tarde o temprano pasa en donde estés. La transmisión de saberes es algo que no se puede evitar, y es lo que yo buscaba. Aquí todo dependía del tiempo que yo me tardara en hacer eso, que fue muy poco tiempo ...” (entrevista con el DD).

Pero JUL no sólo oponía resistencia a la intención del DD de extraerle su know how, también trataba de demostrar que era un personaje esencial en el funcionamiento de la microorganización:<sup>474</sup>

“... lo que JUL quería hacer era como darme golpecitos para mostrarme su lugar: mira, yo soy aquí el que sabe, y faltaba uno o dos días cuando más trabajo tenía. Él sabía en que momento su falta era más imprescindible. Por ejemplo, lo que era hacer moldes, cortar y arreglar la máquina, eso nadie lo sabía; entonces era en lo que él se basaba para tratar de presionar: de repente faltaba uno o dos días a la semana o tres días al mes e inventaba cualquier pretexto, y yo sí sentía la carga. Era muy buen trabajador, pero por lo mismo de que era bueno –y él se sabía bueno– se aprovechaba ...” (entrevista con el DD).

---

<sup>474</sup> Recuérdese que, en teoría y en principio, JUL contaba con un alto grado de centralidad, sustituibilidad e incertidumbre.

Sin embargo, esta presión que JUL ejercía sobre el DD, llegó en un momento dado a ser contrarrestada por este último, de forma tal que JUL se vio igualmente relegado ante el DD. Así por ejemplo, ante la negativa de JUL de enseñar al DD a coser o ante la estrategia de JUL de faltar a trabajar en momentos donde el trabajo se cargaba, el DD menciona que: “... entonces yo me metía a coser en las noches, a veces te hablo de que eran las 4 o 5 de la mañana, y yo estaba cosiendo. Y llegaba él al otro día de que había faltado y veía que ya estaba el trabajo terminado. No te decía nada, pero tú lo veías molesto: ¡no! eso está mal hecho. Entonces se sorprendía de que yo ya sabía, y pues [JUL se preguntaba]: ¿quién le enseñó, no?” (entrevista con el DD).

Así pues, ante la incapacidad para evitar verse despojado de su know how y ante la incapacidad para ejercer presión permanentemente sobre el DD, JUL vio –cada vez más– menguada su posición dentro de la microorganización. Es decir, con la apropiación del know how por parte del DD, éste podía entonces enseñar el proceso de elaboración de maletas a los trabajadores que posteriormente contrataría. A diferencia de JUL que se negaba en ciertas ocasiones a enseñar parte del proceso productivo a ciertos trabajadores, el DD se empeñaba en hacerlo: “yo sí les enseño, porque no enseñarles es afectarme a mi mismo. Por ejemplo, me traen la máquina y yo se las pongo a tiempo; a parte de que eso les hace sentir un cierto compromiso hacia con uno –dicen: es que el me enseñó, es que el siempre me da trabajo–, sienten la seguridad de que conmigo tienen la plena conciencia de que yo les voy a ayudar, de que a mi no se me escapa ningún detalle, vaya, de que soy el último reducto, el que soluciona todo. Entonces, para hacer eso yo necesitaba saber todo” (entrevista con el DD).

Pero este proceso de enseñanza por parte del DD no se dio forma inmediata: “después de un año de trabajo, por lo menos, yo [DD] aprendí todo lo que el [JUL] sabía hacer; no igual, pero ya lo suficiente para que no se volviera indispensable” (entrevista con el DD).

Así, mientras el DD terminaba de aprender el oficio de elaborar maletas, el aprendizaje de los trabajadores que no conocían dicho oficio se dio de la siguiente manera:

“JUL no me quiso enseñar a mi, pero si a otros; pero no les enseñaba bien, ni todo. Entonces lo que hice fue de alguna forma fraccionar el proceso para que el pudiera brindarse, y lo que hacía era decirle: ¿sabes qué? a éste enséñale a cerrar, a él nada más enséñale a dobladillar, yo nada más quiero que él dobladille; pero ya que sabía dobladillar, entonces la propia curiosidad de los costureros les hacía acercarse a Julián, y ellos ya buscaban su aprendizaje personal. Hubo muy pocos que no querían tener este aprendizaje,



---

la gran mayoría se acercaba a JUL [y le decían]: oye ¿cómo hago esto? Pero ya después JUL generalmente les respondía bien, porque se sentía tomado en cuenta, ¿no?” (entrevista con el DD).

Pero a pesar de las complicaciones que podían originarse a partir de la renuencia de JUL para compartir su know how con los demás trabajadores, el DD comenta que en realidad el proceso de aprendizaje de los trabajadores no era una cuestión en extremo problemática ya que:

“... dentro de lo que hacia cada quien, poco apoco, JUL se vio obligado a enseñarles más y más cosas. Aparte de que la gente, al ver como cosía él, aprendía. O sea, tú aprendes, tú agarras una máquina y es como un carro, es un aprendizaje empírico. Tú ya agarrando el carro te pones a experimentar tú mismo; igual en la máquina: no pues, si así se dobladilla entonces así se ribetea; entonces, así se puede hacer esto... etcétera, etcétera; y con un poquito de ayuda del otro [JUL], que no queriendo pero teniéndolo que hacer, pues ya poco a poco fueron aprendiendo” (entrevista con el DD).

De esta manera, cuando el DD ordenaba a JUL que enseñara a los trabajadores, éste se mostraba renuente, pero cuando los trabajadores por cuenta propia se acercaban a él para pedirle que les enseñara, no se mostraba tan renuente.

Así, una vez que el DD empieza el proceso de extracción del know how que JUL poseía, y logra apropiarse de dicho know how, llega entonces a adquirir cierto dominio sobre el proceso de elaboración de maletas. En estas circunstancias el DD procede a enseñar, junto con JUL, a los trabajadores que iba contratando en función del crecimiento de la organización. Ello responde al hecho de que por una parte contrataba trabajadores sin experiencia y por otra parte contrataba trabajadores con experiencia en la costura –costureros–. Los primeros los contrataba para precisamente formarlos como costureros parcializados. Los segundos los contrataba en períodos de aumento de demanda en donde no era posible esperar a que el trabajador aprendiera parte del oficio.

En esta fase en la que tanto el DD como JUL enseñaban a los trabajadores que no contaban con conocimiento alguno sobre la elaboración de maletas, el DD comenta que: “los dos enseñábamos, pero yo me aprovechaba, era una especie de psicología inversa, porque yo al enseñarle a un trabajador, JUL sentía su orgullo herido: él sabía más y él no era el que enseñaba, entonces iba y les decía: ¡no, así no se hace!, ¡se hace así! Entonces ya les decía cómo se hacía bien” (entrevista con el DD).

Pero el DD no sólo compartía con JUL el proceso de enseñanza, también compartía con JUL el control del proceso de trabajo y la coordinación del mismo. No obstante, como se puede

intuir, en un inicio JUL era la persona que mantenía el control sobre el proceso de trabajo, pero una vez que el DD empieza a apropiarse del know how de JUL, comienza entonces a ser copartícipe del control del proceso de trabajo junto con JUL. Asimismo, en un inicio la coordinación del proceso de trabajo recaía en la persona de JUL, pero una vez que el DD empieza a apropiarse del know how de JUL, comienza entonces a ser copartícipe de la coordinación del proceso de trabajo junto con JUL.<sup>475</sup>

Así pues, el DD expone que: “... al principio, cuando JUL entró a trabajar, marcaba el ritmo de trabajo por que el era, digamos, el capataz, el *maestro* del taller. Él preparaba todo, él les decía que hacer, todo. Yo le decía: JUL, haz esto, y él le decía a cada quien que iba a hacer. Pero entonces yo me empecé a fijar lo que hacía JUL y yo empecé a aprender ¿no?” (entrevista con el DD). Esto es, si bien JUL controlaba y coordinaba el proceso de trabajo, el DD empezó a aprender lo relacionado tanto con el control del proceso trabajo como con la coordinación del mismo.

Posteriormente la microorganización empieza a crecer:

“Cuando se inicia la empresa, éramos JUL, RUF, WIL, PAO, ARM y yo; después contrató a otra persona: SER. Él era costurero y cosía bien; él usaba la máquina que usaba RUF –porque RUF se fue–. Pero aunque sabía coser, él se dedicaba más que nada a arreglar chamarras, entonces, lo que no sabía, se lo enseñaba JUL. JUL era el que marcaba qué tenía que hacer cada quien. Después de eso compré otras dos máquinas y contrate a RAQ y a FED. Raquel ya sabía coser, cosía súper rápido, pero rapidísimo, esa chava yo no sé como le hacía. Entonces, se hacía la división del trabajo; bueno, una especie de especialización, valga la redundancia, en la que JUL hacía lo más laborioso y RAQ y SER lo más apropiado para sus capacidades. RAQ hacía dobladillos; SER vivía, JUL cerraba. O sea, *yo me di cuenta de lo que hacía más rápido cada quien y procuraba que eso hicieran, ¿no?*” (entrevista con el DD).

De esta manera, es en este crecimiento que el control y la coordinación del proceso de trabajo comienzan a ser actividades compartidas entre JUL y el DD, ya que este último empieza a influir sutilmente en la dirección de dichas actividades. Pero compartir estas actividades fue un hecho que se acentuó conforme la organización iba creciendo; y ello debido, por una parte, a la

---

<sup>475</sup> El control del proceso de trabajo se da por el hecho de dominar –saber hacer– los procedimientos necesarios para la elaboración de maletas; la coordinación del proceso de trabajo se da por el hecho de distribuir –de manera eficiente– entre los trabajadores las diversas actividades que en conjunto dan por resultado la producción de maletas. Obviamente, el control sobre el proceso de trabajo permite una mejor coordinación del mismo, de forma tal que si no se tiene control sobre el proceso de trabajo, difícilmente se podrá coordinar el mismo.

---

incapacidad de JUL para coordinar el proceso de trabajo cuando éste se fue haciendo más complejo –y obviamente por la dificultad de ocultar y retener su know how–, y por otra parte, a la capacidad del DD para hacer frente a dicha incapacidad –y obviamente por su habilidad para hacerse del know how de JUL–. En palabras del DD:

“Contraté a LUP, compré otras dos máquinas y contraté a LAU y a WEN, y se les empezó a enseñar... se fue SER. Entonces, estaban RAQ, LAU, WEN, LUP, WIL, PAO Y JUL. Y nos ayudaba también la empleada de mi mamá, que se llama LIL, que era hermana de YOL –que trabajaba también aquí–, pero ella era muy floja y no duró mucho, duro 6 meses nada más. Entonces, ya cada quien estaba haciendo algo. Cuando estaba ya toda esa gente, eran como 8 o nueve, *fue cuando empezaron a haber problemas, porque todos estaban aquí juntos y el problema principal era JUL: se hartaba, se embotaba con tanto trabajo.* Entonces yo ya tenía que empezar a decir qué iba a hacer cada quien. Sin embargo, desde el principio, mi forma de trabajar fue muy flexible: yo aprendí con mi experiencia que al cliente hay que cumplirle las fechas, sobre todo en las fechas más que a veces en la calidad, sobre todo en las fechas que prometes porque, por ejemplo, en este caso las agencias de viajes, si tú no les entregas en la fecha que les dijiste o que te dicen, se pierde el pedido, porque son normalmente para grupos que van a salir en ese momento; entonces si no entregas, se va el grupo sin nada y ya no te lo reciben [el pedido]. Entonces yo empezaba ya a partir el trabajo, agarraba y decía: ¡haber, espérense! –estaban haciendo, por ejemplo, 100 maletas de Ramsa y me hablaban de una agencia que les urgía [un pedido]– ¡paren eso, vamos a hacer esto! Entonces todos nos poníamos a hacer eso, *pero ahí sí, yo ya estaba ordenando el trabajo de cada quien, más que JUL.* JUL ya más bien se dedicaba a hacer la labor más complicada del trabajo. Yo decía: ¡tú haz esto JUL!, pero obviamente siempre con su complacencia ¿no?, o sea, yo siempre lo tomaba en cuenta: ¿cómo ves? va a hacer esto WEN [y JUL consentía] si, que haga eso. Pero yo, yo guiando ¿no?, digamos: no manipulando sino guiando” (entrevista con el DD).

Esta circunstancia en la que el DD empezaba a influir en la forma de coordinar el proceso de trabajo gracias al control que empezaba a tener sobre dicho proceso se manifestó a través de la diferencia en las formas de organizar el proceso de trabajo. Por una parte, JUL organizaba el proceso de trabajo a partir de una cuasi división del trabajo encadenada, es decir, en un inicio diversas actividades eran realizadas de forma secuencial por un mismo trabajador, siendo el producto de estas actividades, el insumo necesario para las actividades del trabajador encargado de continuar con la siguiente etapa del proceso productivo, y así sucesivamente, hasta concluir el proceso de trabajo; esta forma de trabajo implicaba cierta linealidad que desde el punto de vista de JUL resultaba difícil de trastocar. Por otra parte, si bien el DD respetaba esta forma de organizar el proceso de trabajo, solo lo hacía hasta cierto punto, ya que para el DD trastocar dicha linealidad no resultaba una cuestión problemática; asimismo, las formas propuestas por JUL para llevar a cabo las actividades era una cuestión que el DD no respetaba

estrictamente. Así por ejemplo, respecto de la actividad de cosido, el DD menciona: “... pero yo ya metía mi cuchara ahí, porque JUL les enseñaba de una manera; entonces, al yo ver como estaban cosiendo, les decía: ¿por qué no le haces así?, o sea, yo veía formas de que lo hicieran más rápido. Por ejemplo, cuando JUL cosía, hacía dobladillos y al terminar se paraba y empezaba el mismo a cerrar las maletas. Entonces yo le decía: ¡espérate!, mejor que alguien te ayude y tú sígueme, conforme vayas cosiendo, que te vayan quitando los dobladillos. Igual a WIL, ¿sabes qué?: tú no te pares, tú sólo cose. Así, cosas así” (entrevista con el DD).

De esta forma, a partir del evento crítico que da origen al surgimiento de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*, inmediatamente se genera otro evento crítico que determinaría sobre manera la forma como se desarrollaría tanto la acción organizada de *Creaciones California de México S.A. de C.V.* como la acción organizada de PROMOO. Como se ha visto, la contratación de JUL –que representa la esencia de este evento crítico– significó la respuesta del DD al problema cómo producir artículos promocionales a agencias de viaje ante un desconocimiento del know how de la producción de artículos promocionales.<sup>476</sup> Esto es, gracias al proceso de taylorización que el DD empieza a desarrollar, pudo acceder al conocimiento necesario para producir artículos promocionales para agencias de viaje; en otras palabras, el DD logró gradualmente apropiarse del control y coordinación del proceso de trabajo necesario a la elaboración de artículos promocionales para agencias de viaje.

En este contexto es necesario recordar que el sistema de acción concreto, es decir, la expresión teórica de la acción organizada, no implica solamente un modo teórico de razonamiento, implica también la estructuración concreta que adoptan las posibles respuestas a los problemas que requieren para su resolución de la cooperación humana vía el ejercicio de poder –ejercicio de poder que se presenta como ineludible si la cooperación no se logra por convicción propia–.<sup>477</sup> Parafraseando a Crozier (2003: 9), lo significativo del sistema de acción concreto es que permite delimitar las fronteras y medir las interacciones y los modos de

---

<sup>476</sup> Recuérdese que el problema de cómo vender artículos promocionales para agencias de viaje ante un desconocimiento del mercado de agencias de viaje de alguna manera lo logró resolver el DD.

<sup>477</sup> Como expone Crozier, dentro de un sistema burocrático, pero también dentro de un sistema no burocrático –o más bien un sistema no burocratizado en extremo–, “... los individuos están en libertad de otorgar o negar su contribución, en gran parte a su arbitrio; pueden colaborar o refugiarse en su retirada, compenetrarse de los fines de la organización y entregarse hondamente a su rol, o dar de sí mismos solo una parte superficial, reservándose las fuerzas para empresas personales extrañas al trabajo” (Crozier, 1974b: 99).

---

regulación de este conjunto de relaciones de cooperación humanas concretas<sup>478</sup> que dan forma a la acción organizada concreta.

En el caso que nos ocupa se ha planteado que el DD se enfrentaba a un problema que requería para su solución de la cooperación, no solamente de JUL, sino de los demás miembros de la microorganización. Respecto del primer aspecto, como se ha visto, la cooperación de JUL se tornaba escasa, por lo que el ejercicio de poder –manifestado a través del proceso de taylorización– tuvo que hacer acto de presencia.<sup>479</sup> Así pues gracias al ejercicio de poder el DD logró resolver el problema de la negativa de JUL a cooperar, es decir, la negativa de JUL a compartir su know how; lo cual a su vez significó, dar respuesta al problema de su incapacidad para elaborar –por sí mismo– artículos promocionales para agencias de viaje, es decir, logró dar respuesta al problema de su inexistente know how para elaborar –por sí mismo– artículos promocionales para agencias de viaje.

Entonces, lo que estaba en el fondo no era tanto el problema de producir artículos promocionales para su posterior venta –porque ello se resolvía con la contratación de JUL–, sino el problema de aprender a producirlos por sí mismo, ya que ello le permitiría evitar la dependencia respecto de JUL o de cualquier otro trabajador –precisamente por contar con un know how que en un inicio no poseía–, y poder entonces controlar por sí mismo el proceso de trabajo y dar forma a la acción organizada –como más le conviniera–.

Es por lo anterior que el proceso de taylorización iniciado por el DD se convierte pues en el gran mecanismo de regulación de la acción organizada de *Creaciones California de México S.A. de C.V.* y en la base para el desarrollo de la acción organizada de PROMOO. Pero la culminación de este proceso no se da durante el período de vida de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*, sino en su postrimería, es decir, en el período de emergencia de PROMOO.

Una vez analizada la importancia del proceso de taylorización, en tanto mecanismo de regulación de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*, pasemos a describir la forma como desaparece esta microorganización, para identificar entonces, la emergencia de PROMOO.

---

<sup>478</sup> Relaciones de cooperación que a su vez implican relaciones de poder concretas.

<sup>479</sup> El otro aspecto se retomará líneas abajo.

### **2.3. Emergencia de PROMOO: ascenso y descenso de una forma de acción organizada**

Como se puede intuir, la vida de *Creaciones California de México S.A. de C.V.* fue relativamente corta, ya que año y medio después, en julio de 1999, el socio del DD –es decir el dueño de Ramsa– decide romper la sociedad. A continuación se muestra el formulario de registro en el que se solicitó la suspensión de actividades de *Creaciones California de México S.A. de C.V.* ante la SHCP.

---

En palabras del DD, el dueño Ramsa “puso otras agencias de viajes y empezó a trabajar con todas, se ve que se hartó, y de repente me dijo: ¿sabes qué? mejor ya tú hazte cargo, te vendo mi parte. Para mi de lujo porque yo le tenía que estar dando utilidades; le pagué su parte más una compensación, le di una parte extra por el tiempo trabajado –digamos por las utilidades obtenidas– y ya me quede solo” (entrevista con el DD).

Esta circunstancia dio origen a la emergencia de PROMOO. Esto es, al visualizar el negocio potencial que significaba la producción y venta de maletas en el sector de agencias de viajes y estando en un proceso de aprendizaje sobre el control del proceso de trabajo –lo cual le permitía ejercer una gestión eficiente de un negocio hasta hace poco desconocido–, el DD decide seguir en el mismo ramo pero con un nombre comercial diferente al de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*: PROMOO. De hecho el DD comenta que: “Di de baja la sociedad anónima y me quede como persona física con actividad empresarial que a partir de este año ya no existe [1999].<sup>480</sup> En teoría era mi mamá y yo, pero a final de cuentas me quedé yo solo [porque] mi mamá siguió con lo de los escudos [*Escudos Lozano*]” (entrevista con el DD). En este escenario, el DD se dedica de lleno a la actividad demandada por PROMOO relegando su rol dentro de *Escudos Lozano*.

De esta manera, la temprana formación del DD en Escudos Lozano y el surgimiento de *Creaciones California de México S.A. de C.V.* fueron factores esenciales primero, en la procedencia de PROMOO, y posteriormente, en la emergencia de PROMOO.

En este contexto de emergencia de PROMOO, desde el punto de vista jurídico-fiscal, la mamá del DD era la que estaba dada de alta ante la SHCP como persona física con actividad empresarial para facturar lo relativo a *Escudos Lozano*, sin embargo, el DD menciona que:

“Hasta hace un año [2003] cuando empiezo a hacerle trabajos a mi mamá, así, en serio, le digo: ¿sabes qué? pues ya no tiene caso que tú estés facturando –sobre todo porque como ahora ya no me estoy involucrando con el trabajo de *Escudos Lozano* a ella le empieza a faltar trabajo–. Entonces, por cuestiones de simplificación administrativa, le digo: ¿sabes

---

<sup>480</sup> De hecho, el DD ya estaba dado de alta ante la SHCP debido a que por algún tiempo trabajó en el Gobierno del Distrito Federal –para lo cual se tuvo que dar de alta por honorarios–, por lo que simplemente hizo un cambio de situación fiscal. Asimismo, al respecto el DD menciona que: “Tengo que ser persona física con actividades especiales y no se que tantas cosas ... si Hacienda [SHCP] te ve como sociedad anónima, te trae pero en friega. Cuando eres sociedad anónima, te atrasas un día en una declaración y más ahora que son mensuales y ahí está la requisición, multas. ¡Son implacables!. En cambio estando en el régimen de pequeño empresario, mientras estés cumpliendo no te molestan absolutamente. Tu cumple sistemáticamente con tus declaraciones mensuales y no te dicen nada. Eso es bien importante, Hacienda [SHCP] no deja trabajar” (entrevista con el DD).

qué? mejor deja de facturar tú, así nos ahorramos lo del pago de un contador, ahora yo facturo todo lo que necesites facturar. Porque ella casi no facturaba: las escuelas primarias casi no te piden facturas; entonces ella sacaba dos, tres facturas por mes. Le digo: ¿sabes qué? tú te olvidas de todo y yo me hago cargo de todo lo que sea legal; entonces, ella se da de baja y ya ahora yo facturo por ella, cuando ella necesita facturar<sup>481</sup> (entrevista con el DD).

A continuación se presenta el Registro Federal de Contribuyentes que el DD utiliza para facturar en nombre de PROMOO:



Desde el punto de vista de organización del trabajo entre *Escudos Lozano* y PROMOO, el DD comenta lo siguiente:

“Yo me vuelvo un subcontratista de mi mamá. Por ejemplo, mi mamá vende portadocumentos a las escuelas, pero no contrata gente para que se los hagan, sino que me los compra a mí, y yo los hago con mis maquileros, por lo que puede decirse que mi mamá es mi cliente. Mi mamá me dice: ¿sabes qué? necesito 1000 porta documentos. Yo se los hago y se los vendo, obviamente se los vendo muy baratos. Entonces ella obtiene su ganancia de nada más imprimirlos. Ella necesita una persona que es su trabajadora o mi hermano que le imprime todo lo que yo le hago. Ella me paga a mí, obtiene su producto y le añade el valor de la impresión. En realidad lo que hace es darme mucho trabajo, demasiado trabajo, porque es un trabajo que no es muy bien remunerado para mí, pero yo lo hago por que es mi mamá. Este año hicimos como 10,000 porta documentos –de pura tela más aparte los de vinil–, fueron como 20,000 en total” (entrevista con el DD).

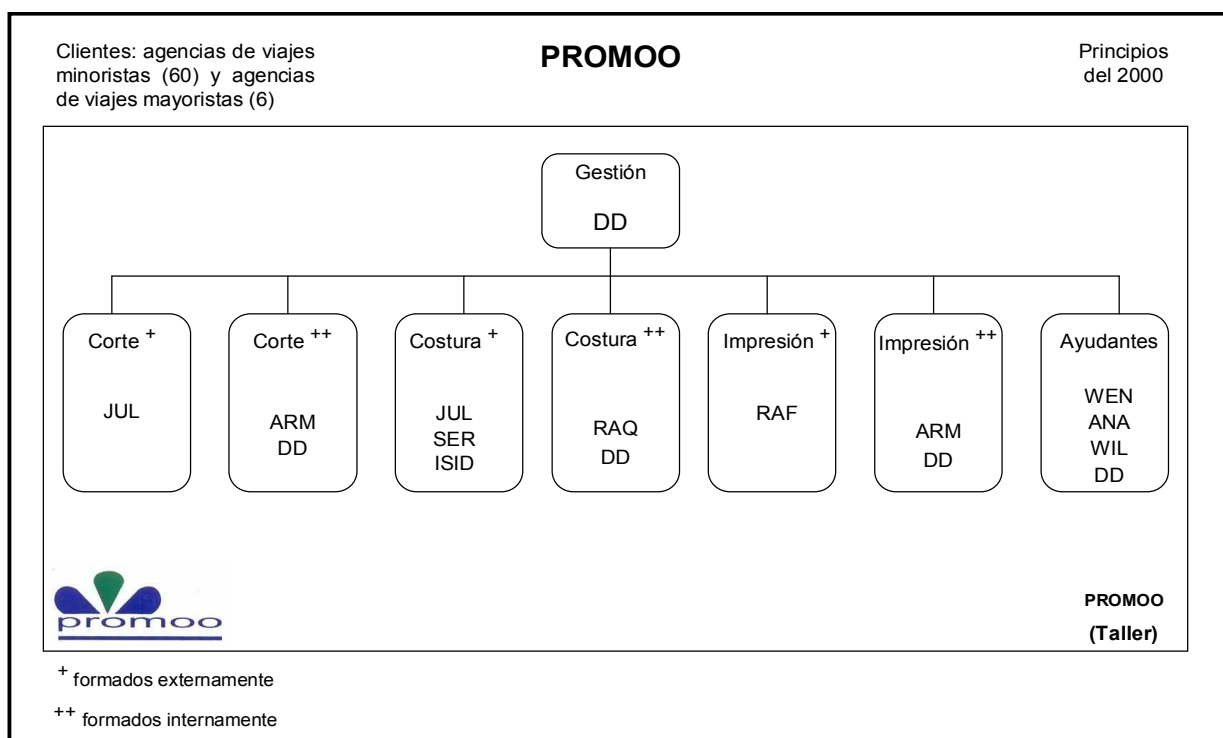
---

<sup>481</sup> Aunque, la mamá del DD ya no factura, ante sus clientes se sigue presentando como *Escudos Lozano*.



Sin embargo, el cambio de figura jurídica y de nombre comercial se da hasta principios de 2000, es decir, casi dos años después del rompimiento de la asociación. En este contexto de cambio de figura jurídica y de nombre comercial, pero de permanencia de giro productivo, se siguió desarrollando la acción organizada de PROMOO, siendo su estructura inicial bastante semejante a la de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*, como se muestra en la figura 5.2 (ver figura).

Figura 5.2 Estructura final de *Creaciones California de México S.A. de C.V.* y estructura inicial de PROMOO.



Fuente: elaborado por el autor a partir de la entrevista con el DD.

En realidad, más allá del aumento de personal, la diferencia estructural radicó básicamente en la aparición de la figura de ‘impresor formado externamente’, es decir, trabajador que no fue capacitado dentro de PROMOO sino que ya contaba con los conocimientos necesarios para realizar las actividades de impresión. Ahora bien, retomemos el tema de las relaciones de poder.

### 2.3.1. Las relaciones de poder en el contexto de la acción organizada de PROMOO: la fase inicial

Recuérdese que el DD entra en un proceso de extracción del know how de JUL, y en este proceso, obviamente la extracción del know how se da forma gradual, y por lo mismo, parcial. Ello implicaba que el control y coordinación del proceso de trabajo fueran actividades compartidas entre el DD y JUL. Pero una vez que el DD logra sustraer por completo el know how que JUL poseía, el control del proceso de trabajo pasa de ser compartido –entre JUL y el DD– a ser exclusivo del DD. De igual forma, una vez que el DD sustrae el know how de JUL, la coordinación del proceso de trabajo pasa de ser compartida a ser exclusiva del DD. Y esta circunstancia daba entonces al proceso de taylorización el carácter de mecanismo de regulación de la acción organizada de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*, ya que la cotidianidad del piso de trabajo –nivel productivo– de esta microorganización, giraba en torno a este proceso de taylorización.

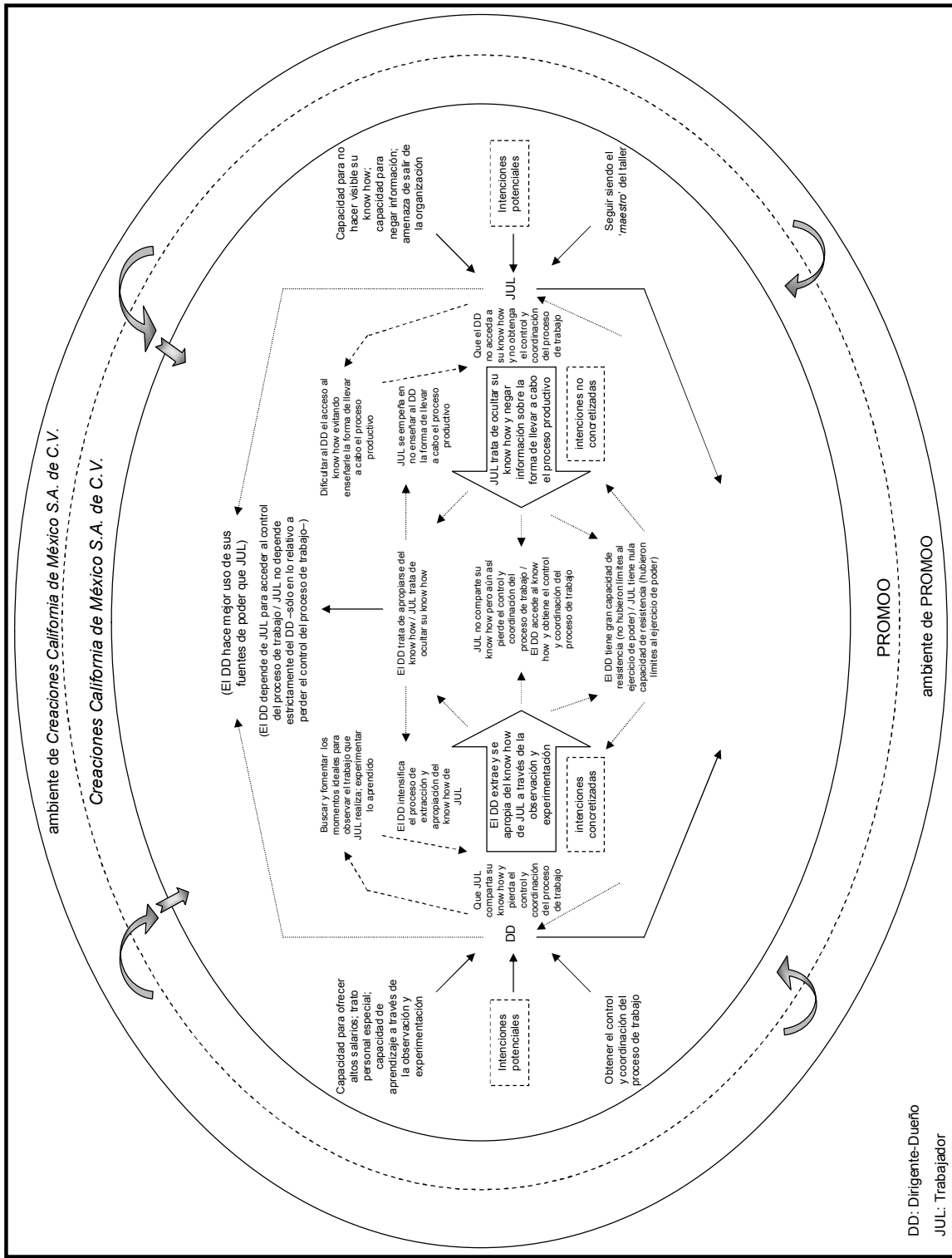
Pero este momento de la historia en el que el DD logra sustraer por completo el know how de JUL y controlar y coordinar de manera exclusiva el proceso de trabajo sucede en el período de emergencia de PROMOO. Específicamente, visto a la luz del modelo expuesto en el capítulo 3, es decir, visto a la luz de las relaciones de poder, el proceso de taylorización adquirió la siguiente configuración, como se muestra en el esquema 5.2 (ver esquema).<sup>482</sup>

De acuerdo al esquema 5.2., mientras el interés principal del DD radicaba en querer obtener el control y coordinación del proceso de trabajo, el interés de JUL residía en querer seguir siendo el ‘*maestro*’ del taller. Esta divergencia de intereses implicaba una situación conflictiva por el acceso al control y coordinación del proceso de trabajo vs la conservación del control y coordinación del proceso de trabajo. Específicamente mientras que el DD estaba interesado en que JUL compartiera su know how –de forma tal que JUL perdiera el control y coordinación del proceso de trabajo–, JUL estaba interesado en que el DD no accediera a su know how –de forma tal que el DD no obtuviera el control y coordinación del proceso de trabajo–.

---

<sup>482</sup> Resulta pertinente, revisar los esquemas 3.4, 3.5, 3.7, y 3.8 del capítulo 3. De hecho, de aquí en adelante, cuando se haga referencia a las relaciones de poder, es necesario tener presente lo relativo al modelo sobre la relaciones de poder expuesto en el capítulo 3.

Esquema 5.2 Proceso de taylorización en Creaciones California de México S.A. de C.V. – PROMOO.



Para ello, la estrategia del DD consistía en buscar y fomentar los momentos ideales para observar el trabajo que JUL realiza y experimentar lo aprendido y la estrategia de JUL consistía en dificultar al DD el acceso al know how evitando enseñarle la forma de llevar a

cabo el proceso productivo. Estas estrategias eran posibles gracias a que mientras el DD contaba con la capacidad para ofrecer altos salarios a JUL,<sup>483</sup> la capacidad para dar un trato personal especial a JUL<sup>484</sup> y –sobre todo– la capacidad de aprendizaje a través de la observación y experimentación, JUL contaba con la capacidad para no hacer visible su know how, la capacidad para negar información y la posibilidad –amenaza– de salir de la organización.

Sin embargo, aunque ambos contaban con fuentes de poder, el DD hacía mejor uso de éstas que JUL, lo cual se evidencio en el hecho de que el único favorecido en esta relación de poder fue el DD.

De esta manera, tanto el DD como JUL procedieron a ejercerse poder mutuamente: por una parte, el DD procedía a extraer y apropiarse del know how de JUL a través de la observación y experimentación, y por otra parte, JUL procedía a tratar de ocultar su know how y negar información sobre la forma de llevar a cabo el proceso productivo. Así, una vez que el DD y JUL se ejercen poder mutuamente, los efectos de dicho ejercicio se manifestaron por una lado, en el hecho de que si bien JUL no era renuente a compartir su know how, finalmente perdió el control y coordinación del proceso de trabajo, y por otro lado, en el hecho de que efectivamente el DD accedió al know how de JUL y obtuvo el control y coordinación del proceso de trabajo.

Obviamente, la respuesta ante el poder ejercido fue una respuesta conflictiva abierta en la que el DD trataba de apropiarse del know how de JUL y éste trata de ocultar su know how. Dicha situación se manifestó en la capacidad del DD para oponer resistencia y la incapacidad de JUL para oponer resistencia, es decir, mientras para el DD no hubieron límites al ejercicio de poder, para JUL si hubieron límites al ejercicio de poder, de forma tal que, como ya se indicó, el principal beneficiado en esta relación de poder fue el DD.

No obstante, ello debe ser matizado, es decir, es importante mencionar que si bien en términos teóricos las partes imbricadas en una relación de poder nunca quedan desprotegidas, ello no significa que con el paso del tiempo, una de las partes logre ejercer un poder casi

---

<sup>483</sup> Ofrecer altos salarios permitía al DD evitar que JUL se fuera de la microorganización al menos hasta que el DD lograra apropiarse del know how de JUL.

<sup>484</sup> Dar un trato especial a JUL también repercutía en el hecho de postergar que éste tomara la decisión de salir de la microorganización; asimismo, repercutía en el hecho de que JUL realizara su trabajo en un ambiente de –aparentemente– escaso conflicto.

---

absoluto sobre la otra. Y es casi absoluto porque si bien el DD logró apropiarse del know how de JUL, en realidad no logró apropiarse de todo el know how, ya que hubieron actividades que JUL nunca realizó dentro de su estancia en *Creaciones California de México S.A. de C.V. – PROMOO*, y que por tanto, el DD no pudo aprender. Pero a pesar de ello, la cantidad y calidad del know how apropiado por parte del DD, fue más que suficiente para poder acceder al control y coordinación del proceso de trabajo. De esta manera, aunque se expone que la capacidad de resistencia de JUL fue nula debido a que el DD logró apropiarse del know how de JUL, ello debe ser interpretado no en términos absolutos sino relativos.<sup>485</sup>

Así pues, dada la capacidad de resistencia del DD y la –casi– nula capacidad de resistencia de JUL, mientras las intenciones del DD se vieron concretizadas, las intenciones de JUL no se vieron concretizadas. Asimismo, debido a la capacidad de resistencia –indicativo de los límites al ejercicio de poder–, ambos actores debían asegurarse de la efectividad del ejercicio de poder que desplegaban, por lo que el control que ejercía el DD consistía en intensificar el proceso de extracción y apropiación del know how de JUL y el que ejercía JUL consistía en empeñarse en no enseñar al DD la forma de llevar a cabo el proceso productivo.

Finalmente, es pertinente establecer que la relación de poder entre el DD y JUL se gesta en un contexto de dependencia mutua en el que por un lado el DD dependía de JUL para acceder al control del proceso de trabajo pues era la única persona que contaba con el know how a partir del cual podía acceder a dicho control, y por otro lado, JUL dependía del DD únicamente en lo relativo a perder el control del proceso de trabajo, ya que lo relativo a la conservación de la fuente de trabajo no era una cuestión que preocupara a JUL. De esta manera, si bien había una dependencia mutua, el DD dependía más de JUL que JUL del DD, lo cual en principio ponía en desventaja al DD; no obstante, este hecho cambió en el corto plazo y el DD logró equilibrar esta situación de desventaja. Así, el DD pasa de una dependencia casi unilateral a un equilibrio de dependencia mutua. Paradójicamente, aunque el DD tenía en principio una posición más desfavorable dentro de la relación de poder que mantuvo con JUL, con el paso del tiempo logró salir mejor librado de dicha relación.

---

<sup>485</sup> Sin embargo, se expone en términos absolutos debido a la necesidad de hacer práctico el entendimiento de la relación de poder en cuestión, la cual a su vez, debe ser interpretada en el contexto de la acción organizada de PROMMO; esto es, para efectos de la explicación de la conformación de la acción organizada de PROMOO, los detalles, si bien son importantes, no resultan trascendentales.

### 2.3.2. La forma de organización del trabajo en PROMOO: la fase de desarrollo

Hasta el momento se han analizado la emergencia y procedencia de PROMOO, a la vez que se ha analizado el papel que jugaron las relaciones de poder en este proceso de emergencia y procedencia. Ahora, es tiempo de analizar el papel que jugaron las relaciones de poder en el período inmediato a la emergencia de PROMOO, no sin antes describir y analizar la forma de organización del trabajo que se desarrolló en PROMOO durante dicho período.

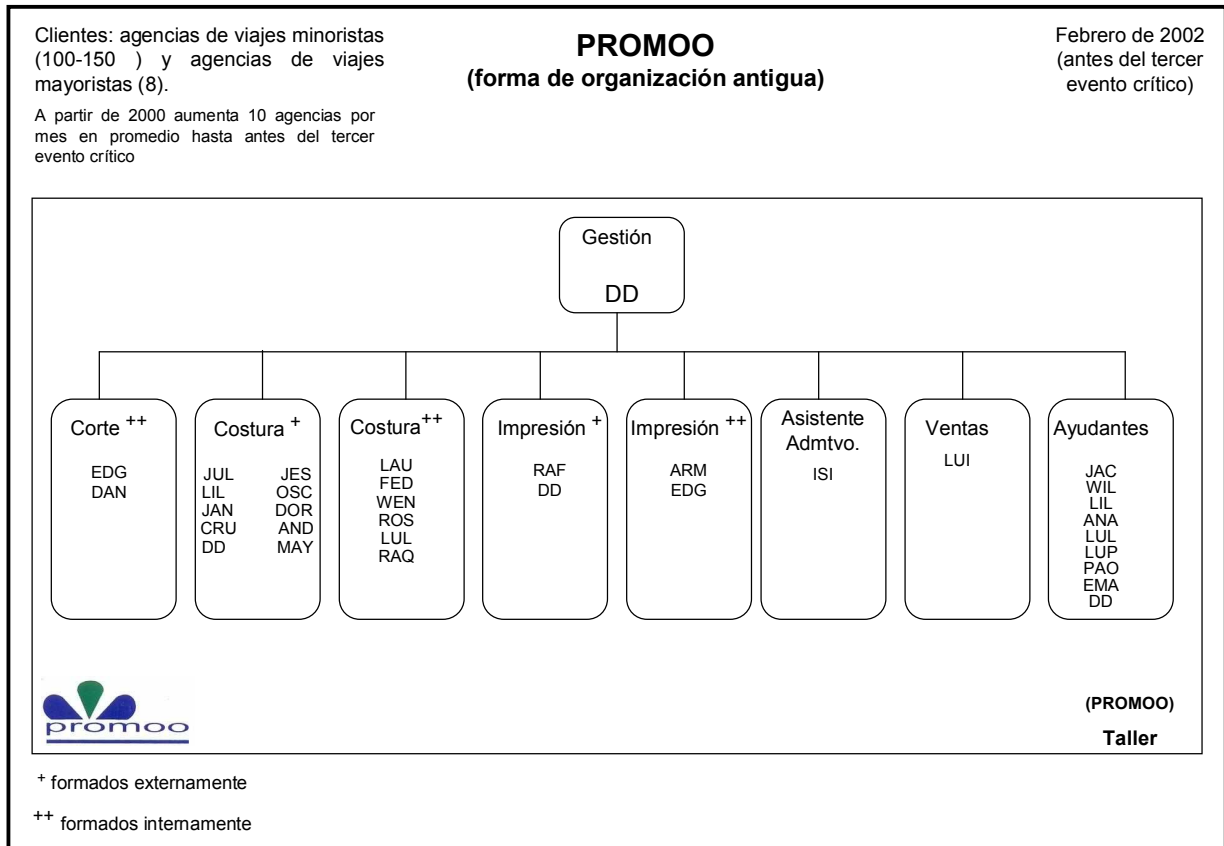
En este sentido, es importante mencionar que se analizará el papel que jugaron las relaciones de poder en el período inmediato a la emergencia de PROMOO, y no –aún– en el período actual, debido a que en PROMOO surgió un tercer evento crítico que reformularía la naturaleza de la forma de organización del trabajo y la naturaleza de la acción organizada actuales. Por tanto, antes de exponer lo relativo al período actual, es necesario analizar lo sucedió en el período intermedio.

Así pues, cuando PROMOO emerge a principios del 2000, su cartera de clientes era de sesenta agencias de viajes minoristas y seis agencias de viajes mayoristas. Posteriormente, cuando sucede el tercer evento crítico en febrero de 2002, la cartera de clientes de PROMOO estaba conformada por aproximadamente cien o ciento cincuenta agencias de viajes minoristas y alrededor de ocho agencias de viajes mayoristas. De acuerdo al DD, a partir de 2000, la cartera de clientes de PROMOO aumenta en promedio diez agencias por mes. Recuérdese que ello fue posible gracias a la estrategia publicitaria que consistía en anunciarse en revistas especializadas del sector de agencias de viaje. Y a este aumento de demanda, correspondió un aumento en el número de trabajadores, puesto que con la plantilla laboral inicial resultaba complicado satisfacer dicho aumento de demanda –sobre todo en lo relativo a los tiempos de entrega–, por lo que la forma estructural de PROMOO hasta antes del tercer evento crítico adoptó la distribución mostrada en la figura 5.3 (ver figura).

Este desarrollo estructural que se inició a partir del surgimiento de PROMOO fue un desarrollo gradual en el que los trabajadores se iban incorporando progresivamente de acuerdo a los requerimientos de la demanda. Durante este desarrollo estructural, solo algunos trabajadores que estuvieron presentes desde que inició PROMOO permanecieron hasta antes del tercer evento crítico; los demás se fueron incorporando gradualmente; y algunos más simplemente salieron de la microorganización durante este período de desarrollo estructural.

Por ello, la estructura expuesta en la figura 5.3 solo representa una instantánea de la misma antes del tercer evento crítico.

Figura 5.3 Estructura de PROMOO hasta antes del tercer evento crítico.



de la impresión se manda a costura. Pero todo esto está totalmente ligado: se corta una pieza y en ese momento se puede empezar a imprimir, o sea, no necesitas terminar de cortar para empezar a imprimir, se empieza a imprimir esa pieza. Por ejemplo, una maleta de Julia tiene catorce piezas, bueno en realidad son siete que se parten en dos; entonces, se corta la pieza, se imprime y luego se vuelve a cortar ya impresa y luego se manda a costura. Ya en costura cada quien tenía sus actividades designadas, su procedimiento: los que dobladillaban,<sup>488</sup> los que pegaban,<sup>489</sup> los que hacían fuelle,<sup>490</sup> los que viviaban,<sup>491</sup> los que cerraban.<sup>492</sup> Y pues los ayudantes que estaban en todo, terminaban el proceso, por ejemplo, una vez que los costureros terminaban, los ayudantes empezaban a deshebrar,<sup>493</sup> voltear<sup>494</sup> y empacar. Y ya que se termina, dependiendo de la urgencia –casi siempre todo urge–, los otros seguían con el proceso de las otras doscientas” (entrevista con el DD).

Las actividades más laboriosas del proceso productivo para realizar maletas son corte, impresión y costura. Para una mejor comprensión de estas actividades, se muestran las siguientes láminas en las figuras 5.4, 5.5 y 5.6 (ver figuras). Asimismo en la figura 5.7 (ver figura) se muestra la distribución espacial del taller donde se llevaban a cabo las actividades productivas.

---

<sup>487</sup> El proceso de impresión consiste en lo siguiente: en la computadora se diseña el logotipo que va a ir impreso en la maleta y se imprime en forma de acetato; después se prepara el marco de tela de serigrafía –es decir el marco de impresión– con líquido de emulsión por ambos lados; posteriormente, en la máquina de revelado se coloca el acetato –del logotipo– y encima de éste se coloca el marco de tela. A continuación se cierra la tapa de la máquina de impresión y se oprime un botón para sacar el aire de forma tal que el acetato y el cuadro queden totalmente planos; acto seguido se enciende el botón para iniciar el proceso de revelado, el cual dura doce minutos. Una vez revelado el marco de impresión, se enjuaga con agua para destapar el logotipo que va a imprimirse, con el objetivo de que la pintura pase a través de la tela sin problemas. En seguida, se procede a secar el marco con una secadora –secadora para cabello–, y puesto que el agua no destapa por completo el logotipo, con líquido de emulsión de embarra la tela y con una especie de alambre se destapan los hoyos faltantes. Y ya que esta listo el cuadro de impresión con el logotipo a imprimirse se coloca en la tabla de impresión. Inmediatamente se prepara la pintura y se empieza a imprimir pasando la pintura con una espátula sobre el marco de impresión que está apoyado sobre la tabla de impresión.

<sup>488</sup> Dobladillar significa hacer los dobladillos a algunas de las piezas que conforman las maletas con el objetivo de dar un mejor acabado a las partes de la maleta que llevan cierre.

<sup>489</sup> Pegar significa adherir las bolsas que llevan las maletas a las maletas mismas.

<sup>490</sup> Las maletas tienen dos partes básicas: el fuelle y las tapas. El fuelle es la parte de las maletas sobre la cual se montan las tapas. Las tapas son la parte de la maleta que cubren los costados de la misma.

<sup>491</sup> Recuérdese que vivear es el proceso que consiste en poner el vivo a las maletas.

<sup>492</sup> Cerrar significa unir todas las piezas que conforman una maleta, excepto las bolsas.

<sup>493</sup> Al respecto el DD comenta: “El que cose no deshebra, no le corta al ras, siempre deja pedazos volando, entonces los ayudantes lo que hacen es darle ese terminado” (entrevista con el DD).

<sup>494</sup> Asimismo, el DD comenta: “Cuando terminas una pieza siempre la terminas al revés. Se cose todo por el revés. Entonces, se deshebra y se voltea al derecho” (entrevista con el DD).



Figura 5.4 Mesa de Corte.



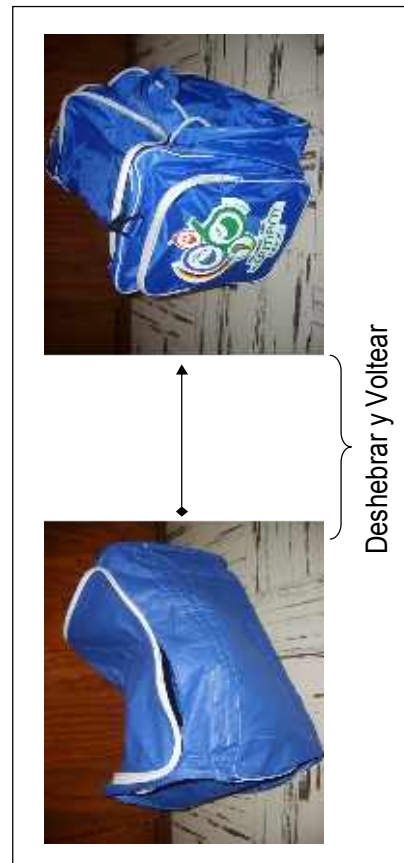
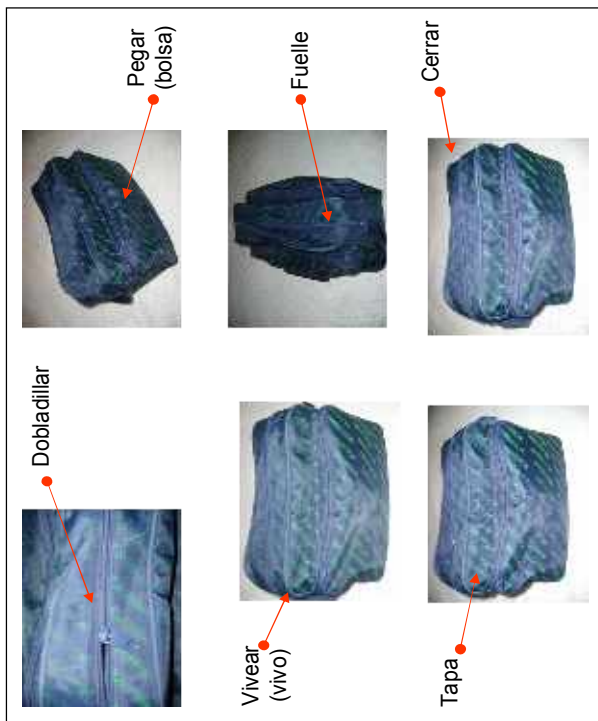
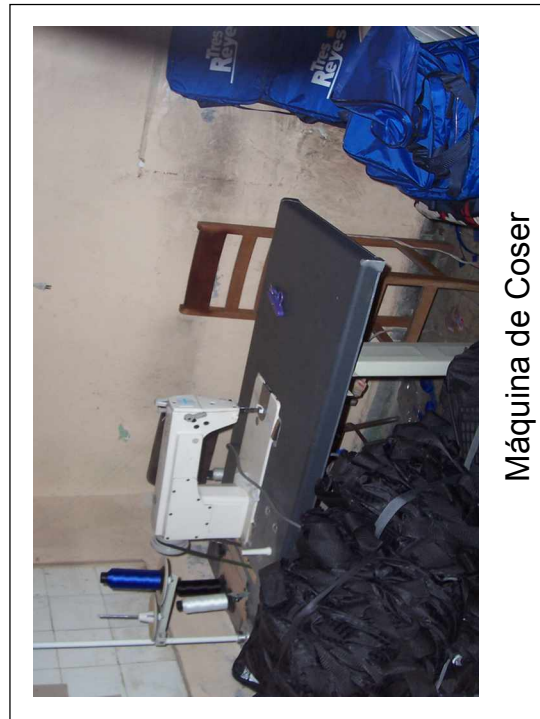
Fuente: elaborado por el autor.

Figura 5.5 Cuadros de Impresión, Máquina de Revelado, Tabla de Impresión e Impresión de tela o plástico.



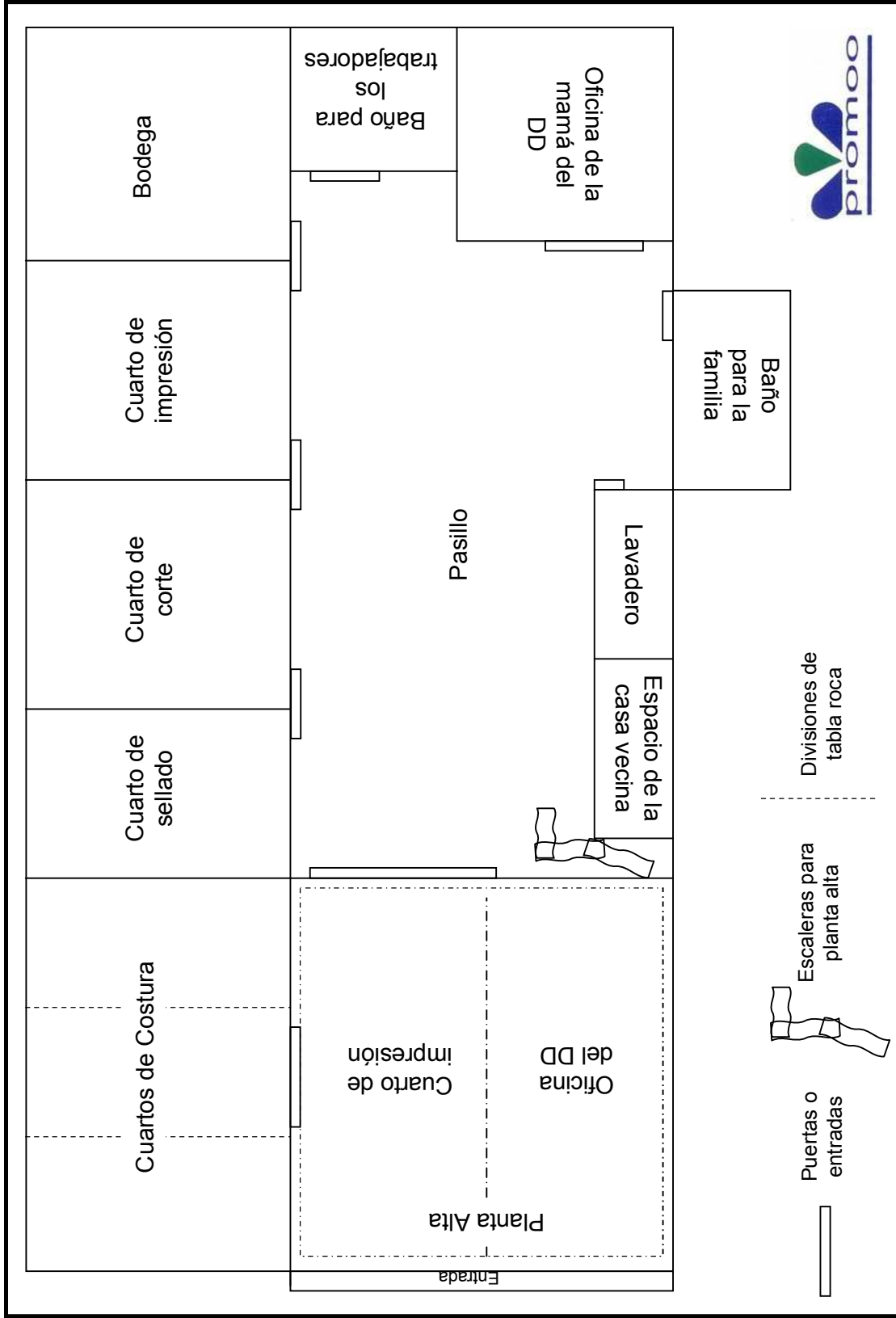
Fuente: elaborado por el autor.

Figura 5.6 Actividades básicas de costura del proceso productivo de maletas.



Fuente: elaborado por el autor.

Figura 5.7 Distribución espacial inicial del taller ( PROMOO).



Fuente: elaborado por el autor.

Pero aunque cada quien tenía asignadas actividades específicas, en determinado momento, dada la urgencia de entrega a las agencias de viaje, los trabajadores realizaban otras actividades diferentes a las que normalmente realizaban, por ejemplo, casi todos ayudan a empacar, los costureros que terminaban de coser ayudaban a voltear, los impresores que terminaban de imprimir ayudaban a cortar; incluso el DD comenta: “yo que le hacía a todo, o sea, si faltaba alguien me ponía a coser, si había que imprimir mucho me ponía imprimir, si era necesario ayudaba a empacar, pero más que nada controlando (entrevista con el DD)”. Es decir, para cumplir con las cantidades y los tiempos de entrega, era necesario aumentar la productividad, y ello se lograba reduciendo los tiempos muertos: los que terminaban de realizar sus actividades principales ayudaban a realizar otras actividades de forma tal que el tiempo del proceso productivo se acortaba debido a la realización de actividades de forma conjunta.

Por ello, si bien existía una división del trabajo, en realidad el proceso productivo funcionaba a partir de un esquema de polivalencia casi permanente debido a que la urgencia de entrega casi permanente obligaba a que el proceso productivo no fuera tan lineal. Es decir, aunque el proceso productivo se describe de forma lineal, en realidad se llevaba a cabo de forma traslapada: las actividades se traslapaban –no era necesario esperar a acabar una actividad para empezar a realizar otra, sino que podían realizarse al mismo tiempo– en función de los requerimientos de la demanda.

Pero el traslape entre actividades no sólo se debía a la urgencia de entrega, sino al hecho de que los pedidos hechos por las agencias de viaje se mezclaban, es decir, casi siempre se estaban trabajando dos o tres productos diferentes a la vez. De esta manera, por ejemplo, mientras dos trabajadores imprimían al mismo tiempo cada uno –partes de– maletas diferentes, también al mismo tiempo, otros dos trabajadores cortaban al mismo tiempo cada uno –partes de– maletas diferentes; trabajadores cuya actividad principal no era la impresión ni el corte, sino que solamente ayudaban una vez que habían terminado su actividad principal. Pero en todo caso, ante un pedido realmente urgente, todos dejaban de hacer lo que en ese momento estaban haciendo y empezaban a realizar otras actividades; actividades que obviamente eran determinadas –en un principio por JUL y posteriormente– por el DD en función de la urgencia e importancia de los pedidos.

Esta forma de organización de trabajo que el DD estaba empezando a implantar traía aparejadas tres dificultades: conseguir que los trabajadores adoptaran esta forma de

---

organización de trabajo –sobre todo aquellos formados en otros talleres–, coordinar el proceso de trabajo en lo relativo a la producción de diversos tipos de maletas a un mismo tiempo y coordinar el proceso de trabajo en lo relativo a la distribución de las actividades productivas entre los trabajadores.

Respecto del primer aspecto el DD comenta que:

“Es un poco difícil hacer que los trabajadores acepten esa forma de de trabajo. Con los trabajadores que desde un principio estaban aquí y aprendieron aquí no había problema, pero con los costureros que ya venían aprendidos, que eran hechos a la forma de los talleres tradicionales, si había problema: desde que se empieza hasta que se termina no cambian de trabajo, o sea, entra un pedido y no combinan; ¡vaya! no dejan de hacer un pedido por empezar a hacer otro, sino hasta que lo terminan, empiezan con el otro; aquí no. Pero eso me ha permitido cubrir fechas, cubrir entregas en fechas previstas” (entrevista con el DD).

Asimismo, conseguir que los trabajadores adoptaran la forma de organización del trabajo propuesta por el DD resultaba una cuestión delicada si se considera que:

“Los costureros que ya vienen aprendidos de otros talleres tienen una forma muy característica de ser: son muy celosos de su trabajo, de cómo lo hacen, de su habilidad, pues son *maestros* ¿no? Entonces, el estar calificados les hace ser déspotas con los que no lo están y tratan mal a los ayudantes; esa es una condición *sine qua non* de ellos. No admiten mucha presión y lo demuestran con su actitud; nunca te contestan mal, sólo te muestran que están enojados, faltando. Las faltas son su forma de avisarte, pero no se van. Entonces tú aprovechas esas faltas para decirle: ¡sabes que, ya no vengas!” (entrevista con el DD).<sup>495</sup>

Pero aunque predominaba el esquema de polivalencia, había costureros que simplemente decían: “¡no, pues yo nada más coso, yo no ayudo! Hay rangos de estatus” (entrevista con el DD). Ante esta situación, el DD simplemente buscaba la manera de que los costureros tomarán la decisión de dejar la microorganización por sí mismos. Sin embargo, conseguir que los trabajadores hicieran suya la forma de organización del trabajo era importante por que ello permitiría que los trabajadores respondieran adecuadamente a las necesidades de la microorganización:

---

<sup>495</sup> Una de las cuestiones por las que los costureros se comportan de esa manera y –aparentemente– no sienten como problemático la escisión de la relación laboral podría deberse al siguiente hecho: “Tu puedes ver en un periódico, en el anuncio de solicitud de empleo, cómo está lleno de gente que solicita costureros, por lo mismo son así, o sea, es uno de los pocos oficios que tiene siempre demanda” (entrevista con el DD).



“[los trabajadores] deben de entender que cuando no hay trabajo yo les tolero el que no estén a ritmo, pero cuando hay mucho trabajo, tienen que responder, y sobre todo, que me respondan en momentos en los que yo necesite, cuando se tengan que quedar a trabajar. Casi todos los talleres –tengo entendido– se quedan a velar, es muy común eso de velar. Aquí jamás ha pasado eso y jamás he tenido problemas con las entregas y tenemos la fortuna de persistir y continuar en el mercado a diferencia de muchos otros que he sabido que han tronado y que hacían eso. Hay tiempos, o sea, el tiempo de trabajo de nueve a seis de la tarde es suficiente: si te sabes organizar bien es suficiente y puedes distribuir todo de manera eficaz, no eficiente, eficaz. Yo pienso que esos talleres que tiene que velar no lo hacen” (entrevista con el DD).

De hecho, el DD expone que: “Si vela una persona al otro día no puede rendir lo mismo, en cambio, si tú administras el ritmo de trabajo, tú lo puedes acelerar quizá en un veinte por ciento, pero si haces eso constantemente la gente se empieza a cansar” (entrevista con el DD). Por ello, el DD está consciente de que el ritmo de trabajo hay que dosificarlo, es decir, no todo el tiempo es conveniente mantener un ritmo de trabajo apresurado. No obstante, ello depende de los requerimientos de la demanda. Y aunque siempre hay urgencia por entregar los pedidos, el DD ha sabido dosificar el ritmo de trabajo aprovechando los períodos de baja demanda –recuérdese que la demanda de PROMOO es estacional–.<sup>496</sup> De esta manera, el DD comenta: “Los costureros son gente muy especial, entonces le rehuyen a un trabajo así [al trabajo donde constantemente de vela]. Por eso la gente que ha trabajado aquí le encanta trabajar aquí” (entrevista con el DD).<sup>497</sup> De lo contrario, es decir, de no administrar el ritmo de trabajo, o se tendrían que contratar más trabajadores o se tendrían que extender los tiempos de entrega.

Respecto del segundo aspecto, el DD menciona lo siguiente:

“[coordinar la producción de diversos productos a la vez es complicado] porque tienes que saber quién va a hacer qué, si te equivocas corres el riesgo de no terminar ninguno pedido. Empiezas un pedido y metes otro de repente y luego otro, eso te presenta el riesgo de que no se termine ninguno si no llevas bien controlado el proceso de cada uno de estos productos. Por ejemplo, mientras están imprimiendo estos, aquellos están cosiendo, pero si terminan de coser y los otros no han acabado de imprimir, detienen a éstos. Entonces tú tienes que ver la forma de que impriman algo –algo que puedan imprimir rápido– para que

---

<sup>496</sup> Al respecto el DD expone: “Cuando los pedidos se acaban entonces viene el bajón y empiezan unos días bien tranquilos, sin carga y sin trabajo. En esos momentos era cuando yo aprovechaba para retroalimentar” (entrevista con el DD).

<sup>497</sup> De hecho el DD menciona lo siguiente: “La forma de trabajo que yo tenía al principio los desmotivaba [a los trabajadores] porque la veían como una especie de desorden, pero cuando veían que realmente había un orden –que es una anarquía organizada–, se empezaban a sentir bien porque es una forma muy diferente de trabajar de cómo habían trabajado antes”.

---

estos no se queden sin trabajo. Pero controlar así a veinticinco o dieciocho personas es muy complicado” (entrevista con el DD).

Esta situación se complicaba si se toma en cuenta que a lo largo de la historia de PROMOO se han producido más de 150 tipos de maletas, mochilas y portafolios diferentes. Esto es, si bien el proceso para la producción de maletas mantiene un patrón básico, cada maleta posee particularidades que modifican en cierta medida dicho patrón. Las maletas varían en el número de piezas que las conforman y ello hace o más o menos complicado el proceso productivo de varias tipos de maletas a la vez. Por ejemplo, hay maletas cuya producción es más laboriosa porque incluyen más bolsas o incluyen impresión de dos o más colores.

Finalmente, respecto del tercer aspecto, el DD expone que:

“[El proceso productivo] está controlado por mí, o sea, yo lo tengo en la cabeza. Pero yo me volvía loco a veces ¿no? Por ejemplo, era muy común que en el día me preguntarían dos o tres veces: ¡ya termine!, ¿ahora que hago?, y yo no supiera que iba a hacer esa persona. En un principio pues si había tiempos muertos que no podía controlar, pero ya llego un momento en el que ya no fue así. Eso permite dos cosas: una, poder entregar a tiempo; la otra, que los trabajadores se vuelvan multifuncionales porque les dices: mira, tú ya acabaste de coser, ayúdale mientras a este cuate o ayúdale al que está imprimiendo. Entonces, aprenden a imprimir y de repente todos saben de todo. Entonces, de repente, los que tienen más iniciativa ya no te preguntan, terminan su labor y se van a hacer otra actividad” (entrevista con el DD).

Pero para llegar a este estado de cosas el DD tuvo que pasar por lo siguiente: “Yo tenía veinticinco gentes que dependían de mi, no solo revisando que estuvieran trabajando, sino dándoles el trabajo, organizando el proceso desde el inicio, a ver qué va a hacer cada quien, qué va a empezar a hacer y qué va a hacer cuando termine. Y de repente se me juntaban tres o cuatro personas que ya habían terminado: ¿y ahora que qué hago ... y ahora qué hago? Yo terminaba los días pero hasta el gorro de nervios ¿no?” (entrevista con el DD).

Este último aspecto no sólo repercutía directamente en la carga de trabajo del DD, sino en el tiempo asignado a dicha carga. Esto es, si bien el DD realizaba funciones de venta y – algunas– funciones productivas, su principal carga de trabajo residía en la coordinación del proceso de trabajo, y obviamente, la mayoría de su tiempo estaba dedicado a la función de coordinación del proceso de trabajo.

Así, a pesar de que el DD tenía control sobre el proceso de trabajo, resultaba complicada la coordinación del mismo, pero sin el control del proceso de trabajo, la

coordinación del mismo simplemente sería insostenible. Es tiempo pues de analizar el papel que jugaron las relaciones de poder en el período inmediato a la emergencia de PROMOO a la luz de la forma de organización del trabajo que se desarrolló en PROMOO durante dicho período.

### 2.3.3. Las relaciones de poder en el contexto de la acción organizada de PROMOO: la fase de desarrollo

Ahora bien, en este período inmediato a la emergencia de PROMOO, el proceso de taylorización no sólo representó el mecanismo de regulación de *Creaciones California de México S.A. de C.V.*, sino el principal mecanismo de regulación de PROMOO, ya que es en función de éste, que las demás relaciones de poder intraorganizacionales que se desarrollaron en PROMOO, se desplegaron de forma específica. En otras palabras, el proceso de taylorización –en tanto relación de poder– imprimió cierta direccionalidad a las relaciones de poder intraorganizacionales que dieron –y dan– forma a la acción organizada de PROMOO.

Es por ello que cuando PROMOO comienza a crecer, recordemos que si bien el DD había logrado resolver el problema de la negativa de JUL a cooperar –es decir a compartir su know how–, todavía le faltaba resolver el problema de la negativa de los demás miembros de la organización a cooperar –es decir, a actuar de forma disciplinada y con un nivel aceptable de productividad–. La resolución de este último problema se facilitaba por el hecho de que el DD ya contaba con el control del proceso de trabajo. Esto es, controlar el proceso de trabajo le permitiría al DD diseñar esquemas que le facilitaran hacer de la cooperación de los demás miembros de la organización un problema de más fácil resolución por lo siguiente: si el DD contaba con el know how necesario para elaborar maletas, podía entonces enseñar a aquellos trabajadores que no contaran con dicho know how, y ello le permitiría, además de parcializar el trabajo, hacer más o menos previsible su comportamiento respecto de sus funciones laborales; pero también le permitiría estar al tanto de la forma en que actuaban los que ya contaban con dicho know how, y por ello mismo, hacer también previsible su comportamiento. Parcializar el proceso de trabajo –dividir el trabajo– y contar con cierto grado de previsibilidad del comportamiento en el trabajo impactaba directamente en la disciplina y productividad de los trabajadores, pues su grado de libertad se acotaba en función de los intereses del DD.



---

Obviamente, el problema de la negativa de los trabajadores a cooperar representaba un factor importante en el contexto de la naciente acción organizada de PROMOO, sobre todo si se toma en cuenta que el nivel de ventas de PROMOO empezaba a crecer y se tornaba necesario el aumento de trabajadores que pudieran responder al aumento de la demanda. Esto es, ante el aumento de demanda, la capacidad productiva de JUL se vio rebasada, por lo que si bien JUL era un actor clave el proceso productivo, ahora los demás trabajadores también empezaban a ser actores importantes, puesto que de ellos ya también dependía la supervivencia de la microorganización: sin ellos, la capacidad productiva de la microorganización sería insuficiente para dar respuesta al aumento de la demanda, pero también de ellos dependía la eficacia del proceso productivo que permitiera responder a los requerimientos de dicha demanda. Por ello la disposición de los trabajadores a cooperar empezaba a resultar trascendental; y aún más trascendental resultaba la capacidad del DD para hacer que los trabajadores accedieran a cooperar.

De esta manera, el problema al que se enfrentaba el DD relativo a la negativa de los trabajadores a cooperar se hacía evidente si se considera la concepción que el DD tenía –y tiene– de los trabajadores:

“Creo que en general los trabajadores que yo conozco, que son mexicanos, son medios flojos. En el ramo en el que estoy –en la industria– es muy difícil mantenerlos trabajando, o sea, por lo mismo de que hay crisis y estamos en una situación difícil, pues obviamente tienen que trabajar más y ganar un poco menos que antes, supongo ... Vendrían a ubicarse en la categoría *X de McGregor*: un hombre flojo, que trabaja sólo con incentivos. *Eso yo lo he comprobado*, y podría parecer un tanto taylorista, pero ante un control no coercitivo responden las primeras cuatro, cinco o seis veces, ya después necesitas ser coercitivo. Tarde o temprano es el control coercitivo el que viene a equilibrar la relación: un castigo o un incentivo material. Porque el incentivo psicológico no les importa, o sea, que los trates bien. A final de cuentas tú sigues siendo el... se continúa con la lucha de clase” (entrevista con el DD).<sup>498</sup>

Asimismo, la negativa a cooperar por parte de los trabajadores se hace evidente si se considera la contraposición de valores entre el DD y sus trabajadores. De acuerdo al DD, por una parte, los valores que lo mueven son la disciplina, la honradez y el amor al trabajo, y por otra parte, los valores que mueven a sus trabajadores son la indisciplina y el individualismo utilitarista. De

---

<sup>498</sup> De hecho la formación académica del DD lo lleva a visualizar esta situación como un conflicto de clases de tipo marxista.

hecho el DD considera que sus trabajadores “no tienen disciplina: por eso son obreros” (entrevista con el DD); y no tienen disciplina porque los trabajadores consideran “al trabajo como medio para la diversión ... la fiesta es la máxima madre de los fines ... por lo tanto la responsabilidad se convierte en una obligación más que en un valor ... no es un valor que [el trabajador] pueda asumir como valor” (entrevista con el DD). Esto es, para el DD el trabajador estará destinado a ser obrero porque no cuenta con la disciplina suficiente para llegar a cabo la función de emprendedor y/o directivo –aunque se necesite más que la disciplina para ello–, es decir, estará destinado a ser obrero porque no posee la capacidad de trabajar en esquemas que impliquen un alto grado de disciplina. En vez de desarrollar valores como la disciplina y la responsabilidad, el trabajador se compromete con valores como “ser un buen bailarín” (entrevista con el DD). Asimismo, el DD menciona que ya que el amor al trabajo no es un valor con el cual se comprometan, por ello mismo, los trabajadores se caracterizan por desarrollar el valor de la simulación y del engaño en la realización de sus actividades laborales: “... este cariz de simulación que tienen, o sea, buscan la manera querer engañar [pero] es muy difícil que a mí me engañen porque yo conozco cada parte del proceso, entonces, sé cuánto se debe de producir, sé cuando están trabajando y cuando están fingiendo que están trabajando, o sea, llego de repente –in fraganti– a checar” (entrevista con el DD).

Esta diferencia y contraposición de valores adquiere sentido si se considera lo expuesto por el DD: “A mí me gusta mucho la organización, obviamente porque es mi coto de poder. Me gusta mucho trabajar, *porque sé que estoy trabajando para mí*. Pero mis trabajadores siempre van a tener esa contraparte hacia mí o ese sentimiento de ser diferentes, así les pague lo que les pague, *porque no son dueños de su empleo*; entonces no pueden compartir mis valores por más que yo les pueda decir: es que mira, date cuenta, yo te estoy dando este trabajo, es tuyo; esta organización ...” (entrevista con el DD).<sup>499</sup>

---

<sup>499</sup> No obstante, aunque existe esta contraposición de valores, y ello dificulta la cooperación de los trabajadores para con los intereses del DD –es decir, para con los objetivos de microorganización–, existen excepciones: “... yo sí parto del hecho de que hay gente a las que se les complica, por ejemplo, ahorita el maquilero que tengo, uno nuevo, no puede coser porque no sabe –está ya viejito– y siempre ha cocido piel, entonces yo actúo entorno a sus carencias y le ayudo ¿no?”. De hecho, aunque el objetivo de PROMOO es “la obtención de una ganancia” (entrevista con el DD), el DD comenta que: “... no soy tan instrumentalista y sí comparto la ganancia con todos; mis trabajadores ganan bien ... lo que pasa es que el sistema en el que estamos es capitalista y la ética protestante te dice cómo debes de ser ante ese modelo, entonces lo asumo, no lo comparto, simplemente lo asumo y me vuelvo funcional en torno a él: no comparto los valores, sino la funcionalidad del modelo” (entrevista con el DD).

---

Así pues, dado que uno de los objetivos del DD era que PROMOO llegara a ser el principal proveedor de productos de agencias de viajes,<sup>500</sup> la eficacia del proceso de trabajo resultaba primordial –sobre todo en términos de cantidad más que de calidad–, y dicha eficacia dependía a su vez, del grado de cooperación que el DD lograra obtener de sus trabajadores, es decir, dependía de la capacidad del DD para lograr que sus trabajadores desarrollaran la actitud y aptitud necesarias para actuar de forma disciplinada y con un nivel aceptable de productividad.

Y a pesar de que el DD logró, en términos generales, hacer que los trabajadores se mantuvieran dentro de niveles de disciplina laboral y productividad aceptables, hubieron cuestiones que afectaban la eficacia del proceso productivo que nunca pudo erradicar:

“Hay muchos hábitos que tu no puedes evitar, hay hábitos arcaicos –de los talleres de hace veinte, treinta años– que yo no puedo evitar por más que les digo. Por ejemplo, cuando tú imprimes, hay dos formas de empezar a imprimir: en la primera –la mía– tú debes de saber a donde va a ir la impresión, obviamente, si tu ya tienes una muestra anterior, lo que haces es poner la muestra debajo del marco y se transparenta, entonces, no necesitas echarle pintura. En la segunda –como lo hacen los trabajadores– tú imprimes sobre una mica que tienes que centrar en el objeto donde vas a imprimir y tienes que poner las medidas. Bueno, si haces eso corres el riesgo de que la pintura se te seque mientras tú estas haciendo las mediciones; si se seca tienes que limpiar el marco con un solvente y corres el riesgo de que se te eche a perder. Entonces, para evitar eso, haces lo que yo te digo: ya con una muestra que se imprimió antes –supuestamente ya son pedidos que siempre estas haciendo sistemáticamente–, la pones encima, y ya no tienes que echar pintura. Bueno, eso no lo aceptan, yo no sé por qué, siempre tienen que hacer la impresión en la mica. No ha habido hasta la fecha un punto de quiebra entre todos los impresores. Siempre ha habido un empalme de impresores, o sea, el que le enseñó al que está ahora, el que le enseñó al que estaba antes del que está ahora, o sea, siempre se han empalmado. Entonces, hay costumbres que yo no he podido quitarles, hay muchas otras que sí. Hay muchas cosas que aun perduran y que por más que he intentado no las he podido erradicar. Los cortadores igual, o sea, es una norma que usen una regla protectora para cortar porque se cortan. No la usan hasta que se cortan: cuando se cortan ya la usan pero se tienen que cortar para que la usen” (entrevista con el DD).

De esta manera, es a partir de que el DD cobra conciencia de que difícilmente podría llegar a hacer que sus trabajadores pensarán como él, compartieran sus valores y sintieran como suya a la *empresa*, que se ve circunscrito a solamente lograr un mínimo de cooperación, es decir, a solamente hacer que sus trabajadores se comportaran lo más disciplinadamente posible y

---

<sup>500</sup> De hecho el DD comenta que: “...como objetivos estratégicos ... ir creciendo ... mi idea es un día llegar a ser el principal proveedor de productos de agencias de viajes, primero del D.F., y ya luego, del país” (entrevista con el DD).

trabajaran lo más productivamente posible. Pero, ante la negativa de los trabajadores a cooperar –es decir, ante la negativa de los trabajadores a actuar lo más disciplinada y productivamente posible–,<sup>501</sup> la capacidad del DD para obtener un mínimo de cooperación vía el ejercicio de poder, resultaba significativa.

En este estado de cosas, y en el contexto de su microorganización, el DD tenía bien claro la importancia del ejercicio de poder; en sus propias palabras, poder es: “*que hagan lo que yo quiero que hagan*” (entrevista con el DD). Y así como el ejercicio de poder fue el medio para contrarrestar la negativa de JUL a cooperar –y acceder al know how de JUL–, también se convertía en el medio para lograr un mínimo de cooperación por parte de los trabajadores –y conseguir de ellos un nivel aceptable de disciplina y productividad–.

Así pues, el nivel de productividad requerido estaba determinado por el aumento de la demanda de los productos promocionales elaborados por PROMOO; a su vez, la disciplina en el trabajo se tornaba inevitable para mantener dentro parámetros aceptables dicho nivel de productividad.<sup>502</sup> Y es gracias al control del proceso de trabajo que el DD lograba que los trabajadores mantuvieran cierto grado de disciplina en sus actividades laborales: “en cuanto al trabajo ... como saben que yo sé, no me pueden engañar ... el hecho de que ellos saben que yo sé, hace que no se quieran pasar de listos” (entrevista con el DD). En otras palabras, ante la tentativa de los trabajadores de adoptar esquemas de flojera natural y/o sistémica o adoptar comportamientos oportunistas, el DD comenta que: “simplemente yo les digo: ¿sabes qué?, yo sé en cuánto tiempo sale esto: ¡necesito que lo hagas en ese tiempo!” (entrevista con el DD).

Y si bien el control del proceso de trabajo representaba un medio fundamental para conseguir de los trabajadores cierto grado de disciplina y productividad, también entraban en juego otros factores que repercutían positivamente en la disciplina laboral y productividad de los trabajadores. Así por ejemplo, el hecho de lograr que los trabajadores se mantuvieran dentro de niveles de disciplina laboral y productividad aceptables se dio en un contexto organizacional en el que el DD establecía esquemas de trabajo flexibles caracterizados por una

---

<sup>501</sup> O en otras palabras, ante la divergencia y contraposición de intereses.

<sup>502</sup> Para el DD la disciplina consiste simplemente en que los trabajadores “cumplan con los lineamientos básicos” (entrevista con el DD).

---

aparente libertad y autonomía<sup>503</sup> y ofrecía salarios superiores a los salarios ofrecidos por *empresas* pertenecientes al sub-subsector de la confección. Asimismo, la administración del conflicto entre los trabajadores era un aspecto que también influía positivamente en la disciplina laboral y productividad de los trabajadores.<sup>504</sup>

Pero de esta diversidad de circunstancias que implicaban a su vez formas de ejercicio de poder específicas, la que importa destacar sobremanera, es la relativa al control del proceso de trabajo. El esquema 5.3 (ver esquema) muestra como las relaciones de poder jugaron un papel fundamental en la disciplina y productividad de los trabajadores.

De acuerdo al esquema 5.3, por una parte, una vez que el DD accedió al control y coordinación del proceso de trabajo, su interés residía en lograr que los trabajadores accedieran a un mínimo de cooperación para mantener estable la eficacia del proceso productivo; por otra parte, desde un punto de vista amplio, el interés de los trabajadores se hallaba en el hecho de pretender acceder a un máximo de alicientes posible a partir de un mínimo de contribuciones posible.<sup>505</sup>

No obstante, dentro esta generalidad, lo que importa destacar es lo relativo al aspecto productivo, es decir, lo relativo a las formas de llevar a cabo el proceso productivo –en términos generales– y las actividades funcionales –en términos específicos–.<sup>506</sup> En otras palabras, mientras el DD busca asegurar cierta eficacia del proceso productivo mediante el establecimiento de la forma de llevar a cabo el proceso productivo, los trabajadores buscaban

---

<sup>503</sup> Por ejemplo, el DD negociaba los horarios de trabajo con los trabajadores al momento de su contratación: “les pregunto: ¿a qué hora quieres entrar? no pues a las ocho y media; bueno, pero lo vas a cumplir. Hay quienes decían: yo puedo entrar a las tres y salir a las ocho, y yo aceptaba. O sea, siempre les he dado esa posibilidad [de elección y de sentimiento de libertad y autonomía]; entonces, por lo tanto, ellos automáticamente asumen el autocontrol ¿no? (entrevista con el DD). Asimismo, el DD comenta que: “... en las empresas de este tipo, el control de los encargados de talleres siempre es muy alto; entonces, acá [en PROMOO] los trabajadores tenían la ventaja de que estaban siempre solos, libres; llegaba yo en ocasiones pero me convertía en una parte más, o sea, yo no era el que los cuidaba, yo simplemente guiaba ¿no?” (entrevista con el DD).

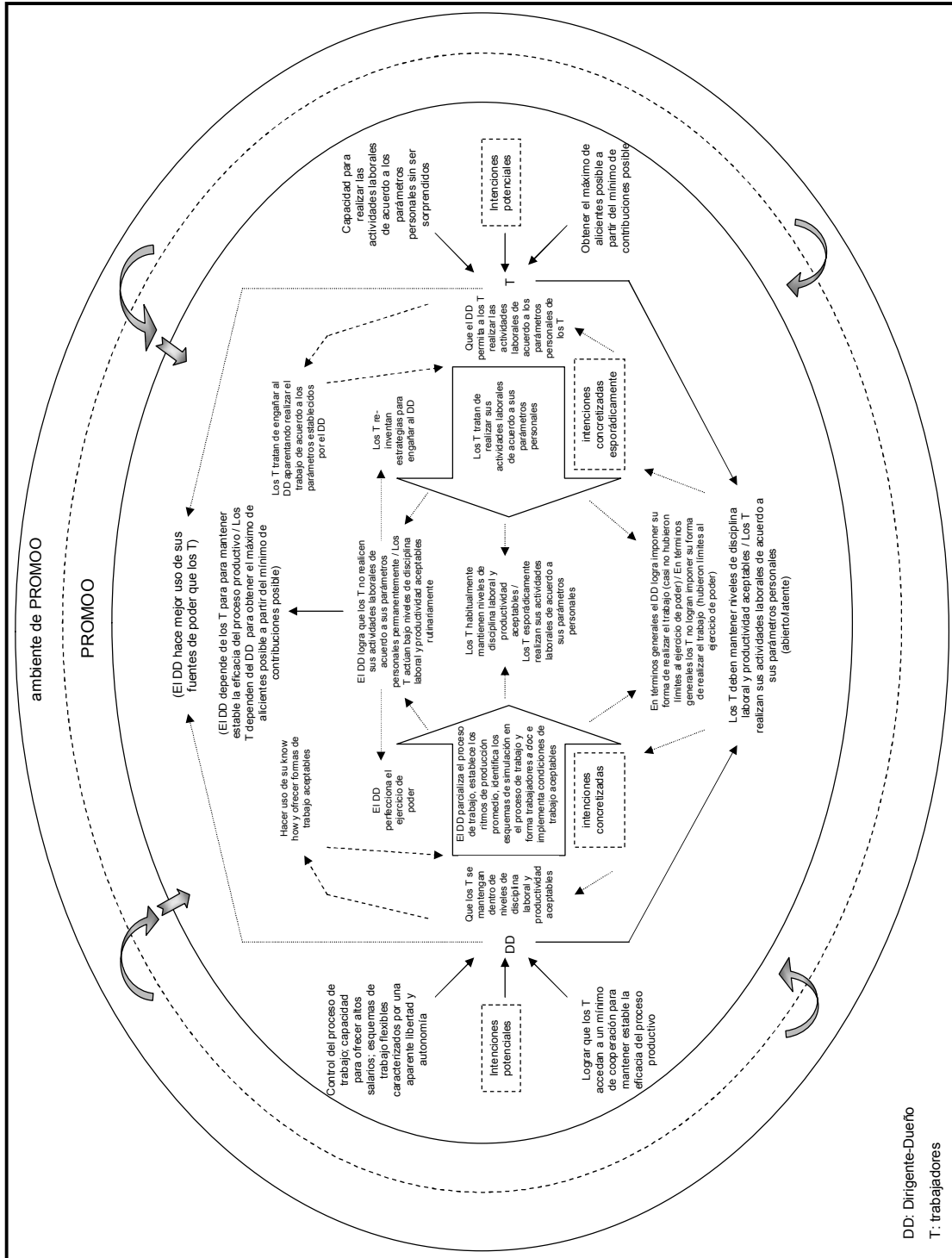
<sup>504</sup> No obstante, lo referente a este aspecto se desarrollara posteriormente líneas abajo.

<sup>505</sup> Al respecto ver el apartado 4.1. (Teoría de la Organización: una visión panorámica) del capítulo 2; específicamente, lo relativo a la *escuela del comportamiento*.

<sup>506</sup> En otras palabras, si bien las relaciones de poder determinantes de la acción organizada de PROMOO giraban en torno al proceso productivo, en ellas no sólo se manifestaba el hecho de que los trabajadores deseaban realizar sus actividades laborales de acuerdo a sus parámetros personales, sino el hecho de que los trabajadores deseaban obtener el máximo de alicientes posible a partir del mínimo de contribuciones posible. Es a partir de lo sucedido en el proceso productivo que los demás aspectos organizacionales adquirirían sentido –recuérdese que se estaba en el contexto de una organización naciente donde la prioridad era el control y coordinación del proceso de trabajo–.

llevar a cabo el proceso productivo a su propia manera independientemente de lo establecido por el DD; mientras lo primero implicaba pérdida de autonomía y libertad respecto de las formas de realizar el trabajo –por parte de los trabajadores–, lo segundo implicaba la pérdida de eficacia en el proceso productivo –por parte del DD–.

Esquema 5.3 Disciplina y productividad de los trabajadores de PROMOO: la fase inicial.



Fuente: elaborado por el autor.

---

Como es obvio, esta divergencia de intereses llevaba a una situación conflictiva en la que los trabajadores se veían obligados a mantener niveles de disciplina laboral y productividad aceptables dentro de un contexto caracterizado por el deseo de realizar sus actividades laborales de acuerdo a sus parámetros personales –situación contradictoria en la que el desarrollo de un aspecto implica el detrimento del otro–. El conflicto resultante de esta situación podía ser abierto o latente dependiendo del tipo de trabajador en cuestión: los trabajadores que contaban con cierto know how eran más propensos al conflicto abierto.

Así pues, de manera específica, mientras que el DD estaba interesado en que los trabajadores se mantuvieran dentro de niveles de disciplina laboral y productividad aceptables –de forma tal que se lograra mantener la eficacia del proceso productivo–, los trabajadores estaban interesados en que el DD les permitiera realizar sus actividades laborales de acuerdo a sus parámetros personales –de forma tal que se preservara su autonomía y libertad laboral–.

Para lograr lo anterior, la estrategia del DD giró en torno a la idea de hacer uso de su know how y a la idea de ofrecer formas de trabajo aceptables y la estrategia de los trabajadores giró en torno a la idea de tratar de engañar al DD aparentando realizar el trabajo de acuerdo a los parámetros establecidos por éste. Ambas estrategias descansaban, por una parte en la capacidad del DD para controlar el proceso de trabajo, ofrecer altos salarios<sup>507</sup> y establecer esquemas de trabajo flexibles caracterizados por una aparente libertad y autonomía,<sup>508</sup> y por otra parte, en la capacidad de los trabajadores para realizar sus actividades laborales de acuerdo a sus parámetros personales sin ser sorprendidos. Aunque el DD y los trabajadores contaban con fuentes de poder, el DD no sólo contaba con más fuentes, sino que hacía mejor uso de éstas que los trabajadores; hecho que se manifestó en la mejor posición que el DD logró conquistar en esta relación de poder.

Ahora bien, debido a la importancia que tiene en esta relación de poder el acceso al control y coordinación del proceso de trabajo por parte del DD, es necesario reparar en lo

---

<sup>507</sup> Ofrecer altos salarios facilitaba al DD que los trabajadores accedieran a respetar los lineamientos establecidos por él mismo. A cambio de retribuciones superiores a las que podrían obtener en otras *empresas*, los trabajadores se veían obligados a respetar los lineamientos establecidos por el DD.

<sup>508</sup> Establecer esquemas de trabajo flexibles caracterizados por una aparente libertad y autonomía facilitaba al DD que los trabajadores aceptaran implícitamente las formas en que se debía realizar el trabajo. Es bien sabido que cuando el trabajador es copartícipe de los objetivos establecidos, el comprometimiento hacia los mismos es mayor. Ello redundaba en un aparente clima de autonomía y libertad. Obviamente los trabajadores no participaban en la determinación de todos los aspectos relativos al proceso de trabajo, sino solamente en algunos de ellos, como por ejemplo, los horarios de trabajo.

siguiente. Gracias al control sobre el proceso de trabajo que el DD logró adquirir vía la apropiación del cierto know how –es decir vía el ejercicio de poder–, el DD consiguió, a su vez, al menos cuatro aspectos:

- *Parcializar el proceso de trabajo*: como se ha visto, cuando surge *Creaciones California de México S.A. de C.V.*, el proceso de elaboración de maletas era realizado exclusivamente por JUL, lo cual implicaba que las actividades necesarias para la elaboración de maletas fuera competencia exclusiva de JUL; pero una vez que el DD hace suya dicha competencia, logra reformular a su conveniencia el proceso de trabajo, asignando a cada trabajador una o varias de las actividades que anteriormente JUL realizaba de forma conjunta.
- *Establecer los ritmos de producción promedio*: con la apropiación del know how, el DD logra determinar aproximadamente cuánto debía producir un trabajador y en qué tiempo lo debía producir, de forma tal que llegó a establecer el nivel medio de productividad de los trabajadores. Establecer los ritmos de producción promedio, permitía a su vez administrar los ritmos de producción –más o menos acelerados– en función de las necesidades de la microorganización, es decir, en función de los requerimientos de las agencias de viaje.
- *Identificar los esquemas de simulación en el proceso de trabajo*: de igual forma –y en relación con lo anterior– con la apropiación del know how, el DD aprendió a identificar los momentos y circunstancias en los que los trabajadores entraban en un esquema de flojera natural o flojera sistemática, aunque aparentaran no estar dentro de dicho esquema, es decir, el DD aprendió a identificar las simulaciones de los trabajadores respecto de sus actividades laborales.
- *Formar trabajadores a doc*: con el mejoramiento del know how extraído y con la contratación de trabajadores descalificados, el DD estuvo en posibilidades de formar trabajadores ajustados a las necesidades de la microorganización, es decir, de formar trabajadores con habilidades específicas acostumbrados a trabajar bajo el esquema de la forma de organización que el DD estaba empezando a construir. En palabras del DD: “Los forme a mi manera [a sus trabajadores]” (entrevista con el DD).

Así pues, gracias a la parcialización del proceso de trabajo, el establecimiento de los ritmos de producción promedio, la identificación de los esquemas de simulación en el proceso de trabajo



---

y la formación de trabajadores *a doc*, el DD logró hacer que los trabajadores se mantuvieran tanto dentro un nivel de disciplina laboral aceptable como dentro de un nivel de productividad aceptable. En otras palabras, el DD logró incidir positivamente en la disciplina y productividad de los trabajadores gracias a la capacidad de previsibilidad del comportamiento de los trabajadores –previsibilidad que era posible debido a la puesta en práctica de los factores antes descritos–.

De esta manera, mientras el DD ejercía poder parcializando el proceso de trabajo, estableciendo los ritmos de producción promedio, identificando los esquemas de simulación en el proceso de trabajo, formando trabajadores *a doc*, ofreciendo salarios altos e implementando condiciones de trabajo aceptables, los trabajadores ejercían poder realizando sus actividades laborales de acuerdo a sus parámetros personales. Así, una vez que el DD y los trabajadores se ejercieron poder mutuamente, los efectos de dicho ejercicio se manifestaron finalmente en el hecho de que los trabajadores mantuvieron de forma habitual niveles de disciplina laboral y productividad aceptables, y por ende, realizaban sus actividades laborales de acuerdo a sus parámetros personales de forma esporádica. La respuesta ante el mutuo ejercicio de poder implicó aspectos poco conflictivos en los que el DD lograba que los trabajadores no realizaran sus actividades laborales de acuerdo a sus parámetros personales permanentemente y los trabajadores simplemente actuaban bajo niveles de disciplina laboral y productividad aceptables rutinariamente.

Obviamente, esta situación se manifestó por una parte, en la capacidad del DD para lograr imponer su forma de realizar el trabajo, y por otra parte, en el hecho de que los trabajadores no lograron imponer su forma de realizar el trabajo. Pero el hecho de que el DD no hubiera tenido límites al poder ejercido y los trabajadores si hubieran tenido límites al poder ejercido, debe ser tomado con cautela, es decir, aunque los trabajadores entraron en un esquema disciplinario de vez en cuando podían salirse de dicho esquema, y aunque el DD logró que los trabajadores actuaran disciplinadamente, no en todos los aspectos relativos a la forma de ejecutar las actividades laborales pudo lograr que los trabajadores actuaran de acuerdo a la forma establecida por él mismo. De esta manera, a pesar de que se expone que la capacidad de resistencia del DD fue casi absoluta y la capacidad de resistencia de los trabajadores fue casi nula, ello debe ser interpretado de forma relativa.

En este contexto de límites al poder ejercido y de capacidades de resistencia, mientras las intenciones del DD se vieron concretizadas, las intenciones de los trabajadores se vieron concretizadas esporádicamente. No obstante que las intenciones del DD se vieron concretizadas, debía asegurarse de que los trabajadores continuaran dentro actuando bajo parámetros de disciplina laboral y productividad aceptables, para lo cual, en tanto mecanismo de control, el DD procedió a perfeccionar el ejercicio de poder. A su vez, ya que los trabajadores esporádicamente lograban ver concretizadas sus intenciones, la forma de continuar haciéndolo, en tanto mecanismo de control, era a través de la re-inversión de estrategias para engañar al DD.

Finalmente, es conveniente señalar que la relación de poder entre el DD y los trabajadores se gestó en un contexto de dependencia mutua en el que por una parte, el DD dependía de los trabajadores para mantener estable la eficacia del proceso productivo pues eran ellos quienes llevaban a cabo el grueso del proceso productivo y en sus manos estaba la eficacia del mismo, y por otra parte, los trabajadores dependían del DD para obtener el máximo de alicientes posible a partir del mínimo de contribuciones posible, y específicamente, para realizar sus actividades laborales con cierto grado de autonomía y libertad.

En estas circunstancias, y debido a que en el DD recaía la conducción de la acción organizada de PROMOO, el DD dependía más de los trabajadores que éstos del DD, lo que en principio ponía en desventaja a éste último. Es decir, si los trabajadores constantemente dejaban la microorganización, ello implicaba un problema serio para el DD, pues la eficacia del proceso productivo se podía ver mermada; pero si los trabajadores dejaban la microorganización, ello no necesariamente repercutía de forma grave en los intereses de los trabajadores. Sin embargo, esta situación cambio a medida que el DD perfeccionaba el ejercicio de poder, de forma tal que el DD pasó de una dependencia casi unilateral a una dependencia más equilibrada. Así, a pesar de que el DD tenía en principio una posición más desfavorable dentro de la relación de poder que mantuvo con los trabajadores, con el paso del tiempo logró salir mejor librado de dicha relación al perfeccionar y hacer más efectivo su ejercicio de poder.

---

### *2.3.3.1. La administración del conflicto y su incidencia en la eficacia del proceso productivo*

Como se había visto, si bien el control del proceso de trabajo representaba un medio fundamental para conseguir de los trabajadores cierto grado de disciplina y productividad, también entraban en juego otros aspectos que repercutían positivamente en la disciplina laboral y productividad de los trabajadores. Uno de estos aspectos es la administración del conflicto entre los trabajadores, la cual permitía al DD incidir, sobre todo, en la productividad de la microorganización.

Es en el período inmediato a la emergencia de PROMOO cuando esta microorganización, paradójicamente, crece más –en términos del número de trabajadores– que en el período posterior a dicho período inmediato a la emergencia de PROMOO. Este crecimiento en el número de trabajadores dio origen a un problema que incidía negativamente en la productividad de los trabajadores: el aumento de conflicto entre trabajadores o entre grupos de trabajadores. Esto es, entre más personal había, la posibilidad del aumento de intereses diversos e incluso contradictorios, era mayor. Desde la perspectiva del DD, la divergencia de intereses de los trabajadores radica en “su forma de pensar, su ideología, tienen una ideología muy particular, muy respetable, pero muy diferente en cada uno, o sea, se pelean por cosas tal vez sin trascendencia, por ejemplo, porque hablan mal de un cantante de salsa o porque se burlan de sus zapatos” (entrevista con el DD). Obviamente esta situación derivaba en el aumento de conflictos potenciales y el aumento de conflictos potenciales derivaba –al menos desde un punto de vista teórico– en el quebranto de la eficacia del proceso productivo. Esto es, ya que de los trabajadores dependía la eficacia del proceso productivo, resultaba necesario dar respuesta al problema que significaba el aumento de conflicto interpersonal e intergrupales, el cual quebrantaba, en principio, la eficacia del proceso productivo. Ante esta situación el DD adoptó tres estrategias: 1) separar espacialmente y dividir socialmente a los trabajadores, 2) –paradójicamente– crear esquemas de competencia a través de la acentuación del conflicto y 3) tratar de eliminar el conflicto.

De acuerdo al DD, “los conflictos más severos se presentaban en el área de producción de máquinas porque era donde siempre había más gente: un cúmulo de gente provoca múltiples conflictos” (entrevista con el DD). Los conflictos que se generaban eran de diversos tipos. Por ejemplo, “el ir a comer: a veces querían ir a comer juntos y pues unos no querían, unos llevaban su comida” (entrevista con el DD); “lo que platicaban: a algunas chavas les gustaba

platicar de sus fiestas, de cuando iban a sus *toquines* y había gente –por ejemplo JUL o WIL– que decían que ya dejaran de platicar eso, que era muy patético” (entrevista con el DD); “cuando alguien le daba asco a alguien: el WIL por ejemplo repelía ciertas cosas que hacía LAU, como su comida o lo que hablaba; así como que se sentía disgusto teniéndola ahí” (entrevista con el DD); “cuando se atraían o no físicamente: a alguien le atraía alguien y el otro simplemente no quería nada con esa persona” (entrevista con el DD); entre otros.

En su mayoría, estos conflictos afectaban la eficacia del proceso productivo. Al respecto el DD menciona que:

“... al estar [los trabajadores] tanto tiempo juntos pues empiezan a aparecer las mañas de cada quien: los hombres que quieren andar con las chavas, los hombres que son acosados por las chavas, las chavas que quieren oír salsa y los chavos que quieren oír rock. Por ejemplo, JUL quería con RAQ y RAQ no lo pelaba, entonces ese tipo de conflictos lo que lo provocaban en principio era sobre todo ausentismo. Por ejemplo, se dejaban de hablar y parecía que se ponían de acuerdo: si un día faltaba uno de los dos del conflicto, al otro día faltaba el otro con tal de – yo supongo– no verse; digamos que existe ya una riña entre ellos que tenía sus propios mecanismos de acción, entonces, eso obviamente a mí me perjudicaba ¿no?” (entrevista con el DD).

Asimismo, el DD expone que además de la baja de productividad derivada de situaciones conflictivas, éstas “enturbiaban el ambiente porque todos se daban cuenta [del conflicto] y empezaba el chismerio” (entrevista con el DD). De igual forma, el DD señala que estos conflictos afectaban “la moral de los trabajadores” (entrevista con el DD) puesto que “cuando los trabajadores están contentos como que producen mejor” (entrevista con el DD), es decir cuando los trabajadores entran en conflicto, su actitud no necesariamente refleja un estado de felicidad, por lo que su moral tiende a bajar, y probablemente, su productividad también. Y es debido a estos efectos disfuncionales que el DD adoptó las estrategias antes mencionadas.

Ahora bien, una idea esencial del DD es la siguiente: “no puedes permitir por el bien de la organización que haya unión” (entrevista con el DD). Es debido a esta idea que el DD decidió adoptar la estrategia consistente en separar espacialmente y dividir socialmente a los trabajadores. En palabras del DD:

“... a veces te tienes que aprovechar la psicología del trabajador por el bien de la organización. Por ejemplo: yo creaba rompimientos internos porque llego un momento en el que había demasiados trabajadores, entonces cuando tuve esa cantidad de gente, fue

---

cuando empezaron a haber los problemas más grandes: la convivencia diaria de tanta gente les empieza a afectar, empiezan a formar sus camarillas. Entonces para romper eso, empecé a crear estrategias deliberadas de división: empecé a dividir el taller, agarre y lo partí en dos –físicamente–: mande máquinas de aquel lado de esta oficina y entonces aquí estaban unos y allá estaban otros y hasta al final había otros; lo que era corte e impresión lo mande hasta el final” (entrevista con el DD).

Esto es, el DD decidió separar espacialmente a los trabajadores ya que cuando éstos permanecen temporalmente juntos se crean oportunidades para el surgimiento de conflictos potenciales, de forma tal que la separación física de los trabajadores es una manera de reducir dichas oportunidades. Esto a su vez repercute positivamente en la eficacia del proceso productivo, si se considera al conflicto como una fuente de disfuncionalidad. En este sentido, Chanlat (1998: 83) escribe: “El mundo de la gestión es también refractario a todo lo que es sentimiento, emoción y afectividad. (“El famoso, yo señor, yo no tengo sentimientos) Pues los sentimientos demasiado fuertes entre empleados y colegas de trabajo pueden socavar la eficiencia en provecho de la solidaridad”.

Pero además, cuando los trabajadores permanecen juntos también se crean oportunidades para el surgimiento de coaliciones que en determinado momento pueden actuar en contra de si mismas o en contra del DD, de manera tal que la separación física de los trabajadores también es una forma de reducir dichas oportunidades. De esta manera, el tiempo y el espacio pueden ser re-ordenados y re-arreglados para minimizar la interacción y lograr que los individuos y los grupos pasen inadvertidos entre sí –obviamente desde un punto de vista ideal–.

Como se señaló, la permanencia conjunta de los trabajadores daba lugar a la creación de coaliciones que podían actuar en contra del DD, por lo que éste procedió no solamente a separar físicamente a los trabajadores, sino a separarlos socialmente. Esto es, la separación física implica de alguna manera una separación social, la cual era acentuada por el DD creando esquemas de competencia entre las coaliciones. Estos esquemas de competencia llevaban a las coaliciones a desarrollar una distancia social. A su vez, esta distancia social derivaba en una situación conflictiva. Y esta separación física y social, al ser un acto que atentaba contra las dimensiones básicas del ser humano –como se expondrá con mayor detalle líneas abajo con el caso de JUL–, implicaba un ejercicio de poder.

A través de este ejercicio de poder el DD conseguía desviar el conflicto: el conflicto pasaba de ser un conflicto entre el DD y las coaliciones de trabajadores a ser un conflicto entre las coaliciones de los trabajadores.<sup>509</sup> En este sentido, el DD expone que:

“Cuando hay una organización existe la organización informal. Entonces, siempre hay una especie de confabulación en contra del patrón, se protegen unos entre otros, si tu regañas a uno, ya los otros lo sienten como regaño propio. Entonces no puedes permitir esto. Lo que tienes que hacer es partir dando preferencia, o sea, te aprovechas de la psicología humana: tú sabes que si tú como punta de lanza das preferencia, das mayor importancia a uno de los trabajadores, por el egoísmo y la misma lucha de clase, lo empiezan a coartar. Lo que pasa es que se vuelven competitivos porque todos quieren quedar bien con uno y hacer quedar mal a los otros, entonces compiten entre ellos. Entonces, partes la organización y eso provoca competitividad que beneficia a la organización” (entrevista con el DD).

De esta manera, dado que el DD incrustaba a las coaliciones en esquemas de competencia, ello derivaba en la creación del conflicto intercoalición. Esta situación podría parecer contradictoria si se considera que el objetivo del DD era reducir las situaciones conflictivas potenciales a través de la separación física de los trabajadores. Sin embargo, dicha situación realmente no es contradictoria por que el conflicto resultante no era un conflicto que afectara negativamente la eficacia del proceso productivo, sino todo lo contrario.

Pero cuando el conflicto entre los trabajadores o entre las coaliciones de trabajadores ya estaba presente, el DD procedía a adoptar la estrategia consistente en crear esquemas de competencia a través de la acentuación del conflicto. Estrategia similar a la anterior, pero nacía a partir del conflicto ya generado, no del conflicto creado a partir del esquema de competencia mismo. Esta estrategia surge de otra idea básica del DD: “A mí me conviene que estén peleados porque no hay unión” (entrevista con el DD). De igual forma, parece contradictoria esta idea, es decir, si los trabajadores están peleados no hay unión, pero la pelea da origen al conflicto potencial. Entonces, por una parte, el que no haya unión física permite que no se genere el conflicto y el que no haya unión social permite la reducción de posibilidades para la creación de coaliciones que pudieran actuar en contra del DD, y por otra parte, la pelea entre trabajadores genera conflictos potenciales que podrían redundar negativamente en la eficacia

---

<sup>509</sup> Ya la escuela de las Relaciones Humanas mostraba la importancia del grupo en la determinación de los ritmos de producción. En este sentido, lo que el DD intentaba hacer era impedir que todos los trabajadores, en tanto grupo, marcaran un ritmo de producción por debajo de los parámetros aceptables, por lo que procedía a incentivar la división de los trabajadores en subgrupos, de forma tal que cada subgrupo marcara su propio ritmo de producción, pero dentro de un esquema de competencia entre los subgrupos.

---

del proceso productivo. Pero igualmente, esta estrategia no es contradictoria por que los resultados de la acentuación del conflicto no impactan negativamente en la eficacia del proceso productivo sino positivamente.

Así pues, un conflicto entre los trabajadores que en principio incidía de manera negativa en la productividad se convertía posteriormente en un conflicto que potenciaba la productividad. Esto es, dada cierta situación conflictiva, los trabajadores trataban de perjudicarse mutuamente, y ello obviamente afectaba la eficacia del proceso productivo. Ante esta situación el DD no paraba el conflicto sino lo potenciaba a través de crear grupos de competencia, de manera tal que cambiaba la forma de solucionar el conflicto: el conflicto ya no se solucionaba a través actos intrascendentes –o incluso perjudiciales– para la microorganización sino a través de actos que beneficiaban a la microorganización. Al respecto, el DD señala:

“Entonces se bloqueaban, pero eso yo lo aproveché de una forma, o sea, había la intención de bloquear al otro para que quedara mal ante mi ¿no? Pero yo les reviré la jugada de esta forma: lo que hice fue ponerlos a competir. O sea, lo que hacía era dividir el trabajo en dos: un mismo pedido, una misma labor la partía en dos, entonces, la mitad hacían cincuenta y la otra mitad otras cincuenta; entonces, al estar conflictuados, lo que hacían era querer superar al grupo del conflicto, al grupo contrario y trabajaban más rápido. Obviamente había una especie de motivo para ganarles a los otros y yo lo hacía evidente ¿no?, o sea, yo llegaba y les decía: ustedes apenas llevan esto y ellos ya terminaron –y eso que están haciendo lo mismo– y premiaba a aquellos que veía que trabajaban más rápido y les decía: oigan, ustedes ya acabaron, se merecen algo y les invitaba la comida o algo. Entonces su forma de hacer quedar mal al otro ya no era bloqueándolo sino trabajando mejor que él. Había quien no aguantaba esa presión, se enojaba y faltaban al otro día.<sup>510</sup> Pero entonces ya venía la reprimenda mía: si alguien faltaba y yo tenía mucho trabajo, yo no hablaba con él, simplemente le decía a alguien: ¡háblale y dile que no venga mañana!; entonces ya sabían: ‘óyelo Juana para que te entienda Chana’. [Además] Yo decía ante todos como pensando en voz alta: ¡jeste flojo!, hay mucho trabajo y falta, y ahora por eso, se queda sin trabajo al otro día. Todos los demás pues aprenden, la agarran contra él porque a ellos se les carga más el trabajo. Entonces se produce la coerción informal del grupo y provocas una medida disciplinaria bastante buena ¿no?” (entrevista con el DD).

De esta manera, aunque en términos generales los trabajadores y el DD no comparten aquellos valores fundamentales para el buen desempeño de la microorganización, existe uno que si

---

<sup>510</sup> En el caso extremo, el trabajador que no aguantaba la presión, dejaba la microorganización. Esto no solamente impactaba en la eliminación de este trabajador disfuncional, sino en la eliminación de los trabajadores disfuncionales. Es decir, de acuerdo al DD: "si yo regañaba a uno, y se iba, se iban dos o tres, que lo apoyaban" (entrevista con el DD).

comparten: “Ellos al igual que yo tienen el valor de la competitividad. Entonces les hiego el amor propio en ese sentido para que sean productivos. No hay otra forma y para mí [una forma] más poderosa tampoco hay” (entrevista con el DD).

Lo importante de este esquema de competencia entre grupos de trabajadores era lo siguiente: “las medidas que yo usaba eran anticipadas, o sea, yo preveía el problema, por lo que siempre estaba sistemáticamente implementando estrategias de competencia entre los trabajadores; entonces, cuando a mí me urgía un trabajo, activaba una de estas estrategias, cuando no, pues dejaba que trabajaran [como normalmente lo hacían]” (entrevista con el DD). En otras palabras, el DD no solamente lograba a través de este esquema de competencia aumentar la productividad de los trabajadores, sino conseguir que los trabajadores respondieran a los requerimientos de la demanda, es decir, a los requerimientos de las agencias de viaje. El conflicto estaba de esta manera a los pies de los requerimientos organizacionales.

Pero este esquema de competencia, a diferencia de otro tipo de organizaciones, no estaba fundamentado en un aliciente monetario sino en un aliciente simbólico, en donde el premio consistía en “haberles ganado a los otros y obtener el favor del patrón –o sea, sabían que en un momento dado podrían tener alguna especie de favoritismo por parte mía–” (entrevista con el DD). Y el DD no aplicaba –y no aplica– sistemáticamente incentivos económicos –es decir bonos de productividad– ya que en sus propias palabras el incentivo económico:

“... tiene un límite –no les vas a pagar tanto– y tiene sus contrafunciones: lo que pasa es que cuando llega un momento en que tu los estas motivando económicamente se acostumbran, entonces como que elevan su rango de gasto y de repente si ya no lo alcanzan se convierte en una motivación negativa: ya no sólo no estas motivándolos sino que al no pagarles ese plus –porque obviamente no lo trabajaron– se sienten que ya les estas quitando, cuando en realidad no les estas quitando, simplemente ellos ya no están dando el plus que daban antes, pero asumieron que ya lo tenían ganado, por eso es que las motivaciones económicas son tan nocivas en ocasiones a la empresas: el ser humano tiende a darle un sentido de obligatoriedad a este tipo de premios cuando ya son sistemáticamente aplicados” (entrevista con el DD).

En otras palabras, de acuerdo al DD, los trabajadores no alcanzan a percibir que el incentivo económico es simplemente un incentivo adicional determinado por cierto nivel de productividad alcanzado, de forma tal que los trabajadores, independientemente del nivel de



---

productividad alcanzado, institucionalizan –para ellos mismos– dicho incentivo. Por tanto, la estrategia de potenciar el conflicto a través del esquema de competencia resultaba más eficaz que la estrategia de los incentivos económicos –ello independientemente de los altos salarios que tenían los trabajadores–.

Ahora bien, incentivar el conflicto solo tenía utilidad y eficacia en ciertas circunstancias, por lo que el DD también hacía uso de otra estrategia: tratar de eliminar el conflicto. Es decir, tratar de eliminar el conflicto resultaba necesario en circunstancias donde no era posible aplicar el esquema de competencia sistemáticamente: el esquema de competencia solo es útil si se aplica esporádicamente. Había pues conflictos que era necesario tratar de resolverlos a través de su eliminación. Uno de ellos era el siguiente:

“El principal [conflicto] era la música, o sea, el que los trabajadores pasen tanto tiempo juntos trabajando les hace requerir de una distracción, que en este caso –supongo que en todos los talleres es igual–, era la música. Entonces, la repartición de la música se convirtió en un problema, y yo tuve que tomar cartas en el asunto porque ellos no se ponían de acuerdo: se peleaban, se gritaban y de repente llegaban todos callados porque todos estaban enojados con todos –o grupos con grupos–. Entonces les pregunté: ¿qué pasó? y ya me decían: no pues es la música. JUL me decía: es que [las otras] quieren estar oyendo sus porquerías y las otras decían: es que [JUL] quiere estar oyendo sus rolas aburridas de música clásica o pura noticia y sólo quieren estar oyendo lo que pasa en el mundo –puros problemas–; y así cada quien ¿no? Entonces les dije: ¿cuál creen que sea la solución? Una es que les quite el radio y ya no oigan música, pero eso no me lo aceptaron. Otra –les propuse– es que dividamos el día y cada quien tenga un rato para escuchar lo que quiere oír y los otros tienen que estar de acuerdo. Y ahí si estuvieron de acuerdo. Pero eso propició otro conflicto porque el grupo más homogéneo, que eran cuatro chavas, juntaron sus cuatro horas para oír cuatro horas seguidas de su música que era salsa, entonces los otros también se pusieron al tiro, porque dijeron: no manches. O sea, eran LAU, WEN, LUP, JAC, y PAO –que les gustaba la salsa– contra JUL –que le gustaba la música clásica o noticieros–; Ah! y el WIL que quería oír rock y FED que le importaba pero estaba con WIL. Entonces, se dividían el tiempo y pus la mayoría del tiempo estaban escuchando salsa porque la hora de cada una de las otras se juntaba y pues todos quedaban hartos ¿no? Entonces después de que pasó eso cambió la regla y ahora las horas se iban a saltar para que no se escuchara el mismo tipo de música cuatro o cinco horas seguidas. Pero de todos modos había inconformidad y entonces lo que hice fue distinguir y ubicar cuál era el elemento más conflictivo, que era JUL que tiempo después se fue” (entrevista con el DD).

Erradicar este tipo de conflicto era importante porque generaba un clima de trabajo pesado. Y aunque el DD no logró erradicar por completo este conflicto, si minimizó sus efectos negativos, es decir, logró crear un clima de trabajo más tolerable al aislar a JUL. Lo que hizo el DD fue enviar a JUL a uno de los cuartos del fondo del taller y ponerle un radio para el solo.

Obviamente, JUL tuvo esa –aparente– prerrogativa porque era una forma simbólica de respetar su estatus.

Pero a pesar de que el DD trataba de administrar el conflicto a través de esas tres estrategias, había conflictos ante los cuales la capacidad de resolución del DD resultaba insuficiente; tal es el caso de los conflictos relativos a las relaciones sentimentales: “ahí no podía hacer nada” (entrevista con el DD). En todo caso, simplemente les decía que “los problemas personales los arreglaran afuera” (entrevista con el DD). Ello resultaba problemático porque repercutía en la productividad:

“Por ejemplo, WEN y EDG que anduvieron, de repente se pelearon y ya no se hablaban y eso ocasionaba problemas porque yo le decía a EDG: oye EDG corta esto y se lo das a WEN para que lo haga; entonces, EDG lo cortaba y le tenía que decir a LUP que le dijera a WEN lo que tenía que hacer. Pero yo no me había dado cuenta, entonces llegaba y WEN lo estaba haciendo mal y le decía a EDG: ¿qué pasó?, no pues es que yo le dije a LUP. Y le decía: ¿porqué le dijiste a LUP si yo te dije que le dijeras a WEN? y me contestaba: no, pues es que ... Ya hasta que me dijo: es que no le hablo. Entonces le decía: ¡a mi no me importa que no le hables!: le voy a decir al cliente que no le hablas [a WEN], que salió mal su pedido porque no se hablan ustedes. Aquí, te olvidas de tus problemas y vas, y aunque sea a fuerzas, le hablas y le hablas. Pero eso no lo puedes solucionar” (entrevista con el DD).<sup>511</sup>

Esto es, aunque el problema se solucionaba, el DD no podía prever, prohibir y erradicar las relaciones sentimentales que daban origen a conflictos interpersonales, los cuales a su vez, repercutían nocivamente en la productividad de los trabajadores. De esta manera, relaciones interpersonales de carácter no –necesariamente– organizacional, pero que seguramente implicaban relaciones de poder, también repercutían en el desempeño de los trabajadores. Dar solución a este tipo de conflictos resultaba una tarea fatigosa e incómoda que no podía ser erradicada de fondo, como si lo podían ser otros tipos de conflictos.

Ahora bien, como expone (Crozier, 1974b: 38) “... la lucha por el poder entablada sin control concluye en conflictos paralizadores y situaciones insoportables. Es pues indispensable que un orden jerárquico y una estructura institucional disciplinen y coordinen las reivindicaciones de cada grupo y cada individuo”. En este sentido el DD no sólo cumple esta

---

<sup>511</sup> Asimismo, el DD expone que: “... entonces de repente RAQ y JUL se peleaban y ya no se hablaban, o sea, estaban uno frente al otro y no se hablaban porque JUL quería con RAQ pero RAQ nunca lo peló, entonces en algún momento JUL le propuso algo –no se que– y de repente ya no se hablaron, y pues era súper incómodo” (entrevista con el DD).

---

función, sino que en ella encuentra una oportunidad para elevar la productividad de los trabajadores y responder a las necesidades de la microorganización. En otras palabras, separar espacialmente a los trabajadores, crear esquemas de competencia a través de la acentuación del conflicto y tratar de eliminar el conflicto eran las estrategias que permitían al DD administrar el conflicto. Administrar el conflicto contribuía a su vez a fomentar la disciplina laboral y sobre todo la productividad de los trabajadores, cuestiones necesarias para mantener en un nivel aceptable la eficacia del proceso productivo.

El tema de la administración del conflicto no sólo es importante en el sentido de que permite comprender el papel del DD y de los trabajadores en la eficacia del proceso productivo, sino en el sentido de que permite comprender la trascendencia de las relaciones de poder en la eficacia del proceso productivo, y específicamente, en una de las etapas históricas de PROMOO. Es decir, ya que el conflicto es inherente a las relaciones de poder, es a través de aquél que podemos entrever la importancia de éstas en el período inmediato a la emergencia de PROMOO.

De esta manera, dos tipos de relaciones de poder se generaban en este período: las relaciones de poder derivadas del conflicto interpersonal e intergrupar y las relaciones de poder derivadas del conflicto propiciado por el DD a través de los esquemas de competencia. Estas últimas resultan trascendentes no sólo por su rol en el desarrollo evolutivo de PROMOO sino por el análisis que se puede hacer de ellas.

Por una parte, las relaciones de poder que se desarrollan entre grupos de trabajadores, se desarrollan a partir del esquema de competencia, es decir, se desarrollan a partir de otra relación de poder: una relación de poder da origen a otras relaciones de poder. Esto es, la estrategia del DD de incentivar el conflicto a través de la competencia es a la vez una forma de ejercicio de poder, es decir, el ejercicio de poder consistente precisamente en poner a competir a los trabajadores y en premiar a los más productivos,<sup>512</sup> de forma tal que a través de ello se logra, en términos generales, que los trabajadores accedan a un mínimo de cooperación para mantener estable la eficacia del proceso productivo, y en términos específicos, que los trabajadores se mantengan dentro de niveles de disciplina laboral y productividad aceptables. Pero esta relación de poder resulta especial porque los trabajadores son objeto de un ejercicio

---

<sup>512</sup> Recuérdese que de acuerdo a lo expuesto en el capítulo 3, la estrategia es simplemente la concepción mental de lo que se pretende llevar a cabo, o en otras palabras, el ejercicio de poder significa, entre otros aspectos, la aplicación de la estrategia.

de poder del cual no necesariamente son conscientes, es decir, si bien los trabajadores son conscientes del esquema de competencia del cual eran parte, no necesariamente eran conscientes de que dicho esquema de competencia era una estrategia del DD para hacer de ellos sujetos más productivos. En este sentido es importante recordar que el máximo ejercicio de poder es cuando al que se le ejerce poder no es conciente de que se le está ejerciendo poder. Por ello, en esta relación de poder, mientras el DD ejerce poder sobre los trabajadores, éstos no ejercen poder sobre el DD –se trata de una relación de poder unilateral–.

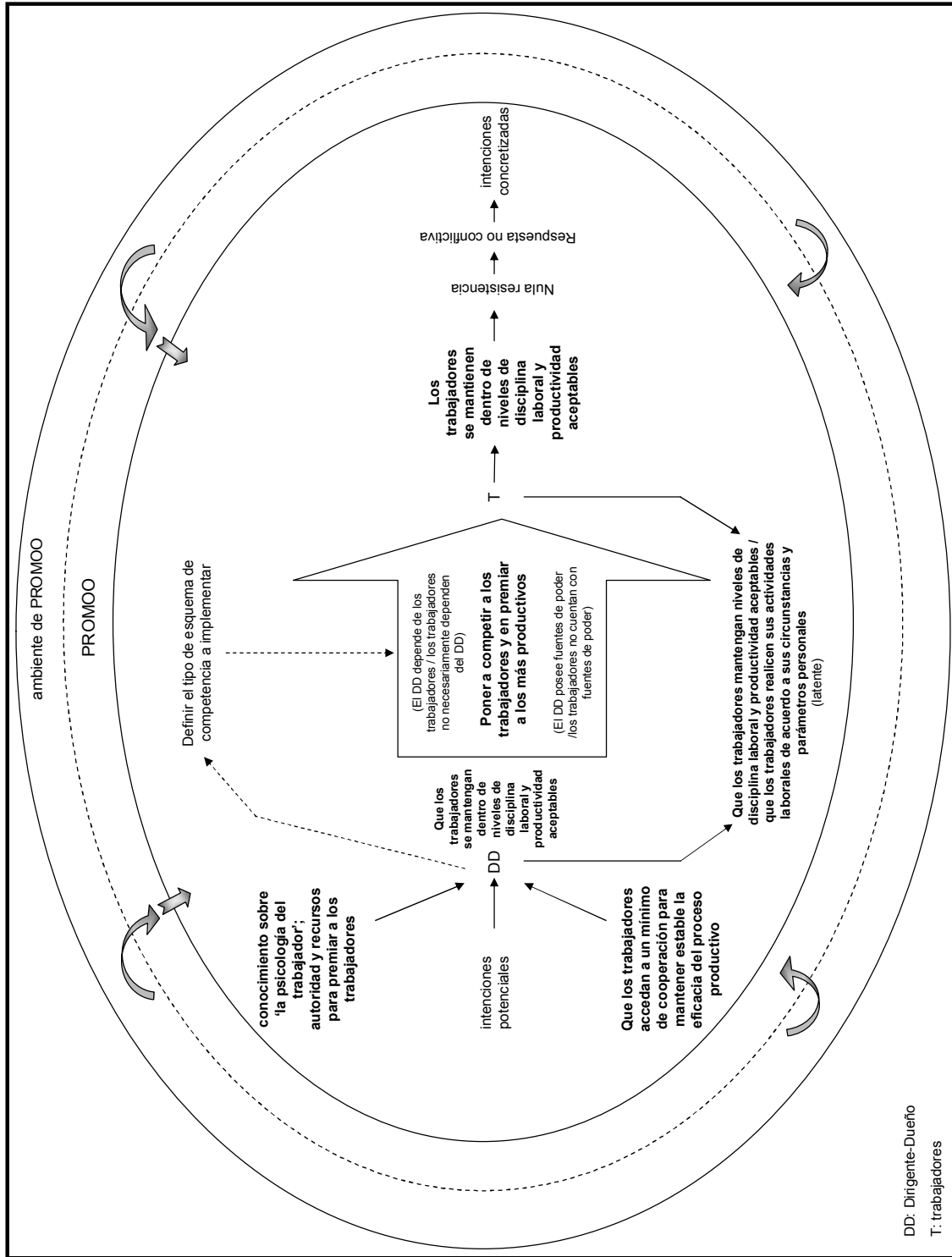
De esta manera, el conflicto inherente a esta relación de poder consiste en que el DD desea que los trabajadores mantengan niveles de disciplina laboral y productividad aceptables, y el cumplimiento de este deseo, implica trastocar el deseo general de los trabajadores consistente en realizar sus actividades laborales de acuerdo a sus circunstancias y parámetros personales. Pero este conflicto es una especie de conflicto latente puesto que si bien los trabajadores no necesariamente son conscientes de que sus conflictos personales afectan negativamente la eficacia del proceso productivo, y por tanto, su comportamiento será modificado en el sentido de acotar su libertad y autonomía laboral –vía el esquema de competencia–, el DD si es conciente de esa situación.

A su vez, las fuentes de poder principales que permiten al DD llevar a cabo la estrategia de incentivar el conflicto a través de la competencia, son el conocimiento de lo que él llama ‘la psicología del trabajador’ y la autoridad y recursos de los que dispone para premiar a los trabajadores. Por su parte, los trabajadores no cuentan con fuentes de poder puesto que ni siquiera tratan de ejercer poder.

Y ya que los trabajadores no son concientes del ejercicio de poder del que son objeto –y tampoco tratan de ejercer poder–, la respuesta de los trabajadores al poder ejercido por el DD no resulta conflictiva por lo que la resistencia que los trabajadores oponen al poder ejercido por el DD resulta nula. Y esta circunstancia lleva a que los efectos del ejercicio de poder se vean reflejados en el hecho de que el DD ve concretizadas sus intenciones, es decir, consigue de los trabajadores niveles de disciplina laboral y productividad aceptables. En este contexto, no son necesarios mecanismos de control por parte del DD, puesto que las relaciones de poder son efímeras debido a que se diluyen en el momento en el que el esquema de competencia surge efecto. Recuérdese que la estrategia de competencia solo es efectiva si se aplica de forma esporádica, lo cual implica que el tiempo entre el inicio y el fin de dicha estrategia sea breve.

Una relación de poder acaba cuando el ejercicio de poder logra su cometido y no existe posibilidad de resistencia. De esta manera, la configuración que adquiere esta relación de poder, se presenta en el esquema 5.4 (ver esquema), el cual como puede notarse, sufre una modificación respecto de los esquemas –3.4 y 3.7– teóricos presentados en el capítulo 3.

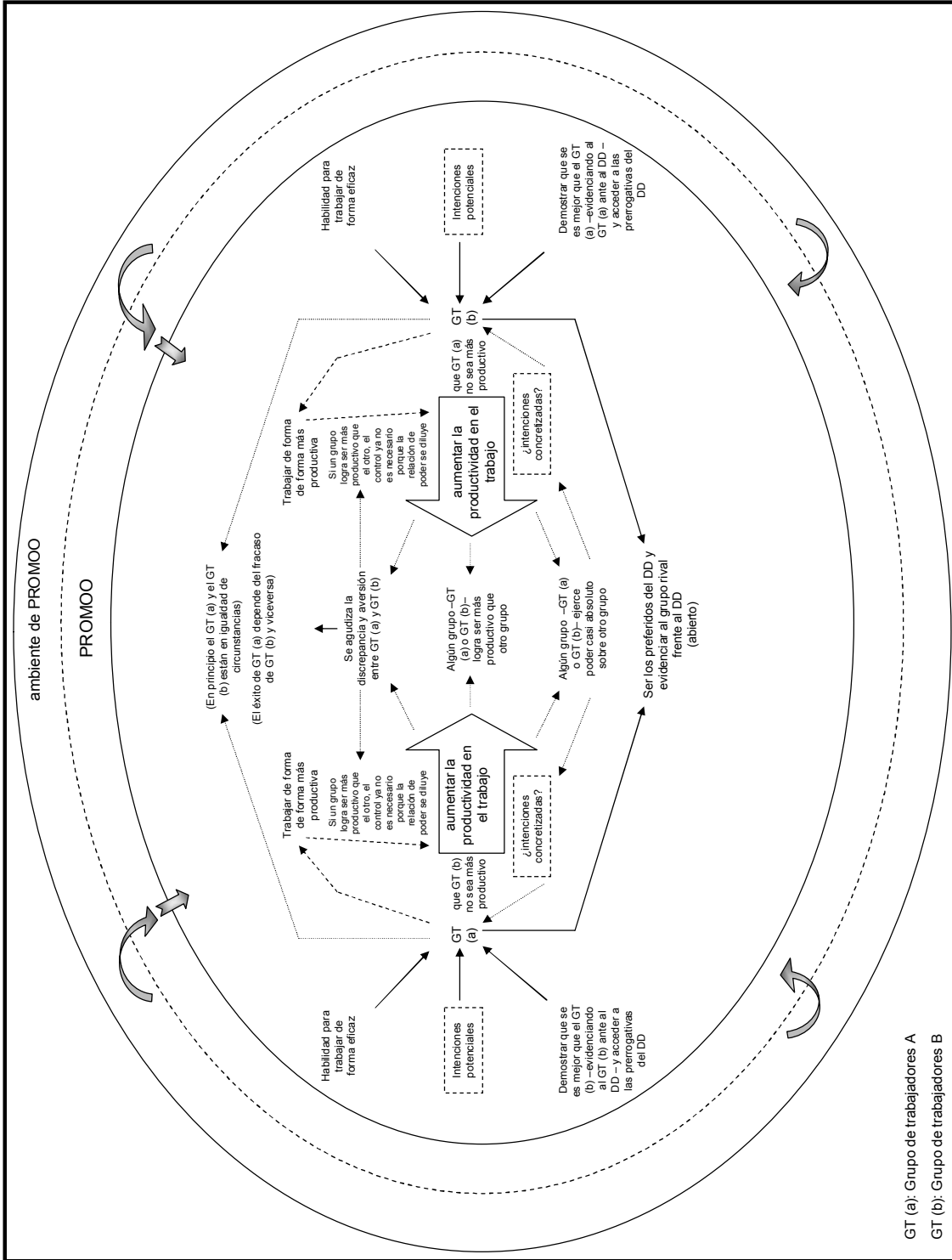
Esquema 5.4 Acentuación del conflicto a través del establecimiento de esquemas de competencia entre los trabajadores.



Fuente: elaborado por el autor.

Por otra parte, por lo que respecta a las relaciones de poder que se desarrollaron entre los grupos de trabajadores a partir de la estrategia implementada por el DD, el esquema 5.5 presenta la configuración que en términos generales adquirieron estas relaciones.

Esquema 5.5 Relaciones de poder derivadas del esquema de competencia.



Fuente: elaborado por el autor.

---

Lo que interesa destacar de estas relaciones de poder es que independientemente del grupo dominante, el ejercicio de poder de los grupos en pugna residía en el hecho de lograr ser más productivos que los otros grupos. Dicho ejercicio de poder tenía por objetivo demostrar que se era mejor que el grupo rival –evidenciando la mala actuación de éste ante el DD– y –de esta manera– acceder a las prerrogativas del DD;<sup>513</sup> asimismo, el triunfo sobre el grupo rival era una forma de demostrar que también se había derrotado al grupo rival respecto de los conflictos intergrupales y no sólo respecto del aumento de la productividad. Ello obviamente impactaba de manera directa en la eficacia del proceso productivo, cuestión por demás benéfica para el DD.

A su vez, esta situación implicaba un conflicto abierto en el que la cristalización de los deseos de un grupo implicaba el quebranto de los deseos de otro grupo, a pesar de que en principio los grupos rivales estaban en igualdad de circunstancias en cuanto a sus fuentes de poder, es decir, en cuanto a su habilidad para trabajar de forma eficaz. Igualmente, el éxito de un grupo dependía del fracaso del otro grupo y viceversa.

Los efectos del ejercicio de poder desplegado entre los grupos rivales se veían reflejados en el hecho de que un grupo lograba ser más productivo que su grupo rival y por ende otro grupo no lograba ser más productivo que su grupo rival. Ante esta situación, la respuesta ante el poder ejercido se manifestaba en la acentuación de la discrepancia y aversión entre los grupos rivales; a su vez, los límites al ejercicio del poder se presentaban como casi nulos en tanto alguno de los grupos ejercía un poder casi absoluto sobre otro grupo. Por ello, cuando un grupo lograba ser más productivo que el otro, el control ya no era necesario, porque las relaciones de poder se diluían en ese momento, es decir, las relaciones de poder entre los grupos rivales derivadas de la estrategia de competencia implementada por el DD eran efímeras pero efectivas a la conveniencia del DD.

De esta manera, desde un punto de vista funcional, se puede concluir que si el conflicto interindividual o intergrupar representa una fuente potencial de desequilibrio organizacional – que en un caso extremo pudiera dar pie a la desaparición de la organización–, la función del ejercicio de poder es la de mantener en equilibrio a la organización: lograr de manera directa o indirecta que los individuos actúen dentro de ciertos parámetros de disciplina y productividad

---

<sup>513</sup> Así pues, la manera más simple de lograr que el grupo rival no fuera más productivo que el grupo en cuestión, era aumentando su productividad: B no logra ser más productivo que A, porque la productividad de A es mayor que la de B –y viceversa–.

aceptables ya que por sí mismos los individuos no necesariamente actúan de esa manera. En este sentido se puede decir que el poder que se ejerce sobre los trabajadores vía la administración del conflicto es un ejercicio de poder que en última instancia se presenta como benéfico para ellos en tanto les permite conservar sus fuentes de trabajo, es decir, al evitar el desequilibrio organizacional, el DD de alguna manera perpetua la existencia de la microorganización, y por ende, perpetua las fuentes de trabajo de los miembros de la misma. Pero esta perspectiva funcionalista de concebir al poder no implica soslayar la perspectiva crítica: si bien los trabajadores conservan sus fuentes de trabajo, lo hacen a costa de permanecer en un espacio de trabajo hostil y en un ambiente de trabajo presionado donde sus dimensiones básicas, como lo es la socialización, son agraviadas, son socavadas.

Ahora bien, antes de analizar el rol que juegan las relaciones de poder en el período de desarrollo actual de PROMOO, es pertinente analizar lo sucedido con JUL ya que ello marcaría la huella de uno de los mecanismos de regulación de PROMOO en su etapa actual.

#### 2.3.4. La despedida de JUL o la emancipación simbólica del DD respecto del control del proceso de trabajo

Como se ha visto, JUL fue un actor clave para el desarrollo de PROMOO, y como tal, se esperaba que su situación laboral en PROMOO –independientemente de la extracción de su conocimiento– se tornara estable y hasta cierto punto ventajosa respecto de los demás trabajadores de la microorganización –no incluido el DD–; sin embargo, la estancia de JUL dentro de la microorganización además de ser muy diferente de lo esperado fue relativamente corta. Tres decisiones resultaron fundamentales para la relativamente corta estancia de JUL dentro de la microorganización: la decisión del DD de separar a JUL de la microorganización, la decisión del DD de aislar a JUL del espacio de producción común a todos los miembros de la microorganización y la decisión de JUL de dejar la microorganización. Analicemos brevemente lo anterior.

De acuerdo al DD, conforme transcurría el tiempo, JUL empezó a ser disfuncional: “Por ejemplo, a una chava le dejo de hablar porque trabajaba muy rápido –porque cosía muy rápido– e inventó que cosía mal, pero no cosía mal; no cosía tan bien como él pero no cosía mal. Entonces, con ese pretexto le dejó de hablar y creo barreras y obstaculizó el proceso de comunicación que repercutía ineludiblemente en el tiempo de entrega de los pedidos”



---

(entrevista con el DD). Asimismo el DD comenta que JUL: "... ya empezaba a tener conflictos más serios, no conmigo, con los demás: les dejó de hablar a la mitad de los que trabajaban acá, se empezó a quejar de ellos ..." (entrevista con el DD). De igual forma, JUL empezó a acentuar sus faltas al trabajo y "lo único que él provocó al hacer eso fue que se substituyera: lo que el hacía ya lo hacían otros, entonces pues eso también propició que él se sintiera más despojado" (entrevista con el DD); es decir, si bien en un principio JUL contaba con un alto grado de centralidad, sustituibilidad e incertidumbre, con el paso del tiempo y gracias al proceso de taylorización iniciado por el DD, dicho grado de centralidad, sustituibilidad e incertidumbre fue disminuyendo hasta llegar a ser casi nulo (Hickson, et. al., 1995).

Ante la disfuncionalidad de JUL –y su pérdida de capacidad para ejercer poder–, el DD comenta: "lo único que propició fue que empezara a pensar en su sucesión, en su eliminación [pero] en realidad no es que haya decidido correrlo, el mismo se fue excluyendo por su incapacidad para relacionarse con los demás" (entrevista con el DD). En este sentido, el DD menciona:

"Una vez faltó tres días, pero para esto pues yo ya manejaba todo el negocio, yo ya conocía toda la parte del proceso, ya a mi ya no me espantaba, y me falta tres días y llega y lo clásico: la simulación, el disface. ¿Porqué faltaste?, pues tuve un problema. Pero esa no era la verdadera razón, entonces, escurbando un poquito, así dándole confianza, ya me empezó a decir que lo que tenía era que no aguantaba ya a estas chavitas que oían salsa: esa música no la soportaba. Pero yo ya estaba en el entendido de que él ya no era funcional ahí, ya se había convertido en un '*anomio*'. De hecho ya estaba afectando el equilibrio de la organización. Entonces lo que hice fue aislarlo, pero yo lo hice de tal forma que el mismo lo propusiera. La intención era ya que se fuera, en principio del proceso productivo, pero la intención, digamos final, era que ya se fuera, pero que se fuera solito" (entrevista con el DD).

Así, específicamente:

"yo ya hablé con él y le dije ¿sabes qué? no puedes seguir faltando, dime qué esta pasando, qué necesitas, yo veo si te lo puedo dar porque de otra manera no puedes seguir así. Dime qué sucede y yo te lo soluciono. Me dijo: lo que pasa es que ya me hartaron esta WEN, LUP y LAU con su música que no la soporto. Y le dije: ¿cuál es la solución? Mira, le digo: te voy a proponer una cosa: a ellas no las puedo correr obviamente, pero yo también quiero que tú estés bien; entonces, vamos a hacer esto: te voy a armar en el último cuarto –pero no le dije que era el último cuarto– que está allá, te voy a armar un taller para ti solito, voy a poner un radio en el que tú oigas lo que tú quieras y dicho y hecho, dijo: pues si está bien, y se lo puse, ya nada más duró una semana, se aisló" (entrevista con el DD).

De esta manera, una estrategia que implicaba resolver un problema: el conflicto por la música, era a la vez una estrategia para resolver otro problema: la disfuncionalidad de JUL y la independencia respecto del mismo.

Pero este acto provocado de separación de JUL no implica en sí mismo un ejercicio de poder porque era el propio JUL el que deseaba salir de la organización desde un principio; así pues, lo que hizo el DD fue facilitarle la decisión de salir, por lo que en ese sentido no había contradicción de intereses:

“el haber analizado a JUL me permitió saber que en un momento dado él se iba a ir, era lo que iba a ocurrir porque él mismo me lo había platicado, o sea, él me platicaba que se aburría y siempre estaba sistemáticamente hablando de que él no se quedaba mucho tiempo en los talleres: su salida era inminente, no sabía yo si era en una semana o en dos meses, entonces, yo me apuré a extraerle el know how, extraerle su conocimiento, para que en el momento en que se fuera ya no fuera indispensable. Cuando llegó ese momento, yo propicié que se fuera, porque cuando él se dio cuenta que ya no era indispensable fue cuando ya decidió irse, si él hubiera talvez sentido que seguía siendo indispensable hubiese seguido ahí” (entrevista con el DD).

En otras palabras:

“JUL se sentía mal: *tenía una inconformidad*, ya no se sentía bien ahí; entonces, lo que hacía era transferir esa inconformidad ya fuera hacia LUP, ya fuera hacia el trabajo, ya fuera hacia mí, o sea, él ya estaba inconforme. Tenía una motivación negativa. Entonces, cuando ya se le dan todas las facilidades, y quizá él sabiendo aparentemente que ya iba a estar bien y no estuvo bien, se dio cuenta de que ya no podía estar ahí, o sea, él no sabía realmente que ya lo que necesitaba era irse; él no lo sabía pero todos lo sabíamos. Él no lo supo hasta que no le demostré que todo lo que él veía malo ya se le había corregido y aún seguía molesto; así ya él mismo se dio cuenta y dijo no pues adiós” (entrevista con el DD).

De esta manera, JUL se sentía fuera de espacio: un espacio nuevo al que no pudo acostumbrarse, en el que no pudo encajar, por estar acostumbrado a trabajar a la manera de los talleres tradicionales, aunado al hecho de que ya no se sentía indispensable por su pérdida de control del proceso productivo.

Pero si el acto provocado de separación de JUL por parte del DD no implicó una relación de poder en estricto sentido, el acto de asilamiento mismo si implicaba una relación de poder:

---

“Le dije, ¿sabes que?, ya se cual es la solución: tu no te preocupes, tu sabes que yo a ti te doy preferencia, tu me ayudaste en el principio y eso te lo voy a agradecer siempre, o sea, te voy a dar el último cuarto, te voy a poner ahí tu máquina, tu radio, tu vas a hacer ahí lo que tu quieras, y ahí se quedo solo. No aguantó. Entonces, en realidad, al darle una concesión –en apariencia claro–, lo que yo estaba haciendo era aislarlo y *el aislamiento acaba con cualquiera* porque no fue sólo un asilamiento físico, también le empecé a dar menos trabajo, o sea, yo lo que estaba haciendo en realidad era proteger el negocio y obviamente los trabajos pesados se los daba a él y los trabajos que me interesaban aunque fuera más lento aunque tuviéramos más problemas los pasaba a la otra parte del taller en donde se podía empezar a obtener expertise y ya de repente ya no vino un día, así de buenas a primeras ... yo sabía que tarde o temprano iba a ocurrir: fue más temprano que tarde, como al mes que lo separe, se fue” (entrevista con el DD).

Esto, es el acto de asilamiento implicaba una relación de poder porque aislar a JUL implicaba afectar algunas de las dimensiones básicas de todo ser humano: la socialización y el habla. Y afectar estas dimensiones es ir en contra de los intereses inherentes a todo ser humano: el respeto a su humanidad. Ya el hecho mismo de extraer el know how de JUL era más que suficiente para activar sus mecanismos de defensa que se manifestaban en su inconformidad, y siendo él la base de la empresa, no se le reconocía como tal, y cuando se le reconoció – aparentemente– ya era desasido tarde: su dignidad ya había sido dañada. Pero sobre todo, el acto de aislarlo, desde un punto de vista humanista, fue una estrategia devastadora: el ser humano lo es solo en tanto es parte de la humanidad: fuera de ella el ser humano pierde su carácter de humano: es reducido a la nada, a la incertidumbre de la existencia. JUL no tenía un reflejo que le confirmara su humanidad: tenia que salir de la microorganización para recuperar su humanidad. Fue una estrategia devastadora para el enviado por dios: para quien permitió el desarrollo de la empresa.

Pero gracias a ello, en palabras del DD, la micoorganización recuperó su equilibrio: “JUL ya estaba decidido a irse, nada más que estaba esperando una oportunidad, entonces, en cuanto se fue –como que era un una crónica de un de una huída anunciada y ya todos sabían que se iba a ir–, se equilibraron los mecanismos de interrelación entre los demás, se cambio la la psicodinámica de la del grupo, se restableció el equilibrio: fue como el desorden que crea el orden. Los que no se hablaban se volvieron a hablar, ya no había conflictos por la música, ya se veía un mejor ambiente” (entrevista con el DD).

Sin embargo, más que la disfuncionalidad y el restablecimiento del equilibrio de la microorganización, quizá el acto de separar a JUL de la microorganización representaba más una forma de independencia simbólica del DD respecto de JUL, ya que la presencia de JUL era

un recordatorio constante de que el DD había desarrollado su microorganización gracias a JUL y que el ejercicio de poder era un aspecto que simbólicamente tenía que compartir con éste último: para el DD, simbólicamente, la empresa no sólo era de él sino de JUL. Y es simbólicamente porque en términos jurídicos el DD era el propietario de la empresa y en términos reales el DD contaba con el control del proceso de trabajo que JUL había perdido. En este sentido el DD expone: "... sobre todo yo como dueño descansé [cuando JUL salió] porque ese fue mi rompimiento, el cortar el cordón umbilical hacia la dependencia o probable dependencia de alguien, o sea, ahora yo ya estaba solo y ya había comprobado que podía estar solo, digamos, que él era mi refuerzo porque él fue el que me enseñó todo o del que aprendí todo, *el era la empresa*, a él le arranque yo el conocimiento" (entrevista con el DD). De esta manera, real y simbólicamente, gracias al aislamiento y despedida de JUL, el DD logró independizarse y continuar el desarrollo de PROMOO.

Ahora bien, es tiempo de dar paso a la descripción de la reformulación de la acción organizada de PROMMO y al análisis de las relaciones de poder en esta etapa de PROMMO.

### **3. La reemergencia de PROMOO o la reformulación de la acción organizada**

Antes de analizar el papel que han jugado las relaciones de poder en el desarrollo actual de PROMOO, es necesario ahondar en la forma de organización que adquirió esta microorganización en la etapa posterior a su emergencia.

#### **3.1 La forma de organización del trabajo en PROMOO: la fase actual**

Un par de meses después de que JUL deja la microorganización, surge un tercer evento crítico en la historia de PROMOO: la microorganización sufre el robo de todas las máquinas y herramientas necesarias para la producción. Esta circunstancia fortuita modificó de manera radical la forma de organización del trabajo y la naturaleza de la acción organizada. Por ello el reciente equilibrio que la microorganización recuperó a partir de la salida de la organización fue una cuestión que en realidad no se pudo comprobar.

Así, cuando se produce el robo, el DD se enfrentaba al problema de cómo resolver el problema de continuar con el giro del negocio evitando más eventos –aparentemente– desafortunados como los del robo: "A partir del robo pues yo dije: tengo que reformular todo esto (entrevista con el DD)". De esta manera, el DD procede a despedir a la mayoría de los

---

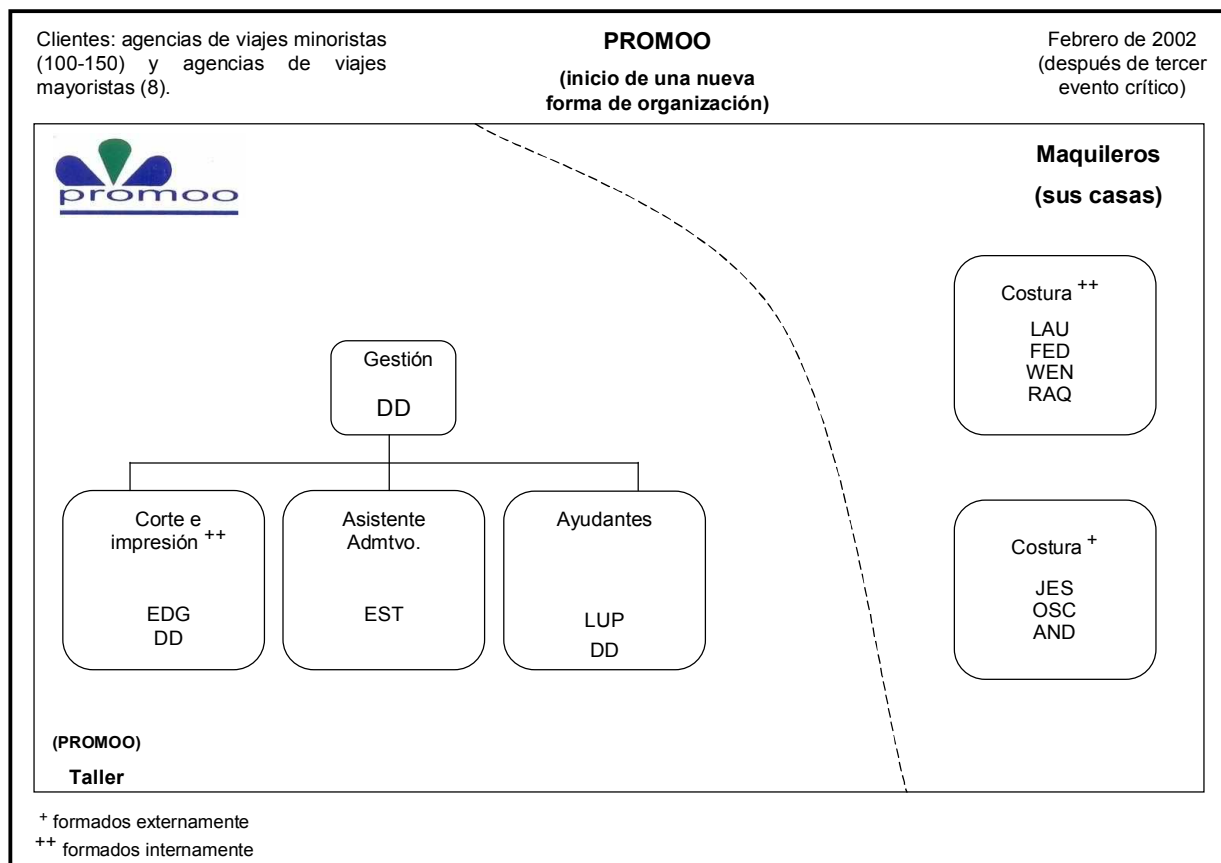
trabajadores: “Se fueron JAC –que era mi principal sospechosa– junto con su hermana; se fue LUI; se fue PAO; se fue LIL; se fue WIL –pero el porque ya empezaba a faltar mucho” (entrevista con el DD). Asimismo, procede a enviar a trabajar a los costureros a sus casas particulares: “Yo decido empezar a ya no tener máquinas aquí –solo las necesarias–. Entonces a WEN, FED, LAU, OSC, RAQ, AND y MAY los mandé a su casa y les di máquinas para que trabajaran” (entrevista con el DD). A la par decide mantener a algunos trabajadores: “LUP continuo; EDG también continuó, a el le enseñé a imprimir, entonces el cubrió a RAF. Mi hermano se empezó a hacer cargo de la impresión de Julia, pero era muy informal, entonces tuve que buscar un maquilero externo. Entonces a él le di Julia, sólo Julia, porque ya Julia empezó empezaba a pedir mucho y pues para ese entonces ya había una especialización” (entrevista con el DD). Y finalmente decide contratar a un asistente administrativo:

“Después en el lapso en el que salieron todos para sus casas contraté a EST para que me ayudara acá porque yo supuse que al mandar a sus casas a la gente, yo iba a liberar mucho tiempo de mí, para lo que era supervisión, pero iba a requerir de tiempo para lo que era coordinación. Ahora se iba a coordinar desde aquí: a quién se le iba a dar cada parte del trabajo, cuando entregaran, cuando se empacara, cuando se entregara a empresas, cuando se cobrara, etcétera, o sea, más labor administrativa. Entonces para eso contraté a EST. Entonces, EST en un principio estaba de mi lado, o sea, estaba en la administración y fue advertida de que no se pasara del lado de los trabajadores. Entonces, ahora quedaban LUP, EST, EDG, mi hermano que ya estaba trabajando de tiempo completo conmigo y yo. Entonces, así fue como empezamos a trabajar” (entrevista con el DD).

De esta manera la forma estructural que adquiere PROMOO al momento inmediato posterior al tercer evento crítico se muestra en la figura 5.8. (ver figura).

Así, después del robo la estrategia a seguir respecto de la forma de organización del trabajo no fue necesariamente premeditada: “Obviamente la idea era seguir igual, o sea, comprar otra vez máquinas y seguir trabajando aquí, esa fue, digamos, la reacción inmediata. Pero al comprar las máquinas nuevamente, en un momento así fue que me surgió la idea de mandar a los costureros a trabajar a su casa para que ya no me robaran las maquinas de nuevo, primero con una de las maquileras y después con las demás” (entrevista con el DD). De esta manera, en un principio la producción de maletas pasó de desarrollarse totalmente en el taller de PROMOO a desarrollarse una parte en el taller de PROMOO y otra parte en las casas de los costureros.

Figura 5.8. Estructura de PROMOO: inicio de una nueva forma de organización.

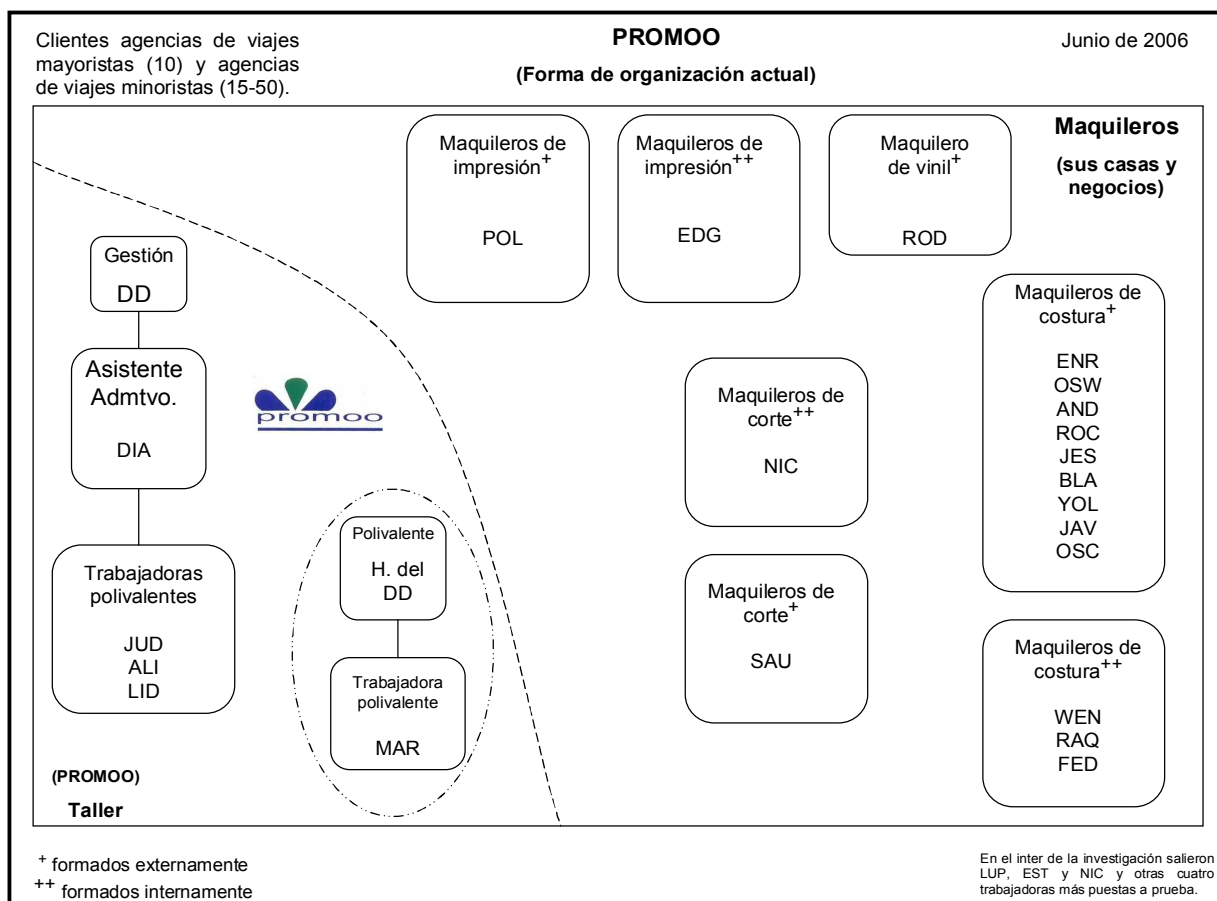


Fuente: elaborado por el autor a partir de la entrevista con el DD.

Pero como esta forma de organización resultaba más eficiente que la anterior –la anterior al robo–, la producción de maletas pasó de desarrollarse totalmente en el taller de PROMOO a desarrollarse una parte en el taller de PROMOO y otra parte en las casas de los costureros y otra parte en los talleres de los maquileros de corte, impresión y vinil. El DD no sólo envió a sus casas a los costureros –que se convertirían en sus maquileros de costura–, sino que contrató a más maquileros de costura.

Al respecto, la figura 5.9 muestra la forma estructural actual de PROMOO y la ficha técnica da un panorama general del estado actual de PROMOO; asimismo la figura 5.10 muestra la distribución espacial que adquirió el taller (en el anexo 4 se muestra una representación física visual de dicha distribución espacial). (ver figuras, ficha y anexo).

Figura 5.9. Estructura de PROMOO: forma de organización actual.



Fuente: elaborado por el autor a partir de la entrevista con el DD.

Ficha técnica de PROMOO al 2006:<sup>514</sup>

Datos Generales	Descripción
<b>UBICACIÓN:</b>	
Dirección	Fortaleza # 11, Col. Industrial, Del. Azcapotzalco, C.P. 07800.
Entidad Federativa	Distrito Federal
Teléfono	57810252
Razón para establecerse en el D.F.	Arraigo familiar
<b>SECTOR PRODUCTIVO:</b>	
Sector Industrial	Manufactura
Subsector industrial	Textiles, prendas de vestir e industria del cuero
Sub-subsector industrial	Confección de artículos textiles (excepto prendas de vestir)

<sup>514</sup> Esta ficha técnica se realizó tomando como base algunos de los rubros del cuestionario que Ruiz (2002: 217-238 y 2002c) utilizó para llevar a cabo una investigación sobre la adaptación y éxito de las pequeñas y medianas empresas al proceso de apertura.

<b>ESTABLECIMIENTO:</b>	
Fecha de inicio de operaciones	1999
Fecha de establecimiento formal	2000
Razón para iniciar el negocio	Antecedentes empresariales y conocimiento parcial del negocio
Principal meta al iniciar el negocio	Vivir mejor (la empresa como base para el desarrollo de otros proyectos personales)
Origen del capital inicial	Aportación de un socio y ahorros propios
Ocupación anterior del DD	Gerente de ventas y empresario
<b>ESCOALRIDAD DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA</b>	
Nivel máximo de estudio del DD	Maestría
Nivel actual de estudio de la asistente administrativa	Estudiante de Licenciatura
Nivel promedio de estudio de los trabajadores	Preparatoria
<b>EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS:</b>	
Crecimiento de ventas anuales	1999 .... \$250,000 2000 .... \$500,000 2001 .... \$800,000 2002 .... \$1,000,000 2003 .... \$1,250,000 2004 .... \$1,350,000 2005 .... \$1,450,000
<b>MERCADO:</b>	
Destino de los productos vendidos	D.F.: 90% Otros estados: 10% (Campeche, Chihuahua, Guanajuato, Jalisco, Morelos, Nuevo León, Quintana Roo, San Luis Potosí, Tabasco Veracruz)
Vía de comercialización de los productos vendidos	Cuenta propia (100%)
<b>INSUMOS:</b>	
Lugar de abastecimiento	D.F.
Origen de los insumos	5% nacionales 9% importados
<b>EFFECTOS DE LA APERTURA ECONÓMICA:</b>	
Principal aspecto en el que impactó la apertura económica	Aumento de ventas
Efecto de los productos importados en el mercado atendido	Nulo (los productos de PROMOO no han sido desplazados por productos importados)
<b>COMPETITIVIDAD:</b>	
% de mercado de agencias de viaje minoristas atendidas	Alrededor del 1% (existen alrededor de 4500 agencias de viaje minoristas)
% de mercado de agencias de viaje mayoristas atendidas	Alrededor de 35% (existen alrededor de 30 agencias de viaje mayoristas)

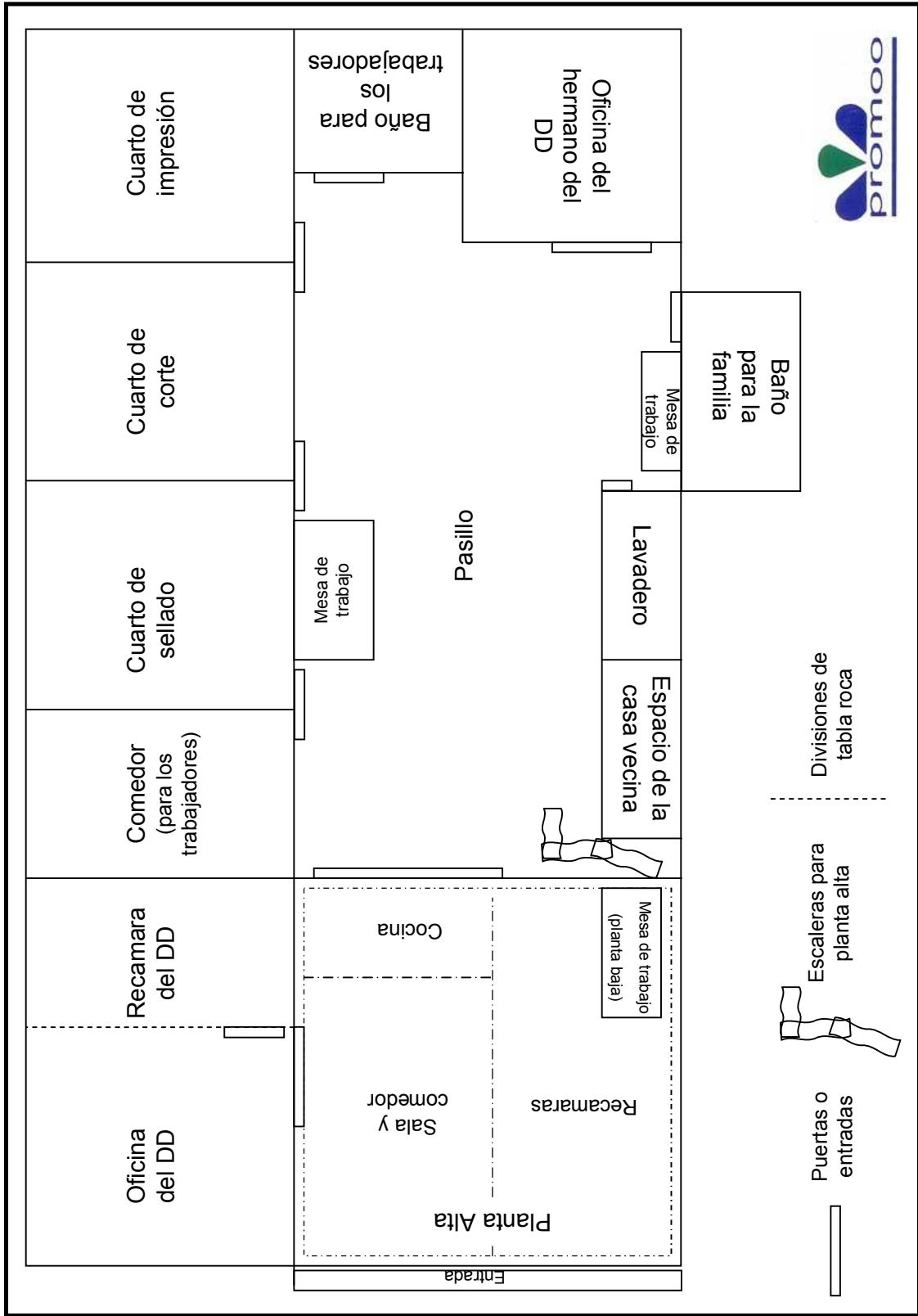


Orden de importancia de las agencias de viaje mayoristas atendidas por PROMOO en cuanto a ventas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. JULIA TOURS</li> <li>2. MEGA TRAVEL</li> <li>3. OFERTUR</li> <li>4. LIBERACION</li> <li>5. EUROMUNDO</li> <li>6. CORPORATE SERVICE AND TRAVEL</li> <li>7. MARSAN</li> <li>8. METROPOLIS</li> <li>9. RUSIAN INTERNATIONAL</li> <li>10. RAMSA</li> </ol>
Orden de importancia de las agencias de viaje en cuanto a su participación en el mercado de agencias de viaje	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LIBERACION</li> <li>2. JULIA TOURS</li> <li>3. CORPORATE SERVICE AND TRAVEL</li> <li>4. MEGA TRAVEL</li> <li>5. MARSAN</li> <li>6. OFERTUR</li> <li>7. METROPOLIS</li> <li>8. EUROMUNDO</li> <li>9. RAMSA</li> <li>10. RUSIAN INTERNATIONAL</li> </ol>
<b>ESTRUTURA DE COSTOS Y UTILIDAD:</b>	
Distribución de costos y porcentaje de utilidad promedio	Materia prima ..... 30% Mano de obra: ..... 30% Gastos indirectos de fabricación ... 20% Utilidad ..... 20%
Destino de las utilidades	10% consumo personal 10% ahorro e inversión de maquinaria y equipo
Los salarios de los trabajadores internos se determinan	En comparación a otros talleres (se les paga alrededor de un 80% más que en otros talleres)
Los salarios de los maquiladores se determinan	En comparación a otros talleres (se les paga alrededor de un 150% más que en otros talleres)
<b>PROGRAMAS DE CALIDAD:</b>	
Implementación de algún sistema de control de calidad o de alguna norma internacional de calidad	Nula
<b>CONOCIMIENTO Y UTILIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE APOYO GUBERNAMENTALES:</b>	
Asistencia a ferias y exposiciones	Nula
Conocimiento sobre los programas de apoyo gubernamental para asociacionismo, adquisición de insumos, financiamiento, modernización y asesoría administrativa y comercialización	Nulo
Conocimiento sobre los programas de apoyo gubernamental para exportar	Nulo
Uso de algún programa de apoyo gubernamental	Nulo

Opinión sobre la utilidad de los programas de apoyo gubernamental	Nula
Opinión sobre la calidad de la infraestructura para el transporte	Regular
Opinión sobre la calidad del acceso infraestructura de comunicaciones	Buena
Opinión sobre la calidad del servicio de energía eléctrica	Buena
Opinión sobre la calidad de los servicios públicos	Regular
<b>ASOCIACIONISMO Y/O COOPERACIÓN:</b>	
Mantiene alguna forma de asociación y/o cooperación formal con otras empresas	Ninguna
Pertenencia a alguna asociación empresarial	Nula
<b>RELACIONES INTEREMPRESARIALES:</b>	
El tamaño de las empresas con las que mantiene relaciones de proveeduría y venta	Micro y pequeñas
<b>INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL:</b>	
Principal innovación organizacional	Forma de organización basada en el uso de maquileros leales
<b>ASPECTOS ADMINIDSTRATIVOS:</b>	
Objetivos globales por escrito	Nulo
Horizonte de planeación	1 año
Manuales de organización	Nulos
Registro contables	Mínimos (lo necesario para cubrir lo relativo a la SHCP)
Utilización de sistemas de computo	Frecuentemente
<b>ASPECTOS GENERALES DE LOS TRABAJADORES:</b>	
Promedio de antigüedad de los trabajadores	1 año
Forma de capacitación de los trabajadores	Entrenamiento en el trabajo
Afiliación de los trabajadores a un sindicato	Nula

Fuente: elaborado por el autor a partir del cuestionario aplicado al DD.

Figura 5.10 Distribución espacial actual del taller ( PROMOO).



Fuente: elaborado por el autor.

Obviamente, a este cambio estructural correspondió un cambio en la forma de organización del trabajo, o mejor dicho, al cambio en la organización del trabajo correspondió un cambio estructural:

“La primera parte pues es casi similar porque se hace el pedido, compro el material, pero ahora en lugar de cortarlo aquí lo llevo con el cortador, me lo corta y después de ahí lo paso con el impresor, él lo imprime y después ya lo traigo aquí al taller y les hablo a los maquileros para que vengan por él. Entonces, LUP y EST se encargan de preparar lo que cada maquilero se va a llevar: herraje, corte e hilos. Ahora se programan tiempos de entrega de los maquileros de acuerdo a las necesidades de entrega, por ejemplo, si necesito entregar rápido les doy cincuenta a cada uno, si tengo más tiempo pues les doy de a cien, y que cada quien se tarde dos o tres días. Un maquilero en promedio se tarda tres días por cien maletas de Julia, por ejemplo. Lo que son maletas de algunos clientes se imprimen aquí; aquí sigue habiendo el proceso de impresión. Ahora imprimen LUP y EST, ya las dos saben imprimir, las dos saben coser. LUP cose mejor que EST, pero las dos cosen, las dos empacan y quienes cortan aquí son NIC y LUC, cortan solamente porta boletos. Es lo único que cortamos aquí. Todo lo demás, todo lo que es maleta lo corta SAU. Bueno, en ocasiones aquí cortamos maletas, cuando son pedidos pequeños. Lo que es porta boleto todo el proceso se lleva a cabo aquí: traigo el material, lo corta NIC y lo cosen fuera, a menos que sean muy poquitos si los cose aquí LUP. Los cosen fuera y ya regresando se imprime aquí y ya se entregan” (entrevista con el DD).

También, el pasó a esta nueva forma de organización sirvió para depurar a la organización de los trabajadores que empezaban a ser disfuncionales. Por ejemplo el DD comenta: “El robo fue un *impas* que también me ayudó porque ya había gente que no funcionaba muy bien, como por ejemplo, RAF era muy inconstante, o sea, a veces venía a veces no, a veces imprimía rápido a veces no; entonces a RAF también lo corrí” (entrevista con el DD). Asimismo el DD expone:

“A EDG no lo corrí, nada más lo desapegué; con él quise hacer un experimento, ya no quería tenerlo aquí. Él imprimía, pero en el momento que saqué Julia de aquí, que ya contraté al nuevo maquilero de impresión, pues ya su función era básicamente cortar, pero cortaba muy mal, tenía muchos problemas siempre con el corte, todos los maquileros me decían. Entonces, lo que hice fue buscar también un maquilero de corte, SAU. Entonces, cuando contrato a SAU, EDG empezó ya a no tener funcionalidad aquí, o sea, sí hacía cositas, cortaba. Entonces le dije: ¿sabes qué?, vamos a hacer esto: te vas a tú casa, búscate un lugar ahí en tu casa; le di todo, toda la maquinaria para que imprimiera en su casa, le di mesas, le di marcos, pinturas, etcétera, y empezó a trabajar en su casa, pero muy mal. Me hacía trabajos y le regrese como tres trabajos y de repente se fue. Ahora ya me habla como una vez por mes para pedirme dinero prestado, pero pues no le presto, para empeñarme algo ¿no? EDG nunca me pago lo que le di, ero yo lo consideré como una especie de finiquito hacia él”. Cuando esta forma de trabajo se acentuó y las jóvenes que contrataba como asistentes administrativas aprendían la manera de organizar el trabajo, el DD delegaba, cuando era necesario, su función de organizador: “Yo a EST le decía sabes que necesito que me saques 100 maletas de Ramsa. Pero a ella yo le tenía que decir: mira habla

---

a COCSA y pide el material, pides tanto, vas por él, lo traes y le hablas a NIC. Ya que le hablaste a NIC que venga por él o que se los corte aquí; mientras ustedes sacan la película. Ya que esté cortado lo imprimes y le hablas a WEN que venga por él, etcétera, o sea yo le daba toda la parte, todo el proceso y a mi AA no. A mi AA le dijo: necesito 100 maletas, y ahí están. Ella pide el material, les habla a todos los que tenga que hablarles. Como si yo lo hiciera” (entrevista con el DD).

Con el paso del tiempo el DD, gracias a esta forma de organización, el DD consiguió hacerse de más tiempo personal, logró reducir tiempos muertos, logró reducir la complejidad asociada a la coordinación del proceso productivo y logró reducir la presión que implica la nómina semanal de la mano de obra fija:

“De 25 que eran ya solo yo tenía que controlar cuatro directamente, los demás se autocontrolaban, simplemente se les preparaba el trabajo. Se tuvo que aprender el nuevo esquema, la nueva forma de trabajo, de organización: quien iba a cortar, quien les iba a preparar, ahora ya no era el proceso completo aquí, desde que se cortaba hasta que se empacaba, ahora ya solo era entregar el trabajo, la maquila digamos, y empacarlo porque ya nos la regresaban hecha. Entonces todo eso se aprendió rápidamente pues era sencillo, pero las sorpresas fueron siempre benéficas, se trabajaba más rápido, más seguro, se mejoró la calidad del trabajo. Ahora ya tengo espacios de tiempo. Antes estaba yo todo el día aquí, o sea, necesitaba yo estar aquí al frente todo el día, entonces, cuando me salía a entregar o a vender o a cobrar pues descuidaba aquí, llegaba yo de repente y había una o dos personas que ya no sabían qué hacer. Entonces, de esa manera, ahora si no hay mucho trabajo porque hay ocasiones en que no hay mucho trabajo, lo que hago es detener a alguno de los maquileros, o sea, lo descanso, o sea, esa flexibilidad que te permite el no tener gente aquí trabajando, con nómina fija” (entrevista con el DD).

En este mismo sentido el DD expresa:

Entonces ahorita ya hay como 14 maquileros que tienen sus máquinas. Entonces estamos hablando de catorce por dos –más o menos–, como veintiocho gentes trabajando en máquinas, por que a su vez los maquileros que tengo dan trabajo a sus familiares; más aparte tengo maquilero de impresión que tiene tres gentes, más aparte el maquilero que corta, más a parte los que me sellan el termo. Te estoy hablando que yo cuando estoy a mi máximo ocupo como unas cincuenta o sesenta personas. Cosa que no podría estar sosteniendo en temporadas bajas con la otra forma de trabajo. Entonces yo ahorre mucho en gastos fijos al mandarlos a sus casas; y ganan mucho mejor. Hay una chavita que en dos meses a horita gano quince mil pesos. Ya hasta le vendí una LapTop. Porque esa es otra de las cuestiones, o sea, yo negocio con ellos. A mi me conviene y a ellos les conviene. Yo por ejemplo, compro un aparato o me empeñan algo, y yo se los vendo a ellos, entonces, se los descuento del trabajo que van haciendo. Entonces eso me baja a mi las nominas, ellos se hacen de cosas. Así les di las máquinas, porque ya las máquinas son de ellos. Yo no se las compre, pero me las fueron pagando con trabajo. De un pedido, no se yo les mando a hacer 100 maletas de JULIA, les pago a nueve pesos la maleta, son novecientos y me dan doscientos. O sea se quedan con setecientos y dan doscientos a cuenta de la máquina, entonces la pagan rapidísimo (entrevista con el DD).

Asimismo, gracias a esta forma de organización, y de manera fortuita, el DD logró aumentar la eficiencia de la microorganización vía el aumento de la eficiencia –reducción de tiempos en la hechura de maletas– de los maquileros de costura y aumentar la calidad de lo producido:

“La presión que yo ejercía cuando controlaba a los trabajadores aquí se flexibilizada en función de los tiempos. Si yo veía que el pedido ya se tenía que entregar, yo flexibilizaba eso, entonces decía: sabes que, como salga, y ellos veían eso. Ahora ya no. Ahora yo les dijo: me entregas bien o no te recibo. Antes aquí se hacían las 100 maletas completitas, y una de las tres, la hacían mal. Ahora, estar solos en su casa sin un jefe les hace trabajar más a gusto y se ve reflejado en el producto, a parte de que se van especializando. Cuando empezaban hacían 100 maletas en una semana, en promedio, ahora hacen 100 maletas en tres días. O sea, aumentaron su productividad. De hecho si yo pusiera de nuevo a trabajar de nuevo aquí a estas personas volvería a bajar su productividad, o si yo pusiera nuevos trabajadores yo sacaría 100 a la semana” (entrevista con el DD).

De igual forma el DD comenta:

“Ahora, la mitad de los maquileros, o por lo menos ocho, fueron gente que yo forme aquí en la empresa, que yo les enseñe a coser. Con JULIA el primer costurero que hubo ahí. Yo los forme a mi ritmo de trabajo. Entonces ya se como trabajan, ya se cuanto deben de producir, ya se como deben de entregar las cosas, ya se quien hace más, por ejemplo, una maquiladora, WEN, hace 100 maletas de JULIA en dos días, otra las hace en tres, otra las hace en cuatro, otra las hace en cinco, entonces dices: ¿por qué? Pero lo que si he comprobado es que en sus casas trabajan el doble, la velocidad doble, de lo que trabajan en el taller. Si yo hacía 100 maletas de JULIA en una semana con tres trabajadores, ahora los maquileros en sus casa las sacan en tres días, o sea la mitad del tiempo. Y así, hayan trabajado bien y se lea haya supervisado el trabajo ya terminado, encuentran la forma de haraganear, como diría Taylor. Tú estás viendo que están trabajando, y dices: ¡como es posible! Pero ya cuando trabajan en su casa, yo creo les gusta tanto, y ya se saben de un capital propio, ¿no?” (entrevista con el DD).

De esta manera, el DD cobró conciencia de que en la anterior forma de trabajo su ejercicio de poder no fue del todo satisfactorio, pues gracias al tercer evento crítico descubrió que los niveles de eficiencia que había conseguido de los trabajadores en la anterior forma de trabajo estaban lejos de los niveles que realmente podían alcanzar de acuerdo a la actual forma de trabajo.

Pero también el DD logró aumentar la eficiencia de la microorganización gracias al aumento de la eficiencia de los maquileros de corte e impresión, es decir, ya que éstos se especializan en dichas actividades y cuentan con maquinaria para dar salida a cantidades mayores de producción de las que se producían en PROMOO, su eficiencia era mayor era

---

mayor. Lo que hizo el DD fue realizar lo que actualmente se denomina *outsourcing*. Así, con esta forma de organización el DD no sólo logró bajar el tiempo de producción –que repercutía en los tiempos de entrega–, sino bajar los costos fijos y variables, ya que resultaba más barato producir vía el esquema de maquileros que vía el esquema anterior, por la especialización de los maquileros y sus respectivas economías de escala.

También, gracias a esta forma de organización, el DD logró establecer una menor dependencia respecto de los trabajadores:

”Cuando se queda EST sola pues yo contrate a NIC y LUC y empecé a contratar gente que no duraba, pero EST era la que les daba la inducción, la capacitación, los integraba; entonces eso le fue dando a ella mayor seguridad porque era muy insegura. Total que para esos momentos ya estábamos trabajando a una capacidad que yo no alcanzaba a dimensionar, aproximadamente 14 maquileros. EST atendía a todos. Creamos todo esto del *outsourcing*: la impresión por fuera el corte por fuera, toda la maquila por fuera y ella aquí solo se encargaba de los pedidos: ella era suficiente; a veces nos ayudaba alguien más: contratábamos esporádicos o su hermana venía a ayudarnos o WEN venía a ayudarnos acá, pero ella sola podía. Entonces me di cuenta por un lado del aprendizaje que ya teníamos como organización, y por el otro, me di cuenta de que con ese aprendizaje ya era innecesario quizá el cuidar tanto a un trabajador. Vi realmente que EST no era tan necesaria, o no EST, sino lo que pensaba antes cuando empecé con el negocio: que había que cuidar ese saber, que es muy importante, pero que a veces es más costoso el mantenerlo que el cortarlo, el saber ya lo tengo yo. Yo por ejemplo, flexibilice tanto la organización que en un momento dado ya no es necesario tener a una misma persona: el tiempo de capacitación se acorto para las funciones que ya hacen acá. El tiempo de capacitación de costura, de toda la cuestión de armado de maletas y todo eso, ese si es largo pero ya no es mío, ya no lo trabajo aquí, ese ya lo contrato por fuera. Aquí lo que se necesita ya es alguien que sea capaz de contar y de aprender a imprimir que es súper fácil” (entrevista con el DD).

De igual forma, gracias a esta forma de organización, los conflictos entre los trabajadores se redujeron, es decir, ya que los trabajadores en contacto pasaron de veinticinco a tres o cuatro. Es decir, las posibilidades de conflicto potencial se redujeron.

Resumiendo, se pudo establecer que con esta nueva forma de organización del trabajo el DD logró establecer una especie de Just in Time, es decir, si en su forma más simple esta forma de organización consiste en la producción con cero inventarios en materia prima, productos en proceso y productos terminados, el DD logró reducir sus inventarios de materia prima que pasaban a las casas y talleres de los maquileros, logró reducir la cantidad de productos en proceso que de igual forma ahora estaban en las casas y talleres de los maquileros y logró reducir los inventarios de productos terminados por que la mayoría del tiempo el DD

sólo está esperando a que lleguen los maquileros con los productos hechos para irlos a entregar.

Ahora es tiempo de pasar a analizar el papel que jugaron las relaciones de poder en la etapa del desarrollo actual de PROMOO a partir del tercer evento crítico.

### **3.2 Las relaciones de poder en el contexto de la acción organizada de PROMOO: la fase de desarrollo**

Como se puede intuir, esta nueva forma de organización del trabajo derivó en dos tipos de relaciones de poder específicas: aquellas que se desarrollaron entre el DD y los maquileros externos y aquellas que se desarrollaron entre el DD y los trabajadores internos, es decir, los trabajadores que trabajan dentro del taller (PROMOO). Analicemos brevemente el primer tipo de relaciones de poder con ayuda de las tablas 5.5, 5.6 y 5.7 (ver tablas).

Las relaciones de poder que se establecen entre los maquileros y el DD se pueden a su vez dividir en dos grupos: las relaciones de poder entre el DD y los maquileros de costura, impresión y corte formados internamente, es decir, los costureros formados en PROMOO que posteriormente se fueron a trabajar a sus casas y las relaciones de poder entre el DD y los maquileros de costura, impresión y corte formados externamente, es decir, los maquileros no formados en PROMOO que el DD contrata cuando la demanda aumenta.<sup>515</sup>

Lo primero que hay que destacar de las tablas 5.5, 5.6 y 5.7 es que el DD ejerce poder sobre ambos tipos de maquileros –formados interna y externamente– con un objetivo esencial: que entreguen a tiempo las maletas producidas. De no ser así, el DD se enfrenta al problema del incumplimiento en la entrega ante sus clientes y ello pone en riesgo la viabilidad del sistema de acción concreto, es decir, del desarrollo de la acción organizada de PROMOO.

---

<sup>515</sup> Al respecto el DD mociona: “Contrato maquileros externos cuando tengo mucho trabajo, he hecho aproximadamente tres solicitudes en periódico. Costureros que hagan maleta. Entonces llegan los maquileros y empieza la selección: les doy muestras, entonces con una muestra ves varias cosas: primero ves si ponen cara o si son remilgosos, ves la personalidad, ves la prestancia y sobre todo la disposición. Porque, por ejemplo, hablan y te dicen: hablo por lo del anuncio. Y dices: sabes qué: ven hoy a las dos. Si llegan a las dos ya es bueno, segurísimamente esa persona va a trabajar bien. Pero la mayoría no lo hace, te dicen: a las dos y llegan a las cinco. O te hablan: oye no pude, pero puedo ir ahorita; malo, ya hay un punto malo. Aquellos que llegan a la hora que se les dice por lo regular son los que se quedan. Segundo, ver que hagan bien el trabajo. Tercero, la entrega del trabajo, si te dicen que te lo entregan al otro día y no te lo entregan al otro día, ya ahí tienes un problema, están mostrando lo que van a hacer con tus pedidos” (entrevista con el DD).



Tabla 5.5 Aspectos significativos de las relaciones de poder entre el DD y los maquileros de costura.

Nombre y nivel de lealtad	Formado en PROMOO	Frecuencia de uso (veces por semana)	Nivel de velocidad en el trabajo	Pericia	Confiabilidad en la entrega	Bienes financiados	Formas de motivarlos a cumplir en la entrega	Motivos para no cumplir en la entrega	Formas de presión para que cumplan cuando vuelven a no cumplir	Cambio en su conducta disciplinaria	Tipo de producto en que se especializa
ENR Empezaron en 8 Están en 10	No	3	10	10	10	3 automóviles 2 máquinas de coser 1 cortadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen trato personal</li> <li>• Buena paga</li> <li>• Paga a la entrega del producto</li> <li>• Flexibilidad de horarios de entrega</li> <li>• Prestamos de dinero</li> <li>• Continuidad en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fue la luz (50% de las veces es verdad y 50% no lo es)</li> <li>• Faltó material (20% de las veces es verdad y 80% no lo es)</li> <li>• No está bien cortado el material (20% de las veces es verdad y 80% no lo es)</li> <li>• Diversos Pretextos personales (20% de las veces es verdad y 80% no lo es)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hacer préstamos</li> <li>• Espaciar la frecuencia de uso</li> <li>• Asignarles menores cargas de trabajo</li> <li>• Dejarlos sin trabajo por un período de aproximadamente en 1 mes</li> </ul>	Empezaron en 7 Están en 10	C+
OSW Empezaron en 8 Están en 8	No	2	8	8	7	Nada				Empezaron en 7 Están en 8 (al principio no quería ir por el material)	B
AND Empezaron en 10 Están en 10	No	2	9	10	9	1 máquina de coser 1 computadora				Empezaron en 9 Están en 10	B
ROC Empezaron en 10 Están en 10	No	1	7	8	7	Nada				Empezaron en 9 Están en 10	A
JES Empezaron en 7 Están en 8	No	1	9	10	8	1 máquina de coser				Empezaron en 7 Están en 8	C
BLA Empezaron en 5 Están en 5	No	1	6	6	6	Nada				Empezaron en 7 Están en 7	A
YOL Empezaron en 5 Están en 5	No	1	6	6	6	Mada				Empezaron en 7 Están en 7	A

Tabla 5.5 Aspectos significativos de las relaciones de poder entre el DD y los maquileros de costura (continuación).

Nombre y nivel de lealtad	Formado en PROMOO	Frecuencia de uso (veces por semana)	Nivel de velocidad en el trabajo	Pericia	confiabilidad en la entrega	Bienes financiados	Formas de motivarlos a cumplir en la entrega	Motivos para no cumplir en la entrega	Formas de presión para que cumplan cuando vuelven a no cumplir	Cambio en su conducta disciplinaria	Tipo de producto en que se especializa
JAV Empezaron en 5 Están en 5	No	1	6	6	6	Nada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen trato personal</li> <li>• Buena paga</li> <li>• Paga a la entrega del producto</li> <li>• Flexibilidad de horarios de entrega</li> <li>• Prestamos de dinero</li> <li>• Continuidad en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fue la luz (50% de las veces es verdad y 50% no lo es)</li> <li>• Faltó material (20% de las veces es verdad y 80% no lo es)</li> <li>• No está bien cortado el material (20% de las veces es verdad y 80% no lo es)</li> <li>• Diversos Pretextos personales (20% de las veces es verdad y 80% no lo es)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hacer préstamos</li> <li>• Espaciar la frecuencia de uso</li> <li>• Asignarles menores cargas de trabajo</li> <li>• Dejarlos sin trabajo por un período de aproximadamente en 1 mes</li> </ul>	Empezaron en 7 Están en 9	A
OSC Empezaron en 9 Están en 9	No	2	9	10	10	Nada				Empezaron en 8 Están en 9	C+
WEN Empezaron en 10 Están en 10	Si	3	10	10	10	1 automóvil 1 máquina de coser 3 celulares 1 Lap Top				Empezaron en 10 Están en 10	C
RAQ Empezaron en 10 Están en 8	Si	1	8	8	8	1 máquina de coser				Empezaron en 7 Están en 8	A
FED Empezaron en 9 Están en 9	Si	3	10	10	9	3 máquinas de coser				Empezaron en 8 Están en 8	C

Nivel de lealtad: 10= Total a 1= Nulo (cuando empezó trabajar y al día de hoy); Velocidad: 10= Muy rápido a 1= Muy lento; Pericia: 10= Muy bueno a 1= Muy malo; Confiabilidad en la entrega: 10= Muy bueno a 1= muy malos; Cambio en su conducta: 10= Total a 1= Nulo (cuando empezó trabajar y al día de hoy); especialización de producto: nivel A (portadocumentos, portaboletos y bolsas sencillas), nivel B (cangureras, portaboletos dobles y cosmetiqueras), nivel C (maletas) y nivel C+ (portafolios y mochilas).

Fuente: elaborado por el autor a partir de la entrevista con el DD.

Tabla 5.6 Aspectos significativos de las relaciones de poder entre el DD y los maquileros de corte.

Nombre y nivel de lealtad	Formado en PROMOO	Frecuencia de uso (veces por semana)	Nivel de velocidad en el trabajo	Pericia	Confiabilidad en la entrega	Bienes financiados	Formas de motivarlos a cumplir en la entrega	Motivos para no cumplir en la entrega	Formas de presión para que cumplan cuando vuelven a no cumplir	Cambio en su conducta disciplinaria
NIC Empezaron en 8 Están en 9	Si	2	7	8	10	1 cortadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestamos de dinero</li> <li>• Buena paga</li> <li>• Continuidad en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversos Pretextos personales (20% de las veces es verdad y 80% no lo es)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Platicando sobre lo sucedido</li> </ul>	Empezaron en 7 Están en 9
SAU Empezaron en 8 Están en 8	No	1	10	10	10	1 computador a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena paga (tiene otro trabajo por lo que el trabajo continuo no es un estímulo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El otro trabajo que tiene (la mayoría de las veces es verdad)</li> </ul>		Empezaron en 7 Están en 9

Nivel de lealtad: 10= Total a 1= Nulo (cuando empezó trabajar y al día de hoy); Velocidad: 10= Muy rápido a 1= Muy lento; Pericia: 10= Muy bueno a 1= Muy malo; Confiabilidad en la entrega: 10= Muy bueno a 1= muy malos; Cambio en su conducta: 10= Total a 1= Nulo (cuando empezó trabajar y al día de hoy).

Fuente: elaborado por el autor a partir de la entrevista con el DD.

Tabla 5.7 Aspectos significativos de las relaciones de poder entre el DD y los maquileros de impresión y de vinil.

Nombre y nivel de lealtad	Formado en PROMOO	Frecuencia de uso	Nivel de velocidad en el trabajo	Pericia	Confiabilidad en la entrega	Bienes financiados	Formas de motivarlos a cumplir en la entrega	Motivos para no cumplir en la entrega	Formas de presión para que cumplan cuando vuelven a no cumplir	Cambio en su conducta disciplinaria
EDG Empezaron en 8 Están en 10 IMPRESIÓN	Si	2 (veces por semana)	9	9	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcos para impresión</li> <li>• 1 máquina de impresión al vacío</li> <li>• 1 plancha de serigrafía</li> <li>• Pinturas</li> </ul> (nunca le pago estos medios de producción)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena paga</li> <li>• Continuidad en el trabajo (aunque a veces acepta otros trabajos, su principal fuente de trabajo es PROMOO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversos Pretextos personales (20% de las veces es verdad y 80% no lo es)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regañando</li> </ul>	Empezaron en 7 Están en 8
POL Empezaron en 7 Están en 7 IMPRESIÓN	No	1 (cada 2 meses)	9	9	8	Ninguno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena paga (tiene otro trabajo por lo que el trabajo continuo no es un estímulo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El otro trabajo que tiene (la mayoría de las veces es verdad)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regañando</li> </ul>	Empezaron en 8 Están en 9
ROD Empezaron en 7 Están en 9 VINIL	No	2 (veces por mes)	10	10	10	1 Lap Top	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícilmente por que tiene su propia empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flojera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigiendo (Con el DD es con el único que cumple; no así con la mamá y el hermano del DD)</li> </ul>	Empezaron en 8 Están en 9

Nivel de lealtad: 10= Total a 1= Nulo (cuando empezó trabajar y al día de hoy); Velocidad: 10= Muy rápido a 1= Muy lento; Pericia: 10= Muy bueno a 1= Muy malo; Confiabilidad en la entrega: 10= Muy bueno a 1= muy malos; Cambio en su conducta: 10= Total a 1= Nulo (cuando empezó trabajar y al día de hoy).

Fuente: elaborado por el autor a partir de la entrevista con el DD.

---

Y es necesario este ejercicio de poder porque los maquileros no entregan permanentemente ni en tiempo ni en cantidad el trabajo que el DD les demanda. De forma tal que el DD debe encontrar la manera de lograr cierta constancia en los tiempos y cantidades de entrega por parte de los maquileros de manera tal que reduzca los grados de incertidumbre que los maquileros producen respecto del cumplimiento de entrega a los clientes de PROMOO. Es decir, el DD debe hacer frente a las razones –pretextos– que dan los maquileros para no cumplir:

- Se fue la luz (50% de la veces es verdad y 50% no lo es)
- Faltó material (20% de las veces es verdad y 80% no lo es)
- No está bien cortado el material (20% de las veces es verdad y 80% no lo es)
- Diversos Pretextos personales (20% de las veces es verdad y 80% no lo es)
- El otro trabajo que tiene (la mayoría de las veces es verdad)

El DD debe hacer frente a la manera informal de trabajo que caracteriza a los maquileros; es aquí donde surge el conflicto: hacer que los maquileros actúen de forma disciplinada vs actuar de manera informal de acuerdo a la naturaleza propia del maquilero. Al respecto el DD menciona lo siguiente de los maquileros de costura:

“Hay mucha oferta de mano de obra pero son muy informales. La informalidad es una de las características más predominantes de este mercado, de este rubro de la costura. Son superinformales. Te dicen que te entregan al otro día y te están entregando una semana después o te entregan el material sin coser. Te dicen: ¿sabes que? es que no hubo luz, ese es el pretexto por excelencia. Pero curiosamente, los otros costureros están trabajando y no tienen problemas. Entonces pues tienes que estar al pendiente de todas esas cosas” (entrevista con el DD).

Ante esta situación, el DD despliega su ejercicio de poder a través de diversos actos: dando un buen trato a los maquileros, pagando honorarios altos, pagando una vez que el producto es entregado,<sup>516</sup> dando cierta flexibilidad en los horarios de entrega, prestando dinero, financiando bienes y sobre todo –lo que más funciona con los maquileros formados internamente–

---

<sup>516</sup> De acuerdo al DD el trabajo a destajo es una cuestión que le conviene a él y a sus trabajadores: “Entonces nos conviene a todos. Ya no pago de esa forma prestaciones ni todo ese tipo de cuestiones porque a fin de cuentas ganan mejor: esa es la cuestión, porque a veces ganan más que un profesionista. Un maquilero en promedio gana unos \$6000 al mes y trabajando en su casa jornadas medias: una semana, 4 o 5 horas diarias, se anda llevando \$6000. Pero esta chavita que trabaja una jornada completa de 8 horas diarias, incluyendo sábados, se llega a llevar hasta \$20000 en dos meses, o sea como \$10000 mensual. Otro chavo que tenía que se fue allá a Estados Unidos puso su taller el solito, ya no cosía él: contrato a unas señoras, les pagaba \$350 a la semana de sueldo, se llevaba como \$7000 a la semana. Obviamente de eso pues el pagaba la mitad, se llevaba como \$3500 a la semana, pero el hacia ya nada más hacía labor de dirección” (entrevista con el DD).

asegurando la continuidad en el trabajo. Los maquileros cumplen constantemente si el DD les asegura un trabajo constante y el financiarles bienes es indicativo de que van a tener trabajo seguro porque el DD debe asegurar trabajo constante para que ellos puedan a su vez pagarle los bienes financiados. Al respecto el DD menciona:

“Lo del financiamiento a los maquileros lo he convertido en una transacción de ganador-ganador al darles algún equipo no sé alguna computadora, un estereo o algo que esté necesitando. A uno le di un refrigerador y me lo van pagando pero no me lo pagan todo de contado sino que los voy descontando y no lo sienten: de cien, doscientos, trescientos pesos. Entonces ellos garantizan dos cosas: primero antes que nada pues tener el aparato o lo que necesiten, y dos, que les voy a dar trabajo. Como es un medio muy inestable, no siempre hay trabajo. Entonces, ellos siempre me están diciendo: oye ¿y si va haber trabajo? ¿Y si va haber trabajo? ¿Y siempre hay trabajo? es lo primero que te pregunta el maquilerero cuando lo contratas. ¿Usted tiene trabajo todo el año? porque en la mayoría de los talleres y lugares donde cosen los contratan nada más por un mes o dos y después pasa mucho tiempo y no les vuelven a hablar. Entonces al darles algo ellos como que se sienten seguros: pues como ya me dio algo me lo tiene que cobrar, entonces me va a estar dando trabajo; y es real, o sea, yo también quiero recuperar rápido lo que invertí en ellos, entonces tengo que estar dando y dando y dando trabajo. Yo me obligo a buscar trabajo para que me paguen rápido –entre otras cosas obviamente– y ellos a hacer también el trabajo rápido y bien” (entrevista con el DD).

De esta manera, el DD considera que gana tanto él como los maquileros –y también los trabajadores internos–:

“Yo diría que lo más complejo de cada semana es que tienes que estar pagando, entonces, como que uno siempre tiene la idea de abatir costos de alguna forma. Entonces, de qué forma tú lo puedes bajar sin bajárselos; una de esa es la forma en la que yo lo hago. Busco algo que ellos estén necesitando comprar, porque a fin de cuentas para eso quieren el dinero. Y les digo: cuando necesites algo, tú me dices y yo lo compro y tú me lo vas pagando. Entonces, por ejemplo, necesitan una computadora: yo les consigo la computadora. La computadora a mi me cuesta \$2000, se la doy en cuatro, ahí yo ya me estoy ganando, en teoría \$2000. Bueno, son \$2000 que en apariencia yo les estoy bajando porque si ellos compraran la computadora en otro lugar les saldría también más o menos en unos cuatro. O sea, obviamente yo lo encuentro en oportunidades. No hago una transferencia nada más, o sea, siempre busco que sea algo que me convenga a mí y que les convenga a ellos. Entonces, al irles descontando, en principio a mi me baja la carga de nomina. En este caso, por ejemplo con la computadora, si le pago 800 pesos a la semana, le descuento ponle tu 150 pesos que viene siendo algo así como un 20%, menos, como un 15% de su sueldo. Pero yo ya le di el producto; en realidad no está perdiendo él, simplemente le vendí algo, pero como a mi me salió más barato de lo que se lo vendí, ahí yo ya tengo una ganancia; que no es una ganancia en si, sino es un abatimiento del costo del salario. En este caso, que sería un 50% del valor de la computadora; entonces le quito

---

el 50% a ese 15, es un 7.5% de menos que le estoy pagando, que me estoy ahorrando, yo ya abatí un costo sin haber perjudicado a nadie” (entrevista con el DD).

Esto es, sería el mismo costo que a los trabajadores les hubiera costado si hubieran comprado el producto en otra parte y con esquema de financiamiento. Pero además, con ello el DD logra la lealtad de los maquileros, es decir, logra que solamente le produzcan a él y no a otros talleres: la lealtad significa reducir el grado de incertidumbre de que los maquileros darán preferencia a otro taller. El DD expone que la lealtad de los maquileros la obtiene de la siguiente forma:

“Porque si no me aseguran lealtad, no les doy trabajo ya nunca. Ellos saben, pueden hacerlo, que pueden producir para otro taller, yo no los limito, pero saben que cuando yo quiero mi trabajo, tiene que estar mi trabajo. Pero para eso, obviamente no puedes tu controlarlo al 100%, o sea, van a ver ocasiones en que si lo lleguen a hacer. Entonces para eso yo me prevengo, entonces parto los pedidos. Por ejemplo, me mandan a hacer 500 maletas de JULIA que tengo que entregar en una semana, lo reparto entre muchos. Entonces unos no me entregan, pero otros si me entregan, y yo voy surtiendo parcialidades. Para eso yo ya debo tener un capital para yo sostenerme, porque JULIA no me va a pagar porque no le estoy entregando el pedido completo. Entonces yo me autofinancio y si me piden 500 maletas, le entrego 250, entonces JULIA sale con eso de su temporada y ya cuando le logro entregar por aquellos que fallaron un poco, ya me pagan” (entrevista con el DD).

Pero para lograr un mayor nivel de eficiencia, el DD ha especializado a los maquileros de costura, de forma tal que unos se especializan en producir portadocumentos, portaboletos y bolsas sencillas, otros se especializan en producir cangureras, portaboletos dobles y cosmetiqueras, y otros más en producir, maletas y portafolios y mochilas.

De esta manera, el DD ha logrado en los maquileros un cambio de en su conducta, es decir, ha logrado que los maquileros actúen de forma relativamente disciplinada. No obstante tuvo que pasar por un proceso de aprendizaje:

“El control de producción yo lo llevo totalmente. Cuatrocientas maletas, las parto: 3 maquileros van a ser de a 100 o sea son 300 y otros dos maquileros hacen 50 y 50, son 5 personas, entonces los programo, hago el corte de todo, mando a imprimir todo, ya que me lo entregan, les hablo: vengan por el material. Cada quien se lleva sus partes. Entonces yo ya sé quien me va ir entregando primero, yo hago toda la programación. Ya me protegí. Con 5 gentes trabajando un mismo pedido, tu te proteges 5 veces. Con uno que te entregue ya salvaste dos o tres semanas de tiempo. Porque si le das las 500 a uno ¡olvidalo!, no te entregan ni una, a veces no te entregan nada, a veces se presionan. La gente de ese tipo no está acostumbrada a ganar mucho dinero. Obviamente ganar mucho dinero implica trabajar

pedidos grandes. Si yo le doy mil maletas a un maquilero, se asusta y no te hace nada. Ellos no piensan como uno: ¡hay me voy a ganar tanto!. No, piensan: me voy a tardar un mes. Si, pero no saben que en un mes se van a ganar \$15000. No lo ven así. Pues tienes que aprender todas esas mañitas que tienen. Y cada quien tiene sus mañas. Por ejemplo, a uno no le gusta trabajar en domingo, a otro le gusta trabajar los domingos. Entonces tu tienes que ir aprendiendo los gustos de cada quien para ir acercándoles los medios para que ten los resultados de acuerdo a sus expectativas y para que estén a gusto. Todos están bien a gusto trabajando aquí” (entrevista con el DD).

Pero cuando el ejercicio de poder deja de surtir efecto, entonces el DD procede a ejercer cierto tipo de control no haciendo préstamos, espaciando la frecuencia de uso de los maquileros, asignándoles menores cargas de trabajo, dejándolos sin trabajo por un período de aproximadamente en 1 mes, regañándolos o platicando sobre lo sucedido –sobre todo con los maquileros formados internamente–. Con los maquileros formados externamente, simplemente procede a exigir el cumplimiento.

Así por ejemplo, el DD señala lo siguiente:

“En una ocasión WEN me hizo 50 maletas: se las di el sábado en la tarde como a las 3:00 PM y me las llevo a las 10:00 AM del domingo. Se ganó \$450. Le dijo: te ganaste \$450 en un día, ¿cómo le hiciste? Le dijo: ¿sabes cuánto me gano yo por esas mismas 50, ¿cuánto? \$200. Y me contesta: si, pero si tu no haces nada. ¿Cómo que yo no hago nada? Le digo, bueno, te voy a dejar sin trabajo dos meses a ver si yo no hago nada, no te voy a dar nada de trabajo mientras tu haces todo, o sea, compra el material, córtalo, imprímelo, cóselo, entrégalo, factúralo, cóbralo, deposítalo y yo mientras no hago nada. Los costureros piensan que uno no hace nada. O sea ellos creen que así como te entregan la maleta tú la entregas y no es cierto. Desde comprar el material, cortarlo, imprimirlo, ya sigue lo de ellas que es coserlo, luego, el embalaje, empacarlo, acomodarlo y luego entregarlo, y luego ya después todo el proceso administrativo de la cobranza, la facturación, depósito, todo eso. Pero si, los costureros creen que su trabajo es único” (entrevista con el DD).

Ahora bien, es importante destacar que al DD se le facilita más el ejercicio de poder sobre los maquileros formados internamente que sobre los maquileros formados externamente debido a que éstos últimos cuentan con otros clientes además de PROMOO, por lo que su dependencia de PROMOO es relativa; no así para los maquileros formados internamente que dependen exclusivamente de PROMOO. Pero el DD depende de los maquileros para la supervivencia de su organización. Así, las fuentes de poder del DD son más efectivas en el ejercicio de poder que despliega sobre los maquileros formados internamente que en ejercicio de poder que despliega sobre los maquileros formados externamente. Sus fuentes de poder son el



---

conocimiento sobre el proceso productivo, los recursos con los que cuenta para financiar bienes y la capacidad para dosificar el trabajo.

Asimismo, es importante señalar que es más fácil ejercer poder sobre un tipo de maquileros que sobre otro tipo: es menos necesario motivar al maquilero de impresión porque como la actividad de corte es más fácil de realizar, se ganan el dinero más rápido, y como lo que les motiva es el dinero, entonces un incentivo al mismo es terminar lo más pronto su trabajo. Por ejemplo, mientras ellos cortan 150 maletas en una hora, los costureros se tardan tres días en hacer esas mismas 150 maletas; pero obviamente el dinero ganado es menor, por lo que están urgidos de entregar lo más rápido posible. Además es más fácil contratar a un nuevo cortador que a un nuevo costurero.

Ahora bien, a continuación se analizan las relaciones de poder entre el DD y los trabajadores internos. Recordemos que en la forma de organización que se originó antes del robo, existía el problema de la negativa a cooperar por parte de los trabajadores, la contraposición de valores y la divergencia de intereses. En esta nueva forma de organización, también subsisten estos aspectos, los cuales se reflejan en el hecho de que como se había expuesto para el DD el trabajo es un fin en sí mismo, mientras que para sus trabajadores no; ellos no trabajan por gusto, sino para obtener dinero que les permite satisfacer sus necesidades personales. Para las trabajadoras encuestadas, el significado que dan al hecho de estar trabajando en PROMOO es bastante similar: “es la fuente trabajo con la que solvento mis necesidades económicas”; “sin ella no tendría trabajo y no tendría un sueldo”, “un medio para apoyarme económicamente”; “un medio para conseguir dinero para sustentar mis gastos [y] un pasatiempo”; “una forma de ganarme la vida”. Solamente una trabajadora –EST–, que a diferencia de las demás llevaba mucho más tiempo trabajando en PROMOO, comenta que: “Es parte de mi vida diaria, y en cierta forma, forma parte de mi familia”. Asimismo, la AA, cuyo apoyo incondicional al DD es evidente, comenta: “Es prácticamente mi segunda casa, ya que en ella estoy todos los días, desde muy temprano y después del colegio, independientemente al trabajo ... es como sentirme en familia; para mí no es tanto un lugar de trabajo, pero significa un compromiso quizá mayor ...”. Pero aunque la mayoría de las trabajadoras ven al trabajo como un medio, exponen que lo hacen de forma voluntaria, que nadie las obliga a trabajar, que están ahí por decisión propia, lo que quizá signifique una forma de hacer más pasadera su estancia en el trabajo, porque aunque las trabajadoras –excepto una– consideran que su trabajo

no es monótono, como se verá líneas abajo, de alguna u otra forma llegan a un estado de monotonía difícil de superar. Ante esta circunstancia, el DD se ve obligado, al igual que antes del robo, a ejercer poder.

En la visión de las trabajadoras, el objetivo de PROMOO es la venta de productos para agencias de viaje y la obtención de ganancias; en este sentido, quizá la principal motivación de las trabajadoras para contribuir a que la microorganización donde laboran cumpla sus objetivos es el hecho de que si la microorganización cumple sus objetivos, entonces su salario se ve asegurado. Pero más allá de esta circunstancia, el DD tiene que encontrar los medios para lograr asegurar la cooperación de las trabajadoras, ya que esta motivación tiene sus límites.

Así pues, la tabla 5.8 y 5.9 (ver tablas) muestra una primera aproximación de la distribución que, en la perspectiva de los trabajadores, trabajadoras, asistente administrativa y DD, mantenían las relaciones de poder en PROMOO al momento de la investigación. Estas tablas muestran los resultados de la pregunta que se formula a los actores antes mencionados para conocer lo relativo al ejercicio de poder desplegado entre los miembros de la microorganización.

Lo que interesa destacar de la tabla 5.8 es el hecho de que prácticamente todos los trabajadores y trabajadoras concuerdan en que la única persona que ejerce poder sobre todos los trabajadores es el DD, seguido de su hermano.

Asimismo es interesante destacar que los trabajadores y trabajadoras comparten la percepción de que ninguno de ellos ejerce poder sobre el DD, su hermano y la AA, pero éstos si ejercen poder sobre aquellos. Igualmente es interesante el hecho de que los trabajadores y trabajadoras no ejercen poder sobre algún miembro de la microorganización, pero si son objeto de ejercicio de poder al menos por algún miembro de la microorganización. Este resultado concuerda con los resultados del estudio de Perrow (1970) sobre la medición de poder entre departamentos de firmas industriales: los departamentos aseguraban tener menos poder que otros departamentos a la vez que aseguraban que otros departamentos tenían más poder que ellos. A la par mientras los trabajadores más antiguos consideran que si existe ejercicio de poder entre los trabajadores, los trabajadores más recientes consideran que no existe ejercicio de poder entre los trabajadores; hecho comprensible por el poco tiempo de estancia en la organización.

Tabla 5.8 Percepción de los trabajadores y trabajadoras sobre el ejercicio de poder desplegado entre los miembros de la microorganización.

	WEN	NIC	EST	NOR	ABR	JUD	MAR	TOT.
Mamá sobre DD		X						1
DD sobre Mamá		X		X		X		3
Mamá sobre Hermano del DD		X		X				2
Hermano del DD sobre Mamá				X		X	X	3
Mamá sobre AA		X						1
AA sobre Mamá								0
Mamá sobre tus compañeros de trabajo		X		X	X		X	4
Tus compañeros de trabajo sobre la Mamá								0
DD sobre Hermano del DD		X		X	X	X		4
Hermano del DD sobre DD								0
DD sobre AA		X		X		X	X	4
AA sobre DD				X				1
DD sobre tus compañeros de trabajo	X	X	X	X	X		X	6
Tus compañeros de trabajo sobre DD								0
Hermano del DD sobre AA								0
AA sobre Hermano del DD								0
Hermano del DD sobre tus compañeros de trabajo		X		X	X	X	X	5
Tus compañeros de trabajo sobre Hermano del DD								0
AA sobre tus compañeros de trabajo		X			X			2
Tus compañeros de trabajo sobre AA								0
Tus compañeros de trabajo sobre sus mismos compañeros de trabajo	X	X	X					3
EJERCEN PODER SOBRE TI	Si DD	Si DD y H DD	Si DD	Si DD	Si DD	Si DD y H DD	Si DD y H DD	7
EJERCES PODER SOBRE ALGUIEN	No	No	No	No	No	No	No	0
HAS TENIDO CONFLICTOS	No	Si	Si	No	No	No	No	2
SE HAN RESUELTO LOS CONFLICTOS	---	No	Si	---	---	---	---	

Fuente: elaborado por el autor a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores y trabajadoras.

DD: Dirigente-Dueño; AA: Asistente Administrativa; Mamá: Madre del DD y madre del Hermano del DD

Por su parte, lo interesante de la tabla 5.9 es el hecho de que a diferencia de los trabajadores que consideran que no ejercen poder pero si son objeto de ejercicio de poder, el DD acepta que ejercen poder sobre él –pero no los trabajadores sino los otros miembros de la microorganización– pero que el también ejerce poder –sobre los miembros de la microorganización–. De igual forma la AA considera lo mismo. Una cuestión que no se presenta en la tabla pero es interesante mencionar es el hecho de que la AA considera que el DD si ejerce poder sobre ella –que en todo caso lo considera como una forma de aprendizaje más que como un ejercicio de poder– pero también ella sobre el DD; asimismo el DD considera que la AA si ejerce poder sobre él pero el también ejerce poder sobre ella.

Tabla 5.9 Percepción de la asistente administrativa y el DD sobre el ejercicio de poder desplegado entre los miembros de la microorganización.

	DD	AA	TOT.
Mamá sobre DD		X	1
DD sobre Mamá		X	1
Mamá sobre Hermano del DD	X	X	2
Hermano del DD sobre Mamá	X	X	2
Mamá sobre AA	X		1
AA sobre Mamá			0
Mamá sobre trabajadores internos y externos	X	X	2
Trabajadores internos y externos sobre Mamá			0
DD sobre Hermano de DD		X	1
Hermano de DD sobre DD			0
DD sobre los trabajadores internos y externos		X	1
Los trabajadores internos y externos sobre DD			0
Hermano del DD sobre AA			0
AA sobre Hermano del DD			0
Hermano del DD sobre los trabajadores internos y externos	X	X	2
Los trabajadores internos y externos sobre Hermano del DD		X	1
AA sobre los trabajadores internos y externos	X		1
Los trabajadores internos y externos sobre AA			0
Los trabajadores internos y externos sobre ellos mismos	X	X	2
EJERCEN PODER SOBRE TI	Si (pero no los trabajadores)	Si	2
EJERCES PODER SOBRE ALGUIEN	Si	Si	2

Fuente: elaborado por el autor a partir de las encuestas aplicadas a los trabajadores y trabajadoras.

DD: Dirigente-Dueño; AA: Asistente Administrativa; Mamá: Madre del DD y madre del Hermano del DD

Y si bien esta tabla presenta un panorama general de la distribución de las relaciones de poder intraorganizacionales en PROMOO, no nos dice nada acerca de su naturaleza. Por ello, es necesario recurrir a la tabla 5.10 (ver tabla) para adentrarnos un poco más en la esencia de dichas relaciones, sobre todo en las relaciones entre el DD y los trabajadores.

Recuérdese que el objetivo del DD es mantener dentro de ciertos parámetros aceptables la eficacia del proceso productivo, para lo cual debe lograr de los trabajadores y trabajadoras cierto nivel de disciplina y productividad. Cuestión que se complica puesto que trabajadores y trabajadoras tienden a ser indisciplinados por asuntos relativos a la flojera, las riñas entre ellas o la realización de labores que no les gusta realizar; ello se refleja en el ausentismo, la impuntualidad, el no hacer las tareas como se les indica hacerlas o el no obedecer las ordenes al pie de la letra.

Tabla 5.10 Aspectos significativos de las relaciones de poder entre el DD y los trabajadores internos.

Nombre y nivel de lealtad	Pericia	Confiabilidad en cuanto a disciplina	Bienes o servicios regalados	Bienes financiados	Formas de motivarlos para ser disciplinados	Motivos para no ser disciplinados (un ejemplo de indisciplina y porque lo hicieron)	Formas de presión para que se disciplinen cuando vuelven a ser indisciplinados	Cambio en su conducta de cuando empezaron a trabajar con tigo al día de hoy	Cusa y forma de despido
LUP Empezaron en 8 Están en 8	10	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de escuela de Educadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamo de dinero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen trato personal</li> <li>• Buena paga</li> <li>• Flexibilidad de horarios</li> <li>• Permisos para faltar</li> </ul>	<p>Motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flojera</li> <li>• Riñas entre ellas</li> <li>• Se enojan por realizar labores que no les gusta realizar</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausentismo</li> <li>• Impuntualidad</li> <li>• No hacer las tareas como se les indica hacerlas</li> <li>• No obedecer las ordenes al pie de la letra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regañios</li> <li>• Ignorarlas</li> <li>• Dar preferencia a laguna otra sobre las demás</li> <li>• Ponerlas a hacer lo que no les gusta</li> </ul>	<p>Empezaron en 7 Están en 10</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplió su ciclo</li> <li>• Terminó sus estudios y cambio de trabajo</li> <li>• Se harto del trabajo</li> </ul>
EST Empezaron en 7 Están en 9	10	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinero para juguetes de los sobrinos, ropa, escuela</li> <li>• 1 teléfono celular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamo de dinero</li> <li>• Refrigerador</li> <li>• Reproductor de DVD</li> <li>• Horno de microondas</li> </ul>				<p>Empezaron en 10 Están en 9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se harto del trabajo</li> <li>• Se vio relegada por el DD y por sus propias compañeras</li> </ul>
NOR Empezaron en 8 Están en 10	10	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 teléfono celular</li> <li>• Clases de inglés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamo de dinero</li> </ul>				<p>Empezaron en 10 Están en 9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empezó a estudiar y pudo con la presión</li> </ul>
MAR Empezaron en 7 Están en 7	8	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamo de dinero</li> </ul>				<p>Empezaron en 7 Están en 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entro a estudiar</li> </ul>
JUD Empezaron En 8 Están en 10	10	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases de inglés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamo de dinero</li> </ul>				<p>Empezaron en 9 Están en 9</p>	
ALI Empezaron en 8 Están en 10	8	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjetas de recarga para teléfono celular</li> <li>• Clases de inglés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamo de dinero</li> </ul>				<p>Empezaron en 10 Están en 10</p>	
NIC Empezaron en 8 Están en 10	8	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamo de dinero</li> </ul>				<p>Empezaron en 9 Están en 9</p>	

Tabla 5.10 Aspectos significativos de las relaciones de poder entre el DD y los trabajadores internos (continuación).

Nombre y nivel de lealtad	Pericia	Confiabilidad en cuanto a disciplina	Bienes o servicios regalados	Bienes financiados	Formas de motivarlos para ser disciplinados (F.P. y E.P.)	Motivos para no ser disciplinados (un ejemplo de indisciplina y porque lo hicieron)	Formas de presión para que se disciplinen cuando vuelven a ser indisciplinados	Cambio en su conducta de cuando empezaron a trabajar con tigo al día de hoy	Cusa y forma de despido
LUC Empezaron en 8 Están en 10	9	9	• Nada	• Préstamo de dinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen trato personal</li> <li>• Buena paga</li> <li>• Flexibilidad de horarios</li> <li>• Permisos para faltar</li> </ul>	<p>Motivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flojera</li> <li>• Riñas entre ellas</li> <li>• Se enojan por realizar labores que no les gusta realizar</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausentismo</li> <li>• Impuntualidad</li> <li>• No hacer las tareas como se les indica hacerlas</li> <li>• No obedecer las ordenes al pie de la letra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regaños</li> <li>• Ignorarlas</li> <li>• Dar preferencia a laguna otra sobre las demás</li> <li>• Ponerlas a hacer lo que no les gusta</li> </ul>	Empezaron en 10 Están en 10	
LID Empezaron en 6 Están en 9	10	10	• 1 teléfono celular	• Préstamo de dinero				Empezaron en 6 Están en 9	

Fuente: elaborado por el autor a partir de la entrevista con el DD y de la observación participante.

Nivel de lealtad: 10= Total a 1= Nulo (cuando empezó trabajar y al día de hoy); Velocidad: 10= Muy rápido a 1= Muy lento; Pericia: 10= Muy bueno a 1= Muy malo; Confiabilidad en la entrega: 10= Muy bueno a 1= muy malos; Cambio en su conducta: 10= Total a 1= Nulo (cuando empezó trabajar y al día de hoy).

---

Ante esta situación el DD ejerce poder a través de un buen trato personal, una buena paga, flexibilidad en los horarios de entrada y salida, permisos para faltar, obsequios diversos y bienes financiados. Y gracias a este ejercicio de poder, el DD ha conseguido que los trabajadores y trabajadoras hayan registrado un cambio en su conducta disciplinaria de forma tal que éstos y éstas mantienen parámetros de disciplina laboral y productividad aceptables. Obviamente algunos trabajadores son más propensos que otros a actuar de forma disciplinada.

Las fuentes de poder del DD son el control que tiene sobre el proceso de trabajo, los recursos para ofrecer obsequios y las buenas condiciones de trabajo. Es decir, a cambio de estos alicientes, los trabajadores y trabajadoras aceptan entrar en los esquemas de trabajo disciplinado. No obstante, cuando este ejercicio de poder falla, entonces el DD procede a implementar medidas de control consistentes en regaños personales, en ignorarlas y hacerles sentir su enfado, en dar preferencia a laguna otra sobre las demás o en ponerlas a hacer lo que no les gusta hacer. A su vez, el motivo por el que los trabajadores y trabajadoras ejercen poder es básicamente para autoestima, flojera, descanso, hacer menos monótono su trabajo, para verse ellos con más autonomía. Es decir, tiene que ver con cuestiones de satisfacción de necesidades como el descanso (ante el cansancio), pero sobretodo para las de carácter subjetivo (para mantener su equilibrio psicológico). Asimismo, para mantener los parámetros de eficacia productiva, el DD también hace uso de las estrategias de administración del conflicto, unas veces tratando de erradicarlo y otras veces acentuándolo. Así por ejemplo, el DD comenta que:

“LUP trata mal a EST porque yo le doy muchas preferencias a EST. Entonces siempre la anda molestando y yo eso ya lo sabía, pero la otra vez lo pude comprobar porque contratamos a una chava nueva y ella estaba con mi hermano. Entonces ella le pregunto a mi hermano que por qué yo siempre me llevaba a EST, entonces mi hermano le dijo: ¡pues no sé! y le contó que LUP le había comentado que yo me la llevaba porque yo quería con EST. Pero se lo dijo con un vejo de molestia, de ella no ser la preferida, porque a LUP jamás me la he llevado yo. Entonces le dice: ¡cerda!, le dice a cada ratito: ¡eres una bruta!, ¿por qué eres tan bruta?, ¡pobre marranita!” (entrevista con el DD).

Ante esta situación el DD no para el conflicto, sino que lo deja fluir ya que: “Eso no ha afectado el trabajo porque EST lo aguanta. Esa rivalidad provoca que cuando yo llego a supervisar EST se esmere por ser mejor que LUP y como LUP es muy buena trabajadora, EST tiene que trabajar más. Entonces sucede que EST se queda más tiempo del que debiera y siempre quiere aprender cosas nuevas, quiere ser como LUP. Entonces, eso, a quien al final de la cadena beneficia, es a mí” (entrevista con el DD).

De esta manera LUP nunca se ve totalmente relegada ante EST e incluso obtiene prebendas en menor medida que EST, pero las obtiene. Si bien EST es la preferida, LUP nunca queda relegada aunque se sabe menos preferida. Para que esta situación no llegue a degradar la relación entre EST y LUP, el DD trata de equilibrarla levemente dando a LUP ciertas prebendas pero al final EST se lleva más prebendas –por ejemplo, el pagarle la escuela a LUP significa un gasto mayor por lo que aunque el DD mantiene una relación mas estrecha con EST que con LUP, y esto hace parecer a EST como la preferida, materialmente están en igualdad de circunstancias; pero sentimentalmente están en desigualdad de circunstancias. Así pues la relación de poder que se desarrolla entre EST y LUP queda representada en el esquema 5.6. (ver esquema). Relación que en última instancia beneficia al DD.

Pero ya que el trabajo que realizan los trabajadores y trabajadoras se vuelve monótono con el transcurso del tiempo, éstos y éstas tienden a ser disfuncionales en el tiempo, por lo que para mantener la estabilidad del sistema, el DD implementa una estrategia de rotación del personal que le permite estar depurando la plantilla del personal. De hecho el DD comenta que:

“Siempre que contrato a alguien, antes de pensar que va a ser deficiente, pienso en cómo va a ser la separación, si va a ser difícil o va a ser fácil. Entonces yo siempre busco la facilidad, no como un facilismo, sino como una forma de darle flexibilidad a la empresa, de que en el momento en el que se requiera que la persona se desligue de la misma, se vaya sin que haya líos. Yo me doy cuenta de cómo trabaja cada quien, entonces yo ya sé distinguir, es un know how que yo ya tengo de haber trabajado con tanta gente; entonces, cuando yo veo que alguien no responde empiezo a buscar los detalles para cansarlo y que se vaya solo. *Es muy difícil que yo corra a alguien, siempre hago que se vaya*” (entrevista con el DD).

Para dar cumplimiento a este ciclo, lo que hace el DD es primeramente seleccionar a trabajadoras que le aseguren cierto comportamiento homogéneo:

“Simplemente te atienes a ver quién llega, en principio. Hay rasgos: yo contrato para este tipo de tareas puras muchachas, no muy grandes, que no tengan hijos pero que tengan ganas de seguir estudiando, o cualquier cosa así. Entonces son chavas emprendedoras. Las pongo a prueba una semana, y en una semana tú te das cuenta. Busco que sean dedicadas y rápidas. O sea, porque hay quienes son muy rápidas pero son muy dispersas, se la pasan platicando. Entonces, si hablan demasiado trabajan poco, pero aparte no ponen mucha atención en lo que hacen. Entonces tienes que cuidar a alguien que si le guste conversar pero que no todo el tiempo esté hablando. Es dependiendo de la personalidad de las chavas. Tú te das cuenta para quién es más importante el trabajo. O sea, esa la cualidad: la importancia que le dan al trabajo; no ver el trabajo como un medio sino como un fin. Entonces, cuando tú te das cuenta de eso cuando están hablando, cuando están platicando.





Asimismo, el DD expone:

“Entonces, ya cuando van llegando yo los voy entrevistando, en la entrevista yo tengo determinadas preguntas con las que ya sé más o menos los perfiles; más bien ya tengo determinado que perfil es el que requiero para cada puesto. Escolaridad, con quien viven, trabajos anteriores, motivos de separación de los trabajos anteriores, algunos de los gustos, por ejemplo, tú le dices a una chava: oye te gusta ir a fiestas, te gusta bailar, digo cuando tu vez a una chava que hecha relajo no la contrato por que va a ir a echar relajo. Vaya a quien no le gustan las fiestas a todos le gustan las fiestas pero hay, hay rasgos que tu percibes en cuando, cuando ves a alguien sobre como es su forma de disfrutar, o sea, te puedes equivocar pero, hay un alto una alta probabilidad de que no sea así. Obviamente la nueva persona que llegue también va a tener mejores facultades para algunas cosas o capacidades, pero como son cosas ya tan fáciles en el primer día ya aprenden todo casi. El proceso de inducción es una semana, en una semana ya otra vez lo único que no aprenden en una semana es a coser, pero yo ya no necesito coser ahí yo ya no coso en el taller, entonces, ya no tengo problema eso lo pude fácilmente erradicar por completo” (entrevista con el DD).

Y una vez que el trabajador cumple su ciclo funcional el DD busca la manera de que deje la microorganización por cuenta propia:

“Para que mis estrategias de retención bueno como yo las llamo que en realidad son estrategias de motivación sean más que suficientes para garantizar una producción normal, adecuada, a que sea necesario por el otro lado gente conflictiva. Por conflicto me refiero a gente perezosa, que pelee mucho, histérica, neurasténica, chismosa, mentirosa, a ese tipo de cosas. Eso trato de evitarlo al máximo. Hay muchas cosa de esas que no las puedes evitar que se te escapen a la primera impresión, pero ya cuando pasa eso necesitas tu emitir medidas correctivas, entonces eso, el establecer medidas correctivas es lo que yo trato de evitar. Entonces lo que busco es gente tranquila, gente buena, que en esta lógica de que la pequeña empresa siempre tiene una alta rotación de personal por los bajos sueldos, lleguen aquí y no tengan esa misma lógica. Que aquí se les retenga, que encuentren en esta organización un espacio de ventaja de diferenciación en donde se sientan realmente bien; a eso me refiero en que los retengo. Hasta en el momento que ya no son útiles, y no por un utilitarismo” (entrevista con el DD).

Y el dirigente dueño busca la manera de que dejen la microorganización por cuenta propia precisamente para evitar alguna clase de revanchismo por parte de los trabajadores despedidos, que redunde en una acción que afecte a la organización, por ejemplo, que influyeran a otros empleados a que renuncien, por que el empleado piensa que lo corrieron por todo menos por ineficiente. En esto obviamente influyo los del robo.

En este contexto, a manera de ejemplo el DD menciona como logro que LUP saliera de la microorganización:

---

“LUP por ejemplo, su ritmo de trabajo ya no lo modifica, así este urgiendo algo, ella no modifica horarios de salida; ya sabe que yo ya sé por ejemplo que ella no se queda a trabajar tiempo extra nunca aunque se lo pidas. Por ejemplo a ella ya desde hace mucho tiempo como que la aventé. Yo siempre que contrato a alguien, pienso no en lo que me va a servir como trabajador sino ver cómo voy a quitar a esta persona. Entonces para que saliera LUP había dos formas: una, cuando se case –ella ha dicho que ya no va a trabajar– pero le cuelga mucho, y la otra, es dándole una carrera alterna. Entonces LUP empezó a estudiar hace seis, siete, casi ocho meses y va a durar un año su carrera, está estudiando para educadora, entonces, cuando ella termine va a empezar a buscar trabajo de eso, y si ella encuentra, bien, ya se va, pero si no encuentra yo le voy a encontrar un trabajo por que yo trabajo con escuelas, entonces, le voy a conseguir un trabajo y ya que se vaya; entonces, esa va a ser mi forma de purificar la organización de ella, no es que este mal, o sea, ella puede seguir funcionando mucho tiempo, pero si se mejoraría un poco si llega alguien nuevo, y por un lado purifico la empresa y por el otro le doy un finiquito de esa forma le digo ¿sabes que? pues aquí ya no vas a trabajar pero como ella no va a renunciar, yo te voy a conseguir trabajo. Y así lo hice” (entrevista con el DD).

Pero antes de hacer que los trabajadores se vayan, el DD busca preparar a otro trabajador que lo substituya, y hace que el trabajador que ya se va a ir le enseñe lo necesario al trabajador que se quedará en su lugar; obviamente, esto no es conocido por los trabajadores. En este sentido, no se puede decir que este proceso de rotación de personal implique una relación de poder porque lo único que hace el DD es facilitar el deseo de trabajador –conciente o inconsciente– de salir de la organización ante la monotonía experimentada. En todo caso, la relación de poder se da en la forma en la que logra hacer que el trabajador deje la microorganización, es decir, si al hacer que deje la microorganización, el trabajador ve afectadas sus dimensiones humanas básicas, entonces estamos en presencia de una relación de poder al igual que en el caso de JUL. Y es pues este proceso de rotación de personal el que adquiere el carácter de mecanismo de regulación de la acción organizada de PROMOO, pues permite su eficaz desarrollo a lo largo del tiempo.

Pero este mecanismo de regulación no sólo sucede a nivel de las trabajadoras, sucede también, aunque con menor frecuencia, en el nivel de las asistentes administrativas: “Contraté a una chica, que se llamaba FAB, que me ayudaba a mí. FAB duró como cuatro meses, pero empezó así como a flojearle. Entonces la saqué y entró LAU que me ayudaba a mí, en lo que era administrativo –archivo, facturación, faxeo, recepción–. Y en esas estaba con LAU, cuando conocí a DIA –en la escuela de francés–, pero ya no me gustaba el trabajo de LAU. Y DIA me pidió trabajo y coincidió con que LAU me había pedido una semana para sus exámenes porque estaba medio tiempo. Entonces separé a LAU y metí a DIA” (entrevista con el DD).

### 3.2.1. Las relaciones de poder familiares en el contexto de la acción organizada de PROMOO: la fase actual

Ahora bien, es importante considerar las relaciones familiares que se desarrollan en el contexto de la acción organizada de PROMOO. Así pues, hay relaciones de poder familiares que pueden tener en cierto momento un efecto significativo en el desarrollo de la acción organizada y otras que no necesariamente. Respecto de éste último tipo de relaciones el DD menciona lo relativo a ciertos conflictos entre él y su mamá:

“Mi mamá se enoja porque no le avisamos si nos íbamos. Cuando ella está susceptible se fija en detalles así. Entonces se molesta como cualquier mamá. No obstante que ya pues todos estamos grandes [el DD y su hermano], sigue pensando como mamá. Por ejemplo me voy yo o se va mi hermano y no le avisamos ninguno, entonces dice: ¡ay, no me avisan! ¿qué haces ante eso? O por ejemplo, hace comida y yo no como aquí: hay veces que yo ando en la calle y tengo que comer en la calle, entonces se enoja y tira la comida ... y cosas así ¿no?” Entonces esa presión es extra, es una de las presiones que sustituye a las presiones que pudiese tener en una empresa grande de otro tipo”. Entonces, con mi mamá hay cuestiones un poco problemáticas porque las mamás son siempre como las mamás, les gusta estar juntos mucho tiempo. Pero mi forma de ser es ... yo soy tan despegado, ando en busca de lo mío. Entonces, hay ocasiones que sin querer hieres susceptibilidades y ni sabes por qué o qué” (entrevista con el DD).

Pero si bien existen situaciones conflictivas entre el DD y su mamá, estas no afectan el desarrollo de la acción organizada de manera significativa. Respecto del otro tipo de relaciones, las que pueden afectar de manera significativa el desarrollo de la acción organizada el DD expone lo relativo a la relación de poder que mantiene con su hermano:

“Ahora hay una nueva división del trabajo en cuanto a la venta, porque a partir de mayo de 2004 este año empiezo a ver la posibilidad de que mi hermano se integre a manera de despegue para crecer un poco, que él empiece a ver nuevos clientes, pero nuevos clientes, no los míos que yo no quiero ver, o sea, le digo: ¿sabes qué?, agarra una cartera –le doy el directorio de agencias que existe, que es el Turistampa–, empieza a buscar nuevos clientes y te doy a los clientes, sólo tú me das una parte, una comisión que ahí concertamos; y tus trabajos se hacen aquí. Le digo: yo te voy a organizar lo que es la producción, o sea, tú tráeme el pedido, yo te digo qué maquilero uses y tú entregas y tú cobras y todo. Y se abrió su cuenta de cheques, o sea, como lo que hago yo pero en chiquito. La idea es partir el taller pero no se puede, o sea, hasta el momento no ha funcionado: es como estamos ahorita” (entrevista con el DD).

Asimismo, el DD menciona:

---

“Todo lo que es el taller mi hermano ya da por hecho que está ahí, como si eso fuera algo normal, es lo que él a veces no alcanza a dimensionar: que todo tuvo un costo, que todo está ahí por algún costo, que alguien pago eso. El usa las herramientas de la empresa, usa los teléfonos, usa el fax, usa las computadoras, usa las máquinas de impresión, las de revelado, como si siempre hubieran estado ahí, piensa que es una extremidad más de él, de su cuerpo, que es suyo, y no. Entonces ese es el momento que yo estoy esperando, que el se independice, pero que compre todo, que todo le cueste, para que entonces si lo valore. No puede estar explotando y gastándose el dinero de esa explotación en cosas que no aportan” (entrevista con el DD).

Esta situación resulta importante si se considera lo expuesto por el DD:

“Cuando empezaba la empresa [*Escudos Lozano*], empieza con mi papá y mis tíos; eran tres tíos en realidad, o sea, mi tío el más chico –el hermano de mi papá más pequeño–, mi papá y mi tío Ruperto. Pero mi tío el más chico, era como mi hermano: muy desobligado, pero con sentimientos de derechos que no sé de dónde saca; bueno digamos que los saca de los lazos familiares: tienen derecho a la empresa por ser hermanos. Entonces pues hicieron la empresa. Estaba funcionando bien y el hermano más pequeño empezó a querer más y más y pues lo que hizo mi tío fue decir: ¿sabes qué?, pues es que tú no trabajas como para lo que estas vistiendo, pidiendo o gastando. Entonces, le contesto: pues entonces dame mis clientes y nos separamos. Entonces partieron la empresa: le dio la mitad de los empleados y la mitad del capital. O sea, no obstante que estaba entre tres hermanos, le dieron la mitad de los recursos y acabó con ellos en dos meses: cerró, el chupe, el no saber administrar, el realmente ser un papanatas” (entrevista con el DD).

Esto es, si bien la relación del DD con su hermano no es del todo conflictiva, uno de los objetivos del DD es llegar a evitar el tipo de conflicto que se suscitó entre sus tíos. Al respecto el DD menciona:

En este caso, yo lo que espero es que naturalmente se dé la separación, no forzarla, o sea mi hermano tiene que aprender, el ya tiene la mitad de lo que necesita, que es el saber lo de la producción: a él tu dale un pedido y el te lo entrega. Pero le falta lo otro, le falta saber administrarse, le falta hacer la distinción de lo indispensable, de las prioridades: en qué necesita gastar, en qué no necesita gastar, qué necesita abatir en cuanto a costos, qué necesita no abatir; le falta eso, entonces a veces gasta en cosas superfluas y no invierte. Entonces de buenas a primeras se ve que de repente le fue muy bien en un negocio, por ejemplo el otro día se gano en una semana ochenta mil pesos y se los gasto y no invirtió en nada. Yo con ese capital si nada mas me dedicara a eso, compro una máquina selladora o armo un taller de costura grande o invierto en promoción o en algo; entonces eso es lo que le falta a él: saber administrarse, que es lo que yo estoy esperando que haga” (entrevista con el DD).

Pero sobre todo, el objetivo del DD es llegar a evitar las disfunciones creadas por su hermano respecto del desarrollo de la microorganización:

“... mi hermano también tiene mucho ingenio como mi tío –el que se separó–, pero no es disciplinado y yo soy disciplinado. Entonces, por ejemplo, un problema entre mi hermano y yo: mi hermano se va de borracho el fin de semana y no viene a trabajar el lunes. Esto provoca tensión porque no entrega un pedido: son pedidos que a fin de cuentas los clientes que él llega a tener pues son clientes míos porque la empresa es mía. O sea, en un momento dado, quien responde es PROMOO. A mí no me conviene dar una mala imagen. Si él queda mal con el cliente, ese cliente va a generar un foco de infección en contra de la empresa, entonces yo no puedo permitir eso. Entonces tengo que entrar al quite. Pero eso provoca un problema entre los dos: una reprimenda, un enfrentamiento” (entrevista con el DD).

Para lograr lo anterior, el DD expone que:

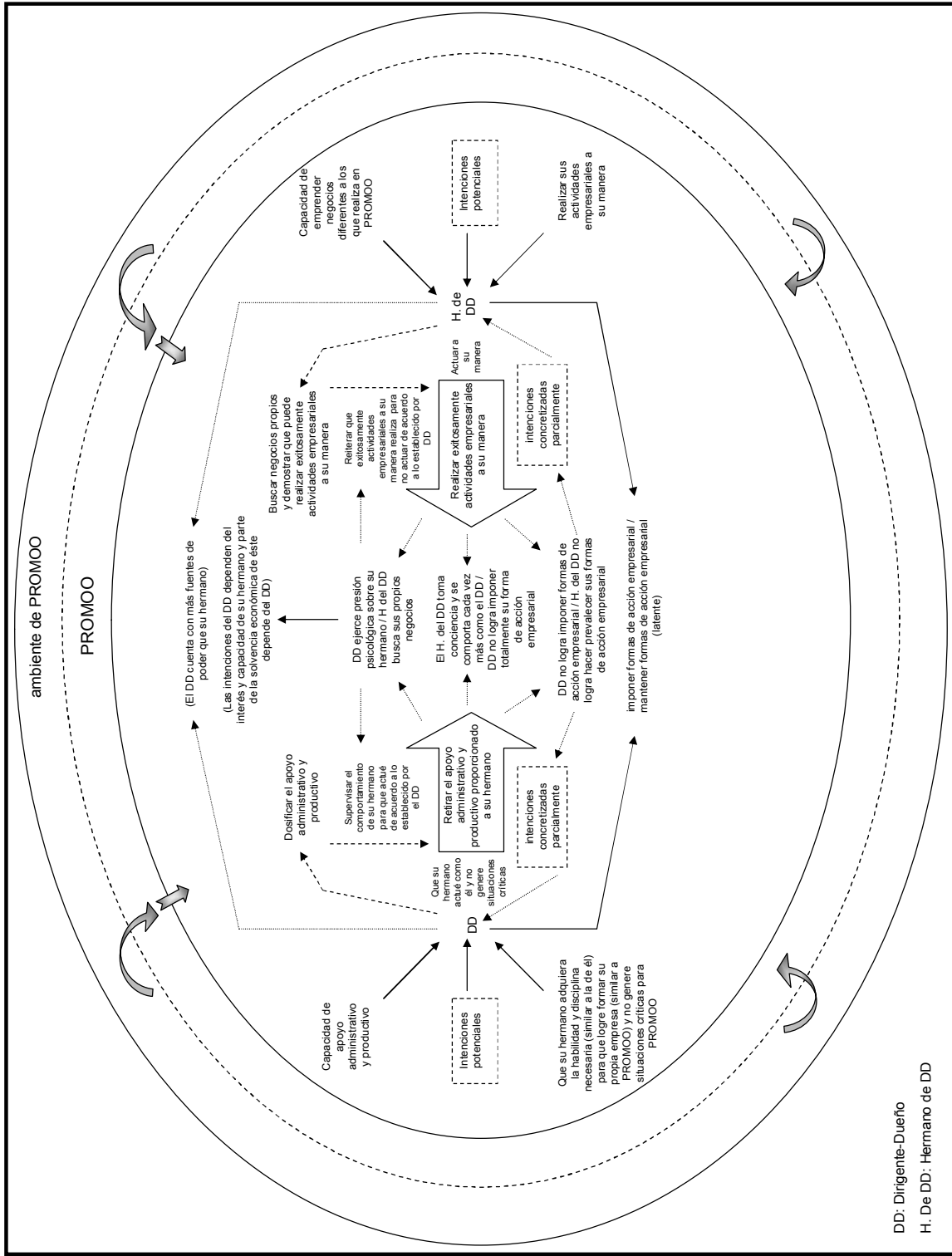
“yo simplemente, lo que hago es bloquear, aislarlo de él, y ya con eso pues lo afectó: porque ya no le doy clientes, ya no le cambio cheques. Así, como por ejemplo: que le pagan a él y necesita dinero, y le dan un cheque. Y un cheque te lo dan hoy, lo depositas, y pasa hasta el otro día, o sea, son dos días perdidos. Entonces yo se los pago en efectivo, entonces él hace uso del dinero; hay muchas cosas en las que yo lo respaldo”. Entonces, si yo lo bloqueo en eso, pues es más que suficiente, o sea, la presión que yo hago es siempre psicológica; más que nada no le hablo, no dejo que los trabajadores le hagan caso –cosas como: si mi hermano les pide que hagan algo, primero me avisan a mí. Obviamente esto no debiera de ser, digo, si él tuviera su empresa” (entrevista con el DD).

Asimismo, el DD expone algunas cuestiones conflictivas a partir de las cuales es necesario el ejercicio de poder para mantener a su hermano dentro parámetros disciplinarios aceptables:

“Las facturas yo las tengo que cuidar porque son un documento oficial. Entonces normalmente [mi hermano] me dice que lo que va a facturar y yo le hago la factura o dejo que la haga y yo simplemente lo superviso. Pero en una ocasión el no me aviso e hizo la factura sin mi consentimiento, o sea, se salió de los límites. Entonces en este caso refuerzo mi autoridad y se lo digo directamente: que no vuelva a facturar sin mi consentimiento. Sistemáticamente tengo que regresarlo a su cauce. Por ejemplo, hay cosas que el ya está asumiendo, él ya tiene sus propios pedidos, y hay un porcentaje que me da a mí” (entrevista con el DD).

De esta manera, la configuración que generalmente adquieren las relaciones de poder entre el DD y su hermano se muestran en el esquema 5.7 (ver esquema).

Esquema 5.7 Relación de poder entre el DD y su Hermano.



DD: Dirigente-Dueño  
H. De DD: Hermano de DD

Fuente: elaborado por el autor.

A pesar de lo anterior el nivel de conflicto se ha mantenido bajo y estable porque en palabras del DD: “mi hermano no es tan capaz, lo que sí, mientras tenga trabajo el es capaz de administrarlo, pero el no es capaz de manejarse en situaciones de conflicto, y eso ya lo comprobé; por ejemplo, no es capaz de buscar clientes cuando no hay mucho trabajo”.<sup>517</sup> No obstante, el hermano del DD cada vez más adopta las formas de ser del DD:

“Yo tengo mi empresa y yo actuó de cierta manera, yo llego y sintonizo de cierta manera, yo vivo y como y duermo de cierta manera y el me quiere imitar, no porque soy su hermano, sino porque soy empresario: la forma como trata a los trabajadores, la forma como actúa, como compra, como vende, yo le enseñe; lo que dice cuando habla, la forma que yo tengo de prender la computadora, de marcar un teléfono, el lo empieza a hacer. Entonces empieza, o sea, el tiene su oficina, el viene aquí a mi oficina como a emular inconscientemente lo que yo hago, copiando; es el mimetismo para hacer lo que yo hago” (entrevista con el DD).

Así pues, mientras el hermano del DD no logre su independencia, las relaciones de poder que se mantienen entre el DD y su hermano seguirán desarrollándose de forma latente generando potenciales situaciones de crisis en el desarrollo de PROMOO.

Finalmente, un aspecto importante a señalar es que si bien en esta tesis se ha tratado la idea de que el DD en términos generales logra ejercer poder efectivo sobre los trabajadores, el término efectivo lo es en el sentido de una solución satisfactoria, no en el sentido de una solución óptima, sobre todo en lo relativo al proceso productivo. Ello debido a que de acuerdo al DD cuando éste da una orden, los trabajadores la escuchan de una manera, la interpretan de otra, y la hacen de otra. Además entra en juego la forma en que el DD da la orden, es decir, lo que pretende que los trabajadores hagan. En este sentido, la ejecución de la orden es resultado de estos factores. En palabras del DD “es muy complejo el que hagan *exactamente* lo que tu quieres que hagan. Si tu quieres que algo se haga como tu quieres lo tienes que hacer tu; de otra manera nunca se va a hacer como tu lo quieres, se puede hacer mejor o peor, pero

---

<sup>517</sup> Por ejemplo, el DD comenta de su hermano que: “Él va a hacer un pedido y se tarda dos o tres visitas, a veces más, a veces no lo hace. Y ya está, o sea, si te están hablando es que ya está. O sea, tú no te metes a una tienda de salas sin un motivo, lo haces porque estás necesitando una sala. Si ya estás ahí yo te vendo una sala, lo único que tengo que saber es si tienes ahorita el dinero. En este caso ya sé que ya lo tienes. O sea, hay elementos que muchas veces el no manejarlos te frustra. Entonces, el no realizar una venta te frustra, más cuando va a ser una venta grande. Por ejemplo vas a una agencia y te dicen: voy a necesitar porta boletos; mi mínimo son cien, no pero es que son muchos, en ese momento te empiezas a frustrar: ¡va a ser un pedido chico!, si no te hacen el pedido tú te sientes mal, ese día te sientes mal (entrevista con el DD).



---

exactamente igual es muy difícil” (entrevista con el DD). De manera tal que la forma en que el DD logra que a pesar de diversas interpretaciones la microorganización funcione dentro de parámetros satisfactorios es la siguiente:

“... eso tiene que ver con la experiencia, o sea, tu das una orden y ves como la empiezan a ejecutar y sabes en base a otras veces que ya lo has hecho, si van por buen camino o no; si no van por buen camino tienes que retroalimentar la orden. Sabes que van a llegar a un fin, que se asemeja en algo a lo que tú quieres, pero que si no va a ser exactamente lo que tú querías, si va a estar cerca, entonces los dejas. Y al final haces una aclaración, o sea, le dices: ¿sabes que? yo te dije que hicieras esto e hiciste eso. Si lo hubieras hecho así, hubieras llegado a esto, ¿estas de acuerdo?. No pues si. ¿Y por que le hiciste?, entonces aunque no te contesten ya estas provocando la reflexión. Y bueno, para la próxima trata de hacerlo así y vas a ver como es mejor. Entonces poco a poco vas orillando a que hagan las cosas bien” (entrevista con el DD).

Así, mientras en términos generales se cumpla con el fin deseado que permita el funcionamiento satisfactorio de la microorganización, no hay problema, pero cuando el fin no se cumple satisfactoriamente es necesario un ejercicio de poder más radical. Pero como el ejercicio de poder radical difícilmente se puede estar implementado constantemente y el ejercicio de poder óptimo es casi imposible de lograr el DD ha sabido encontrar una especie de equilibrio entre rigidez y flexibilidad:

“Por ejemplo, cuando empiezan a aprender a imprimir, el proceso es el siguiente: alguien que ya sabe imprimir, cuando llega la nueva, le enseña. Primero se tiene que fijar todo un día o dos como imprime. Le dices: fijate como imprimen para que luego lo hagas tú. Entonces ya se está fijando y dependiendo de la iniciativa de cada persona nueva, agarran y dicen: a ver, deja lo intento; o se esperan que tu llegues nada más y le digas: a ver deja que imprima. Si ves que no puede, le dices como hacerle. Entonces ya la dejas. Tu sabes que las primeras van a salir mal, está considerado; la dejas que imprima, entonces ya se empiezan a turnar; pero yo no llego y le dijo: mira exactamente se tiene que imprimir así o ya echaste a perder esto; incluso la que le está enseñando a imprimir muchas veces no lo hace bien. La flexibilidad está en ese sentido: tu date cuenta si lo estas haciendo bien o mal, y de vez en cuando reforzar, sabes que mira, lo estas haciendo mal: si bajas la manijetas tal vez puede mejorar. Ve practicando, tú experimenta. Y entonces ellas experimentan y cada una de ellas tiene su propia definición que es totalmente diferente. Hay quienes se acomodan más con manijetas duras, hay quienes se acomodan con manijetas suaves y yo con la mediana. Pero a final de cuentas todos sacan algo más o menos aceptable dentro de una norma, dentro de un parámetro; entonces yo no tengo la rigidez de que todo tiene que salir bien ni de que tienen que hacer las cosas como yo digo. Ellas aprenden la forma como ellas consideren mejor. Yo nada más marcas los lineamientos. Si ya por ejemplo están gastando mucha pintura, entonces yo intervengo. Cada una siempre aporta algo nuevo, por ejemplo hay quienes limpian con guantes, entonces ya sustituyo el papel por guantes, antes se ponía papel para limpiarlos, cada quien

aporta algo nuevo. Eso es en cuanto a procesos. En cuanto a otro tipo de cuestiones pues ya es un poco más estricto, por ejemplo, el material que se van a llevar los maquileros, pues ahí no puedes ser flexible, o sea, ahí es lo que es exactamente. En horarios tienen la ventaja de que si necesitan estudiar, les doy chance. Si llegan tarde no importa tanto. Si se tienen que ir temprano, también les doy chance. Hoy debían de trabajar, no es un día oficial, entonces se les da el día” (entrevista con el DD).

Asimismo, es importante señalar que en el discurso sobre la MPYME generalmente se expone que el dirigente-dueño de la misma *posee* un poder absoluto, que el poder está centralizado en su persona. Y si bien, como se ha mostrado en esta tesis, la capacidad que el DD tiene para ejercer poder es mayor que la de sus trabajadores, ello no significa que sea un poder absoluto, es decir, existen circunstancias en las que la capacidad de ejercicio de poder del DD es nula:

“Bueno, la condición irreconciliable entre el patrón y el trabajador es una condición que a mi forma de ver siempre va a estar: siempre vas a ser el patrón por más que trates de ser su amigo, siempre hay un conflicto muy común que supongo sucede en todas las empresas: los horarios. Llegan tarde, y en este caso en particular cuando llegan tarde, les pregunto: ¿por qué llegan tarde? pero ya dos o tres veces que llegan tarde entonces hago un regaño más severo. Entonces les digo: o corriges tu horario o te cambio el horario. Entonces las respuestas siempre son así hasta curiosas por que te dicen: no pero pues llegué diez minutos tarde. Y les digo: si, pero no puedes llegar tarde, tu hora de entrada es tal y el hecho de que yo te haya dado un margen de de retardo no quiero decir que lo tengas que usar a fuerzas, o sea, es simplemente para eventualidades. Y me responden: pero me voy diez minutos tarde. No, le digo, es que no se trata de eso. Es curioso ver como por ejemplo EST tiene que entrar a las ocho y media y siempre llega a las ocho cuarenta y cinco, ocho cincuenta. Entonces, yo le dije: ¡oye! pues mejor entra a las nueve, o sea, pues ya casi estas llegando a las nueve. Y me dice: no, mejor cuando llegue tarde me quedo más tarde. Le digo: bueno, pero me vas a dar el doble de tiempo porque yo no estoy de acuerdo; entonces, para que yo te de ese beneficio tú me vas a otorgar a mí algo a cambio: tú vas a trabajar el doble, si llegas diez minutos tarde te quedas veinte, no pues esta bien. Bueno, sucede que diario llega tarde a las ocho cuarenta, ocho cincuenta y diario se queda hasta las seis, o sea, le hubiera convenido mil veces más llegar a las nueve y salir a su hora porque ahora me esta regalando en realidad diez minutos, pero ella cree que no, ella cree que tiene una ventaja porque no está llegando temprano. Entonces a mí se me hace irracional pero, ella tiene obviamente sus motivos. En realidad está entrando con el horario que yo le dije y además me esta regalando diez minutos. Si yo le hubiera dicho que entrara a las nueve y lo hubiera aceptado, hubiera llegado a las nueve diez, o sea, ese tipo de cosas no las he podido erradicar. O sea, busca la forma de aminorar su rutina, busca la manera de faltar cuando puede, justifica sus ineptitudes de manera incoherente. Por ejemplo, le pregunto, ¿por qué llegaste tarde? es que se me hizo tarde. Sí pero ¿por qué se te hizo tarde? ¡Ah, es que se me hizo tarde, nada más! O por ejemplo, llega tarde y te dice: ¡llegue tarde, pero me voy más tarde!, o sea ella dice: de qué te enojas si me voy más tarde. No entienden que es una disciplina, una reglamentación que tiene un por qué. Un sustento estructural, organizacional, se cumple con un orden. O sea creen que porque llegan más tarde y se van más tarde ya resarcieron su error” (entrevista con el DD).

---

Ahora bien, antes de pasar a las conclusiones, es tiempo de analizar la importancia de las relaciones poder interorganizacionales entre PROMOO y sus clientes en el desarrollo de la acción organizada de PROMOO.

#### **4. Breve esbozo de las relaciones de poder interorganizacionales entre PROMOO y sus clientes**

Aunque esta tesis se centra en el análisis de las relaciones de poder intraorganizacionales, por la importancia que tiene para la microorganización PROMOO la existencia de una estrategia mercadológica que sustente la acción organizada de dicha microorganización, a continuación se expone brevemente –sin llegar a los detalles– la naturaleza de dicha relación.

Se había señalado que la estrategia mercadológica de atracción de clientes venía acompañada de una estrategia de retención de los clientes que el DD ha implementado a través de un conjunto de mecanismos de poder que implican relaciones de poder interorganizacionales. Así pues, se puede mencionar que en términos generales la estrategia del DD consiste en identificar a los actores clave que: 1) pueden impedir la entrada a otros proveedores de artículos promocionales –las recepcionistas–, 2) poseen la autoridad máxima para autorizar la cantidad de los pedidos de artículos promocionales –dueños y gerentes de las agencias de viaje–y 3) poseen la autoridad necesaria para realizar los pagos de los artículos promocionales vendidos –gerentes de compra y contadores de las agencias de viaje–; una vez identificados estos actores, establece relaciones específicas con cada uno de ellos en donde a través de una forma sutil de ofrecer obsequios y establecer una forma especial de relación personal –que va más allá de una relación laboral– logra hacer que estos actores lo perciban y lo sientan como una parte más de su organización, es decir, como un miembro más de su organización –aunque en realidad siga siendo un miembro ajeno, en términos de adscripción, a dicha organización–. De esta forma se crea una dependencia inconsciente por parte de las agencias de viaje respecto de PROMOO.

Con ello consigue tres aspectos clave:

- evitar la competencia de posibles proveedores de artículos promocionales de forma indirecta, es decir, es la misma organización a la que le provee de artículos promocionales, la que se encarga de evadir su posible competencia –a nivel de recepción–.

- asegurar ser el único proveedor, es decir, en tanto el DD es percibido como parte de la organización, un agente externo –competidor– que trate de dañarlo, estará a su vez dañando a la organización, por lo que la organización evade a la competencia del DD –a nivel de dueños y gerentes–.
- asegurar que sus pagos no se demoren –gerentes de compra y contadores–. Además, el cumplimiento en términos de tiempos, cantidad y calidad es otro factor que complementa a esta estrategia; de esta manera el DD logra que las organizaciones a las que les provee de artículos promocionales lo sigan prefiriendo como su proveedor.

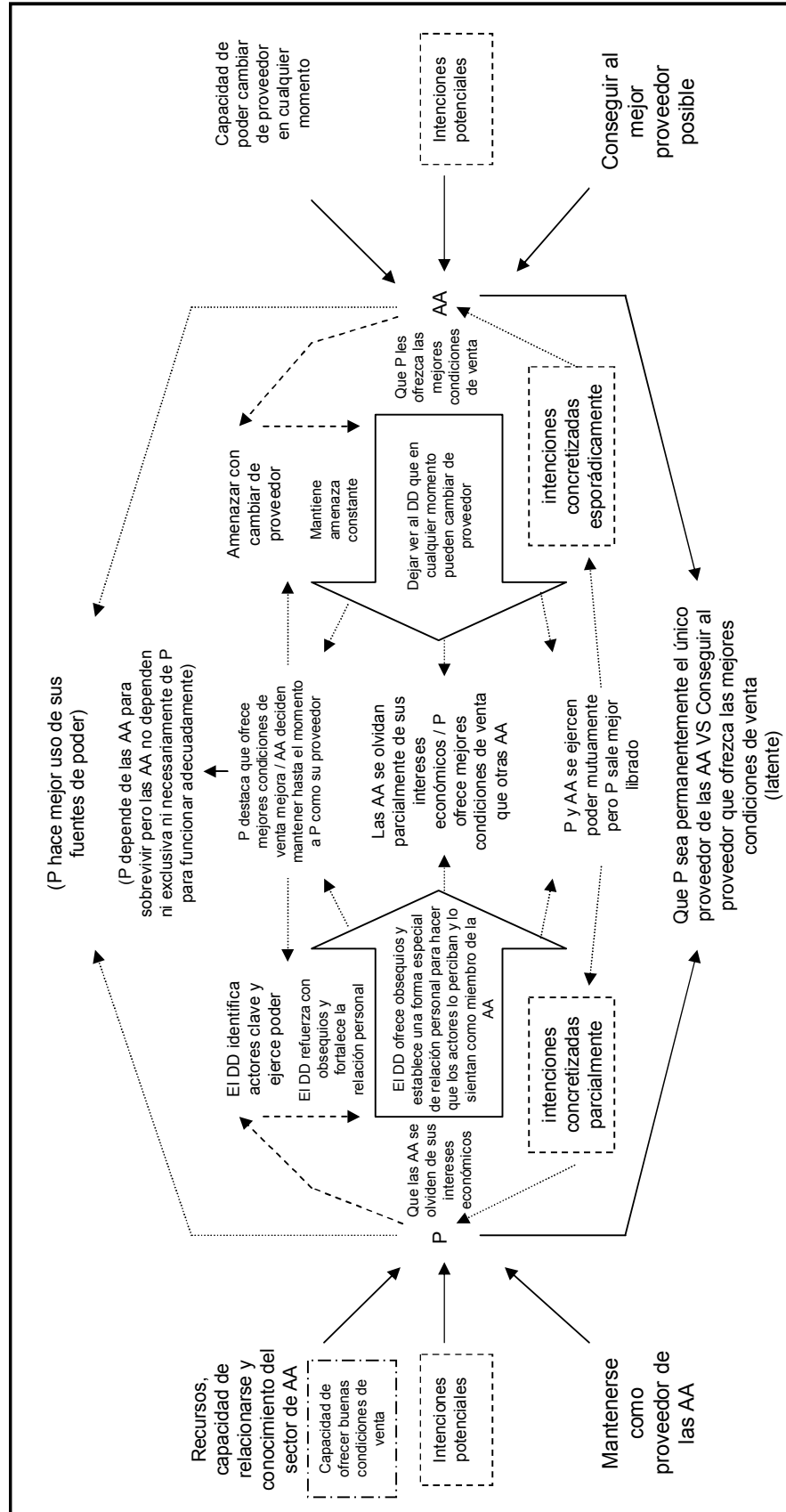
Pero como el ejercicio de poder rara vez –sino no es que nunca– llega a ser totalmente efectivo, el DD no tiene asegurado eternamente el ser el único proveedor: efectivamente, si a las agencias de viaje que atiende el DD logra colarse un proveedor que ofrece los mismos artículos promocionales con un precio significativamente menor que el que ofrece el DD, la agencia cambiará de proveedor por convenir a sus intereses –racionalidad económica–. Y puesto que el DD se ha enfrentado ya en algunas ocasiones a esta circunstancia, necesita continuamente estar ejerciendo poder sobre estos actores clave. Así pues las relaciones de poder interorganizacionales entre PROMOO y las agencias de viaje, quedarían representadas de la siguiente forma, como lo muestran los esquemas 5.8, 5.9 y 5.10 (ver esquemas).<sup>518</sup>

De acuerdo a estos esquemas mientras el interés principal de PROMOO se encuentra el hecho de querer mantenerse como el proveedor de las agencias de viaje, el interés de éstas reside en el hecho de tratar de acceder al mejor proveedor de posible del mercado de los artículos promocionales que utilizan. Pero ya que PROMOO no necesariamente es el proveedor que ofrece las mejores condiciones de venta, ello lleva a conflicto en el que por una parte PROMOO desea ser el único proveedor de las agencias de viaje y por otra parte las agencias de viaje desean conseguir al proveedor que ofrezca las mejores condiciones de venta del mercado, no siendo PROMOO necesariamente la mejor alternativa. Tanto PROMOO como las agencias de viaje se ejercerán poder mutuamente para ver concretizados sus intereses propios.

---

<sup>518</sup> Se desglosan la relación de poder en tres esquemas ya que si bien la relación de poder entre PROMOO y las agencias de viaje implica un enfrentamiento directo (esquema 5.8), el hecho de que se trate de una relación de poder interorganizacional implica para su análisis dos momentos (esquema 5.9) y dos espacios organizacionales diversos (esquema 5.10).

Esquema 5.8 Relaciones de poder PROMOO – Agencias de Viaje: enfrentamiento directo.



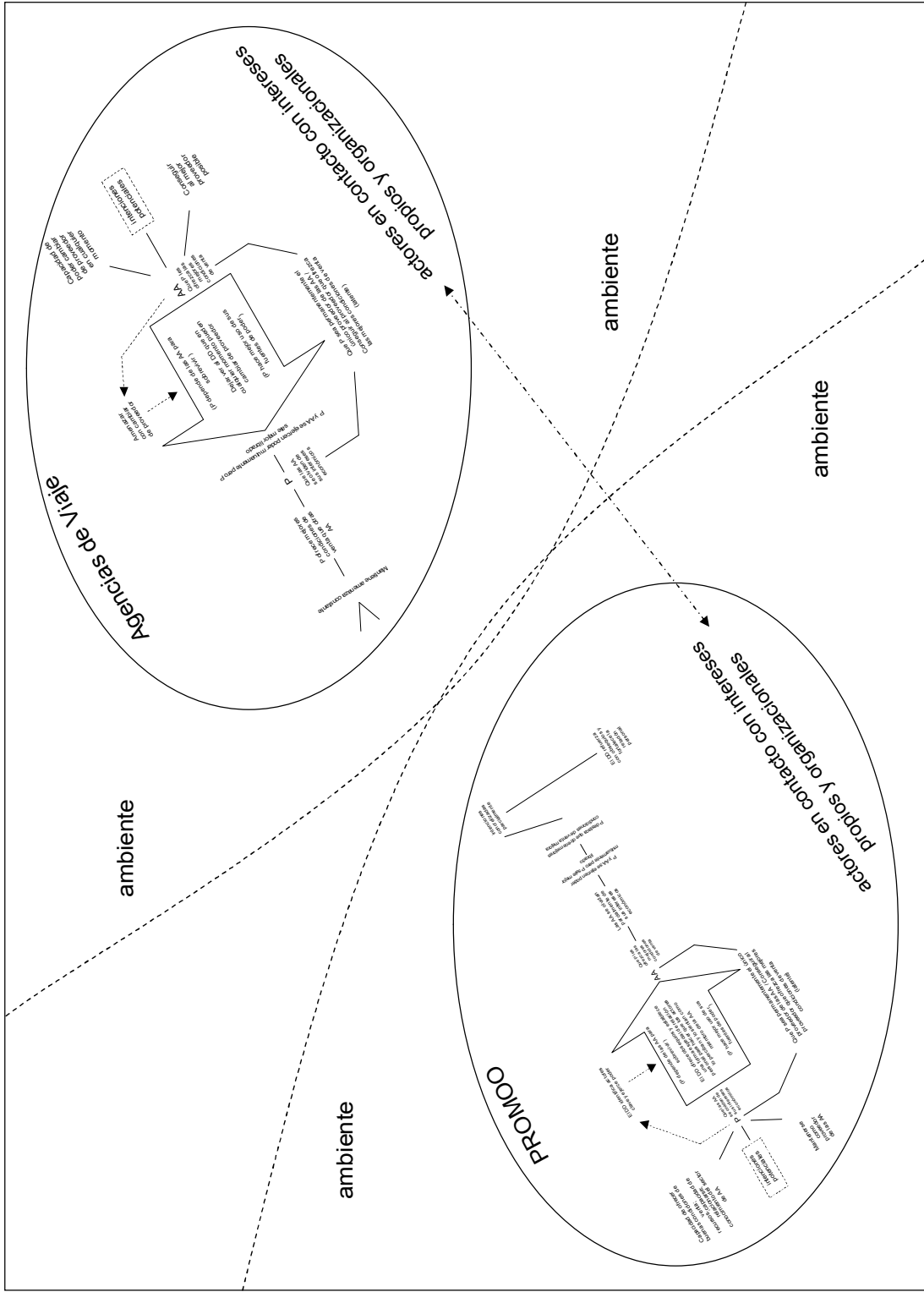
AA: Agencias de Viaje

P: PROMOO

Fuente: elaborado por el autor.



Esquema 5.10 Relaciones interorganizacionales de poder PROMOO – Agencias de Viaje.



Fuente: elaborado por el autor.

En este estado de cosas, ya que la intención de las agencias de viaje es que PROMOO les ofrezca las mejores condiciones de venta para estar seguros de que están accediendo al mejor proveedor, PROMOO tiene al menos dos opciones: hacer creer a las agencias de viaje que él es el mejor proveedor –aunque no necesariamente sea el mejor proveedor– para conseguir siendo su proveedor –cuestión en verdad complicada– o hacer que las agencias de viaje se olviden de sus intereses económicos –de su racionalidad económica– para que de esa manera dejen de buscar al mejor proveedor posible y se mantenga como proveedor de forma permanente; es esta segunda opción la intención de PROMOO.

Para llevar a cabo sus intenciones el DD de PROMOO trata de identificar a los actores clave de las agencias de viaje y ejercer poder sobre ellos, y los gerentes y dueños de las agencias de viaje amenazan al DD de PROMOO con cambiar de proveedor. Ello es posible gracias a que por una parte el DD de PROMOO cuenta con recursos económicos, capacidad de relacionarse y conocimiento del sector de agencias de viaje que le permiten ejercer poder, y por otra parte, los gerentes y dueños de las agencias de viaje cuentan con la posibilidad real de cambiar de proveedor cuando así lo deseen y cuando así les convenga. No obstante, aunque ambos cuentan con fuentes de poder, el DD de PROMOO parece hacer mejor uso de sus fuentes, ya que como se mencionará líneas abajo, el que sale mejor favorecido en esta relación de poder es el DD de PROMOO.

Así pues, por una parte, el DD de PROMOO, además de entregar en el tiempo y en la cantidad requeridos por las agencias de viaje,<sup>519</sup> ejercerá poder estableciendo relaciones específicas con cada uno de los actores clave en donde a través de una manera sutil de ofrecer obsequios y construir una forma de relación personal logrará hacer que estos actores lo consideren como una parte más de su organización de forma tal que cambiar de proveedor resulte algo impensable para ellos debido a los vínculos –sociales y sentimentales– creados. Por otra parte los gerentes y dueños de las agencias de viaje ejercerán poder haciendo ver al DD de PROMOO que en cualquier momento pueden cambiar de proveedor sino él no respeta y mejora las condiciones de venta que él ha ofrecido hasta ahora. El ejercicio de poder de las agencias de viaje sobre PROMOO es esporádico gracias al ejercicio de poder que PROMOO

---

<sup>519</sup> Esta capacidad organizacional puede ser considerada en sí misma como una fuente de poder que –complementariamente– hace más efectivo el ejercicio de poder.



---

ejerce sobre las agencias de viaje y sólo aflora en circunstancias particulares como la irrupción de un nuevo proveedor.

En este contexto, una vez que PROMOO y las agencias de viaje se ejercen poder mutuamente, los efectos de dicho ejercicio se manifiestan por una parte, en hecho de que las agencias de viaje se olvidan parcialmente de sus intereses económicos y mantienen a PROMOO como su proveedor y por otra parte, en el hecho de que PROMOO se ve obligado a ofrecer mejores condiciones de venta que otras agencias de viaje –lo cual implica que en varias ocasiones PROMOO vea disminuidos sus ingresos monetarios por el hecho de ofrecer mejores precios–.

En este caso, la respuesta ante el poder ejercido no es una respuesta del todo conflictiva, más bien cuando el DD de PROMOO ejerce poder sobre las agencias de viaje, la respuesta de éstas es seguir manteniendo a PROMOO como su proveedor hasta el momento actual; y cuando las agencias de viaje ejercen poder sobre PROMOO, su dirigente procede a destacar y argumentar que ofrece las mejores condiciones del mercado, y en su caso, las mejora.

Y aunque las agencias de viaje obtienen buenas condiciones venta de PROMOO, éste –vía el DD– les coarta la libertad para acceder a mejores condiciones de venta por parte de otros proveedores –en caso de que los haya–, por lo que en esta relación de poder el que sale mejor librado es PROMOO. Esto es, mientras PROMOO logra seguir mintiéndose como el único proveedor –al menos hasta ahora–, las agencias de viaje no cuentan con la certidumbre de que están accediendo al proveedor que les ofrezca las mejores condiciones de venta –si bien mantienen buenas condiciones de venta–. Por ello, las intenciones de PROMOO intenciones se ven concretizadas parcialmente –por que no asegura de forma definitiva su permanencia como proveedor indiscutible– y las intenciones de las agencias de viaje se ven concretizadas esporádicamente –porque de vez en cuando acceden a mejores proveedores aunque finalmente terminan manteniendo relaciones con PROMOO–. Estas son pues los límites al poder que se ejercen mutuamente PROMOO y las agencias de viaje.<sup>520</sup>

---

<sup>520</sup> En caso de que efectivamente PROMOO fuera el proveedor que ofrece las mejores condiciones de venta en el mercado, la relación de poder no tendría razón, en este contexto. Lo que no significa que las relaciones de poder desaparecerían, más bien las relaciones de poder cambiarían de contexto. El ejercicio de poder se enfocaría a tratar de dar solución al conflicto consistente en la disminución de precios, es decir, mientras PROMOO trataría de mantener constantes sus precios –siempre y cuando su forma de organización y los niveles de inflación se lo permitieran– las AA tratarían de que PROMOO los bajara.

Y si bien la respuesta al ejercicio de poder no es del todo conflictiva, los límites al ejercicio de poder están presentes, por lo que tanto PROMOO como las agencias de viaje deben asegurarse de la efectividad del ejercicio de poder que despliegan. Por ello, el control que ejerce el PROMOO radica en estar innovando los obsequios que da a los actores calve y en fortalecer la relación personal que establece con los mismos. El control que ejercen las agencias de viaje consiste en mantener constantemente la amenaza de cambiar de proveedor.

Ahora bien, es pertinente señalar que –como se ha visto– una relación de poder implica una dependencia mutua, y en este caso, la relación de poder que se establece entre PROMOO y las agencias de viaje, si bien deriva de un conflicto de intereses, se gesta en el contexto de una mutua dependencia. Esto es, si bien PROMOO depende de las agencias de viajes para su sobrevivencia, las agencias de viaje no dependen ni exclusiva ni necesariamente de PROMOO para funcionar adecuadamente;<sup>521</sup> no obstante, al iniciar una relación de negocios con las agencias de viaje, PROMOO logra meterlas en un esquema de dependencia porque consigue que de cierta manera las agencias de viaje dependan de PROMOO. Dado que PROMOO asegura ciertas condiciones en términos de tiempo, cantidad y calidad a las agencias de viajes, a éstas se les puede complicar en un momento dado el acoplarse con un nuevo proveedor. En este sentido, el DD menciona que:

“ ... yo siempre quise hacer flexible a la empresa –porque el mercado es así– en cuanto a la respuesta, en cuanto a la forma en como puedo adaptar el proceso productivo para hacer un pedido en muy poco tiempo; habilidad que no tienen otros talleres. O sea, esa mentalidad que tiene la gente de que –sobre todo en este sector– los trabajos se deben de empezar y se deben de terminar [de principio a fin sin interrupción] porque lo más preocupante para ellos de un trabajo como el que yo hago es el desorden, el aparente desorden: si tu llegas ahorita, ves como está en apariencia todo: está en desorden. Pero no hay desorden en realidad, o sea, todo está en un lugar y hay un desorden porque hay pedidos incompletos, por ejemplo, tengo pedazos del pedido de JULIA, pedazos del pedido de MEGA, pedazos, así. Entra en otros talleres y no ves esto: tú ves pedidos completos, van completando un pedido y cuando lo terminan lo entregan. Sí, ¿pero qué me permite a mí esto? entregar parcialidades. Entonces yo acostumbro a mis clientes, los hago dependientes de mí, porque ahorita yo voy a Mega Travel y les entrego cien [maletas]; el otro proveedor llega, les ofrece y le dicen: bueno hazme quinientas [maletas], pero a los dos días le están hablando, ¿sabes qué? ya necesito que me traigas cien, y como empiezan los procesos todos juntos, o sea, empiezan a hacer las quinientas juntas, se cortan las quinientas, se dobladillan primero la primera pieza de las quinientas, etcétera, pues no

---

<sup>521</sup> Es decir, la actividad de proveeduría de artículos promocionales que PROMOO ofrece a las agencias de viaje puede ser desempeñada por otras organizaciones.

---

tienen la capacidad de repuesta, porque dice: pero es que apenas me acabas de hacer el pedido. Sí, pero mi cliente ya quiere su maleta y yo necesito para mañana cincuenta. Entonces dice: no, pero es que no puedo, y sucumben. Y si a mí ahorita me habla Ramsa: oye mañana sale un grupo y necesito veinte maletas. ¿Qué hago?: las corto ahorita y le hablo a WEN: vente, necesito que me hagas veinte maletas, te las voy a pagar al doble; me las hace y yo mañana las entrego. Y no se trata de que cualquiera lo puede hacer, ¡no!, porque en otros talleres igual la costurera te lo hace una vez, pero si tú no la acostumbraste con esa mentalidad, a la tercera te dice: ya no lo hago, tú quieres todo urgente, y se va; [pero] no se van así nada más de que te digan: ¡ya no voy a trabajar contigo!: se llevan tu trabajo [el material] y ya no lo vuelves a ver” (entrevista con el DD).<sup>522</sup>

Así, PROMOO pasa de una dependencia unilateral a una mutua dependencia,<sup>523</sup> en la que si bien PROMOO está más desprotegido, ha logrado equilibrar –aunque no del todo– el estado que guarda este esquema de dependencia mutua. Paradójicamente, aunque PROMOO tiene un rol más desfavorable en dicho esquema, como se ha visto, ha salido mejor librado en las relaciones de poder que mantiene con las agencias de viaje.

Finalmente es necesario mencionar que los esquemas 5.8, 5.9 y 5.10 sólo pretenden aportar una visión general de las relaciones de poder que se establecen entre PROMOO y las agencias de viaje, por lo que si recordamos que las relaciones de poder son específicas, en realidad esta generalidad está llena de particularidades. Es decir, si bien en términos generales los esquemas 5.8, 5.9 y 5.10. representan la esencia de las relaciones de poder que se dan entre PROMOO y las agencias de viaje, cada una posee detalles que las hacen diferentes en sus formas.

Pero más allá de estas acotaciones, lo importante a destacar es que del efectivo ejercicio de poder que el DD despliegue sobre los actores clave de las agencias de viaje depende que éste pueda mantener trabajando a su organización de manera permanente y asegurar el trabajo constante a los maquileros y a los trabajadores internos. En este sentido el DD expone:

---

<sup>522</sup> De hecho, en palabras del DD, la forma de organización que empezó a desarrollarse en *Creaciones California de México S.A. de C.V.* era una forma de organización que JUL –que había pasado por varios talleres– consideraba que tenía pocas posibilidades de llegar a ser exitosa: “... en una ocasión platicando con mi amigo WIL, mi amigo de toda la vida, me contaba que una vez le contó JUL que él estaba seguro que este taller no iba a durar porque él había estado en muchos talleres y así como trabajan aquí, decía JUL: no van a durar. Pero no es que no supiera trabajar de esa forma [como los otros talleres] sino que todo estaba como una estrategia implícita, una especie de empirismo que no era empirismo, que tenía un fundamento: yo siempre quise hacer flexible a la empresa ...” (entrevista con el DD).

<sup>523</sup> Recuérdese que cuando A necesita de B para llevar a cabo sus intereses y se dispone a llevarlos a cabo, ese hecho implica que aun cuando en un principio B no dependiera de A en lo absoluto, B se vea inmerso en un esquema de dependencia mutua tiempo después.

“Por ejemplo, yo no apunto, no apunto a quién le entregué maletas o cuántas maletas le entregué, lo llevo en la mente, cosa que no pueden hacer las agencias de viaje. Por ejemplo, me habla BET:<sup>524</sup> ¡ay! es que no me checa. Yo sabía que el pedido era de trescientas y que yo le había entregado apenas 125, pero ella me dijo un día: ¡oye! le preste 25 a Turismo de Oriente, ¿me las regresas a mí, no? Le digo: sí, está bien. Entonces, le entregué ayer las 25 que según ella le faltaban pero yo sé que faltaban 75. Entonces, me dijo: ¿sabes qué?, faltan 75. Le digo: ¡no, pero cómo!; o sea, ella ya había dado por hecho de que ya estaban ¿no? Entonces, ella lo tiene apuntado pero no le cuadra, algo no le está cuadrando a ella, pero yo sé exactamente lo que está sucediendo ... Pero eso lo hago para equilibrar, es una forma de balancear los precios bajos que les doy, no es deliberado. Por ejemplo, de repente yo entrego: es un pedido de quinientas y le empiezo a entregar y de repente ella duplica la cantidad que me había pedido y me recibe de más, digamos, bueno según ella. Según ella le entregué cuatrocientas y en realidad le entregué trescientas cincuenta. Bueno, lo que hago es: esas 50 ya no se las entrego, lo meto en otro pedido, ¿por qué?, porque te ahorca mucho con el precio. O sea, gracias al precio que yo le doy, es que logre entrar, pero es un precio muy bajo. O sea, por ejemplo: Julia Tours, no creas que es un gran cliente para mí, es mi mejor cliente por el volumen, pero no por la cantidad. O sea, igual y un cliente que me pide 200 porta boletos me da más dinero en una semana de lo que me da Julia Tours en cuanto a ganancia, pero lo que me da Julia Tours es estructura, me permite cubrir los gastos fijos, los gastos directos, los costos; no me da mucha utilidad pero *me garantiza estar funcionando, trabajando, trabajando*. Entonces, yo ya me recupero con los clientes chicos. O sea, *gracias a mis agencias grandes*, como Julia y Mega Travel, *yo puedo mantener a mi plantilla de maquileros trabajando*” (entrevista con el DD).

Así, el acto de asegurar un trabajo constante a los maquileros –y a los trabajadores internos– en tanto forma de lograr su lealtad y disponibilidad inmediata para cumplir en tiempo y en forma con las entregas a las agencias de viajes, está estrechamente ligado al acto de mantener una relación de abastecimiento permanente con las agencias de viaje: si PROMOO cumple, se mantiene la relación de largo plazo y es posible asegurar la permanencia del trabajo; si PROMOO incumple se rompe la relación de largo plazo con las agencias de viaje y el aseguramiento del trabajo se pone en riesgo:

“Todos tienen trabajo siempre, poco o –en un momento dado mucho–, pero trabajo siempre tienen. La cuestión está en eso, o sea, si tú les garantizas a los maquileros trabajo todo el año, están contigo, ¿para qué?: para que cuando venga una verdadera oportunidad estén ahí, para que tengas la infraestructura. Obviamente estoy refiriendo al medio en el que yo me encuentro, que es totalmente turbulento. Las empresas como la mía son, yo creo que, las que tienen más alto índice de mortalidad, porque son por temporada. Entonces, en temporadas bajas despiden a todos los trabajadores; entonces, por eso es que los maquileros llegan y te preguntan: ¿si tienes trabajo todo el año? Entonces, ¿qué pasa?, que esas empresas que a ti como trabajador –trabajador independiente– no te garantizan el

---

<sup>524</sup> BET es la persona que recibe las maletas en una de las agencias de viaje que atiende PROMMO.

---

trabajo todo el año, tú no puedes ser fiel con ellas, ni les puedes dar un plus. Entonces, si en un momento dado a ti te cae un pedido grande y no tienes a tu gente ahí lista para que trabaje contigo, lo pierdes o no lo entregas. ¿Qué pasa?, que le hablas al maquilero y llevas dos meses sin darle trabajo y de repente le dices: oye ¿qué onda?, ya vente, ya hay trabajo. Y pues te responden: no pues ya conseguí; no es que ahorita estoy haciendo esto; no es que aguántame una semana o aguántame dos meses. Entonces, esas empresas grandes que yo tengo me garantizan eso precisamente: trabajo y trabajo; y siempre tienen trabajo. Entonces, mi volumen de ventas está alto, pero también mis costos; pero eso me permite funcionar, o sea, yo funciono así. Pero eso no solamente me está dando ganancias, porque lo más importante que yo tengo de esto es eso, el equilibrio dentro de la organización. Mega y Julia es principalmente eso” (entrevista con el DD).<sup>525</sup>

De esta manera, en PROMOO se genera un círculo virtuoso que se mantiene gracias al ejercicio de poder y que en otros talleres resulta difícil de implementar:

“Entonces, se explotan ese tipo de ventajas; que no responden netamente una racionalidad basada en la ganancia. Pero eso no lo hace la mayoría de la gente. ¿Por qué?, llegan con Julia y ven el precio que yo estoy dando y dicen: no pues yo no puedo competir con ese precio. ¿Por qué?, porque ellos quieren tener una gran ganancia y nunca van a entrar, por lo mismo, o sea, ellos no venden porque yo les vendo muy barato a las agencias, y no pueden mantener su taller, se quedan sin trabajo varios meses. Entonces ellos viven como es el modelo antiguo: ¿sabes qué?: yo tengo mis precios, si tú quieres bien, si no, no. Entonces en un ambiente tan difuso, tan turbulento –como en el que estamos aquí en la ciudad de México–, te tienes que adaptar. No puedes decir eso, porque sucumbes” (entrevista con el DD).

Asimismo, del poder que el DD ejerce sobre los gerentes de compra y contadores de las agencias de viaje depende el equilibrio financiero de su microorganización, lo cual repercute

---

<sup>525</sup> Al respecto el DD menciona que: “Por ejemplo, Ramsa y Julia. Ramsa es pequeño –bueno relativamente porque también es mayorista–. Ramsa me pide 200 maletas, se las doy en 30, esa misma maleta si me la pide Julia no se la puedo dar tan cara, si no, no me la compra: se la doy en 20. Entonces, mi ganancia con Julia es de \$2 –a mi me sale en 18 hacer esa maleta–; entonces le hago 500 maletas y me gano \$1000. Pero si a Ramsa le hago 200 maletas, o sea un 40% de las que me pidió Julia, me gano \$2400. Ahora, si le hiciera esas 500 mismas a Ramsa, me ganaría \$6,000, o sea 600%. Yo gano con mis clientes chicos un 600% más de lo que gano con Julia. No es comparativo, no es que me este ganando el 600%; en realidad lo que estoy haciendo es dándole muy barato a Julia, pero eso me permite estar ahí en el mercado, te da estatus también. Tú cuando llegas con un cliente chico y le dices: mira yo le hago a Julia, inmediatamente te piden” (entrevista con el DD). Así, mientras los clientes grandes permiten mantener el equilibrio, los clientes pequeños permiten crecer: “Un trabajo urgente: son 1000 porta boletos, el cliente ya te lo está pidiendo, te lo está rogando; ya no te están exigiendo ni te están haciendo el favor de comprarte: los estás sacando de un apuro; entonces tu puedes negociar como tú quieras: te vas sobre el precio. Los doy a \$7.50. El porta boletos es donde más gano. Entonces los maquileros te hacen 200 cada uno en un día. Entonces se los doy a cinco maquileros y en dos días ya los entrego; al maquilero se le pagan a \$1.50 y \$1.50 de material y demás cosas. Entonces es así cuando tú te recuperas. Pero una empresa grande ese mismo porta boletos no te lo paga tan caro: te lo pagan a cinco pesos o seis a lo mucho. Entonces esos pedidos urgentes son los que te permiten crecer, porque es dinero que tú no tenías contemplado. De repente te hablan: ¡joye, qué onda, me urge!” (entrevista con el DD).

en el hecho de que pueda pagar de forma inmediata a sus maquileros y de forma puntual a sus trabajadores internos.

Por ello, el ejercicio de poder de PROMOO sobre las agencias de viaje es esencial al funcionamiento de la acción organizada de PROMOO. En este sentido las relaciones de poder que se establecen entre PROMOO y las agencias de viaje, y específicamente, la relación de poder que se establece a partir del conflicto entre tratar de ser permanentemente el único proveedor de las agencias de viaje *vs* conseguir al proveedor que ofrezca las mejores condiciones de venta, puede ser considerado como un mecanismo de regulación de la acción organizada de PROMOO.

## **5. Conclusiones**

Como se ha visto a lo largo de este capítulo, la procedencia, emergencia y desarrollo evolutivo de PROMOO descansa sobremanera en la capacidad del DD para gestionar el cambio organizacional. De hecho la historia de PROMOO es una historia donde el cambio organizacional resulta una constante: desde la forma física estructural, hasta la forma de organización, pasando por el rol que juegan las relaciones de poder, el cambio no ha dejado de estar presente. En la perspectiva del DD: “nosotros estamos acostumbrados al cambio ... la época de estabilidad en realidad es una preparación para el cambio” (entrevista con el DD). En este contexto de cambio, las relaciones de poder han tenido un rol fundamental, pues en ellas radica uno de los principales factores que ha facilitado dicho cambio.

Es tal la dinámica de esta microorganización que el problema de fondo de la acción organizada que la sustenta ha cambiado de dar respuesta al problema de cómo producir y vender de manera eficiente maletas a agencias de viaje ante un desconocimiento de la producción de maletas y un desconocimiento del mercado de agencias de viaje, a dar respuesta al problema de cómo llegar a establecer una organización virtual. Es decir, actualmente el DD se enfrenta al problema de cómo sistematizar una forma de trabajo en la que el taller desaparezca por completo y la microorganización pase a ser una mera coordinadora de una red de maquileros.

En este contexto, si bien los eventos críticos han sido determinantes en el desarrollo evolutivo de PROMOO, es la capacidad del DD para responder a dichos eventos lo que ha influido sobremanera en la forma en que ha venido desarrollándose la acción organizada de

---

PROMOO;<sup>526</sup> a su vez dicha capacidad ha estado respaldada por la habilidad del DD para ejercer poder sobre los miembros de su empresa y sobre los miembros de las agencias de viaje con los que mantiene relación. Así pues, si el ejercicio de poder desplegado por el DD no hubiera tenido cierto grado de efectividad, los eventos críticos por los que atravesó PROMOO hubieran marcado de forma diferente su desarrollo evolutivo. En este sentido se reitera que el poder es el fundamento de la acción organizada (Crozier y Friedberg, 1990) de la microorganización estudiada; pero el ejercido de poder ligado a los eventos críticos más que responder a un acto racionalmente premeditado, ha respondido a oportunidades inherentes a los eventos críticos. El ejercicio de poder, más que ser un fin en sí mismo, ha sido un medio para dar sustento a las formas de acción organizada a las que han dado origen los eventos críticos en el desarrollo evolutivo de PROMOO, como lo muestra la figura 5.11 (ver figura).

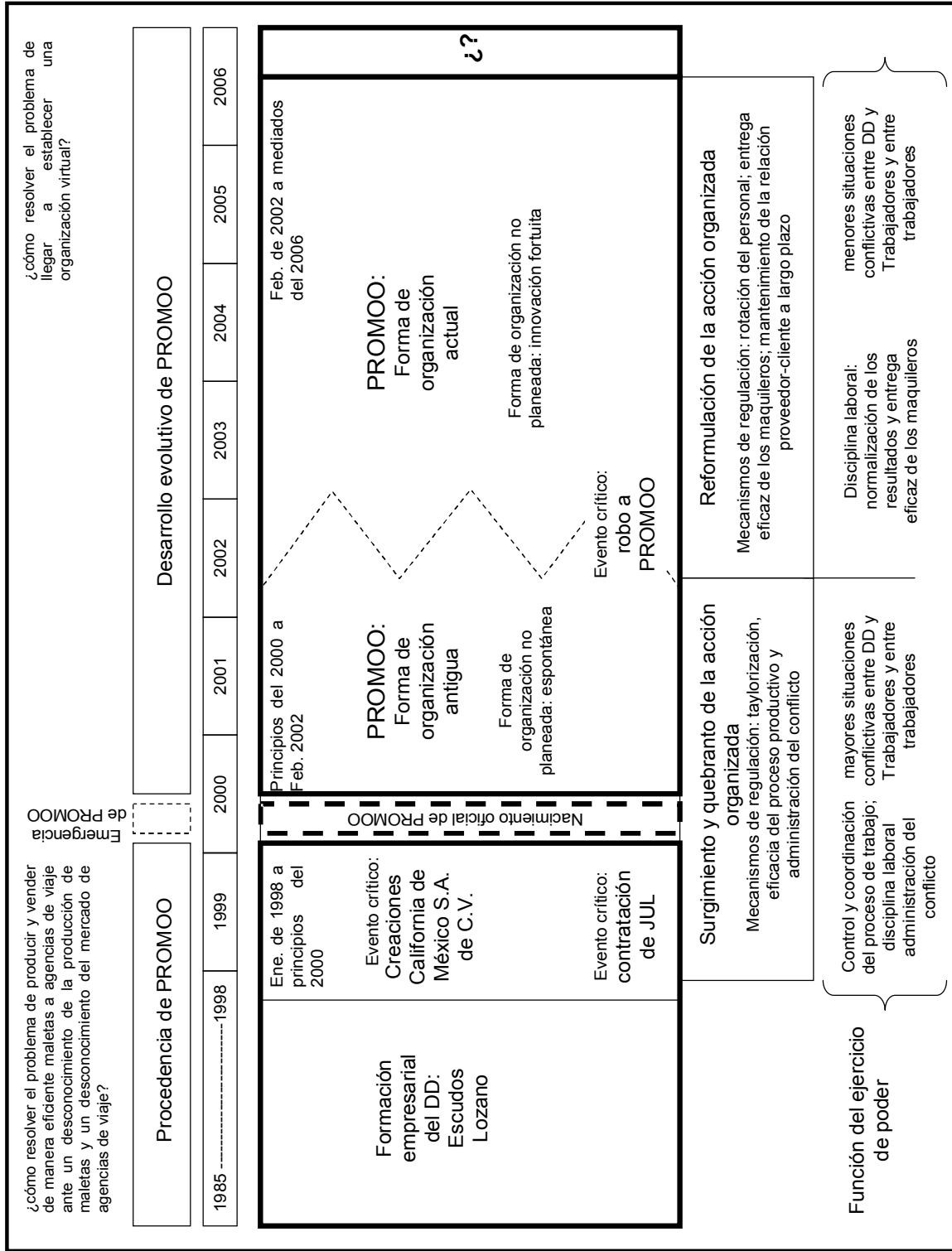
Pero no solamente el ejercicio de poder emerge cuando las formas de organización empiezan a fallar y es necesario restablecer el orden, sino cuando el ejercicio de poder empieza a percibirse como innecesario –por parte de los trabajadores– y resulta necesario reafirmar la autoridad antes de que la situación pierda su cauce. Al respecto el DD menciona:

“Cuando la empresa está trabajando con normalidad, que no hay problemas, no hay conflicto, empieza a generarse una percepción de que el jefe no es tan necesario. Se empieza a crear una sensación colectiva de que son autónomos, de que el jefe está demás, y dicen: nosotros hacemos todo y el jefe nada más viene y se gasta el dinero. Se empieza a solidificar la idea de que el jefe no es tan necesario. Pero entonces qué pasa: viene una crisis, tienen un problema, un conflicto, y es ahí donde entra la capacidad y la jerarquía del jefe, porque él es el único capaz de solventar ese problema ... Por ejemplo, NIC es el clásico altanero, mientras no tenga problemas; pero cuando corta algo mal, quién soluciona eso, sí con su sueldo de una semana no me paga lo que echo a perder. Entonces, cuando llegan con sumisión [y dicen] es que creo que corte mal, ya no llegan con esa altanería, prestancia, que les da el hecho de no haber cometido errores en mucho tiempo. Entonces es cuando se legitima tu dominio [pues] le dices: sabes qué, no me vas a pagar, no te preocupes, yo lo uso en otra cosa; yo ya resolví [el problema]. Y si eso lo ven todos, legitima tu posición, porque saben que cualquiera de ellos puede en un momento dado cometer un error; es cuando se dan cuenta de esos costos subyacentes. Entonces qué pasa: nunca he dejado de pagar, o sea, nunca le he dicho: sabes qué, pues no te voy a pagar. Y lo dejo como aprendizaje: eso es para que te des cuenta de que lo que haces tiene una repercusión y el único que asume el costo soy yo; ahorita te apoyo, pero va a ver una [situación] en la que me vas a poder echar la mano. O sea, generas deudas, que están ahí, latentes. Y eso para qué: para legitimar tu poder” (entrevista con el DD).

---

<sup>526</sup> Dicha capacidad de respuesta ha estado, obviamente, ligada estrechamente al beneficio que los eventos críticos le aportan a la microorganización.

Figura 5.11 Las relaciones de poder y su influencia en el desarrollo evolutivo de PROMOO.



Fuente: elaborado por el autor.



---

En este sentido, aunque el trabajo en el taller se desarrolle con normalidad, de vez en cuando el DD hace parecer que el trabajo no se está desarrollando con normalidad, con el objetivo de reafirmar su autoridad.

También, resulta evidente que las relaciones de poder individuales son solamente la punta visible de una estructura de dominación que mantiene su efectividad no tanto por el hecho de presentarse de forma abierta sino por el hecho de parecer ser una convención natural (Clegg, 1979: 147); como se ha visto, de cierta manera el DD ha logrado hacer parecer natural la disciplina en el trabajo –trabajadores internos–, la disciplina en los tiempos de entrega en la entrega –maquileros– e incluso en el hecho de que hay que dejar el trabajo por propia convicción. Ello, no a través de un conflicto abierto, sino oculto, en donde el enemigo no es el patrón sino los propios trabajadores.<sup>527</sup>

Por otra parte, es pertinente señalar que las relaciones de poder ligadas a los eventos críticos no son las únicas relaciones de poder desplegadas en el desarrollo evolutivo de PROMOO. El poder que los miembros de PROMO se ejercen entre sí adquiere dos facetas: aquel que se ejerce para proteger y llevar a cabo los intereses de la organización y aquel que se ejerce para proteger y llevar a cabo intereses personales. Respecto del primer tipo de ejercicio de poder, si bien tiene influencia en el desarrollo de la acción organizada, ésta puede ser decisiva o no en el desarrollo de la acción organizada. Respecto del segundo tipo, puede o no tener influencia en el desarrollo de la acción organizada, pero de igual forma, ésta puede ser decisiva o no en el desarrollo de la acción organizada. En este sentido, se puede establecer que existen dos tipos de relaciones de poder: las netamente organizacionales y las netamente individuales. Las primeras hacen referencia a aquellas que independientemente de que respondan a intereses organizacionales o personales, tienen influencia en el desarrollo de la acción organizada –cualquiera que sea su grado de influencia–<sup>528</sup>. Las segundas hacen

---

<sup>527</sup> Sin embargo, cuando este ejercicio de poder ya no es efectivo, resulta necesario –como ya se mencionó– el ejercicio de poder radical. En otras palabras, y específicamente respecto de las trabajadoras internas, si bien en un principio el ejercicio de poder se despliega casi cotidianamente, llega un momento en que se *institucionaliza la autodisciplina*, de forma tal que el ejercicio de poder ya no es necesario, sin embargo, este estado de institucionalización es breve debido a que en el corto plazo la naturaleza taylorista del trabajo redundante en una monotonía que rompe con dicho estado de institucionalización, lo que vuelve necesario el ejercicio de poder radical.

<sup>528</sup> Obviamente, las relaciones de poder que responden a intereses organizacionales siempre serán consideradas como relaciones de poder organizacionales porque de alguna u otra forma influyen en el desarrollo de la acción organizada. Las relaciones de poder que responden a intereses personales pero que influyen en el desarrollo de la acción organizada, son por ese hecho, consideradas relaciones de poder organizacionales.

referencia a aquellas que responden a intereses personales y que no tienen influencia en el desarrollo de la acción organizada. De esta manera, el poder ejercido entre individuos que responde a intereses personales dentro de espacios organizacionales que no afecta la naturaleza de la acción organizada es un tema relevante, pero habría que diferenciarlo del análisis de las relaciones de poder (intra) organizacionales.

Ligado con el párrafo anterior, se puede establecer que existen también dos tipos de relaciones de poder: aquellas que caen dentro del terreno de la arbitrariedad personal y que no están necesariamente relacionadas con el buen desempeño de la organización<sup>529</sup> y aquellas que caen dentro del terreno de las actividades formales de la acción organizada y que si están relacionadas con el buen desempeño de la organización. No obstante esta diferenciación puede resultar confusa en el contexto de la microorganización estudiada debido a que en dicha microorganización lo formal no está claramente definido, pues en sentido estricto, las actividades relacionadas con el trabajo se mueven entre el terreno de lo informal y lo informal.<sup>530</sup>

Respecto del primer tipo, el DD comenta:

“hay veces que te despiertas y necesitas una dosis de autoestima, hay veces que necesitas un reforzamiento interno. Entonces sales como que a tu dominio [al taller], y dices: a ver, pues yo aquí soy el jefe, y si con miradas y con actitudes no se reconoce eso, entonces te impones. Por ejemplo, a ver: qué estas haciendo: está bien, síguelo haciendo .... tú, cómo lo estas haciendo: ándale si, como que estas revisando. O a veces más fuerte: sabes qué: ya dejar de hacer eso, ahora mejor tu has esto, tu imprime esto, tu veme a traer un refresco. Es una forma de reforzar tu alter ego, de agarrar como energía para salir, porque ya me voy a la escuela, necesito un poco de energía porque voy a una actividad crítica, entonces necesito autoconvencerme de que soy capaz” (entrevista con el DD).<sup>531</sup>

---

<sup>529</sup> Relaciones de poder que pueden provocar la renuencia a someterse a los deseos o caprichos de la autoridad cuando estos salen del ámbito de trabajo formal propiamente dicho.

<sup>530</sup> Ello si se considera que lo formal se define por: a) la regla, es decir, lo que especifica qué, cómo, cuándo y dónde se hace el trabajo; b) la regla debe ser emitida y reconocida por la autoridad jerárquica de la organización; c) la regla debe estar registrada en documentos oficiales –escrita– y debe ser difundida por la autoridad jerárquica de la organización para que los miembros de la organización tengan conocimiento de la misma, y d) la regla debe ser respetada y llevada a cabo al pie de la letra.

<sup>531</sup> Es pertinente destacar que, mientras que en una forma de organización densamente burocratizada el individuo posee cierto grado de protección ante los comportamientos arbitrarios de sus superiores, en una forma de organización escasamente burocratizada el individuo carece de dicha protección. Ello resulta evidente cuando se contrasta lo sucedido en PROMOO con lo sucedido en el caso expuesto por Crozier (1974b: 119): “Los subalternos están protegidos sobre todo contra intervenciones de la superioridad; jamás tendrán que inclinarse frente a la humillante voluntad personal de nadie. Lo que hacen lo hacen por su propia voluntad y, en particular,

---

Respecto del primer tipo, el DD menciona:

“Por ejemplo, un pedido de 1000 maletas. Tu ya tienes 950 maletas y te habla un maquilero: no te va entregar 50. Haz de cuenta que es viernes en la mañana y los pagos lo sacan solo los viernes. Si tú no entregas ese viernes en la mañana, no va a salir tu pago, y es un pago elevado. Por 50 maletas ya hay conflicto. No te van a pagar y tú tienes que pagar varias cosas. Te va tardar una semana o quizá más, qué haces: ejerces coerción. Le hablas y le dices: sabes qué, tráeme las maletas como estén. Después le hablo a otro maquilero: necesito que vengas a ayudarme aquí: no, es que no puedo ... no me importa, tú tienes que venir ayudarme aquí: o vienes o vienes. Entonces viene el maquilero que no me pudo hacer las maletas, y el otro maquilero, me las termina aquí. Y ya voy y entrego. Y todos se dan cuenta de eso, de que yo agarro y como que jalo las riendas. O sea, que yo soy el único que puede sacar ese problema en ese momento, nadie más. Si mi hermano les habla, no le hacen caso; si mi mamá les habla no le hacen caso; si DIA les habla, a menos que se sepan que yo estoy detrás de eso, le hacen caso” (entrevista con el DD).

De esta manera, se puede concluir que en la diversidad de relaciones de poder que se desarrollan en el contexto de la acción organizada, existen relaciones de poder trascendentales y relaciones de poder poco trascendentales. Es decir, existen relaciones de poder que influyen decisivamente la acción organizada y relaciones de poder que no tienen una influencia decisiva sobre la acción organizada –las cuales responden a aspectos escasamente relacionados con la acción organizada, como el de reafirmar la autoestima–. Sin embargo, esto siempre es relativo, ya que como se había expuesto anteriormente, el DD piensa que: “si yo estoy bien, mi organización está bien, si la organización está bien, todos los que dependen y dependemos de ella estamos bien” (entrevista con el DD).

Asimismo, se puede concluir toda acción que base su funcionamiento sobre zonas de incertidumbre tiende a convertirse en un sistema de poder que balancea el uso de esas zonas de incertidumbre en tanto fuentes de poder: los que quieren conservarlas y los que quieren acabar con ellas. Así el poder organizacional consiste en cerrar los espacios de libertad o de incertidumbre, los cuales dan origen a relaciones de poder específicas e influyen en el desempeño de la organización. La incertidumbre estará presente porque las reglas no pueden preverlo todo.

Finalmente es pertinente terminar este capítulo con la siguiente reflexión: en el apartado 2.1 se había mencionado que a diferencia de los estudios de licenciatura, los estudios de posgrado que el DD estaba realizando si influirían de manera determinante en su forma de

---

cumplen su tarea libres de toda obligación directa. Se esfuerzan por demostrar que trabajan no porque se los fuerce sino porque deciden hacerlo”.

gestión empresarial actual. Al respecto el DD expone que de no contar con dichos estudios su forma de gestión sería:

“mas instrumentalista, más taylorista, o sea, hubiera tenido un taller con una explotación encarnizada, con altos márgenes de utilidad pero también con altos márgenes de rotación y de tensión. Lo que hice ahora es adaptar mi organización a mi vida, a mi filosofía de vida, que es el estudio, la tranquilidad, la paz, la parte humana pero también teniendo que entrar en esta lógica de competitividad del mercado. La explotación simulada, porque exploto, yo acepto que exploto, porque eso natural en términos de una organización económica: la explotación, se oye crudo, pero así es, esa es la forma en la que yo consigo obtener lo que quiero, no hay otra. Es como funciona el sistema y yo soy funcional, en ese orden. Puedo estar o no de acuerdo, obviamente que estoy de acuerdo, pero podría, si existiese una mejor opción tal vez, ser de los que plantearían el cambio. Pero a cambio de esa explotación yo doy un poco más, vaya es una explotación un poco más sutil, al ser sutil no significa que es peor, yo pienso que al contrario, o sea, minimizas la tensión, menos enajenante, menos alienante, o tal vez más alienante pero más reconfortante” (entrevista con el DD).

En estas últimas líneas es posible apreciar que el DD vive una situación de alguna manera similar a la que viven los *sujetos de excelencia* estudiados por Pagès (et al., 1979), es decir, el DD se desarrolla en un contexto parecido a lo que estos autores denominan un sistema de mediación de contradicciones: por una parte, el DD acepta su posición *explotadora*, pero por otra parte, trata de suavizar dicha posición a través de formas de gestión, en apariencia, menos enajenantes. No se pretende justificar el ejercicio de poder, pero cuando éste es desplegado de forma sutil, y ello pudiera implicar un mejor trato a los trabajadores, quizá el desarrollo de la capacidad de reflexión por parte de los empresarios, no sólo redunde en mejores y apropiadas formas de gestión, sino en microorganizaciones menos alienantes para los seres humanos que las integran.

---

# == CONCLUSIONES ==

*Buena parte de la investigación no consiste en descubrir algo que no se conoce, sino en descubrir que no se sabe algo.*  
Phillips y Pugh, 2001.

Como se ha expuesto, esta tesis partió de un análisis sobre la literatura de la MPYME en México, a partir del cual se identificó tanto el contexto económico como las características de la MPYME, llegándose a establecer como las “generalizaciones concretas” y la diversidad heterogénea de la MPYME pueden llegar a mitificar el conocimiento de este sector empresarial; lo anterior, ha tenido implicaciones poco favorables para la formulación e implementación de las políticas industriales del sector de la MPYME y el estudio académico de la misma. Ante esta situación, el desarrollo del estudio de la MPYME desde una perspectiva organizacional se presenta como una alternativa necesaria que puede generar un conocimiento con mayor grado de certidumbre y pertinencia –en comparación a la perspectiva económica–, y por tanto, que puede servir de base para la formulación e implementación de políticas industriales dirigidas a las MPYME’s.

No obstante, era inevitable especificar el por qué la perspectiva organizacional se presenta como una alternativa necesaria y complementaria a la perspectiva económica –que como se estableció, es la que predomina en el estudio de la MPYME–. Así pues, en primer lugar se comparó entre la noción económica de empresa y la noción organizacional de organización, subrayándose que mientras la primera oculta la complejidad inherente a la acción empresarial, la segunda la destaca complejidad inherente a la acción organizada. En este

contexto, se propuso pasar de la noción de micro, pequeña y mediana *empresa* a la noción de micro, pequeña y mediana *organización*, ya que ello permitiría dejar de concebir a la MPYME como un mero instrumento de la economía y concebirla como un objeto de estudio en sí mismo, pero sobretodo, permitiría reconocer la complejidad inherente a las MPYMO's y abriría las posibilidades al estudio de dicha complejidad.

Pero como el estudio de la complejidad de la MPYMO en tanto campo y en tanto objeto se torna difícil en cuanto a la disposición de recursos, en esta tesis se decidió acceder al estudio de una de las aristas de esta complejidad, es decir, al estudio de una microorganización y al estudio de la naturaleza de las relaciones de poder dentro de dicha microorganización. De esta manera, se tuvo que recurrir al estudio del poder desde la perspectiva organizacional y al estudio del poder desde la perspectiva de las ciencias sociales para proponer un modelo ideal que permitiera acercarse al estudio de las relaciones de poder en espacios organizacionales. Así, el estudio empírico demostró la importancia de las relaciones de poder en el desarrollo evolutivo de la microorganización estudiada, lo cual fue el eje de investigación empírico de esta tesis.

Sin embargo, dado que el estudio de la MPYMO es complejo, lo expuesto en esta tesis no significa sino respuestas iniciales a problemáticas planteadas. Por ello, si bien a continuación se exponen algunas conclusiones, éstas deben ser pensadas más como reflexiones que pueden dar pie a nuevas vetas de investigación que como ideas acabadas, es decir, como ideas que si bien representan un punto final son a la vez un punto de partida. Así las conclusiones que se presentan atienden a aspectos teóricos y prácticos sobre las MPYMO's, y a aspectos teóricos sobre las relaciones de poder intraorganizacionales, que finalmente, representan el objeto y sujeto de esta tesis.

## **1. Sobre el estudio organizacional de la MPYMO**

Como se mostró en el capítulo 1, los saberes organizacionales generados sobre la MPYMO en México giran en torno a la estrategia y la sustentabilidad, el análisis estratégico y el control de gestión, la estructura organizacional, la toma de decisión, la cultura organizacional, la identidad organizacional, el análisis institucional, las nuevas formas de organización, la modernización de los procesos productivos, las formas de organización industrial, las tipologías sobre diversas formas de organización industrial, las relaciones laborales, la

---

capacitación, las características del líder/empresario, la motivación/satisfacción, el aprendizaje organizacional e individual, el comportamiento organizacional, el cambio organizacional.

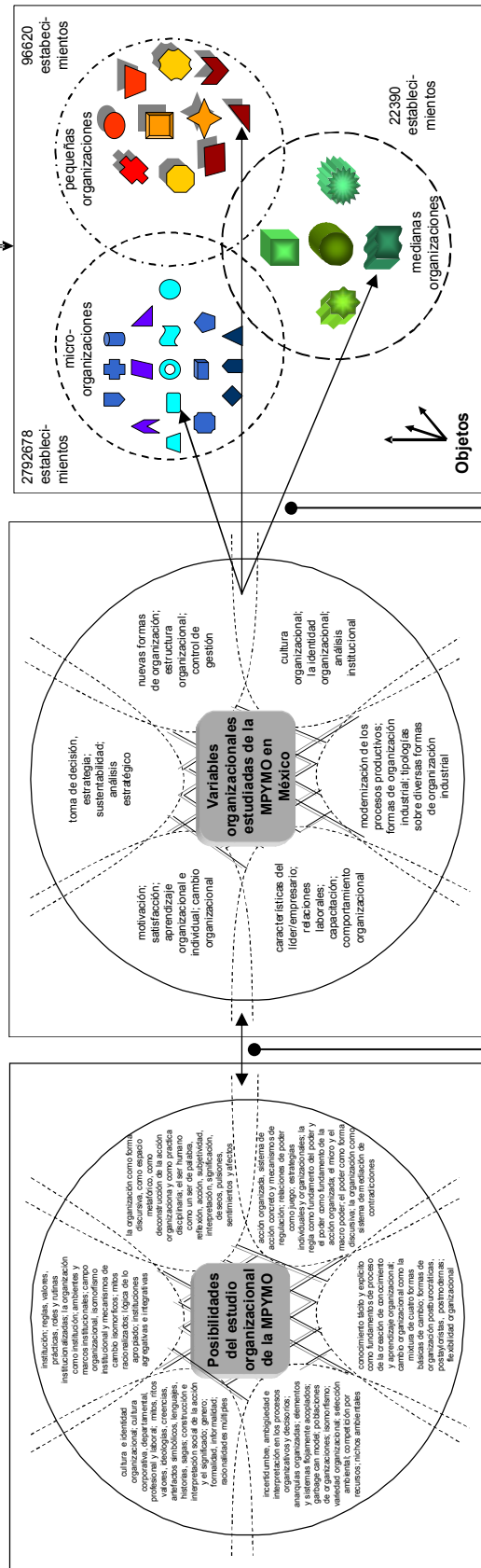
No obstante, por una parte, dichos saberes son en principio sólo válidos para las MPYMO's que fueron investigadas, ya que su generalización se torna aventurada; ello significa que dichos saberes no son representativos del campo de las MPYMO's, lo que conlleva a una escasez de conocimiento organizacional de las MPYMO's en México. En un campo conformado por aproximadamente 3 millones de MPYMO's (INEGI, 2006), los estudios realizados al día de hoy con un enfoque organizacional resultan insuficientes para dar cuenta de la problemática organizacional de la MPYMO en México, es decir, de acuerdo al discurso general de la MPYME, el número de investigaciones de carácter organizacional de la MPYMO no van más allá de cuarenta. Ello no significa que dichos estudios no sean valiosos; evidentemente lo son, pero lo son en sí mismos, en tanto estudios de caso, ya que en ninguno de ellos se llega a la etapa de teorización que permita la generalización de sus resultados de investigación.

Por otra parte, las posibilidades de estudio de la MPYMO desde un punto de vista organizacional son diversas (ver tabla 2.5), y las investigaciones de carácter organizacional sobre las MPYMO's al día de hoy sólo cubren una parte muy pequeña de estas posibilidades. Esto significa que no sólo hay una escasez de estudios organizacionales de las MPYMO's, sino que sólo se conocen algunas facetas de la naturaleza organizacional de las MPYMO's analizadas. Y aunque es obvio que ninguna investigación organizacional puede ser totalmente abaracadora, se conoce muy poco de la MPYMO como objeto y mucho menos de la MPYMO como campo, como lo pretende ilustrar la figura 6.1 (ver figura).

Por tanto, además de que el conocimiento organizacional resulta escaso e insuficiente para dar cuenta de la realidad organizacional del sector de la MPYMO en México, no existe a nivel nacional una agenda de investigación planeada, es decir, el conocimiento organizacional de la MPYMO se desarrolla en base a los intereses personales de investigación de los estudios de la MPYMO. Planteado en estos términos, pareciera haber un panorama desalentador que habría que volver atractivo si se piensa en el desarrollo del estudio de la MPYME desde la perspectiva organizacional.

Figura 6.1 La escasez de conocimiento organizacional del campo de la MPYMO en México.

asimismo, este escaso conocimiento organizacional generado no se puede generalizar debido a la especificidad organizacional que implica la complejidad organizacional



la perspectiva organizacional ofrece diversas posibilidades para el estudio de la MPYMO; paradójicamente sólo se han estudiado algunas facetas organizacionales

aunado a lo anterior sólo se han estudiado unas cuantas MPYMO's de miles que existen

Fuente: elaborado por el autor.



---

En este sentido, dada la heterogénea diversidad del campo de la MPYME, esta tesis lleva a reflexionar sobre dos posibilidades con miras a tratar superar dicha situación problemática: o buscamos estudiar de forma sistemática al campo de la MPYME para que las investigaciones particulares no se pierdan en el mar de ambigüedad inherente al campo de la MPYME<sup>532</sup> –lo cual implica un punto de vista de la Teoría de la Organización–, o nos deshacemos de ese constructo llamado MPYME y pensamos como natural la heterogeneidad organizacional característica del campo de la MPYME despreocupándonos de tratar de que las investigaciones particulares no se pierdan en dicho mar de ambigüedad –lo cual implica un punto de vista de los Estudios Organizacionales–. Así, aunque esta tesis debió adoptar –al menos formalmente– un punto de vista de los Estudios Organizacionales, en realidad se adoptó más un punto de vista de la Teoría de la Organización.

Lo anterior porque si bien sabemos que es casi imposible el desarrollo de una “Teoría de la Organización de la MPYME”, es una manera de llamar la atención para que cobre fuerza el estudio de la MPYME desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, es decir, ante los ojos de los estudiosos –y posibles estudiosos– de la MPYME resulta más atractivo una visión funcionalista que una visión constructivista de la MPYME.<sup>533</sup> Por ello, y hasta que en México exista realmente una tradición del estudio de la MPYME desde un punto de vista organizacional, se prefiere seguir trabajando –aunque artificialmente– con la noción de MPYME y específicamente –aunque paradójicamente– con la noción de MPYMO.

## **2. Sobre el estudio organizacional de la MPYMO y su relación con las políticas industriales**

Ante esta escasez del conocimiento organizacional del campo de la MPYMO en México, es necesario el desarrollo del estudio de la MPYMO desde la perspectiva organizacional, donde el cambio de concepción de MPYME a MPYMO resulta relevante. Este desarrollo, en términos ideales, debería realizarse tomando en cuenta dos aspectos. Por una parte, las agendas de investigación no sólo deben formularse de acuerdo a problemas de investigación pertinentes y

---

<sup>532</sup> Y con ello estar en mejores posibilidades de hacer aportes al desarrollo económico de las MPYMO's.

<sup>533</sup> Prueba de ello es la naturaleza del discurso general de la MPYME y la actitud que en diversos foros académicos mostraron estudios de la MPYME ante el planteamiento del estudio de la MPYME desde la perspectiva organizacional; actitud evidentemente funcionalista.

relevantes,<sup>534</sup> sino de acuerdo a una agenda de investigación nacional que establezca problemáticas pertinentes, a partir de las cuales se desarrollen líneas de investigación específicas de acuerdo a tamaños, regiones y sectores específicos. Por otra parte, los marcos teóricos-metodológicos organizacionales adecuados a dichas agendas deben ser propuestos también a nivel nacional. Lo anterior permitiría contrapesar los problemas asociados al diversidad heterogénea del campo de las MPYMO's.

El desarrollo del estudio de la MPYMO desde la perspectiva organizacional –que idealmente se realice de acuerdo a las observaciones propuestas anteriormente–, ofrecería diagnósticos organizacionales que servirían para una mejor formulación e implementación de las políticas industriales dirigidas al sector de la micro, pequeña y mediana industria.

### **3. Sobre la viabilidad de la *administración de las MPYME's***

Este estudio de caso es una muestra de que la administración –en tanto disciplina y profesión– no es necesariamente un factor determinante del buen desempeño organizacional, como generalmente lo prescriben los discursos oficial, académico y managerial. El empresario estudiado ha desarrollado su propia forma de organización-gestión al margen de la implementación de preceptos y técnicas como la estricta y formal contabilidad de costos, organigramas detallados, manuales de puestos de trabajo, manuales de procedimientos, planeación estratégica, control total de calidad, programas elaborados de mercadotecnia, análisis financiero, planeación de recursos humanos, entre otros. Más bien, la aplicación de estos preceptos y técnicas administrativas implicarían un desempeño deficiente. Con ello, no se quiere dar a entender que la administración no sea un factor que ayude a mejorar el desempeño de las MPYMO's, simplemente se quiere demostrar que no en todos los casos puede serlo. De esta manera la cuestión de fondo es, ante la diversidad heterogénea de micro, pequeñas y medianas organizaciones para cuál de estas organizaciones se torna pertinente la aplicación de la *administración de las MPYME's* –que en todo caso ha sido diseñada en función de la gran empresa al margen de entender la especificidad de las pequeñas empresas–.

---

<sup>534</sup> Por ejemplo, porqué las políticas industriales dirigidas a las MPYMO's han tenido poco éxito, cuál es la importancia del liderazgo del empresario/dueño en las MPYMO's, cuáles son las problemáticas organizacionales más apremiantes de las MPYMO's, entre otros.

---

#### **4. Sobre la importancia del estudio del poder en las microorganizaciones**

El estudio del poder es importante porque da cuenta de la importancia de la función del liderazgo, ya que atrás de un liderazgo efectivo, está el ejercicio de poder, y el efectivo ejercicio de poder, es un factor que permite el desarrollo de las organizaciones. No obstante, lo relativo a los resultados de investigación sobre las relaciones de poder no pretende ser generalizado ni al subcampo de las microorganizaciones, ni al campo de las MPYMO's, aunque el lector puede tomar posición al respecto, con los consabidos riesgos. En todo caso, el estudio de caso realizado es un pequeño aporte específico al conocimiento organizacional del subcampo de las microorganizaciones porque da a conocer una parte de la realidad organizacional de este subcampo, y por lo mismo, un pequeñísimo aporte general al campo de las MPYMO's, cuyos resultados de investigación, repetimos, no son susceptibles de generalizarse. No obstante, dichos resultados ayudan a romper con los *mitos* asociados a las microorganizaciones.

#### **5. Sobre las relaciones de poder**

Finalmente, ya que es difícil llegar a una etapa si quiera pre-teórica acerca de las MYPMO's debido a la escasez de estudios empíricos y debido a su diversa heterogeneidad organizacional, los aportes teóricos de esta tesis girarán alrededor de las relaciones de poder. Estas reflexiones teóricas se originan a partir de las críticas al modelo propuesto, las cuales se derivan a su vez de las reflexiones que el estudio de caso permitió desarrollar. Es decir, se derivan a partir de las dificultades encontradas en el estudio de caso relativas al modelo propuesto.

Como se estableció en capítulo 3, necesitamos partir de una racionalidad instrumental para empezar a tratar de entender las relaciones de poder, lo que no significa que las relaciones de poder concretas y reales obedezcan a una racionalidad exclusivamente instrumental: donde lo que llamamos estrategia es un mecanismo inconsciente y lo que llamamos intereses es la respuesta al seguimiento de una institución, por ejemplo. Es necesario pasar de una lógica de la consecuencia a una *lógica de lo apropiado* (March, 1994a; March y Olsen, 1997a) para que el modelo propuesto sea más viable en términos su aporte al estudio teórico-metodológico de las relaciones de poder en espacios organizacionales. Esto es, ya que en términos empíricos se torna difícil establecer la relación entre fuentes de poder, estrategias y ejercicio de poder; se torna difícil el establecimiento de intereses; se torna difícil establecer la naturaleza del

conflicto; se torna difícil establecer las respuestas y los límites al poder ejercido; etcétera, la pertinencia del modelo depende de la capacidad para interpretar las acciones de los individuos en función del modelo mismo, sobre todo si el modelo propuesto le parece útil al lector no solamente para el estudio de las relaciones de poder en las microorganizaciones sino en todo tipo de organizaciones –cualquiera que sea su tamaño, giro productivo y tipo de propiedad–. Por ello, es necesario exponer las siguientes cuestiones.

### **5.1. Las teorías de la ambigüedad organizativa y su relación con el ejercicio de poder**

Si bien Lukes pone el acento en la afectación de intereses como lo significativo de las relaciones de poder y en ese sentido avanza o supera a otros autores al pasar de la afectación de las conductas a la afectación de los intereses, es necesario hacer corresponder las conductas con los intereses para que la noción lukes sobre poder realmente supere a las otras nociones.

El modelo supone una relación aparentemente simple entre los intereses o preferencias y el ejercicio de poder, es decir, a un interés específico corresponde un ejercicio de poder específico; sin embargo, si las preferencias e intereses no son conocidas por una persona al momento de seleccionar una acción por medio de la cual ejercer el poder, entonces la relación entre el ejercicio de poder y los intereses o preferencias será imperfecta,<sup>535</sup> es decir, esta relación en términos reales no es tan simple ni lineal como lo supone el modelo.

Cuando las preferencias son inestables y por ende las consecuencias son imposibles de predecir, la realización de lo que los individuos desean en un futuro es una cuestión compleja y paradójica (Augier y Kreiner, 2000: 284). Así, cuando se analizan las relaciones de poder se tiene que dejar abierta la posibilidad de que al igual que en la teoría de las decisiones –en tanto marco analítico para la conducta del individuo– en las relaciones de poder actúan individuos que no tienen intereses, preferencias y deseos coherentes, y que tienen un conocimiento imperfecto acerca de la realidad de sus situaciones (March, en Augier y Kreiner, 2000: 295). Por ello, la noción de estrategia dentro del análisis de las relaciones de poder se presenta problemática debido al flojo acoplamiento que hay entre las estrategias y su implementación.<sup>536</sup>

---

<sup>535</sup> Argumento interpretado a partir de Weick (1976: 15)

<sup>536</sup> En términos de Weick: “Si las intenciones no son claras y son ambiguas, entonces el uso de ellas para seleccionar acciones con las cuales realizar las intenciones será imperfecto” (Weick, 1976: 15). “Si las consecuencias de una acción no son conocidas, entonces el uso de la intención para seleccionar la acción será

---

Dado que la elección estratégica puede ser ambigua, ello dificulta su implementación porque es difícil establecer que acción seguir ante un escenario ambiguo de objetivos: si el objetivo no es claro la acción para llevarlo a cabo se torna imprecisa o imposible

Asimismo, aún suponiendo una estrategia bien definida y un proceso de implementación bien definido, las consecuencias de la implementación pueden ser múltiples. Si el ejercicio de poder, como ya se había esquematizado es  $Ax \rightarrow By$  –es decir, es la acción por medio de la cual A consigue que B haga algo que de otra manera no haría–, esto supone que a  $x$  debe corresponder una acción específica:  $y$ . Sin embargo, las acciones tienen varias consecuencias y no exclusivamente una. En otras palabras, el modelo supone una racionalidad absoluta puesto que supone que A tiene una racionalidad que le permite tener certidumbre total de que al realizar  $x$  estará logrando  $y$ , y solamente  $y$  –o estará logrando algunas otras consecuencias pero también  $y$ . Sin embargo, si las consecuencias de una acción no son conocidas (Weick 1976: 15), y el ejercicio de poder efectivo supone teóricamente una racionalidad absoluta, entonces el modelo debe ser reformulado en función de la racionalidad limitada inherente al ser humano.

## **5.2. El nuevo institucionalismo sociológico y político y su relación con el ejercicio de poder: de los intereses individuales y racionales a las identidades, roles y marcos institucionales**

Es necesario señalar que el estudio de caso permitió reflexionar sobre la pertinencia de redefinir el modelo utilizado incorporando en él algunas ideas claves del nuevo institucionalismo sociológico y político. Ello no significa que el análisis realizado carezca de validez, sino que futuras investigaciones podrían adquirir un mayor grado de comprensión, si se incorporan al modelo las siguientes sugerencias.

En cuanto a los intereses, si bien pueden existir “intereses objetivos en el sentido de que dada la posición de un individuo en la sociedad es posible afirmar que unas cosas favorecen sus intereses y otras no, aun cuando ese interés no se refleje en ese momento de manera consciente” (March y Olsen, 1997a: 95), el establecimiento o atribución de estos intereses

---

imperfecto” (Weick, 1976: 15). “Si los medios por los cuales una intención es transformada en una acción no son conocidos o están en conflicto, entonces el acoplamiento de la acción a la intención será imperfecto” (Weick, 1976: 15). “Si las intenciones no son conocidas por una persona al momento de seleccionar una acción, entonces las relaciones entre la acción y la intención serán imperfectas” (Weick, 1976: 15). “Si existe un conjunto de múltiples intenciones las cuales pueden determinar un conjunto de múltiples similares acciones, entonces la habilidad para detectar una relación entre alguna acción y alguna intención es probable que sea imperfecta” (Weick, 1976: 15).

objetivos tendrá que ser hecho por alguien externo al individuo y no por el individuo mismo. Es difícil –pero no imposible– que el individuo reconozca por sí mismo sus intereses, incluso, es difícil pensar que el individuo en su vida diaria, en sus acciones diarias, esté actuando continua y conscientemente en función de intereses bien delimitados, ya sea tratando de llevarlos a cabo o defendiéndolos cuando son agredidos. Desde este punto de vista, la noción de intereses parece más un concepto que permite dar sentido –explicar– a las relaciones de poder a nivel teórico, que a las relaciones de poder en el terreno de lo empírico, por lo que se hace necesario reformular la noción de intereses de forma tal que permita ofrecer mejores explicaciones de la complejidad de las relaciones de poder en el terreno de lo empírico.

Así, en concepciones más desarrolladas del poder (Lukes, 1985) la noción de intereses objetivos fue igualada con las nociones de deseos y preferencias –intereses subjetivos– en tanto se supone que los deseos y preferencias dan mejor cuenta de los intereses de los individuos. El problema con la noción de intereses es que aunque el individuo reconozca sus intereses éstos pueden ser producto de un sistema el cual va en contra de los intereses genuinos del individuo (Lukes, 1985: 42). Si un observador trata de establecer cuales son los intereses de otro individuo, argumentando que con esto se puede salvar el problema anterior, las experiencias y preferencias propias del individuo que juzga limitarán el grado de objetividad con el cual juzga, de forma tal que el pronóstico a cerca de los intereses de los individuos juzgados no será del todo objetivo.<sup>537</sup>

Ahora bien, si la noción de intereses se cambia por las nociones de preferencias y deseos pensando en que éstos sí pueden ser reconocidos por el individuo (y que además pueden dar mejor cuenta tanto de la conducta real del individuo –en tanto se actúa en base a deseos y preferencias– como de sus intereses), el problema persiste, ya que por un lado, dichos deseos y preferencias pueden ser producto de un sistema el cual va en contra de los intereses genuinos del individuo, y por otro lado, el pronóstico a cerca de los deseos y preferencias de los individuos por parte de otro individuo será limitadamente objetivo.

Además se deben considerar dos cuestiones: 1) un aspecto problemático asociado a los deseos y preferencias es que son ambiguos, inconsistentes e inestables (March, 1994b: 188-

---

<sup>537</sup> Esto es valido tanto para el que ejerce poder como para el que se le ejerce poder, ya que teóricamente A responde a intereses al ejercer el poder y a B se le afectan sus intereses cuando se le ejerce poder.

---

190),<sup>538</sup> por lo que resulta necesario identificar patrones que permitan encontrar cierta estabilidad en los deseos y preferencias de los individuos, de forma tal que sean de utilidad al análisis de las relaciones de poder. Sin embargo, ello significa considerar que parte de la conducta del individuo está regida por patrones extrínsecos a su naturaleza; y 2) en términos de Weick (1976: 15), si las intenciones o preferencias no son claras y son ambiguas, entonces el uso de ellas para seleccionar acciones con las cuales realizar las intenciones será imperfecto.<sup>539</sup> Por tanto, para que las nociones de preferencias, deseos o intereses sean útiles para el análisis de una relación de poder, deben ser encajadas en un marco extrínseco al individuo que les imprima cierta certidumbre y certeza, es decir, un marco que permita cierto grado de interpretación con el cual acotar la naturaleza ambigua de las preferencias de los individuos. De lo contrario, si las preferencias –en tanto indicadores de los intereses– cambian con el tiempo, entonces cómo sería posible hacer el seguimiento de una relación de poder, es decir, ¿a cada cambio de preferencia correspondería una relación de poder nueva o diferente, o estaríamos hablando de la misma relación de poder con matices diversos?

En este sentido, Benton (1981) propone abandonar la noción de intereses replazándola por la noción de objetivos (tanto de A como de B),<sup>540</sup> cuyo significado se encuentra revelado en el contenido simbólico de las prácticas sociales –y no solamente en las declaraciones de los individuos o las atribuciones limitadamente objetivas–. Para esto, los

---

<sup>538</sup> La ambigüedad hace referencia a la ausencia de claridad o a la necesidad de consistencia en la realidad, la causalidad o la intencionalidad. En la toma de decisiones, la ambigüedad hace referencia a los múltiples significados e interpretaciones que surgen al momento de decidir o a los múltiples significados e interpretaciones que se hacen de las decisiones tomadas por otros. La incertidumbre hace referencia a la imprecisión para estimar las posibles consecuencias futuras de las acciones presentes (March, 1994b).

<sup>539</sup> Por ejemplo, “Los individuos modifican sus percepciones no tan sólo para adaptarlas a sus preferencias, sino que también modifican sus preferencias para acomodarlas a sus percepciones” (March y Olsen, 1997a: 98).

<sup>540</sup> Es necesario mencionar que Lukes adelanta en hacer explícito lo que estaba implícito en definiciones como la de Dahl o la de Weber: *afectando los intereses de B*, A logra que B haga lo que de otra manera no haría. Sin embargo Lukes no pone el acento en los motivos por los cuales A ejerce poder. De esta manera, Benton adelanta a Lukes, por una parte, al cambiar la noción de intereses por la de objetivos, y por otra parte, al incluir en su definición de poder tanto los objetivos de A como los de B, y no solamente de los de B. Poner en escena no sólo los objetivos (intereses) de B sino de A es de gran importancia porque es a partir de estos que la relación de poder toma sentido.

objetivos –intereses, deseos y preferencias– deben ser “atribuidos sobre la base de la aplicación de consideraciones generales, patrones, principios, etc.”<sup>541</sup> (Benton, 1981: 170).

Si bien Benton supera a Lukes por lo hasta ahora expuesto, no logra establecer qué significan –para él– los principios, patrones y consideraciones generales que guían las prácticas sociales donde se encuentra el significado de los objetivos de los individuos. No obstante, cuando Benton argumenta que “en la ausencia de alguna forma de prácticas de socialización, es difícil ver como los actores sociales podrían expresar sus preferencias” (Benton, 1981: 168), de alguna manera se acerca a lo que puede ser la respuesta a la cuestión no contestada por él.

En este sentido, en términos organizacionales, podemos encontrar en las vertientes sociológica y política del Nuevo Institucionalismo algunas nociones que permitan profundizar en el análisis de Benton. Así pues, dentro de la vertiente sociológica, para Zucker la institucionalización es “... el proceso por medio del cual los actores individuales transmiten lo que socialmente se define como real y, al mismo tiempo, en cualquier punto del proceso el significado de un acto se puede definir, más o menos, como una parte dada por hecho de esta realidad social” (Zucker, 2001: 129).<sup>542</sup> Asimismo, dentro de esta misma vertiente, para Jepperson (2001: 195) “La *institución* representa un orden o patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad; la *institucionalización* indica el proceso para alcanzarlo ... Por lo tanto, una institución es un patrón social que revela un proceso de reproducción particular.” La institución es un patrón a seguir; pero es seguido porque es construido socialmente. En tanto los intereses son construidos socialmente, son susceptibles de institucionalizarse.

Por otra parte, en lo tocante a la vertiente política, para March y Olsen la regla<sup>543</sup> es el fundamento de la institución;<sup>544</sup> y es también considerada como construida socialmente. De

---

<sup>541</sup> De esta forma, los intereses serían objetivos, ya que serían atribuidos sobre la base de principios y patrones de aplicabilidad general, y por tanto, las bases de esa atribución serían independientes de la identidad de quien tiene la función de atribución (Benton, 1981: 170).

<sup>542</sup> Por tanto, “Para actos altamente institucionalizados, es suficiente que una persona simplemente diga a otra que ésta es la forma en se hacen las cosas.” (Zucker, 2001: 126).

<sup>543</sup> Por regla, March y Olsen (1997a: 68) entienden “... las rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías en torno a los cuales se construye la actividad política. Asimismo, las creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimiento que rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos papeles y rutinas”.

<sup>544</sup> De hecho para estos autores, “las instituciones políticas son conjuntos de reglas y rutinas relacionadas entre sí, que definen adecuadamente las acciones en términos de las relaciones entre las funciones y las situaciones” (March y Olsen, 1997a: 252).



---

esta forma, la acción se institucionaliza cuando las reglas han sido institucionalizadas, y ello sucede a través de la rutinización de las prácticas, y la institucionalización de los valores y creencias se da a través del desarrollo del significado. En este sentido, el hecho de que la mayor parte del comportamiento esté rutinizado, no significa que los individuos respondan automática o mecánicamente a las situaciones: “la lógica de la pertinencia es fundamental para la acción política” (March y Olsen, 1997a: 90). La institución ofrece una variedad de reglas, ante las cuales los individuos deben interpretar cual es la más adecuada, ante la situación en cuestión, en función de su rol o identidad. Para que las reglas sean seguidas, éstas deben hacer sentido al individuo: la interpretación y construcción del significado son también fundamentales para la institucionalización de la acción y de las reglas.<sup>545</sup> Así, ante la ambigüedad, inestabilidad y diversidad de preferencias, la lógica de la pertinencia se erige como reguladora y constructora de la acción. De esta forma, March y Olsen pasan de la lógica de la consecuencia a la lógica de la pertinencia como fundamento explicativo de las instituciones políticas. Concluyendo “Las instituciones consisten en estructuras y actividades cognitivas, normativas y regulativas que proporcionan estabilidad y significado a la conducta social” (Scott, 1995: 33).

Ahora bien, regresando al argumento de Benton, si bien las prácticas de socialización dan pie a la institucionalización de la acción y el significado, una vez institucionalizados, la acción y el significado, a través de rutinas, reglas, valores y creencias, conforman esos principios, patrones y consideraciones generales de los que Benton habla, es decir, las instituciones. En términos de March y Olsen “la vida se organiza en conjuntos de significados y prácticas compartidos que llegan a ser considerados como ciertos durante mucho tiempo. Las acciones intencionales y calculadoras de los individuos y las colectividades se encuentran insertas en esos significados y prácticas compartidos, que podemos llamar identidades e instituciones” (March y Olsen, 1997b: 43). Por tanto, los marcos institucionales o las instituciones que enmarcan el comportamiento de los individuos son los que pueden dar pauta para comprender el comportamiento de los individuos con relación al análisis de las relaciones de poder: “La concertación institucional crea los intereses, mientras que los procesos institucionales de socialización y apropiación los mantienen” (March y Olsen, 1997b: 46). De

---

<sup>545</sup> “Los actores políticos asocian acciones específicas con situaciones específicas a través de reglas de apropiación. Lo que es pertinente para una persona determinada en una situación particular, se define por medio de las instituciones políticas, sociales y se transmite mediante la socialización” (March y Olsen, 1997a: 69-70).

esta forma, el individuo dentro de una relación de poder, ejerce poder no a partir de intereses racionales bien definidos, sino a partir de marcos institucionales, o en otras palabras, si bien al ejercer poder el individuo lo hace a partir de intereses, éstos se encuentran inmersos en marcos institucionales. Así, entender los intereses que motivan el ejercicio de poder es entender la forma en que los compromisos institucionales dan forma a los intereses individuales. En este sentido, “una teoría que considere la acción intencional, calculadora, como la base para entender el comportamiento humano (*y el fundamento de las relaciones de poder*)<sup>546</sup> es incompleta si no se presta atención a la manera como se constituyen, sostienen e interpretan las identidades e instituciones” (March y Olsen, 1997b: 43).

Así, los individuos actúan respondiendo a marcos institucionales –o instituciones– porque son éstos los que le dan sentido y certidumbre a sus acciones. Si los intereses, preferencias y los deseos cambian con el tiempo, y las instituciones no lo hacen tan rápidamente como aquellos, éstas nos pueden ayudar a encontrar patrones de comportamiento relativamente estables con los cuales analizar los objetivos de los individuos y las modificaciones de las conductas de los mismos. Por tanto, la noción de intereses puede ser sustituida por la noción de objetivos –siguiendo el argumento de Benton–, objetivos que encuentran su fundamento en marcos institucionales; por ello, si queremos analizar el significado del ejercicio del poder es difícil hacerlo pensando que los individuos lo hacen respondiendo a intereses, más bien, lo hacen respondiendo a instituciones, ya que la institución da certidumbre y significado o sentido a las acciones del individuo (Contreras y De la Rosa, 2004: 208). En este contexto, pero desde un punto de vista organizacional, en términos de Friedberg (1997: 161) “la eficacia de una organización, es decir su capacidad de canalizar efectivamente los comportamientos de sus miembros al servicio de sus objetivos, reposa fuertemente, para no decir casi exclusivamente, sobre los mecanismos de regulación informales que están enraizados dentro de sistemas de actores más amplios que los contornos propios al de la organización en cuestión”. Así, si sustituimos la noción de que el individuo actúa de acuerdo a intereses por la noción de que el individuo actúa de acuerdo a marcos institucionales, lo que sucede es que los intereses –en tanto formas objetivas, personales y racionales inherentes al análisis teórico del poder– adquieren un carácter socialmente construido; y los actos racionales

---

<sup>546</sup> El paréntesis es nuestro.

---

ceden su lugar a los actos racionalmente limitados, donde el individuo, si bien tiene conciencia de sí mismo, no actúa –al menos en todo momento– como ejerciendo poder racional y conscientemente (Contreras y De la Rosa, 2004: 208).

Pero el individuo no sólo actúa de acuerdo a marcos institucionales, también actúa en función de roles<sup>547</sup> e identidades.<sup>548</sup>: “las acciones se adecuan a las situaciones por su pertinencia a un concepto de identidad” (March y Olsen, 1997a: 90). De esta manera, los intereses individuales están en función de los roles e identidades individuales<sup>549</sup> y sociales<sup>550</sup>; y el individuo actúa y ejerce el poder para cumplir con los requerimientos de su identidad así como con las funciones derivadas de sus roles. Una aproximación organizacional sugeriría que las situaciones son estructuradas por los roles y las relaciones entre los roles. Esas relaciones directamente influyen la naturaleza del ejercicio del poder y la respuesta a dicho ejercicio (Hamilton y Biggart, 1985: 15). Recordemos que la institución ofrece una variedad de reglas,

---

<sup>547</sup> Un rol puede ser definido como las demandas estructuralmente dadas (normas, responsabilidades, etcétera) asociadas con una posición social dada (Levinson, 1975: 226), es decir, lo que se espera que un individuo haga y piense dada una posición estructural (Pugh, 1975: 238) social, organizacional, etcétera. En términos organizacionales, “El rol formal u oficial organizacional se utiliza para referirse a las exigencias y a las restricciones que provienen de los miembros más antiguos de la organización y de las especificaciones y prescripciones organizacionales oficiales, general y frecuentemente por escrito. El rol organizacional informal se utiliza para referirse a las expectativas y exigencias de los compañeros y colegas. El rol profesional u ocupacional se usa para describir la manera en que y el grado al cual algunos miembros organizacionales son controlados por otros miembros de la ocupación o profesión que no están presentes en la organización que los emplea.” (Salaman, 1984: 155-156). La concepción del individuo acerca de su rol está influenciada por la experiencia de su vida, por sus valores, por su educación formal, etcétera, y “representan una tentativa de los individuos para estructurar su realidad social, para definir su lugar dentro de ésta, y para guiar su búsqueda de significado” (Levinson, 1975: 232-233). Los roles a la vez que constituyen al individuo se construyen socialmente.

<sup>548</sup> La identidad constituye lo que de algún modo es el núcleo de la existencia de un ser, lo que abarca ese hilo consistentemente trazado de una persona a través del tiempo y lo que la distingue idiosincráticamente de una multitud de (otras) personas (Gioia, 1998: 18). Pero la identidad no sólo es una manera de clasificarse a sí mismo distinguiéndose de los demás, es también en términos sociales, una manera, simultánea, de verse a sí mismo como similar a una clase de individuos con quienes se está asociado cercanamente o con quienes se desea asociar (Gioia, 1998: 19). La identidad es pues un conjunto de creencias institucionalizadas acerca de lo que uno es o lo que un grupo de individuos son (Bouchikhi et al., 1998: 42); bajo una perspectiva interpretativista la identidad es un conjunto de significados continuamente renegociados acerca de quienes somos (Bouchikhi et al., 1998: 42). Aquellos aspectos centrales, distintivos y permanentes de una persona o grupo social (Hatch y Schultz, 2000: 15) son los que definen la identidad de los mismos, ya sea que dichos aspectos sirvan para diferenciarse de los demás o para identificarse con cierto grupo y que a su vez permitan diferenciarse de otros grupos. La identidad, al igual que los roles, es socialmente construida.

<sup>549</sup> Por ejemplo, el análisis de Friedman (1985) acerca de Taylor y Ford demuestra como sus roles e identidades –y caracteres personales– constituyeron, respectivamente, elementos importantes en la conformación del taylorismo y el fordismo en tanto formas de ejercicio de poder.

<sup>550</sup> Por ejemplo, la construcción social de la identidad del individuo como miembro de una familia, es decir, la identidad del individuo en tanto miembro familiar; o por ejemplo, la construcción social de la identidad del individuo en tanto miembro de una organización: supongamos un sujeto de *excelencia*.

ante las cuales los individuos deben interpretar cual es la más adecuada, ante la situación en cuestión, en función de su rol o identidad. En este sentido, si el individuo responde o actúa en base a identidades, entonces el ejercicio poder podría ser concebido como aquellas acciones por medio de las cuales A constituye y reconstituye la identidad de B (Benton, 1981: 181) de forma tal que B actué de acuerdo a dicha identidad, la cual es compatible con los objetivos de A.

Las identidades y roles se desarrollan dentro de marcos institucionales. Y fuera de ellos. Por ejemplo, dentro del marco institucional de la familia se desarrolla la identidad de padre y el rol de padre. Pero la identidad y rol de padre puede ser llevada a otros espacios o marcos institucionales, como por ejemplo, el lugar de trabajo.

Concluyendo, hasta el momento pareciera ser que nos movemos dentro de dos extremos: en un extremo, el individuo puede ejercer poder atendiendo a intereses claros y bien definidos, lo cual corresponde a una lógica de la consecuencia, es decir, una relación entre alternativas y consecuencias donde la alternativa es  $x$  y la consecuencia es  $y$  para la relación  $Ax \rightarrow By$ . En otro extremo, el individuo al ejercer poder actúa en función de marcos institucionales, identidades y roles, al margen de toda racionalidad instrumental y capacidad individual de elección autónoma ya que su elección está determinada por los marcos institucionales, identidades y roles.

Pero el ejercicio de poder también puede ser desplegado en respuesta a oportunidades, es decir, el individuo no ejerce poder para llevar a cabo sus intereses sino para aprovechar las oportunidades que se le presentan. No obstante, más allá de que en un principio el ejercicio de poder responda a oportunidades, éstas se aprovechan, a su vez, en función de intereses o marcos institucionales, identidades y roles.

De esta manera, seguramente el comportamiento del individuo se encuentra entre esos dos extremos, es decir, al ejercer poder el individuo, si bien lo ejerce sobre la base de intereses, éstos están insertos en marcos institucionales, identidades y roles, los cuales dan forma a dichos intereses. En las relaciones de poder, la lógica de lo apropiado no excluye la lógica de la consecuencia: “El argumento de que los individuos y las organizaciones siguen reglas no es un argumento en el sentido de que nunca se tomen en cuenta las consecuencias. Muy por el contrario, sí se toman en cuenta, pero se hace en el marco de una lógica de lo apropiado ... El proceder de una manera racional es, entonces, un requisito del comportamiento apropiado”

---

(March y Olsen, 1997b: 48). En otras palabras la legitimidad de una decisión basada en las consecuencias puede derivar del deseo de justificar elección más apropiada (March y Olsen, 1997b: 48). “El poder en las organizaciones no consiste en actos voluntarios de individuos autónomos sino, más bien, actos obedientes estilizados de individuos que justifican sus acciones a otros miembros del grupo en términos de las normas del grupo” (Hamilton y Biggart, 1985: 12).

### **5.3. Conflicto e institución**

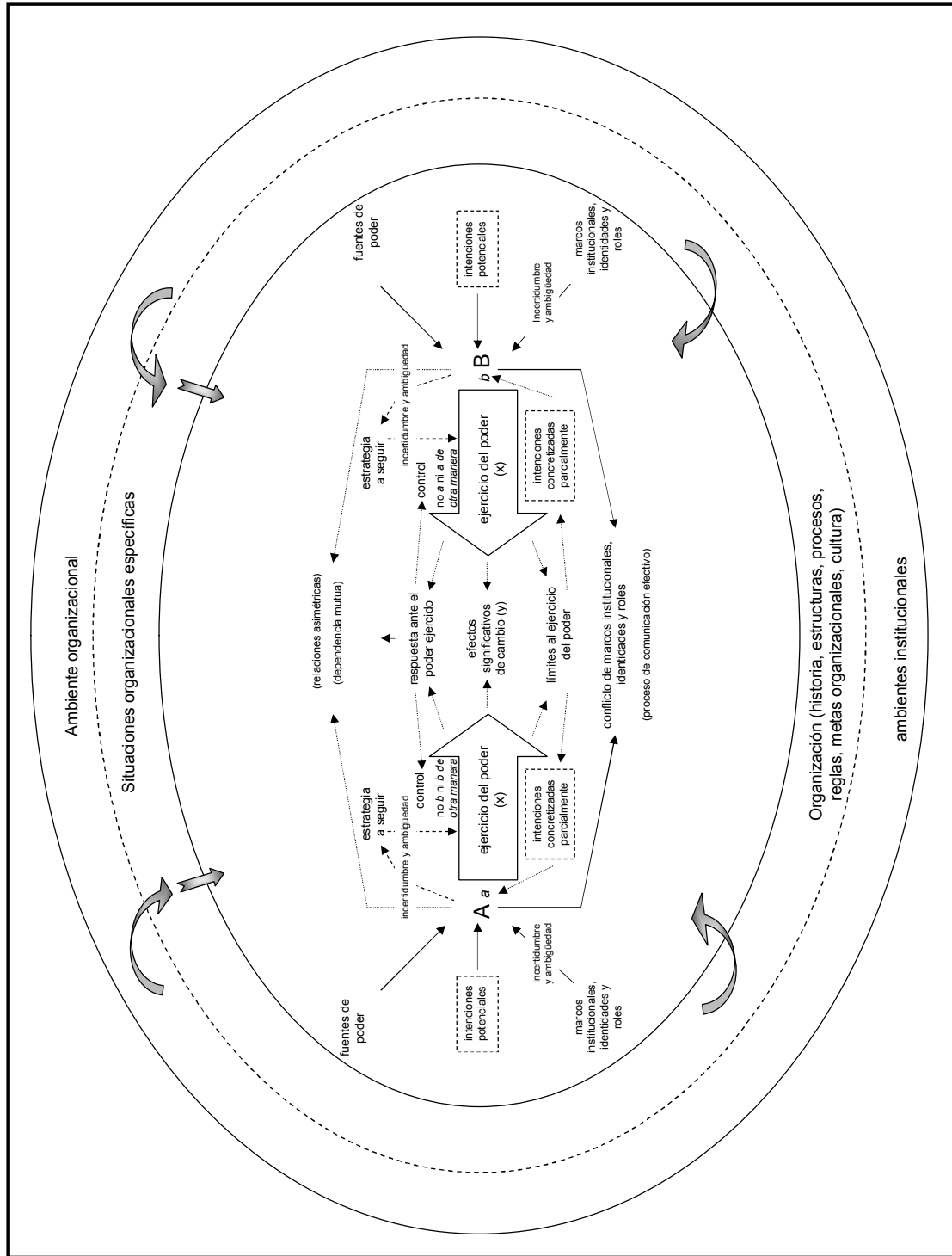
Bajo la lógica institucional, el poder puede entonces ser interpretado como el enfrentamiento entre marcos institucionales, identidades y roles específicos. Es decir, aunque parece obvio que el ejercicio del poder deviene del enfrentamiento de intereses encontrados, lo que no es tan obvio es que las acciones implicadas en dicho ejercicio se encuentran enraizadas en marcos institucionales específicos, lo que en última instancia da como resultado que el ejercicio del poder se manifieste a través del enfrentamiento de marcos institucionales en conflicto, pero enmascarado por el enfrentamiento de intereses en conflicto (Contreras y De la Rosa, 2004: 208). Así pues, desde la perspectiva institucional, se pasa del conflicto de intereses al conflicto de marcos institucionales, identidades y roles.

Si la institución es rutina y el poder es afectación de conducta, entonces aquel comportamiento diferente al rutinario o diferente al marcado institucionalmente derivado de una relación social (A-B) puede ser indicativo de la existencia de ejercicio de poder. De esta manera, las relaciones de poder quedarían representadas de la siguiente forma en el esquema 6.1 (ver esquema). Después de todo, “la organización es un lugar de transversalidad de todas las instituciones tales como las relaciones instituidas de producción, la educación, la salud, la sexualidad, la justicia” (Etkin y Schvarstein, 1992: 116).

### **5.4. Lenguaje y poder**

Si bien el poder como se ha visto consiste en que A logra hacer que B haga lo que A quiere que B haga, es necesario –en otras cuestiones–, que A se dé a entender con B, es decir, que A comunique sin ambigüedades lo que espera de B o que B interprete lo más fielmente posible lo que A espera de B. En ausencia de tal entendimiento mutuo, A no logrará ejercer poder simplemente porque B no actuará de acuerdo a lo esperado por no tener noción de ello.

Esquema 6.1 Modelo de una relación de poder intraorganizacional desde un punto de vista neoinstitucional.



Fuente: elaborado por el autor.

Por tanto, es pertinente incluir la noción de comunicación dentro del modelo propuesto en tanto forma de indicar que el entendimiento mutuo respecto de los significantes y significados – específicamente respecto de los intereses en juego es– necesario al ejercicio de poder, como lo

---

muestra el esquema 6.1 (ver esquema). Pareciera una cuestión obvia, pero el estudio de caso permitió comprender la importancia del lenguaje en las relaciones de poder: sino no había una buena comunicación no era posible el ejercicio de poder –de forma más o menos efectiva–. Ello más allá de que el lenguaje pueda ser una fuente poder en sí misma.

### **5.5. Límites del análisis neoinstitucional para el análisis de las relaciones y el ejercicio de poder**

Por una parte, si el individuo actúa en función de marcos institucionales los cuales tienen su fundamento en la regla, y ésta a su vez, aunque trae consigo orden, también es potencialmente rica en conflictos, contradicciones y ambigüedades (March y Olsen 1997a: 90), entonces puede crear dificultades al análisis de las relaciones de poder en tanto la hace de su análisis algo también ambiguo. Asimismo, como se había expuesto, el individuo también actúa en función de roles e identidades. Si bien es útil incorporar estas nociones al análisis de las relaciones de poder en tanto permiten observar como los individuos ejercen poder a partir de las expectativas derivadas de sus roles e identidades, dichas nociones plantean algunas dificultades. En tanto los roles e identidades son construcciones sociales, pueden ser ambiguos, inestables e inconsistentes; además, los roles e identidades de los individuos son múltiples. En este sentido, se torna difícil vislumbrar los intereses de los individuos en relaciones de poder específicas derivados de sus roles e identidades.

Por otra parte, si el poder consiste en la modificación de la conducta como lo establece Dahl (1997: 202-203) cuando expone que “A tiene poder sobre B en la medida que él puede conseguir que B haga algo que B no haría de otra manera”, entonces surge la cuestión: qué es lo que B estaría haciendo de no habersele ejercido poder, o en otras palabras, qué se le impide hacer a B. En este sentido, cuando A, por ejemplo, ejerce poder sobre B, sino se cuenta con los elementos suficientes –y en la medida de lo posible objetivos– para establecer que es lo que estaría haciendo B de no habersele ejercido poder, entonces esto es un ejercicio de poder ficticio (Lukes 1985). En otras palabras, si no hay un conflicto abierto observable es difícil establecer lo que B estaría haciendo –pensando, sintiendo, etcétera– de no habersele ejercido poder.<sup>551</sup> Así, si recurrimos a los marcos institucionales que rigen el comportamiento de B, en

---

<sup>551</sup> También en el caso de que no haya conflicto observable tendríamos que hacer ficciones al respecto de por qué A ejerció poder sobre B.

tanto éstos dan sentido y certidumbre al comportamiento de B, podemos encontrar en ellos el comportamiento cotidiano de B. La respuesta al comportamiento ficticio la podemos encontrar en el análisis institucional en tanto forma de encontrar la regularidad del comportamiento. De esta forma, podemos encontrar en el comportamiento alejado del previsto por el marco institucional, un ejercicio de poder. Ahora bien, para ello es necesario suponer que dichos marcos institucionales son neutros, es decir, no responden a los intereses de alguien. De lo contrario, la institución en sí misma es un medio para ejercer de poder.

El hecho de que la institución dé sentido y certidumbre al comportamiento de un individuo no significa que ello favorezca sus intereses reales. Cuando el conflicto no es observable ni latente, la tercera dimensión del poder de Lukes previene teóricamente al exponer que el conflicto puede convertirse en un consenso aparente, es decir, el hecho de que B actúa inconscientemente como si no hubiera conflicto de por medio o como si no se afectará su conducta. En otros términos: cómo se pasa de una institución a otra sin oponer resistencia (suponiendo que los nuevos marcos institucionales son incompatibles con los viejos). En este sentido, analizar la organización en tanto institución es analizar la tercera dimensión de Lukes, es decir, es analizar la forma como al individuo se le ejerce poder, de forma tal que dicho individuo no es consciente de que se le ejerce poder; más aún, el ejercicio de poder del que es objeto lo concibe como natural, como normal: le hace sentido actuar en la forma que actúa ya que actúa bajo las directrices institucionales que le fueron impuestas. No cuestiona la institución –a la organización– puesto que ésta le da sentido a –parte– de su vida. La imposición de una institución es el ‘máximo ejercicio de poder’. A la vez el individuo ejerce poder sobre otros individuos para seguir perpetuando la institución; sin embargo, no es consciente de que ejerce poder, sino de que responde a lo que le hace sentido: la institución.

Cuando el individuo decide no seguir el comportamiento regido por la institución, esto significa una respuesta conflictiva, cuando esa institución ha sido creada para responder a los intereses de alguien. En este sentido, el análisis institucional, en relación al poder, sólo es útil bajo la suposición de que la institución no es un mecanismo de poder en si misma. En este sentido, Foucault (1989: 32) escribe: “al analizar las relaciones de poder a partir de instituciones uno se expone a buscar en éstas la explicación y origen de aquellas [las relaciones de poder], es decir, a explicar el poder por el poder”. Esto es, si bien el análisis institucional es pieza fundamental en el análisis de las relaciones de poder en tanto resuelve parcialmente la



---

objetividad atribuida a los intereses individuales en el ejercicio de poder, “es necesario analizar las instituciones a partir de las relaciones de poder y no lo contrario, y que el lugar fundamental donde se asientan éstas debe ser buscado en otro sitio, aun cuando tomen forma y se cristalicen en una institución” (Foucault, 1989: 32).

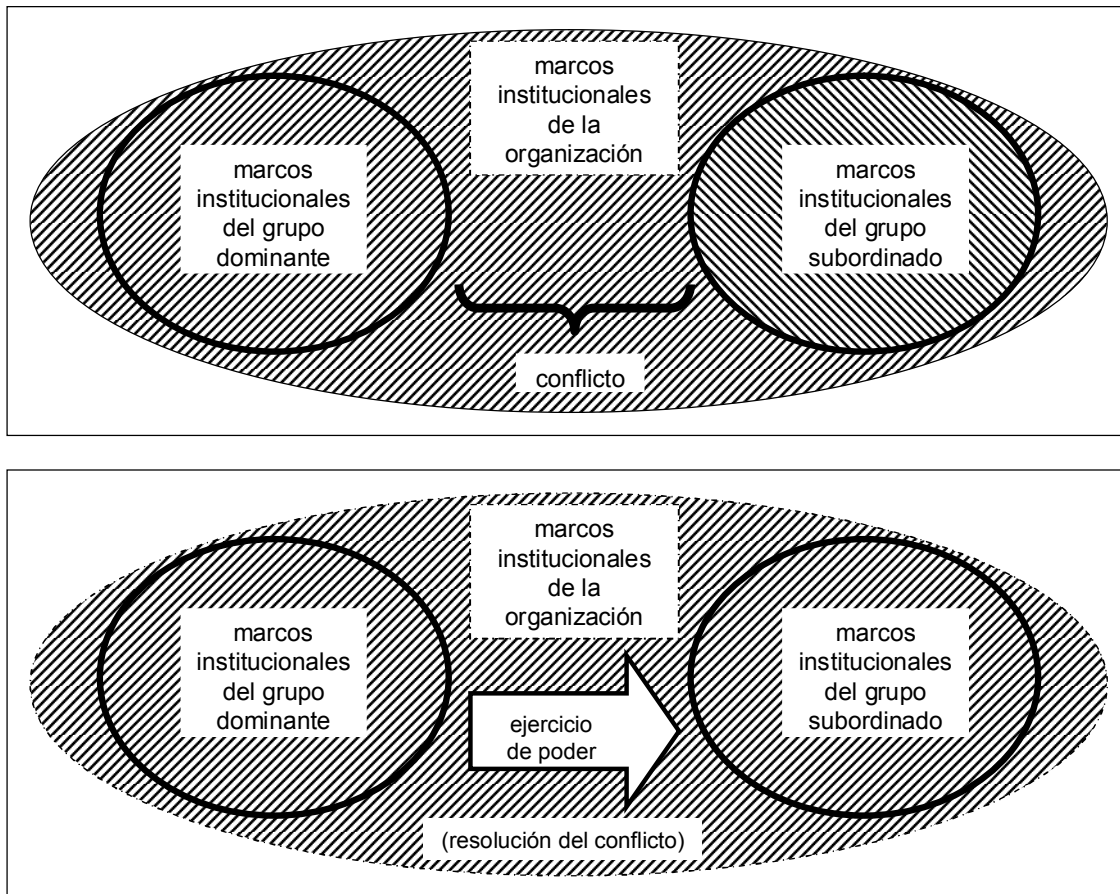
El consenso genuino va más allá de la aceptación de ciertos marcos institucionales: si las instituciones son creadas socialmente, pero a la vez responden a intereses específicos, ello implica el ejercicio de poder sobre aquellos individuos que en principio son ajenos a los marcos institucionales en cuestión; esto es, dados ciertos marcos institucionales, la superposición de éstos por otros, implica el ejercicio de poder. Es necesario el ejercicio de poder para que, precisamente como exponen March y Olsen (1997b: 43), las instituciones lleguen a ser consideradas como ciertas a través del tiempo, como lo sugiere la figura 6.2. (ver figura 6.2). En términos de Clegg (1979: 147), “las relaciones de poder individuales son solamente la punta visible de una estructura de control, hegemonía, regla y dominación la cual mantiene su efectividad, no tanto a través de su acción abierta, sino a través de su habilidad para parecer ser una convención natural”.

### **5.6. Institución, conflicto, poder y análisis organizacional**

De esto se concluye que si consideramos a la organización como una institución en sí misma, la cual responde a los intereses de alguien –digamos de los dirigentes de la organización–, entonces el estudio de las relaciones de poder consistirá en analizar mediante qué mecanismos –ejercicio de poder– se logró imponer dicha institución y cómo es que esa institución sigue determinando el comportamiento de los individuos.

Pero ya que el poder es ubicuo, también es imperioso analizar como el individuo buscará oportunidades para no actuar bajo las reglas de la institución, ya sea porque considera que las reglas institucionales lo limitan, porque reconoce que las reglas institucionales contradicen sus preferencias y ya no le hacen sentido o porque simplemente se da cuenta del contenido de la institución en tanto forma de ejercicio de poder. En este caso el individuo tratará de hacer prevalecer otros marcos institucionales sobre el marco institucional de la organización, convirtiéndose así ya no en el dominado, sino en el posible dominador.

Figura 6.2 El ejercicio de poder como fundamento de los marcos institucionales impuestos.



Fuente: elaborado por el autor.

Sin embargo, la organización como institución es una forma de ejercicio de poder que finaliza cuando el individuo ha interiorizado las reglas institucionales y no las cuestiona más. En este sentido, el término institución es un término opuesto al término poder: mientras la noción de institución hace referencia a la *aceptación* de cierto comportamiento –vía la creación de sentido– la noción de poder hace referencia al *rechazo* de cierto comportamiento –debido a la afectación de intereses–.

Si la organización es una institución en sí misma, la cual rige el comportamiento del individuo, entonces el estudio del análisis del ejercicio de poder se presenta doble: el estudio de las formas de imposición de la institución en cuestión y el estudio de las formas en que el individuo puede responder a dicha institución por llegar a estar en desacuerdo con la misma. Si la organización no es una institución en sí misma, entonces el análisis de poder consiste en

---

observar el conflicto entre los marcos institucionales de cada individuo, es decir, estudiar como cada individuo actúa de forma tal que hace prevalecer sus marcos institucionales sobre otros marcos institucionales.

Se debe separar lo que es la determinación estructural, ambiental o institucional de lo que es el ejercicio de poder, puesto que ahí donde hay determinación estructural, ambiental o institucional puede haber o no ejercicio de poder. Específicamente, en términos organizacionales, cuando el sistema estructural responde a intereses específicos, entonces el sistema se convierte en un medio para ejercer poder, pero cuando la determinación estructural ajena a los intereses de alguien favorece el ejercicio de poder, estaremos hablando de un ejercicio de poder operativo. En este sentido Lukes (1985: 76) establece: “el sentido de localizar el poder es establecer responsabilidad respecto de las consecuencias que se estiman dimanantes de la acción o inacción de ciertos agentes especificables”.

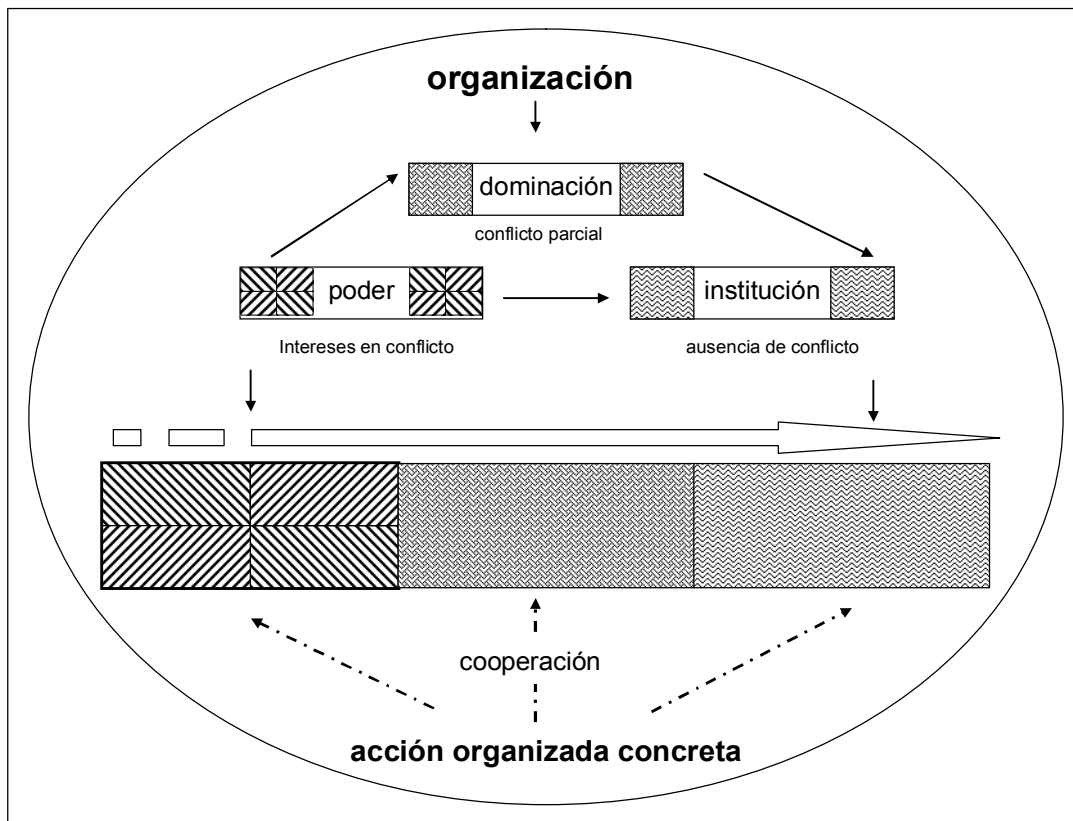
Así pues, el análisis neoinstitucional es útil al análisis del ejercicio de poder, hasta cierto punto; pero también el análisis del ejercicio de poder es útil al análisis neoinstitucional, hasta cierto punto. El pensar a individuos ejerciendo poder no en función de intereses bien definidos sino en función de identidades, roles y reglas institucionales es útil hasta el punto que estos últimos no se tornen tan ambiguos, imprecisos e inciertos como los intereses mismos. Asimismo, el pensar a los marcos institucionales como ejes conductores del comportamiento es útil hasta el punto que dichos marcos no representen un medio de ejercicio de poder en sí mismos. En estas circunstancias, el análisis del ejercicio de poder se presenta como una herramienta que permite explicar como se llegan a cimentar dichos marcos institucionales<sup>552</sup> – es decir, como cobran vida los procesos de institucionalización– pero solo hasta el punto que la racionalidad implícita a dicho análisis lo permita.

---

<sup>552</sup> Así por ejemplo, de acuerdo a March y Olsen (1997a) en las organizaciones pueden desarrollarse situaciones que no estén previstas por el marco formal de la organización. Cuando estas situaciones realmente se desarrollan, los actores organizacionales se encuentran en una especie de incertidumbre que no les permite decidir como actuar ante esta nueva situación para la cual no existe respuesta o guía de acción posible. No obstante los actores encuentran soluciones a dichas situaciones –atendiendo a su pasado o haciendo uso de resolución de problemas racionales–. Dichas soluciones y su repetición futura van conformando las rutinas organizacionales, las cuales dan pie a reglas de tipo formal –si lo informal es llevado a lo formal– e informal –si las nuevas prácticas no son reconocidas oficialmente–. Este proceso puede ser considerado como un proceso de institucionalización de la acción organizacional, en tanto las reglas van siendo consideradas como adecuadas en el tiempo debido a que se puede hacer uso de ellas en situaciones pertinentes. La rutina crea a la regla y la regla a la institución. Pero cuando esas reglas institucionalizadas deben ser aplicadas por individuos que no participaron del proceso de institucionalización –y son nuevas para ellos– entonces el ejercicio de poder puede resultar ineludible si tales reglas no son seguidas por dichos individuos.

Pero entre estos dos extremos –la noción de institución que hace referencia a la aceptación de cierto comportamiento y la noción de poder que hace referencia al rechazo de cierto comportamiento–, la noción de dominación resulta útil en tanto representa el punto intermedio de estos dos extremos.<sup>553</sup> Y es en este continuum al que, de grosso modo, se puede ceñir el fundamento de la acción organizada, como lo muestra la figura 6.3 (ver figura).

Figura 6.3 Los fundamentos de la acción organizada.



Fuente: elaborado por el autor.

Esto es, si bien de acuerdo a Crozier y Friedberg (1990) el fundamento de la acción organizada se encuentra en el poder, también es factible que el fundamento de la acción organizada radique en la institución, ya que en última instancia, la institución –en su sentido más literal– es también una respuesta a los problemas de la humanidad, y es también, una forma de cooperación humana refinada que excluye el ejercicio de poder –cuando como se ha expuesto, la institución no representa un ejercicio de poder en sí mismo–.

<sup>553</sup> Al respecto ver lo referente al tema de la burocracia en el apartado 4.1 del capítulo 2.

---

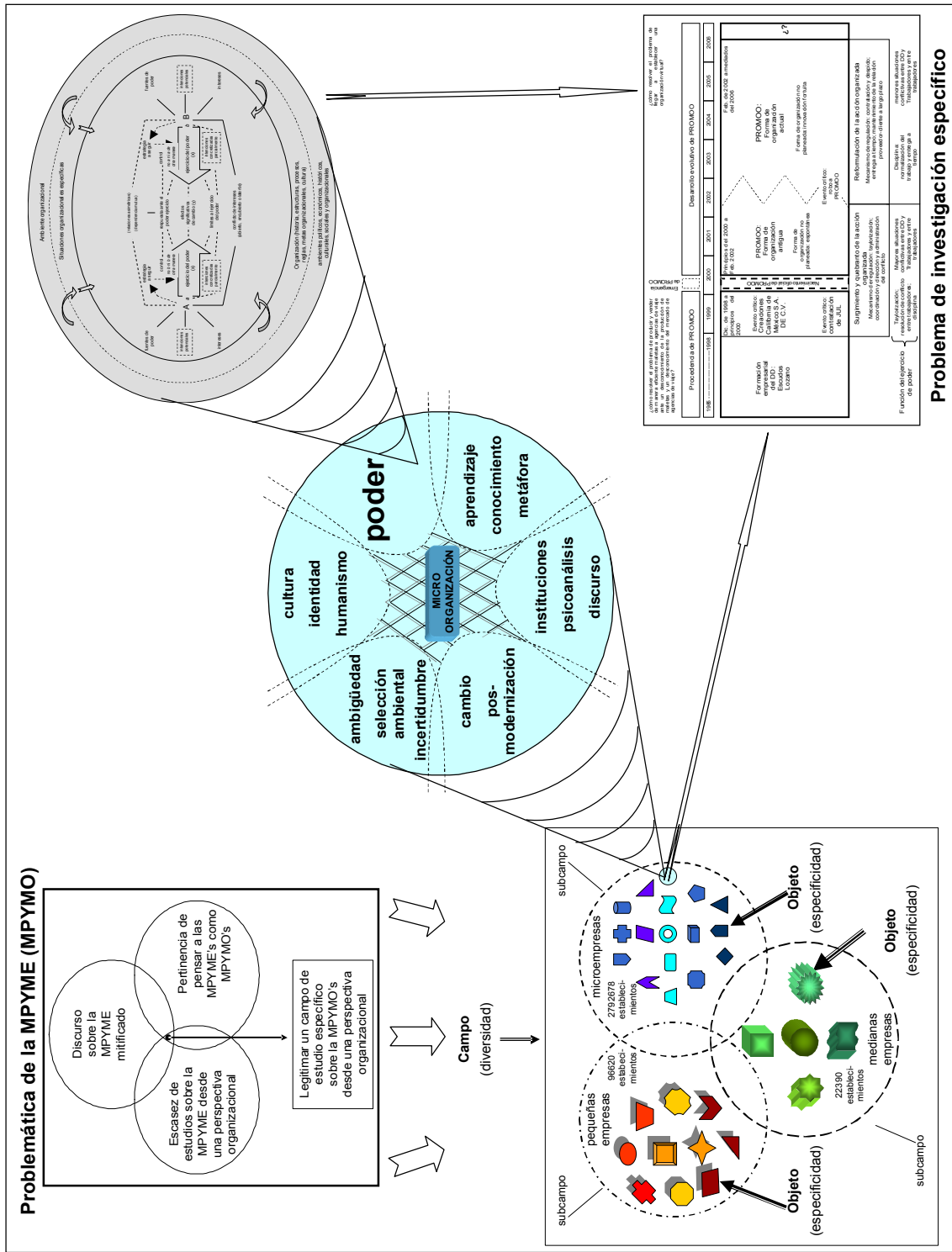
## 6. Conclusiones generales

Finalmente, es necesario mencionar, como se hizo al principio, que esta tesis tuvo por objeto realizar una pequeña contribución a la comprensión de la problemática organizacional mexicana en lo relativo a las relaciones de poder en espacios organizacionales de dimensiones pequeñas, en al menos cuatro sentidos, como lo muestra el esquema 6.2 (ver esquema).

En primer lugar se ha pretendido haber realizado un aporte al planteamiento de la problemática del campo de las MPYME's. En segundo lugar, se ha pretendido haber realizado un aporte a la comprensión teórica del análisis organizacional de las MPYME's al hacer explícita la importancia de pensar a las pequeñas empresas no como empresas sino como organizaciones. En tercer lugar se ha pretendido haber realizado un aporte teórico-metodológico al estudio de las relaciones de poder –más allá del ámbito de las MPYME's– al proponer un modelo ideal que facilite el estudio de las mismas en espacios organizacionales. En cuarto lugar se ha pretendido haber realizado un aporte al conocimiento de la MPYME como objeto a través de dar a conocer parte de la realidad organizacional concreta de una microorganización vía el estudio de las relaciones de poder; obviamente queda pendiente no sólo el estudio de una enorme cantidad de MPYMO's, sino, dentro de la microorganización investigada, el estudio de una diversidad de elementos organizacionales como la naturaleza de los procesos decisorios, el aprendizaje organizacional, el cambio organizacional, la dinámica institucional, entre otros, los cuales en conjunto nos aportarían una visión más o menos integral de la complejidad inherente a dicha microorganización.

En este contexto, más allá de toda pretensión, esta tesis es en cierto sentido, como alguna vez se hizo notar en algún espacio de reflexión académico, *un tanque que pretende matar una lagartija*, en tanto el estudio de lo organizacional, es finalmente, el estudio del detalle, de los detalles de la cotidianidad organizacional –sin embargo, la contextualización de los detalles es fundamental para dar sentido al estudio de los mismos–.

Esquema 6.2 Panorama general de la Tesis.



Fuente: elaborado por el autor.

---

## Bibliografía Introducción

- Crozier, Michel (1974b) *El fenómeno burocrático*, Tomo 2., Amorrortu, Buenos Aires. (1963)
- Crozier, Michel (1995) “The problem of power”, en Hardy, Cynthia, *Power and Politics in Organizations*, Dartmouth, Great Britain, pp. 3-20.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza, México. (1977)
- Enriquez, Eugène (1992) *L'organisation en analyse*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Friedberg, Erhard (1997) *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, Paris.
- INEGI (2001) *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos 1999 (Estratificación de los Establecimientos)*, INEGI, Aguascalientes.
- Martin, Joanne (1992) *Cultures in organizations. Three perspectives*, Oxford University Press, New York.
- Morales Chavarro, Winston (2004) “Poema”, en revista *Vetas*, año VI, núm.18, septiembre-diciembre, pp. 257-275.
- Morin, Edgar (2002) *La mente bien ordenada. Repensar la reforma; Reformar el pensamiento*, Seix Barral, Barcelona. (1999)
- Phillips, Esthelle M. y Dereck S. Pugh (2001) *Cómo obtener un doctorado*, Gedisa, Barcelona.

## **Bibliografía Capítulo 1**

### **Referencias y bibliografía consultada sobre la MPYME en México (Capítulo 1)**

- Aguilar Barajas, Ismael (1995) “Las empresas micro, pequeñas y medianas en el desarrollo industrial de México”, Comercio Exterior, Vol. 45, Núm. 6, Junio, pp. 478-486, México.
- Alba Vega, Carlos (1997) “Las empresas integradoras en México”, Comercio Exterior, Vol. 47, Núm. 1, Enero, pp. 43-49, México.
- Alba Vega, Carlos y Bernardo Méndez (1997) “Presentación”, Comercio Exterior, Vol. 47, Núm. 1, Enero, pp. 3-7, México.
- Alba Vega, Carlos y Dirk Kruijt (1995) “El significado del sector informal y la microempresa en América Latina y México” en Calvo, Thomas y Bernardo Méndez L. (Coords.) *Micro y pequeña empresa en México frente a los retos de la globalización*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, pp. 141-171.
- Alcalá, María del Carmen, Alejandro Mungaray Lagarda y Martín Ramírez Urquidy (2004) “Lección 3. El mercado y la maximización de los beneficios”, en Mungaray Lagarda, Alejandro y Martín Ramírez Urquidy (Coords.), *Lecciones de microeconomía para microempresas*, Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 91-111.
- Alemán López, Ramiro, Daniel Gutiérrez Castoreña y Marcela Hernández Romo (1999) *Nuevas estrategias de modernización empresarial en Aguascalientes*, Ed. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Alonso, José A. (1997) “Efectos del TLCAN en la microindustria del vestido de Tlaxcala, México”, Comercio Exterior, Vol. 47, Núm. 2, Febrero, pp. 103-110, México.
- Álvarez Padilla, Alfredo (1997) “La consultoría de empresas en México: naturaleza y desafíos”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 145-163.
- Amtmann Ituarte, Carlos Guillermo (2000) “Herramientas de enseñanza para usar mediciones de la productividad, ligadas a la estrategia del negocio, con la finalidad de aumentar el valor agregado” en Skertchly Molina, Ricardo W. (Coord.), *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 141-150.
- Andrade Romo, Salvador (2003) “Las pequeñas y medianas empresas en México. Su organización y su ambiente (1950-1994)”, en Administración y organizaciones, Año 6, Núm. 1, Diciembre, pp. 97-115, México.
- Andriani, Carlos S., Rodolfo Eduardo Biasca y Mauricio Rodríguez Martínez (2003) *El nuevo sistema de gestión para las PYMES. Un reto para las empresas latinoamericanas*, Norma, México.



- 
- Ángeles Cornejo, Oliva S. (1977) “Evolución de la micro, pequeña y mediana empresa en México, 1982-1996”, en Rueda Peiro, Isabel (Coord.) *Las empresas integradoras en México*, Siglo XXI e Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, México, pp. 43-62.
- Anzola Rojas, Sérvulo (2002) *Administración de pequeñas empresas*, McGraw Hill Interamericana, México.
- Aragón Sánchez, Antonio y Alicia Rubio Bañón (2005) “Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMES del estado de Veracruz”, *Contaduría y Administración*, Núm. 216, Mayo-Agosto, México, pp. 35-69.
- Arce Rincón, Manuel (1995) “Resumen de la conferencia: Problemática de la micro y pequeña empresa”, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Vol. IX, Núm. 63, Noviembre-Diciembre, pp. 26-28, México.
- Ardavín Migoni, Bernardo (2002) “El incremento de la competitividad de la empresa media”, *El mercado Valores*, Año LXII, Núm. 12, Diciembre, pp. 30-36, México.
- Ardavín Migoni, Bernardo, Alberto Equihua Zamora y Gina Soto Pirante (2001) *Bases de la consulta nacional para la estrategia PyME 2001-2006. Hacia una “Política de Estado” para la competitividad de las empresas en México*, FUNDES, México.
- Arechavala Vargas, Ricardo (2001) “Evolución y adaptación en las pequeñas y medianas empresas de manufactura en el occidente de México: ¿caos u orden? en memorias del V Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Universidad de Guadalajara, México. (versión CD-ROM)
- Arechavala Vargas, Ricardo (2003) “Presiones competitivas y desarrollo empresarial: Móviles y limitaciones del aprendizaje y la adaptación en pequeñas empresas” *Administración y organizaciones*, Año 5, Núm.10, Julio, pp. 27-43, México.
- Arizpe y de la Maza y de la Vega, Ma. Guadalupe (2001) “Análisis de una experiencia: Estrategias de impulso a la Banca social y el microcrédito en México”, *El mercado Valores*, Año LXI, Núm. 4, Abril, pp. 11-21, México.
- Arriaga Navarrete, Rosalinda, Raúl Conde H. y José L. Estrada L. (1996) “Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana industria en México: una evaluación de la empresa integradora”, *Análisis Económico*, Vol. XIII, Núm. 29, pp. 3-28, México.
- Bair, Jennifer (2001) “Casos exitosos de pequeñas y medianas empresas en México: la industria del vestido en Aguascalientes” en Dussel Peters, Enrique (Coord.), *Claroscuros. Integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México*, Canacintra, CEPAL y Editorial JUS, México, pp. 63-105.
- Barragán Codina, José N. (2002a) “La planeación estratégica en las PYMES: la adopción de la actividad pensante”, en Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (Coords.) *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas, México, pp. 69-82.
- Barragán Codina, José N. (2002b) “La re-definición del concepto de mercadotecnia en las PYMES”, en Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (Coords.) *Administración de*

*las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas, México, pp. 50-65.

- Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (2002) “Introducción: las PYMES en la nueva economía global”, en Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (Coords.) *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas, México, pp. 15-23.
- Barrón Gutierrez, Aquilino (2000) “El microfinanciamiento como una alternativa para las cajas solidarias” en Skertchly Molina, Ricardo W. (Coord.), *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 249-265.
- Benitez Gurrola, Hilda y Emma F. Galicia Haro (1999) “Programa de apoyo a las empresas microindustriales”, en Memoria del III Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas, UNAM- Facultad de Contaduría y Administración, División de Investigación, pp. 208-220, México.
- Bensusán, Graciela, Carlos García y Marisa Von Bülow (1996) *Relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas de México*, Friedrich Ebert Stiftung y Juan Pablos Editor, México.
- Bianchi, Patrizio y Marco R. Di Tommaso (1998) “Política industrial para las PYME en la economía global, Comercio Exterior”, Vol. 48, Núm. 8, Agosto, pp. 617-623, México.
- Blackaller Rodríguez, Julio, Elvia Espinosa Infante y Rebeca Pérez Calderón (1995) “Algunas consideraciones en torno a la problemática de la implantación de los modelos de calidad total en las pequeñas y medianas empresas mexicanas”, *Gestión y Estrategia*, Núm. 8, Julio-Diciembre, México. Edición Internet: <http://www.azc.uam.mx/gestion/num8/indice.htm>
- Bolsa Mexicana de Valores (1991) “SINCAS, financiamiento para la pequeña y mediana empresa”, en *Industria* Vol. 4, Núm. 31, Septiembre, pp. 55-58, México.
- Borboa Quintero, Ma. Del Socorro (2003) *El líder de la pequeña empresa industrial sinaloense. Historias de vida*, Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, División de CSH, Departamento de Economía, Coordinación del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales, México.
- Bozz Allen y Hamilton (1994) “Tácticas de competitividad en la pequeña y mediana empresa”, *Industria*, Vol. 7, Núm. 66, Septiembre, pp. 8-9, México.
- Braidot, Nestor P. y Eduardo Soto (1999) *Las Pymes latinoamericanas. Herramientas competitivas para un mundo globalizado*, IFEMA Ediciones, Buenos Aires, Argentina.
- Brown, Cynthia J. (2002) “La organización de las pequeñas y medianas empresas”, en Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (Coords.) *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas, México, pp. 35-49.

- 
- Brown, Grossman y Lilia Domínguez Villalobos (1997) “¿Es posible conformar distritos industriales? La experiencia del calzado de León, Guanajuato” en Dussel Peters, E., Michael Piore y Clemente Ruiz Durán *Pensar globalmente y actuar regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI*, Universidad Nacional Autónoma de México, Fundación Friedrich Ebert y Editorial JUS, México, pp.155-183.
- Bustamante, Sergio (1997) “Instrumentos de apoyo y fomento a la pequeña y mediana industria”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 281-287.
- Cabello Chávez, Adalberto y Rafael Reyes Avellaneda (2003) “La red de subcontratación sustentable: categoría organizacional y social para las PyMEs en México” *Administración y organizaciones*, Año 5, Núm.10, Julio, pp. 67-76, México.
- Cabello Chávez, Adalberto, Rafael Reyes Avellaneda y Pedro C. Solís Pérez (2004) “El perfil organizacional de las PyMEs (microempresas, pequeñas y medianas empresas) en el sector manufacturero: un análisis integral”, en *Administración y Organizaciones*, Año 7, Núm. 13, Diciembre, pp. 69-89.
- Cabello Chávez, Adalberto, Raúl Conde Hernández y Rafael Reyes Avellaneda (2004) “Consecuencias de la globalidad en la micro, pequeña y mediana empresas”, en Magaña, Rosa María y Germán Vargas Larios (Coord.) *Evaluación de las políticas públicas: redefinición o continuidad*, Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, México, pp. 317-339.
- Cabello Chávez, Adalberto, Raúl Conde Hernández y Rafael Reyes Avellaneda (2002) “Desarrollo sustentable y redes organizacionales: el caso de las PYMES en México”, *Polis*, Vol. 1, pp. 9-27, México.
- Calleja Pinedo, Marco Antonio (1997) “Apoyos a las PyME para incorporarlas al proceso de exportación”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 261-275.
- Calva Mercado, Alberto (1998) “La microempresa grande y la grande micro”, *Entorno*, Año 9, Núm. 114, Febrero, pp. 27-29, México.
- Calvo, Thomas y Bernardo Méndez L. (1995) “Prólogo” en Calvo, Thomas y Bernardo Méndez L. (Coords.) *Micro y pequeña empresa en México frente a los retos de la globalización*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, pp. 9-17.
- Cano L., Eugenia (2000) “La micro, pequeña y mediana empresa hacia el 2000”, *Bien Común y Gobierno*, Año 6, Núm. 66, Mayo, pp.43-48, México.
- Carmona, Jesús y Michael J. Pisani (2002) “La administración de la tecnología en las PYMES”, en Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (Coords.) *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas, México, pp. 187-204.
- Carrillo González, Graciela (2004) “Mercados ecológicos: posibilidades para la pequeña empresa”, en Magaña, Rosa María y Germán Vargas Larios (Coord.) *Evaluación de las*

- políticas públicas: redefinición o continuidad*, Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, México, pp. 341-365.
- Carrillo, Jorge (2001) “Maquiladoras de exportación y la formación de empresas mexicanas exitosas” en Dussel Peters, Enrique (Coord.), *Claroscuros. Integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México*, Canacintra, CEPAL y Editorial JUS, México, pp. 157-208.
- Casalet, Mónica (2001) “La cooperación interempresarial: una opción para la política industrial”, *Comercio Exterior*, Vol 51, Núm. 12, Diciembre, pp. 1071-1078, México.
- Casalet, Mónica y Daniel Villavicencio (1995) “Desarrollo tecnológico en las pequeñas y medianas empresas. Aproximaciones al caso de México” en Calvo, Thomas y Bernardo Méndez L. (Coords.) *Micro y pequeña empresa en México frente a los retos de la globalización*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, pp. 191-217.
- Castañón, Rosario (2001) “Apoyos para fomentar el uso de información tecnológica en pequeñas y medianas empresas mexicanas” en Olmedo, Bernardo y José Luis Solleiro (Coords.) *Políticas industriales y tecnológicas para las pequeñas y medianas empresas. Experiencias internacionales*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 255-276.
- Castellanos Elías, Julio (1998) “Marco teórico para elaborar un sistema de costeo por actividades en una empresa pequeña del ramo de la impresión”, en Memoria del III Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas, UNAM-Facultad de Contaduría y Administración, División de Investigación, pp. 221-228, México.
- Castro Rivas, Óscar (1997) “Negocentros para el desarrollo empresarial”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 295-302.
- Cereceres Gutiérrez, Lucía (2003) *La evolución de pequeña a mediana empresa: el caso de Servicios al Campo S.A. de C.V.*, Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, División de CSH, Departamento de Economía, Coordinación del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales, México.
- Cerón Ferrer, Enrique (2002) “La política de la sucesión en la pequeña y mediana empresas en un contexto de acuerdos comerciales”, en Martinelli José María, *Políticas públicas en el nuevo sexenio*, Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa y Plaza y Valdes, pp. 325-332.
- Cevallos Vallejos, Emilo (2000) “Empresa Media, una nueva clasificación”, *Comercio Exterior*, Vol. 50, Núm. 3, Marzo, pp. 230-235, México.
- Chablé Sangedo, Juan Jose (2004) “La importancia del financiamiento no bancario y de la información financiera en el desempeño de micro y pequeñas empresas manufactureras privadas en tabasco” en Memoria del Segundo Coloquio de Investigación de

---

Doctorantes en Ciencias de la Administración, Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 73-101.

- Conde Hernández, Raúl y Magdalena Saleme Aguilar (2003) “Reconsideraciones de dos actores clave del desarrollo económico: La pequeña empresa y el emprendedor” *Administración y organizaciones*, Año 5, Núm.10, Julio, pp. 45-66, México.
- Conde Hernández., Raúl (1993) “Marco económico de la micro y pequeña empresa en México”, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Vol. VII, Núm. 24, Noviembre-Diciembre, pp. 5-6, México.
- Conde Hernández., Raúl (2004) “Las micro, pequeñas y medianas empresas: su comportamiento reciente en el crecimiento y desarrollo económicos de México”, en Vidal, Gregorio (Coord.) *México en la región de América del Norte. Problemas y perspectivas*, Universidad Autónoma Metropolitana, Programa Universitario de Investigación Integración en las Américas y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 79-103.
- Contreras Suárez, Enrique y María Elena Jarquín Sánchez (1997) “Condiciones de reproducción e innovación microempresarial: la producción de ladrillo rojo en el estado de Oaxaca y de zapatos en el D.F. y el Estado de México”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 211-222.
- Cotler, Pablo (2003) *Las microfinancieras del México urbano*, Universidad Iberoamericana, México.
- Corona A., Juan M. y Marco A. Jaso (2004) “Interacción y aprendizaje en las PYMES: un estudio empírico en la industria de la imprenta y las artes gráficas de México”, en Dini, Marco y Giovanni Stumpo (Coords.) *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina*, Siglo XXI Editores y CEPAL, México, pp. 183-233.
- Corona Jiménez, M. Ángel (2002) “Ventajas competitivas en empresas de exportación de Puebla”, *Comercio Exterior*, Vol. 52, Núm. 8, Agosto, pp. 724-734, México.
- Corona Treviño, Leonel (1997) “Innovación y competitividad en las PyME de base tecnológica”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 165-182.
- Cortelesse, Claudio (1993) “Competitividad de los sistemas productivos y las empresas pequeñas y medianas: campo para la cooperación internacional”, *Comercio exterior*, Vol. 43, Núm. 6, Junio, pp. 519 –524, México.
- Cortelesse, Claudio (1995) “Factores de competitividad de los sistemas productivos y PME: potencial para la cooperación internacional”, en Gutiérrez Soria, Federico y Clemente Ruiz Duran, *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, Nacional Financiera, México, pp. 47-65.
- Crespo, Adolfo (1997) “Franquicias: una alternativa para la creación de empresas”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*,

- Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 309-320.
- Cuanalo de la Cerda, Heriberto y Genovevo R. Jaramillo (1994) “Microempresa campesina en la península de Yucatán”, Comercio Exterior, Vol. 44, Núm. 7, Julio, pp. 602-606, México.
- Curci, Roberto (2002) “La evaluación de proyectos en las PYMES”, en Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (Coords.) *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas, México, pp. 168-184.
- Dávila Martínez, Anabella (2004) “Cultura en las PYMES: dinámica interna y entorno institucional” en Soto Pineda, Eduardo y Simon L. Dolan (Ed.), *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, Thomson, México, pp. 211-230.
- De la Cruz I., Víctor y Ma. de Jesús Santiago C. (1990) “La microempresa rural como instrumento de la modernización del agro”, Comercio Exterior, Vol. 40, Núm. 9, Septiembre, pp. 853-858, México.
- De la Garza Toledo, Enrique (Coord.) (1998) *Modelos de Industrialización en México*, Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, CSH, México.
- De la O, Verónica, Ma. Del Carmen Alcalá y Emilio Hernández (2002) “Mercados y estrategias de comercialización en empresas pobres de Baja California”, El mercado Valores, Año LXII, Núm. 11, Noviembre, pp. 12-19, México.
- De la Rosa Leal, Ma. Eugenia (1998) “Tecnología contable: Sus posibilidades en la pequeña empresa”, en Memoria del III Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas, UNAM- Facultad de Contaduría y Administración, División de Investigación, pp. 277-292, México.
- De María y Campos, Mauricio (1993) “Hacia un desarrollo de las micro y pequeñas industrias compatible con el cuidado del ambiente”, Comercio Exterior, Vol. 43, Núm. 6, Junio, pp. 515-518, México.
- De María y Campos, Mauricio (1995) “Hacia un desarrollo de las micro y pequeñas industrias compatible con el cuidado del ambiente”, en Gutiérrez Soria, Federico y Clemente Ruiz Duran, *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, Nacional Financiera, México, pp. 87-98.
- Del Río Villegas, Paola y Alejandro Guevara Sanginés (2002) “Las microempresas y los sistemas voluntarios de cumplimiento ambiental en México”, Comercio Exterior, Vol. 52, Núm. 2, Febrero, pp. 142-150, México.
- Díaz Amador, María del Carmen (2001) “El microcrédito: experiencia mexicana, retos y oportunidades”, El mercado Valores, Año LXI, Núm. 12, Diciembre, pp. 5-9, México.
- Díaz Escalante, Arsenio (1991) “Apoyo a la micro y pequeña empresa”, Ejecutivos de Finanzas, Año XX, Núm. 5, Mayo, pp. 24-34, México.
- Dini, Marco (2004) “Programas de fomento de la articulación productiva: experiencias en América Latina en los años noventa”, en Dini, Marco y Giovanni Stumpo (Coords.)

---

*Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina*, Siglo XXI Editores y CEPAL, México, pp. 235-283.

- Dirección de Comercio Exterior de CONCAMIN (1993) “La cooperación técnica internacional, instrumento de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa mexicana”, *Industria*, Vol. 5, Núm. 52, Julio, pp. 49-51, México.
- Domínguez Ríos, Ma. Del Carmen (2002) *La cooperación interempresarial. El caso de Puebla*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.
- Domínguez Ríos, Ma. Del Carmen (2005) “La innovación de las PYMES: un enfoque de competitividad sistémica” en Sánchez Daza, Germán, *Innovación en la sociedad del conocimiento*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Nacional Autónoma de México, Red de Investigación y Docencia en Innovación Tecnológica y Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, pp. 269-282.
- Dorantes Hernández, Patricia y Griselda Martínez Vázquez (2002) “Análisis del diagnóstico socioeconómico realizado en una pequeña empresa de trajes de baño” en Estrada García, Ricardo y Magdalena Saleme Aguilar (comp.) *Innovación, confianza y pequeña empresa*, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, CSH, México, pp. 251-285.
- Dorsey, Edgar H. (2002) “El comercio electrónico y las PYMES”, en Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (Coords.) *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas, México, pp. 214-228.
- Dussel Peters, Enrique (2001) “Condiciones y retos de las pequeñas y medianas empresas en México. Estudios de casos de vinculación de empresas exitosas y propuestas de política” en Dussel Peters, Enrique (Coord.), *Claroscuros. Integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México*, Canacindra, CEPAL y Editorial JUS, México, pp. 17-62.
- Dussel, Peters Enrique (2004) “Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política”, en *Economía UNAM*, núm. 2, Mayo-Agosto, pp. 64-84.
- Equihua Zamora, Alberto (1999) “El dilema de la asociación de la empresa media”, en Rueda Peiro, Isabel y Nadima Simón Domínguez (Coord.) *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas. México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España*, UNAM-III y Miguel Ángel Porrúa, México, pp.37-63.
- Eroles G., Antonio (1995) *La pequeña empresa exportadora. Guía practica para iniciar operaciones de Comercio Exterior*, Panorama Editorial, México.
- Erossa Martín, Victoria E. (1995) “Obstáculos y oportunidades para la modernización tecnológica de la pequeña y mediana industria”, en Mulás del Pozo, Pablo (Coord.) *Aspectos tecnológicos de la modernización industrial de México*, Academia de la Investigación Científica, Academia Nacional de Ingeniería y Fondo de Cultura Económica, México, pp. 144-192.
- Esparza, Alfonso (1998) “Las tecnologías de información en la pequeña y mediana empresa”, *Estrategia Industrial*, Año XIV, Núm. 171, pp. 6-7, México.

- Espinosa Infante, Elvia y Rebeca Pérez Calderón (1997) “Modelos de calidad total en las pequeñas y medianas empresas mexicanas”, *Gestión y Estrategia*, Núm. 11-12, Enero-Diciembre, México. Edición Internet: <http://www.azc.uam.mx/gestion/num11y12/indice.htm>
- Espinosa Villareal, Oscar (1993) *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Espinoza Padierna, Luz Elena (2001) “Educación y formación de recursos humanos. Consideraciones en torno a la política industrial en México” en Olmedo, Bernardo y José Luis Solleiro (Coords.) *Políticas industriales y tecnológicas para las pequeñas y medianas empresas. Experiencias internacionales*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 239-254.
- Estrada García, Ricardo y Germán S. Monroy Alvarado (2005) “Pequeña empresa de conocimiento en México. Un caso de la industria química”, en *Administración y Organizaciones*, Año 7, Núm. 14, Junio, pp. 67-83, México.
- Fernández C., Óscar y Alfonso Mercado García, (1998) “La contaminación y las pequeñas industrias en México”, *Comercio Exterior*, Vol. 48, Núm. 12, Diciembre, pp. 960-965, México.
- Flores Martínez, Celso Juan (2002) “La administración del conocimiento e innovación: el rompecabezas de las multinacionales al alcance de las PYMES”, en Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (Coords.) *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas, México, pp. 83-104.
- Flores Montes de Oca, Martín (1993) “La micro, pequeña y mediana industria en México”, *El Cotidiano*, Año 10, Núm. 59, Diciembre, pp. 46-52, México.
- Flores Rosas, Francisco y Rodrigo Sánchez Mújica (1996) “La industria maquiladora de exportación en México: Orígenes y desarrollo”, *El mercado Valores*, Año LVI, Núm. 6, Junio, pp. 32-39, México.
- Flores Salgado, José y Salvador García de León Campero (2000) “La microempresa en México: un sector en busca de identidad” en Estrada García, Ricardo y José Flores Salgado (Comps.), *Organización, administración y cambio en México*, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, División de CSH, México, pp. 89-121.
- Flores Salgado, José y Salvador García de León Campero (2001) “Las políticas de fomento y las instituciones de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa: alcances y limitaciones” en Estrada García, Ricardo y José Flores Salgado (comp.), *Estudios Organizacionales y pequeñas y medianas empresas*, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, CSH, México, pp. 143-180.
- Flores Salgado, José, Salvador García de león Campero y A. Elena Narro Ramírez (2002) “Análisis y selección de emplazamientos de pequeños comercios por el método de jerarquización analítica” en Estrada García, Ricardo y Magdalena Saleme Aguilar



---

(comp.) Innovación, confianza y pequeña empresa, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, CSH, México, pp177-214.

- Gamboa, Silvia, Leonor López y Tirso Suarez-Núñez (1996) “Estrategia, estructura y cultura en la pequeña empresa mexicana”, en Dela Cerda Gastélum, José y Francisco Núñez de la Peña (Coords.), *La administración en desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales S.C. y Diana, 3era. Edición, México, pp. 117-148.
- García Castro, Ma. Beatriz y Eunice L. Tabeada Ibarra (2002) “Cambios industriales y empresas de menores dimensiones en las manufacturas mexicanas, 1994-1999”, *Análisis Económico*, Vol. XVII, Núm. 35, pp. 129-159, México.
- García de la Torre, Consuelo (2004) “Gestión y estrategias de mercadotecnia en las PYMES” en Soto Pineda, Eduardo y Simon L. Dolan (Ed.), *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, Thomson, México, pp. 67-94.
- García de León Campero, Salvador (2001) “Reflexiones y consideraciones en torno al estudio de la microempresa en México” *Administración y Organizaciones*, Año 4, Núm. 7, Noviembre, pp. 29-50, México.
- García de León Campero, Salvador (2002a) “Experiencia de acción conjunta y cooperación interempresarial en la micro, pequeña y mediana empresa”, *Argumentos*, 41, Abril, pp. 5-29, México.
- García de León Campero, Salvador (2002b) “La microempresa y los servicios financieros de las entidades de ahorro y crédito populares” *Administración y organizaciones*, Año 4, Núm. 9, Noviembre, pp. 123-147, México.
- García de León Campero, Salvador (2005) “La política de fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas del gobierno del presidente Fox” *Administración y Organizaciones*, Año 8, Núm. 15, Diciembre, pp. 47-70, México.
- García Pérez De Lema, Domingo (Dir.) (2004) *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (Estado de Veracruz)*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Universidad de Cantabria, México.
- García Rodríguez, Ma. Isabel y Silvia Pomar Fernández (1999) “El medio ambiente financiero en las micro y pequeñas empresas (MYPES)”, en Flores Salgado, José y Federico Novelo U. (Comps.), *Innovación tecnológica y gestión de las organizaciones*, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, División de CSH, pp.15-40.
- García Rodríguez, Ma. Isabel, Silvia Pomar Fernández y Araceli Rendón Trejo (2002) “Las microfinancieras en el mundo” en Estrada García, Ricardo y Magdalena Saleme Aguilar (comp.) *Innovación, confianza y pequeña empresa*, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, CSH, México, pp. 215-249.
- García y Rodríguez, Ma. Isabel y Silvia Pomar Fernández (2001) “Estudio comparativo de microempresas familiares del sector de alimentos y bebidas preparadas en las delegaciones Magdalena Contreras, Tlalpan y Xochimilco del DF” en Estrada García, Ricardo y José Flores Salgado (comp.), *Estudios Organizacionales y pequeñas y medianas empresas*, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, CSH, México, 203-228.

- Garrido, Celso (2002) “Las pequeñas y medianas empresas manufactureras en México”, en Peres, Wilson y Giovanni Stumpo (Coord.) *Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe*, Siglo XXI y CEPAL, México, pp. 302-356.
- Gastélum Salas, Judith y R. Norma Hamasaki Gálvez (2001) “Modelos de gestión para la pequeña y mediana empresa”, en memorias del V Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Universidad de Guadalajara, México. (versión CD-ROM)
- Giral Barnés José y Alejandra Conde (1997b) “Papel de la empresa pequeña en una nueva política industrial”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 337-351.
- Giral Barnés, José y Alejandra Conde (1997a) “Desarrollo de la empresa pequeña”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 49-83.
- Gómez Velasco, Enrique (2004) *La cultura organizacional y su influencia en la empresa integradora: un caso de estudio*, Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, División de CSH, Departamento de Economía, Coordinación del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales, México.
- González A, Guadalupe y Carmen Lloréns Fabregat (1991) “Modernidad y desarrollo a los pequeños-grandes”, *Industria*, Vol. 3, Núm. 21, Septiembre-Octubre, pp. 53-55, México.
- González Nuñez, José Carlos (2000) “Santa Fe de Guanajuato: metodología de financiamiento a núcleos solidarios” en Skertchly Molina, Ricardo W. (Coord.), *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 267-285.
- Grabinsky, Salo (1992) “Micro, mediana y pequeña empresa”, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Vol. IV, Núm. 13, Enero-Febrero, pp. 8-9, México.
- Grabinsky, Salo (1994) *La empresa familiar. Guía para crecer y sobrevivir*, Del verbo aprender, México.
- Grasa, Pedro L. y Victoria E. Erossa (1995) “Los retos tecnológicos de la pequeña y mediana empresa en México” en Calvo, Thomas y Bernardo Méndez L. (Coords.) *Micro y pequeña empresa en México frente a los retos de la globalización*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, pp. 97-118.
- Gravert Soto, Christian (2004) “Introducción a la administración de las PYMES” en Soto Pineda, Eduardo y Simon L. Dolan (Ed.), *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, Thomson, México, pp. 33-66.
- Guillen, Irene, Ma. Teresa Montoya y Marcela Rendón (2001) “La vinculación entre la universidad y la pequeña empresa. Una aproximación al caso de la ciudad de México”, *Ciencias Administrativas*, Año 3, Núm. 1 Junio, pp. 119-152, México.
- Guillen Mondragón, Irene y Silvia Pomar Fernández (2005) “Estilos de gestión en la pequeña

---

empresa: Encuentros y desencuentros”, en *Administración y Organizaciones*, Año 7, Núm. 14, Junio, pp. 9-36, México.

- Hamasaki Gálvez, Ruth Norma (2001) *La estrategia tecnológica en la pequeña y mediana empresa industrial (PMI). Un estudio de dos casos*, Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, División de CSH, Departamento de Economía, Coordinación del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales, México.
- Huerta Moreno, Guadalupe y Luis Kato Maldonado (1995) “Opciones de cambio tecnológico para la micro, pequeña y mediana industrial nacional”, en Godinez Enciso, Andrés, Anahí Gallardo V. y Ernesto Turner B. (Coord.) *Perspectivas de la empresa y la economía mexicana frente a la reestructuración productiva*, Universidad Autónoma Metropolitana - Azcapotzalco, México, pp.199-229.
- Iglesias, Esther (1998) “Estudio de una miniregión del calzado en la frontera norte. El caso de la Ciudad Juárez y los pequeños y medianos industriales de la bota vaquera” en Iglesias, Esther, *Las industrias del cuero y del calzado en México*, Instituto de Investigaciones Económicas y Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 205-224.
- INEGI (1999) “Primeros resultados de los censos económicos 1999”, *El Mercado de Valores*, Año LIX, Núm. 7, Julio, pp. 66, México.
- INEGI (2001) *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos 1999 (Estratificación de los Establecimientos)*, INEGI, Aguascalientes.
- INEGI (2006a) *Resumen General. Censos Económicos 2004*, INEGI, Aguascalientes.
- INEGI (2006b) *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos 2004 (Estratificación de los Establecimientos)*, INEGI, Aguascalientes.
- Instituto Nacional de las Mujeres (2002) “Las microempresas de Mujeres en México: Una mirada urbana”, *El mercado Valores*, Año LXII, Núm. 9, Septiembre, pp. 35-55, México.
- Izaguirre Díaz de León, Fridzia (2001) *Estrategia, competitividad y tecnología en la empresa industrial (dos estudios de caso)*, Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, División de CSH, Departamento de Economía, Coordinación del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales, México.
- Jaime-Canseco, Raúl A. (1997) “El BID y los apoyos a la micro y pequeña empresa en México”, *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 2, Febrero, pp. 145-148, México.
- Juanchi Gómez, María Doris (2000a) “Organizaciones auxiliares de crédito en las microfinanzas” en Skertchly Molina, Ricardo W. (Coord.), *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 79-110.
- Juanchi Gómez, María Doris (2000b) “Sociedades de ahorro y préstamo como una alternativa de crédito para la microempresa: el caso de la caja popular mexicana” en Skertchly

- Molina, Ricardo W. (Coord.), *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 223-247.
- Juarado Arellano, Araceli (1997a) “Diagnóstico integral de la micro y pequeña empresa en México D.F.”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 19-34.
- Jurado Arellano, Araceli (1997b) “Políticas por tamaño de empresa”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 353-358.
- Jurado, Araceli (1993) “El diagnóstico integral, un imperativo para la toma de decisiones en la micro y pequeña industria”, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Vol. VII, Núm. 24, Noviembre-Diciembre, pp. 3-4, México.
- Labarthe C., Carlos (2001) “Microfinanzas en México”, *El mercado Valores*, Año LXI, Núm. 3, Marzo, pp. 34-38, México.
- Lara C., Fernando V. (1995) “La crisis y la globalización de los mercados: un reto para la micro, pequeña y mediana empresa de México”, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Vol. IX, Núm. 33, Mayo-Junio, pp. 9-11, México.
- Larios Santillana, Héctor (1993) “Los Gremios PYME y la generación de empresas integradoras”, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Vol. VI, Núm. 19, Enero-Febrero pp. 3-6, México.
- Ledesma, David et. al. (2002) “Rentabilidad económica de microempresas pobres en Baja California”, *El mercado Valores*, Año LXII, Núm. 11, Noviembre, pp. 32-41, México.
- Ledesma, David y Alejandro Mungaray (2002) “El Desarrollo de microempresas pobres”, *El mercado Valores*, Año LXII, Núm. 11, Noviembre, pp. 3-4, México.
- Ledezma, David, Alejandro Mungaray Lagarda y Natanael Ramírez (2004) “Lección 4. Evaluación económica y financiera de la microempresa”, en Mungaray Lagarda, Alejandro y Martín Ramírez Urquidy (Coords.), *Lecciones de microeconomía para microempresas*, Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 113-158.
- León, Jesús Raúl (2002) “Planificación estratégica e implementación del comercio virtual”, en Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (Coords.) *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas, México, pp. 205-213.
- Levanti, Carole (2001) “Prácticas empresariales y apertura económica en México”, *Comercio Exterior*, Vol. 51, Núm. 12, Diciembre, pp. 1045-1055, México.
- Lira Meza, Ma. Rosa y Carlos Muñoz Izquierdo (1990) “Capital cultural, dinámica económica y desarrollo de la microempresa en la ciudad de México”, *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, Vol. XX, Núm. 4, pp. 35-111, México.

- 
- Lloréns Báez, Luis (2002) “El concepto de red de conocimientos aplicado a la creación y desarrollo de microempresas” en Mungaray, Alejandro, Juan Ignacio Palacio y Clemente Ruiz (Coords.) *Potencial de la vinculación universitaria para una política microempresarial. Una perspectiva comparada*, Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 253-271.
- Lloréns Fabregat, Carmen y Horacio Piña P., (1991) “Grandes proyectos para las industrias pequeñas y medianas”, *Industria*, Vol. 3, Núm. 25, Marzo, pp. 46-48, México.
- López Espinosa, Mario (1995) “La micro y pequeña empresa en el marco de las políticas de desarrollo social y de desarrollo empresarial”, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Vol. IX, Núm. 31, Enero-Febrero, pp. 5-8, México.
- López Espinosa, Mario (2001) “Consideraciones sobre la microempresa, el financiamiento y el desarrollo”, *El mercado Valores*, Año LXI, Núm. 4, Abril, pp. 22-38, México.
- Lozano Carrillo, Oscar (2003) *Comportamiento Organizacional en la Pequeña Empresa: el caso de la Refaccionaria Veracruz*, Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, División de CSH, Departamento de Economía, Coordinación del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales, México.
- Luna, Matilde (1994) “Estructura de poder y organizaciones empresariales. El debate en trono a la reforma macroeconómica”, *Iztapalapa*, Año 14, Núm. 34, Julio-Diciembre 1994, pp. 77-90, México.
- Luna, Matilde (1995) “La acción organizada del sector privado. Los empresarios pequeños” en Calvo, Thomas y Bernardo Méndez L. (Coords.) *Micro y pequeña empresa en México frente a los retos de la globalización*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, pp. 173-189.
- Luna, Matilde y Ricardo Tirado (1997) “Organización y representatividad de las micro y pequeñas empresas en México”, *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 2, Febrero, pp. 159-166, México.
- Macario, Carla (1999) “La reestructuración en la industria: los casos de Chile, México y Venezuela”, *Revista de la CEPAL* Núm. 67, Abril, pp. 95-112, Santiago de Chile.
- Marín Santillán, Jorge (1998) “La pequeña y mediana empresa en México: Retos y acciones a realizar”, *Industria*, Vol. 11, Núm. 108, Abril, pp. 29-33, México.
- Martínez Contreras, Karina, Hilda T. Ramírez Alcántara y Elena Salcedo Vázquez (2004) “Disfuncionamientos en tres PyMES mexicanas” *Administración y organizaciones*, Año 6, Núm. 12, Junio, pp. 81-100, México.
- Martínez González, José V. (1995) “Supervivencia: realidad de las micros y pequeñas empresas”, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Vol. IX, Núm. 33, Mayo-Junio, pp. 7-8, México.
- Martínez López, Carmen Leonor (2002) “Gerencia latinoamericana del recurso humano para las PYMES”, en Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (Coords.) *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas, México, pp. 105-117.

- Martínez M., Adriana (2005) “Hitos de innovación: el caso de la empresa “LATINA””, en Sánchez Daza, Germán, *Innovación en la sociedad del conocimiento*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Nacional Autónoma de México, Red de Investigación y Docencia en Innovación Tecnológica y Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, pp. 323-346.
- Martínez Vázquez, Griselda (1995) “Las micro, pequeñas y medianas empresas ante la crisis económica en México”, *El Cotidiano*, Año 12, Núm. 72, Octubre, pp. 98-105, México.
- Martínez Vázquez, Griselda (2000) “La importancia del *management* socioeconómico para las pequeñas y medianas empresas mexicanas”, en Estrada García, Ricardo y José Flores Salgado (Comps.), *Organización, administración y cambio en México*, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, División de CSH, pp. 123-157.
- Martínez Vázquez, Griselda (2001) “El diagnóstico socioeconómico en pequeñas empresas mexicanas” *Administración y organizaciones*, Año 4, Núm. 7, Noviembre, pp. 97-120, México.
- Martínez Vázquez, Griselda (2005) “La creación de ventajas competitivas. El caso de una pequeña empresa de consultoría ambiental”, en *Administración y Organizaciones*, Año 7, Núm. 14, Junio, pp. 47-66, México.
- Martínez-Tovilla, Carlos (2001) “Intervención financiera y apoyo a la micro y pequeña empresa en México”, *Comercio Exterior*, Vol. 51, Núm. 8, Agosto, pp. 746-755, México.
- Mata Carrasco, Fernando (2004) “Administración de las cadenas de abastecimiento” en Soto Pineda, Eduardo y Simon L. Dolan (Ed.), *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, Thomson, México, pp. 171-197.
- Mata Carrasco, Fernando (2004) “Productividad: sistemas de medición del desempeño” en Soto Pineda, Eduardo y Simon L. Dolan (Ed.), *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, Thomson, México, pp. 145-169.
- Maza Pereda, Antonio (1997a) “Reflexión sobre las causas de mortandad de la micro y pequeña empresa”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 85-119.
- Maza Pereda, Antonio (1997b) “Infraestructura institucional”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 277-279.
- Maza Pereda, Antonio (1997c) “Dinámica de desarrollo de la micro y pequeña empresa y el papel de las políticas de apoyo”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 359-385.
- Maza Pereda, Antonio (2000) “Capacitación y consultoría a la microempresa: el caso de CIMO” en Skertchly Molina, Ricardo W. (Coord.), *Microempresa, financiamiento y*

---

*desarrollo: el caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 125-139.

- Méndez Lugo, Bernardo (1995a) “La micro y pequeña industria y los retos de la globalización en México” en Calvo, Thomas y Bernardo Méndez L. (Coords.) *Micro y pequeña empresa en México frente a los retos de la globalización*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, pp. 219-241.
- Méndez Lugo, Bernardo, (1995b) “Universidad-empresa, círculo virtuoso para la pequeña y mediana empresa”, *Estrategia Industrial* Año XII, Núm. 131, pp. 9-10, México.
- Méndez Salvatorio, Adrián y Pablo Licea Alcázar (1997) “Programa emprendedores”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 329-333.
- Méndez, José Luis (1997) “Veinte años de planeación industrial en México”, *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 1, Enero, pp. 50-56, México.
- Mercado H., Salvador (2004) *Administración de pequeñas y medianas empresas. Estrategias de crecimiento*, Ed. PAC, México.
- Mercado, Alfonso (1999) “Las maquiladoras de cara al año 2001”, *Comercio Exterior*, Vol. 49, Núm. 9, Septiembre, pp. 777-780, México.
- Moctezuma Ariel y Alejandro Mungaray (1997) “Subcontratación entre maquiladoras y pequeñas empresas en México”, *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 2, Febrero, pp. 95-102, México.
- Montoya Flores, Ma. Teresa (2004) “Identidad organizacional en una cooperativa de mujeres”, en revista Iztapalapa, Año 25, Núm. 56, Enero-Junio, págs. 175-192.
- Montoya Flores, Ma. Teresa y Marcela Rendón Cobián (1999) “Toma de decisiones y modernidad en la pequeña empresa mexicana”, en *Administración y Organizaciones*, Año 1, Núm. 3, Noviembre, pp. 87-111, México.
- Montoya Flores, Ma. Teresa y Marcela Rendón Cobián (2000) “La capacitación en la pequeña empresa mexicana. Algunos aspectos relevantes”, *Iztapalapa*, Año 20, Núm. 48, Enero-Junio, pp. 221-246, México.
- Montoya Mendoza, Alejandro (2000) *Formas de organización e innovación tecnológica en las empresas pequeñas*, Nacional Financiera, México.
- Morales Alquicira, Andrés, Silvia Pomar Fernández y Araceli Rendón Trejo (2003) “Las micro y pequeñas empresas ante la apertura comercial: El caso del subsector alimentos, bebidas y tabaco en México” *Administración y organizaciones*, Año 5, Núm.10, Julio, pp. 93-112, México.
- Morales Troncoso, Carlos (2004) “La participación de las PYMES del sector alimentario en la exportación” en *Memoria del Segundo Coloquio de Investigación de Doctorantes en Ciencias de la Administración*, Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 273-282.

- Moreno Moreno, Prudenciano (1997) “Capacitación y educación en la pequeña y mediana empresa mexicana”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 225-235.
- Moreno Padilla, Javier (1998) “Empresas familiares”, *Entorno*, Año 9, Núm. 116, Abril, pp. 36-40, México.
- Mungaray Lagarda, Alejandro y Ernesto Torres (1997) “Posibilidades de crecimiento de la industrias pequeñas y medianas en México”, *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 1, Enero, pp. 38-42, México.
- Mungaray Lagarda, Alejandro y Juan Ignacio Palacio Morena (2002) “Presentación” en Mungaray, Alejandro, Juan Ignacio Palacio y Clemente Ruiz (Coords.) *Potencial de la vinculación universitaria para una política microempresarial. Una perspectiva comparada*, Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 5-10.
- Mungaray Lagarda, Alejandro y Juan M. Ocegueda Hernández (2002) “La experiencia del servicio social mexicano en el desarrollo microempresarial” en Mungaray, Alejandro, Juan Ignacio Palacio y Clemente Ruiz (Coords.) *Potencial de la vinculación universitaria para una política microempresarial. Una perspectiva comparada*, Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 69-103.
- Mungaray Lagarda, Alejandro y Martín Ramírez Urquidy (2004) “Introducción a la asistencia universitaria para el desarrollo microempresarial”, en Mungaray Lagarda, Alejandro y Martín Ramírez Urquidy (Coords.), *Lecciones de microeconomía para microempresas*, Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 5-19.
- Mungaray Lagarda, Alejandro, Francisco J. Castellón F., Juan M. Ocegueda, David Ledezma, Carmen Alcalá, Martín Ramírez, Rubén Roa, Carmen Navarro y Natanael Ramírez (2002) “Política industrial para microempresas a través del servicio social universitario. Una experiencia mexicana de investigación-acción” en Mungaray, Alejandro, Juan Ignacio Palacio y Clemente Ruiz (Coords.) *Potencial de la vinculación universitaria para una política microempresarial. Una perspectiva comparada*, Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 223-252.
- Mungaray Lagarda, Alejandro, J. Manuel Ocegueda Hernández y Rubén Roa Dueñas (2002) “Estabilización macroeconómica y microempresas pobres en México”, *El mercado Valores*, Año LXII, Núm. 11, Noviembre, pp. 5-11, México.
- Mungaray Lagarda, Alejandro, Martín Ramírez Urquidy y Natanael Ramírez (2004) “Lección 2. Producción, costos y aprendizaje”, en Mungaray Lagarda, Alejandro y Martín Ramírez Urquidy (Coords.), *Lecciones de microeconomía para microempresas*, Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 55-89.
- Mungaray Lagarda, Alejandro, Martín Ramírez, Haydee López, Nidia Guzmán, Melisa Machado e Idéale Aguirre (2002) “Eficiencia productiva en microempresas pobres”, *El mercado Valores*, Año LXII, Núm. 11, Noviembre, pp. 20-25, México.
- Murgía Ashby, Luz (2000) “El sector de la microempresa en México y sus características” en Skertchly Molina, Ricardo W. (Coord.), *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el*



---

*caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 15-37.

- NAFIN-INEGI (1993) *La micro, pequeña y mediana empresa. Principales características*, en NAFINSA-INEGI, México.
- Navarro Téllez, María del Carmen (2002) “Evaluación del impacto del Servicio Social en apoyo a microempresas de base social”, *El mercado Valores*, Año LXII, Núm. 11, Noviembre, pp. 42-50, México.
- Noriega, G. Agustín (1992) “La pequeña y mediana empresa y los consultores de empresa”, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Vol. IV, Núm. 13, Enero-Febrero, pp. 10-12, México.
- Nosbit, Marvin (1993) “El desarrollo de la infra-estructura para apoyar a las pequeñas empresas, el caso de E.U.”, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Vol. VI, Núm. 19, Enero-Febrero pp. 19-22, México.
- Ochoa Cortés, Arnoldo (1997) “Evolución de la estructura industrial por tamaño de establecimiento en Coahuila”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 183-210.
- Olivera Lozano, Guillermo (1997a) “La pequeña industria en el proceso de reestructuración industrial y desconcentración territorial en el mundo y México”, *Investigación Económica*, Vol LVII, Núm. 220, Abril-Junio, pp. 67-95, México.
- Olivera Lozano, Guillermo (1997b) “Participación complementaria e integrada de la pequeña industria mexicana”, *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 9, Septiembre, pp. 705-714, México.
- Olivera Lozano, Guillermo (2001) “El fin del ciclo mundial de crecimiento de la micro y pequeña industria y su evolución en México”, *Comercio Exterior*, Vol. 51, Núm. 8, Agosto, pp. 735-745, México.
- Olmedo Carransa, Bernardo (1998) “Financiamiento y capitalización para la microempresa en México”, *Comercio Exterior*, Vol. 48, Núm. 8, Agosto, pp. 659-665, México.
- Olmedo Carranza, Bernardo (2001) “Reflexiones en torno de algunos aspectos de la investigación y el desarrollo en México” en Olmedo, Bernardo y José Luis Solleiro (Coords.) *Políticas industriales y tecnológicas para las pequeñas y medianas empresas. Experiencias internacionales*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 223-235.
- Orozco, José Antonio (1997) “Programa Calidad Integral y Modernización”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 289-294.
- Ortiz Cruz, Eteberto (1997) “El cambio estructural en México y las empresas pequeñas y medianas”, *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 1, Enero, pp. 16-26, México.

- Ortiz Wadgymar, Arturo (1993) “La pequeña y mediana industria ante la apertura comercial y el tratado de libre comercio: México, Estados Unidos y Canadá”, *Producción Económica*, Vol. II, pp. 71-98, México.
- Otálora Bay, Germán (2004) “Dirección estratégica en las PYMES” en Soto Pineda, Eduardo y Simon L. Dolan (Ed.), *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, Thomson, México, pp. 131-143.
- Ozuna, Teófilo (2002) “La importancia del plan de negocio para pequeñas y medianas empresas”, en Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (Coords.) *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas, México, pp. 27-34.
- Pagán, José A. (2002) “Reclutamiento compensación y capacitación”, en Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (Coords.) *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas, México, pp. 118-136.
- Palacios Neri, Javier (1991) “Pequeña y mediana industria, semillero de una nueva clase de empresarios”, *Industria*, Vol. 4, Núm. 32, Octubre, pp. 5-7, México.
- Palos Delgadillo, Humberto (2001) “Un modelo de administración ambiental para las PyMES como instrumento de vinculación universidad-empresa” en memorias del V Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Universidad de Guadalajara, México. (versión CD-ROM)
- Pardo Lizárraga, Concepción (2001) *Estrategia, competitividad y tecnología en la empresa industrial (dos estudios de caso)*, Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, División de CSH, Departamento de Economía, Coordinación del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales, México.
- Paura García, Juan (2002) “Controles administrativos y contables para la planeación fiscal de las PYMES”, en Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (Coords.) *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas, México, pp. 139-154.
- Pérez Barroso, Margarita, Jorge Oscar Rouquette Alvarado y Magdalena Saleme Aguilar (2001) “Hezberg: factores de motivación e higiene. El caso de trabajadores de microindustria en México” en Estrada García, Ricardo y José Flores Salgado (comp.), *Estudios Organizacionales y pequeñas y medianas empresas*, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, CSH, México, pp. 181-202.
- Pérez Barroso, Margarita, Jorge Oscar Rouquette Alvarado y Magdalena Saleme Aguilar (2002) “Motivación y complacencia en trabajadores mexicanos de pequeña empresa” en Estrada García, Ricardo y Magdalena Saleme Aguilar (comp.) *Innovación, confianza y pequeña empresa*, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, CSH, México, pp. 157-175.
- Peyret García, Francisco (1994) “Promoción internacional a la micro, pequeña y mediana industria”, *Industria*, Vol. 7, Núm. 66, Septiembre, pp. 14-16, México.

- 
- Pietrobelli, Carlo y Roberta Rabelotti (2005) “Políticas para el mejoramiento de las PYME en los clusters y cadenas de valor de Latinoamérica”, en Cimoli, Mario, Beatriz García y Celso Garrido (Coord.), *El camino latinoamericano hacia la competitividad. Políticas públicas para el desarrollo productivo y tecnológico*, Universidad Autónoma Metropolitana - Azcapotzalco y Siglo XXI, pp.115-138.
- Pino Hidalgo, Enrique (2002) “Financiamiento para la pequeña empresa. Una aproximación desde la sociedad civil”, *Comercio Exterior*, Vol. 52, Núm. 5, Mayo, pp. 410-419, México.
- Piña Paniagua, Horacio (1991) “Apoyo de la industria micro, pequeña y mediana, Industria”, Vol. 4, Núm. 34, Diciembre, pp. 14-15, México.
- Pomar Fernández, Silvia y Martín Rivera Guerrero (1998) *Alternativas de financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa*, Universidad Autónoma Metropolitana y Palabra en Vuelo, México.
- Pomar Fernández, Silvia y Martín Rivera Guerrero (2001) “Fomento al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa” *Administración y Organizaciones*, Año 4, Núm. 7, Noviembre, pp. 51-67, México.
- Prado, Fernando (1999) “El apoyo a las PYMES: Perspectivas y Desafíos para el año 2000”, *El mercado Valores*, Año LIX, Número Especial, pp. 56-58, México.
- Primer Congreso Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Industria (1996) “Empresas integradoras, subcontratación, programa de desarrollo de proveedores y centros de competitividad empresarial (CRECE)”, *Industria*, Vol. 9, Núm. 92, Diciembre, pp. 6-11, México.
- Puga Colmenares, Norma R. y Fernando Villareal (1994) “La exportación indirecta, opción de desarrollo para las micro, pequeñas y medianas empresas”, *Comercio Exterior*, Vol. 44, Núm. 11, Noviembre, pp. 959-961, México.
- Puga, Cristina (1992) “Medianos y pequeños empresarios: la difícil modernización”, *El Cotidiano*, Año 8, Núm. 50, Septiembre-Octubre, pp. 126-129, México.
- Ramírez Urquidy, Martín (2004) “Lección 1. Análisis institucional del desarrollo microempresarial”, en Mungaray Lagarda, Alejandro y Martín Ramírez Urquidy (Coords.), *Lecciones de microeconomía para microempresas*, Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 21-53.
- Ramírez Urquidy, Martín, Alejandro Mungaray Lagarda, Gloria Ramírez y Abraham Meza (2002) “Aprendizaje en microempresas pobres”, *El mercado Valores*, Año LXII, Núm. 11, Noviembre, pp. 26-31, México.
- Ramírez, Juan Antonio (1997) “Mecanismos financieros para las pequeñas y medianas empresas (caso Nacional Financiera)”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 247-259.
- Ramírez, Natanael, Alejandro Mungaray Lagarda y Martín Ramírez Urquidy (2004) “Lección 6. Aplicación de análisis macroeconómico para microempresas”, en Mungaray Lagarda, Alejandro y Martín Ramírez Urquidy (Coords.), *Lecciones de microeconomía para*

- microempresas*, Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 179-192.
- Rebollo Lozano, Leopoldo Javier (2005) *Diagnóstico de operaciones de las PyMES*, Trillas, México.
- Rendón Cobián, Marcela (2003) “Cultura y organización en la empresa familiar” en revista Iztapalapa, Año 24, Núm. 55, Julio-Diciembre, págs. 119-141.
- Rendón Cobián, Marcela (2004) “Institución y cultura en una pequeña clínica de tipo familiar”, en memorias del 2do. Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Mazatlán Sinaloa 25-27 de Noviembre.
- Reyes Avellaneda, Rafael (2003) *La Red de Subcontratación y la Sustentabilidad. Estudio de caso de la empresa Jalagat*, Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, División de CSH, Departamento de Economía, Coordinación del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales, México.
- Rhoads, John B. (1998) *Mercado de valores para empresas medianas y pequeñas*, IMEF y IMCP, México.
- Rivera Ríos, Miguel A. (1994) “Marco teórico e histórico”, en Suárez Aguilar, Estela y Miguel A. Rivera R., *Pequeña empresa y modernización: análisis de dos dimensiones*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, UNAM, México, pp. 11-128.
- Roa Dueñas, Esteban Rubén (2004) “Lección 5. Planeación estratégica para microempresas”, en Mungaray Lagarda, Alejandro y Martín Ramírez Urquidy (Coords.), *Lecciones de microeconomía para microempresas*, Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 159-178.
- Roa Dueñas, Rubén (2002) “Percepción de la asistencia gubernamental a la micro y pequeña empresa”, *El mercado Valores*, Año LXII, Núm. 11, Noviembre, pp. 51-57, México.
- Roa Quiñónez, Rubén (2002) “Perspectivas del desarrollo microempresarial mexicano a través de centros universitarios de difusión tecnológica” en Mungaray, Alejandro, Juan Ignacio Palacio y Clemente Ruiz (Coords.) *Potencial de la vinculación universitaria para una política microempresarial. Una perspectiva comparada*, Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 105-120.
- Rodríguez Pérez, Rafael E. (1997) “La información en las pequeñas y medianas empresas. La experiencia de Infotec”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 237-246.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2001) *Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras*, Thomson Learning, México.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2001) *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Thomson Learning, México.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2002) *Administración de pequeñas y medianas empresas*, Thomson, México.

- 
- Rodríguez, Dora (2001) “Gestión ambiental en México: diferencias entre empresas pequeñas, medianas y grandes” en Olmedo, Bernardo y José Luis Solleiro (Coords.) *Políticas industriales y tecnológicas para las pequeñas y medianas empresas. Experiencias internacionales*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 159-188.
- Roque Quintero, José (1994) “Nuevos mecanismos de transferencia de tecnología a la pequeña y mediana industria”, *Industria*, Vol. 7, Núm. 69, Diciembre, pp. 46-49, México.
- Rózga Luter, Ryszard (1997) “Patrones geográficos de distribución de las empresas de la industria mediana, pequeña y micro por estados”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 35-48.
- Rueda Peiro, Isabel y Nadima Simón Domínguez (Coord.) (1999) *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas. México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España*, UNAM-IIE y Miguel Ángel Porrúa, México.
- Rueda Peiro, Isabel (1999) “Las micro, pequeña y mediana empresas en México: importancia, entorno, asociación y subcontratación” en Rueda Peiro, Isabel y Nadima Simón Domínguez (Coord.) *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas. México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España*, UNAM-IIE y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 15-36.
- Rueda Peiro, Isabel (2001) *Las micro, pequeña y mediana empresas en México en los años noventa*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas y Miguel Ángel Porrúa, México.
- Rueda Peiro, Isabel (Coord.) (1997) *Las empresas integradoras en México*, Siglo XXI e Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, México.
- Rueda Peiro, Isabel y Mercedes Gaitán Riveros (1997) “El entorno mundial y el papel estratégico de las pequeñas empresas”, en Rueda Peiro, Isabel (Coord.) *Las empresas integradoras en México*, Siglo XXI e Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, México, pp. 19-41.
- Rueda Peiro, Isabel y Nadima Simón Domínguez (1998) “Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas”, en Memoria del III Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas, UNAM- Facultad de Contaduría y Administración, División de Investigación, pp. 117-123, México.
- Ruiz Duran, Clemente (1992) “Las empresas micro, pequeñas y medianas: crecimiento con innovación tecnológica”, *Comercio Exterior*, Vol. 42, Núm. 2, Febrero, pp. 163-168, México.
- Ruiz Duran, Clemente (1993) “México: crecimiento e innovación en las micro y pequeñas empresas”, *Comercio Exterior*, Vol. 43, Núm. 6, Junio, pp. 525-529, México.
- Ruiz Duran, Clemente (1995a) “Micro y pequeña empresa: restricciones al crecimiento y potencial para la innovación”, en Gutiérrez Soria, Federico y Clemente Ruiz Duran, *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, Nacional Financiera, México, pp. 129-143.

- Ruiz Durán, Clemente (1995b) *Economía de la pequeña empresa. Hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo*, Editorial Planeta Mexicana, México.
- Ruiz Durán, Clemente (2002a) “Desarrollo empresarial en América Latina” en Ruiz Durán, Clemente (Coord.), *Desarrollo empresarial en América Latina*, Nacional Financiera y UNAM, México, pp. 11-33.
- Ruiz Durán, Clemente (2002b) “Empresarialidad y desarrollo económico en México. El caso de las Mipymes” en Ruiz Durán, Clemente (Coord.), *Desarrollo empresarial en América Latina*, Nacional Financiera y UNAM, México, pp. 109-145.
- Ruiz Durán, Clemente (2002c) “Adaptación y éxito de las pequeñas y medianas empresas al proceso de apertura” en Ruiz Durán, Clemente (Coord.), *Desarrollo empresarial en América Latina*, Nacional Financiera y UNAM, México, pp. 173-194.
- Ruiz Durán, Clemente (Coord.) (2002d) *Microfinanzas: mejores prácticas a nivel nacional e internacional*, Gobierno del Distrito Federal, Universidad Nacional Autónoma de México y Facultad de Economía, México.
- Ruiz Durán, Clemente y Carlos Zubirán Schadtler (1992) *Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México*, Nacional Financiera, México.
- Ruiz Durán, Clemente y Mitsuhiro Kagami (1993) *Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México*, Nacional Financiera, México.
- s/autor (1993) “Las micro, pequeñas y medianas empresas ante las nuevas realidades económicas” (Conclusiones y recomendaciones del Seminario Internacional: El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de globalización de la economía mundial), Comercio Exterior, Vol. 43, Núm. 6, Junio pp. 572-584, México.
- s/autor (1994) “El impulso a la micro, pequeña y median empresa”, El Mercado de Valores, Año LIV, Núm. 6, Junio, pp. 28-32, México.
- s/autor (1998) “Criterios de evaluación para la pequeña empresa: planeación y presupuesto”, Estrategia Industrial, Año XIV, Núm. 162, pp. 14-18, México.
- s/autor (1998) “Criterios de evaluación para la pequeña empresa: plan de gestión”, Estrategia Industrial, Año XIV, Núm. 163, pp. 14-18, México.
- Sáenz, Mario (1997) “Mecanismos de transferencia de tecnología para las pequeñas y medianas empresas: el caso de la Unidad de Transferencia Tecnológica”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 303-308.
- Salas López, M. Ángel (2001) “Cadenas de valor para el desarrollo de la micro y pequeña empresa” en memorias del V Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Universidad de Guadalajara, México. (versión CD-ROM)
- Saleme Aguilar, Maria Magdalena (2000) *Importancia de la planeación en el proceso de creación de una pequeña empresa industrial*, Tesis de Maestría en Administración

---

Industrial de la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Química, División de Estudios de Posgrado, México.

- Sánchez Martínez, Arturo (1993) “La importancia del desarrollo de productos ante los cambios en el intercambio comercial extrafronterizas (secuencia metodológica para la pequeña y median empresa)”, *Gestión y Estrategia*, Núm. 3, Enero-Junio, pp. 72-85, México.
- Sánchez Sandoval, Humberto (1995) “Los alcances de la informática en la pequeña y mediana empresa”, *Estrategia Industrial*, Año XII, Núm. 136, pp. 19-20, México
- Sánchez Soto, Gustavo (1996) “Joint Venture: Una estrategia para hacer negocios”, *El Mercado de Valores*, Año, LVI, Núm. 8, Agosto, pp. 31-34, México.
- Sánchez Ugarte, Fernando (1993) “Acciones en favor de las micro, pequeñas y medianas industrias en México”, *Comercio Exterior*, Vol. 43, Núm. 6, Junio, pp. 539-543, México.
- Sandoval, Eduardo (2002) “Administración óptima del efectivo en las PYMES: uso de herramientas clave”, en Barragán Codina, José N. y José A. Pagán (Coords.) *Administración de las pequeñas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*, Trillas, México, pp. 155-167.
- Saraví, Gonzalo A. (1997a) “Microempresa y relaciones laborales: modelos y estrategias ante el nuevo escenario económico”, *Argumentos*, Núm. 28, Diciembre, pp. 7-28, México.
- Saraví, Gonzalo A. (1997b) *Redescubriendo la microindustria: Dinámica y configuración de un distrito industrial en México*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y Juan Pablos Editor, México.
- Saraví, Gonzalo A. (1998) “Micro y pequeñas empresas en los distritos industriales de México: La necesidad de un nuevo contexto institucional”, *Sociológica*, Año 13, Núm. 37, Mayo-Agosto, pp. 251-265, México.
- Sarukhán, José (1993) “El papel de la Micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de globalización de la economía mundial”, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y median empresa*, Vol. VII, Núm. 21, Mayo-Junio, pp. I-III, México.
- Secretaría de Economía (2006) *Programa de Desarrollo Empresarial 2001-2006*, en [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx), página visitada el 11 de enero de 2006.
- Silva, Aurora (1991) “Calidad total en la pequeña y mediana industria”, *Industria* Vol. 3, Núm. 21, Septiembre-Octubre, pp. 18-19, México.
- Simón Domínguez, Nadima (1997) “Metodología y análisis estadístico de la encuesta”, en Rueda Peiro, Isabel (Coord.), *Las empresas integradoras en México*, Siglo XXI e Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, México, pp. 81-116.
- Simón Domínguez, Nadima (1999) “Experiencias de empresas integradoras en México” en Rueda Peiro, Isabel y Nadima Simón Domínguez (Coords.) *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas. México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España*, UNAM-IIIE y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 97-114.
- Simón Sauri, Rodica (2000a) “Los programas de microcrédito en la banca privada. Un caso de estudio” en Skertchly Molina, Ricardo W. (Coord.), *Microempresa, financiamiento y*

- desarrollo: el caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 55-77.
- Simón Sauri, Rodica (2000b) “La tasa de interés y el manejo de riesgo en el otorgamiento de créditos a las microempresas: estudio de caso” en Skertchly Molina, Ricardo W. (Coord.), *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 169-190.
- Skertchly Molina Ricardo y Alquilino Barrón Gutiérrez (2000) “Hacia la construcción del sector de la microempresa y las microfinanzas: las lecciones aprendidas” en Skertchly Molina, Ricardo W. (Coord.), *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 289-307.
- Skertchly Molina, Ricardo W. (2000a) “Desafíos de los servicios financieros a las micro y pequeñas empresas” en Skertchly Molina, Ricardo W. (Coord.), *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 39-53.
- Skertchly Molina, Ricardo W. (2000b) “Factores para el desarrollo acelerado de la microempresa: el caso de la industria del vestido en Villa Hidalgo, Jalisco” en Skertchly Molina, Ricardo W. (Coord.), *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 113-124.
- Skertchly Molina, Ricardo W. y Martha Huitrón Piña (2000) “Fincomún: una metodología de financiamiento para microempresas en la ciudad de México” en Skertchly Molina, Ricardo W. (Coord.), *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 191-221.
- Smoneen A., Humberto (2001) “La integración de las pequeñas y medianas empresas al esfuerzo exportador” en Olmedo, Bernardo y José Luis Solleiro (Coords.) *Políticas industriales y tecnológicas para las pequeñas y medianas empresas. Experiencias internacionales*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 189-203.
- Soler, Cerefi (2004) “Capital humano y creación de valor” en Soto Pineda, Eduardo y Simon L. Dolan (Ed.), *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, Thomson, México, pp. 199-209.
- Solleiro Rebolledo, José L., Roberto López Martínez y Rosario Castañón Ibarra (1997) *Una aproximación de política tecnológica para las pequeñas y medianas empresas frente a la apertura comercial*, Punctum, México.
- Solleiro, José L. y Rosario Castañón (1998) “Política Industrial y tecnológica para las PYME en América del Norte”, *Comercio Exterior*, Vol. 48, Núm. 7, Julio, pp. 582-593, México.
- Sosa Mansur, Francisco (1993) “El mercado de valores para la empresa pequeña y mediana”, *Ejecutivos de Finanzas*, Año XXII, Núm. 10, Octubre, pp. 74-81, México.
- Sotelo Sánchez, Heliodoro (2001) *Estrategia y control de gestión: un estudio de caso en la pequeña empresa industrial mexicana*, Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales



---

de la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, División de CSH, Departamento de Economía, Coordinación del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales, México.

- Soto Pineda, Eduardo y Simon L. Dolan (2004a) "El impacto de la globalización en las PYMES" en Soto Pineda, Eduardo y Simon L. Dolan (Ed.), *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, Thomson, México, pp. 1-17.
- Soto Pineda, Eduardo y Simon L. Dolan (2004b) "Presente y futuro de las PYMES" en Soto Pineda, Eduardo y Simon L. Dolan (Ed.), *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, Thomson, México, pp. 19-32.
- Soto Pineda, Eduardo y Simon L. Dolan (2004c) "La gestión de los procesos humanos en las PYMES" en Soto Pineda, Eduardo y Simon L. Dolan (Ed.), *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales*, Thomson, México, pp. 95-129.
- Soto Romero, Jorge M. (1998) "Asociaciones exitosas de micro y pequeños productores en Baja California, México", *Comercio Exterior*, Vol. 48, Núm. 4, Abril, pp. 300-308, México.
- Stumpo, Giovanni (2004) "Articulación productiva y pequeñas y medianas empresas: reflexiones a partir de algunos estudios de caso en América Latina", en Dini, Marco y Giovanni Stumpo (Coords.) *Pequeñas y medianas empresas y eficiencia colectiva. Estudios de caso en América Latina*, Siglo XXI Editores y CEPAL, México, pp. 11-30.
- Stumpo, Giovanni (2005) "Políticas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas en América Latina" en Cimoli, Mario, Beatriz García y Celso Garrido (Coord.), *El camino latinoamericano hacia la competitividad. Políticas públicas para el desarrollo productivo y tecnológico*, Universidad Autónoma Metropolitana - Azcapotzalco y Siglo XXI, pp.254-273.
- Suárez Aguilar, Estela (1994) "La industria del vestido", en Suárez Aguilar, Estela y Miguel A. Rivera R., *Pequeña empresa y modernización: análisis de dos dimensiones*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, UNAM, México, pp. 129-228.
- Suárez-Núñez, Tirso (1993) "El quehacer del emprendedor", *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Vol. VI, Núm. 19, Enero-Febrero, pp. 7-10, México.
- Suarez-Nuñez, Tirso (2000a) "La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña y mediana empresa industrial (PMI)", *Ciencias Administrativas*, Año 2, Núm. 1 Junio, pp. 15-40, México.
- Suarez-Núñez, Tirso (2000b) "La pequeña empresa (PE) y los Estudios Organizacionales", *Administración y Organizaciones*, Año 2, Núm. 4, Junio, pp. 9-24, México.
- Suarez-Núñez, Tirso (2001) "La pequeña empresa (PE) en el pensamiento económico", *Administración y Organizaciones*, Año 4, Núm. 7, Noviembre, pp. 5-27, México.
- Suarez-Nuñez, Tirso (2002) *La estrategia, la tecnología y la competitividad en la pequeña empresa industrial. Un estudio multicaso*, Tesis de Doctorado en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, División de CSH, Departamento de Economía, Coordinación del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales, México.

- Suarez-Nuñez, Tirso (2003) “La PE como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas” *Administración y organizaciones*, Año 5, Núm.10, Julio, pp. 15-25, México.
- Suarez-Nuñez, Tirso y María de Jesús Obeso (2004) “La pequeña empresa como factor del desarrollo”, en *Gestión y Estrategia*, Num. 25, Enero-Junio, México.
- Tapia Naranjo, Alfredo (1997) “Innovación tecnológica en la pequeña y mediana empresa relacionada con la agricultura”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 121-144.
- Téllez Velasco, Daniel (2002) *Las orientaciones y los alcances de las formas de cambio organizacional en las PYMES*, Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, División de CSH, Departamento de Economía, Coordinación del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales, México.
- Tello Villagrán, Pedro (1995) “La pequeña mayoría. Reflexiones acerca de su estado actual” en Calvo, Thomas y Bernardo Méndez L. (Coords.) *Micro y pequeña empresa en México frente a los retos de la globalización*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, pp. 51-69.
- Tello, Cynthia (1994) “Comercializadoras: una buena opción para exportar”, *Comercio Exterior*, Vol. 44, Núm. 7, Julio, pp. 609-610, México.
- Terminel Saldaña, Julián (1991) “Fuentes de financiamiento para la pequeña y mediana industria”, *Ejecutivos de Finanzas*, Año XX, Núm. 5, Mayo, pp. 36-36-41, México.
- Terrones López, Víctor M. (1993a) “Las micro, pequeñas y medianas empresas en el proceso de globalización”, *Comercio Exterior*, Vol. 43, Núm. 6, Junio, pp. 544 –546, México.
- Terrones López, Víctor M. (1993b) “Reflexiones en torno al papel de las micros y pequeñas empresas en la economía mexicana”, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Vol. VII, Núm. 22, Julio-Agosto, pp. 7-11, México.
- Trabajo presentado en el II Congreso Latinoamericano por Nacional Financiera SNC (1993) “Fuentes de financiamiento y programas de fomento a las pequeñas y medianas empresas, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*”, Vol. VII, Núm. 21, Mayo-Junio, pp. 27-29, México.
- Valdés Buratti, Luigi A., (1991) “Tecnología para la pequeña y mediana industria”, *Industria*, Vol. 3, Núm. 26, Abril, pp. 16-17, México.
- Valdés Gaxiola, Alfredo (1993) “Plan Nacional de Desarrollo para la micro y pequeña industria (parte I)”, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Vol. VII, Núm. 22, Julio-Agosto, pp. 3-6, México.
- Valdés Gaxiola, Alfredo (1993) “Plan Nacional de Desarrollo para la micro y pequeña industria (parte II)”, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Vol. VII, Núm. 23, Septiembre-Octubre pp. 9-10, México.

- 
- Velasco Barrera, Guillermo (1997) “Programa integral de comunicación en pequeñas y medianas empresas”, en Corona Treviño, Leonel (Coord.), *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM, México, pp. 321-327.
- Velázquez Vadillo, Fernando (2000) “La estructura de financiamiento de las empresas industriales en México”, en Basave Kunhardt, Jorge, *Empresas mexicanas ante la globalización*, IIE, UNAM y Miguel Ángel Porrúa, México, pp.125-189.
- Vera Muñoz, Gerardo (2004) “El proceso de innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector textil, radicadas en la ciudad de Puebla”, en Memoria del Segundo Coloquio de Investigación de Doctorantes en Ciencias de la Administración, Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 103-118.
- Vera Muñoz, Gerardo (2005) “Trayectoria tecnológica y competitividad: micro, pequeñas y medianas empresas textiles en Puebla”, en Sánchez Daza, Germán, *Innovación en la sociedad del conocimiento*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Nacional Autónoma de México, Red de Investigación y Docencia en Innovación Tecnológica y Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, pp. 347-360.
- Villavicencio, Daniel (1992) “Las pequeñas y medianas empresas como actores del desarrollo industrial”, *Argumentos*, 16/17, Diciembre, pp. 31-42, México.
- Villavicencio, Daniel (1994) “Las pequeñas y medianas empresas innovadoras”, *Comercio Exterior*, Vol. 44, Núm. 9, Septiembre, pp. 759-769, México.
- Woo, Guillermo (2001) “Hacia la integración de pequeñas empresas en la industria electrónica de Jalisco: dos casos de estudio” en Dussel Peters, Enrique (Coord.), *Claroscuros. Integración exitosa de las pequeñas y medianas empresas en México*, Canacintra, CEPAL y Editorial JUS, México, pp. 107-156.
- Yatsko, Sandra K. (2000) “La microempresa de especialización flexible. ¿El modelo italiano es una posibilidad para México?” en Skertchly Molina, Ricardo W. (Coord.), *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso de México*, Universidad Anáhuac del Sur y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 151-166.
- Zarazúa Vilchis, José Luis (2005) “Una perspectiva de la selección de personal en las PYMES”, en *Gestión y Estrategia*, Núm. 27, Enero-Junio, pp. 57-66.
- Zarur Osorio, Antonio E. (1994) “Apertura y modernización empresarial en México: el caso de la pequeña y mediana empresa”, *Gestión y Estrategia*, Núm. 5 Enero-Junio, pp. 112-117, México.

## **Bibliografía no correspondiente a la MPYME en México (Capítulo 1)**

- Ackoff, Russell L. (1990) “Concepto cambiante de planeación”, en Ackoff, Russell, *Planificación de la empresa del futuro*, Limusa, México, pp. 71-100. (1983)
- Barba Álvarez, Antonio (1999) “Administración y sociedad”, en *Administración 2*, Universidad Tecnológica de México, México, pp. 15-38.
- Becattini, Giacomo (1988/89) “Los distritos industriales y el reciente desarrollo italiano”, *Sociología del trabajo*, Núm. 5, Invierno, pp. 3-17, España.
- Borrero, Alfonso, (s/f) *Política y gestión universitaria*, mimeo, Universidad del Valle, Colombia.
- Burns, Tom y G. M. Stalker (1994) *The management of innovation*, Oxford University Press, Great Britain. (capítulo 6) (1961)
- Castaingts Teillery, Juan (2000) *Los sistemas comerciales y monetarios en la triada excluyente. Un punto de vista latinoamericano*, UAM-I y Plaza y Valdés, México.
- Castillo, Juan José (1988/99) “La división del trabajo entre empresas”, *Sociología del Trabajo*, Núm. 5, Invierno, pp. 19-40, Madrid.
- Chanlat, Jean François (1998) *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, les presses de l’Université Laval y Editions Eska, Montréal.
- Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998) *Changing paradigms. The transformation of knowledge for the 21<sup>st</sup> century*, HarperCollinsBusiness, London. (específicamente ver pp. 60-144)
- Crozier, Michel (1974a) *El fenómeno burocrático*, Tomo 1., Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Dryzek, John S. (2003) “La lógica informal del diseño institucional”, en Goodin, Robert E. (comp.), *Teoría del diseño institucional*, Gedisa, Barcelona, pp. 135-161.
- Hall, Richard (1996) *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Hinings, C. R., Alan Meyer D. y Anne S. Tsui (1993) “Configurational approaches to organizational analysis”, *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 6, pp. 1175-1195.
- Kundera, Milan (1989) *La insoportable levedad del ser*, México: Tus Quets Editores, Colección Andanzas, Tercera Reimpresión.
- Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch (1973) *Organización y ambiente*, Editorial Labor, S.A., Barcelona. (1967)
- Méndez Morales, José Silvestre (1999) “El sistema financiero mexicano: situación actual”, *Contaduría y Administración*, Núm. 193, Abril-Junio, pp. 85-101, México. Mintzberg, Henry (1999a) *La estructuración de las organizaciones*, Ariel Economía, Barcelona. (1979)

- 
- Mintzberg, Henry (1999b) *Mintzberg y la dirección*, Diaz de Santos, Madrid.
- OECD (1998) *Best Practice for Small and Medium-sized Enterprises*, OECD, Paris.
- OECD (2002) *OECD Small and Medium Enterprise Outlook*, OECD, Paris.
- Ortega Ochoa, Rosa Ma. y Eduardo Villegas H. (1992) *El nuevo sistema financiero mexicano*, PAC. S.A. de C.V., México.
- Ortega Ochoa, Rosa Ma. y Eduardo Villegas H. (2002) *Sistema financiero mexicano*, Mc Graw-Hill, México.
- Perrow, Charles (1992) “Small-Firm Networks”, en N. Nohria y R. Eccles (eds.) *Networks and organizations*, Harvard Business School Press, Boston, pp. 445-470.
- Porter, Michel (2000) *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, México. (1987)
- Robbins, Stephen P. (1983) *Theory Organization. The structure and design of organizations*, Prentice Hall, New York.
- Torrès, Oliver (1998) “Vingt-cinq ans de recherché en PME: Une discipline entre courants et contre-courants”, en Torrès Oliver (Coord.) *PME. De nouvelles Approches*, Economica, Paris, pp. 17-53.

## **Bibliografía Capítulo 2**

- Ackoff, Russell L. (1991) *Planificación de la empresa del futuro*, Limusa, México. (1983)
- Adler, Paul S. y Robert E. Cole (1993) “Designed for Learning: A tale of two auto plants”, *Sloan Management Review*, Spring, págs 85-94.
- Aguilar Barajas, Ismael (1995) “Las empresas micro, pequeñas y medianas en el desarrollo industrial de México”, *Comercio Exterior*, Vol. 45, Núm. 6, Junio, pp. 478-486, México.
- Allaire, Yvan y Michael E. Firsirotu (1992) “Teorías sobre cultura organizacional”, en Abarbanel, Harry et. al., *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Legis, Bogotá, pp. 3-37.
- Alonso, José A. (1997) “Efectos del TLCAN en la microindustria del vestido de Tlaxcala, México”, *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 2, Febrero, pp. 103-110, México.
- Alvesson, Mats (1993) *Cultural perspectives an organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Alvesson, Mats y Per Olof Berg (1992) *Corporate culture and organizational symbolism*, de Gruyter, Berlin.
- Argyris, Chris (1965) *Personality and organization. The conflict between System and the individual*, Harper & Row y John Weatherhill, Tokyo. (1957)
- Argyris, Chris (1975) “The impact of the Formal Organization upon the individual” en Pugh, D.S., *Organization Theory*, Penguin Books, London, pp 261-278. (1971)
- Argyris, Chris (2001) “El campo en evolución del aprendizaje organizacional”, en Argyris, Chris, *Sobre el aprendizaje organizacional*, Oxford University Press, México, pp. 1-22. (1999)
- Argyris, Chris y Donald A. Schön (1978) *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Aubert, Nicole y Vicent de Gaulejac (1991) *El coste de la excelencia ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Paidós, Barcelona.
- Barba Álvarez, Antonio (2004) “El nuevo institucionalismo económico: una aproximación organizacional”, en revista *Vetas*, año VI, núm.18, septiembre-diciembre, pp. 32-49.
- Barba Álvarez, Antonio y Pedro C. Solís Pérez (1997) *Cultura en las Organizaciones. Enfoques y Metáforas de los Estudios Organizacionales*, Vertiente, México.
- Barba Álvarez, Antonio y Pedro Solís Pérez (2000) “La empresa sustentable en la sociedad de riesgo”, *Iztapalapa*, Año, 20, Núm. 48, Enero-Junio, pp. 163-182.
- Barba Álvarez, Antonio, Luis Montaña Hirose y Pedro Solís Pérez (1999) “Perspectivas Internacionales de los estudios organizacionales”, en Memoria del III Foro Nacional de Investigación en las Disciplinas Financiero-Administrativas, UNAM- Facultad de Contaduría y Administración, División de Investigación, pp. 75-87, México.

- 
- Bensusán, Graciela, Carlos García y Marisa Von Bülow (1996) *Relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas de México*, Friedrich Ebert Stiftung y Juan Pablos Editor, México.
- Berggren, Christian (1994) “NUMMI vs. Uddevalla”, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 37-49.
- Bianchi, Patrizio y Lee M. Miller (1999) *Innovación y Territorio. Políticas para las pequeñas y medianas empresas*, Ed. Jus y Centro Lindavista, México.
- Blackler, Frank (1995) “Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation”, *Organization Studies*, vol.16, núm. 6, pp. 1021-1046.
- Blau, Peter M. (1969) *The Dynamics of bureaucracy. A study of interpersonal relations in two government agencies*, University of Chicago Press, Chicago. (1955)
- Blau, Peter M., Wolf V. Heydebrand y Robert E. Stauffer (1973) “The structure of small bureaucracies”, en Heydebrand, Wolf V., *Comparative Organizations*, Prentice Hall, New Jersey, pp. 516-533.
- Borrero, Alfonso, (s/f) *Política y gestión universitaria*, mimeo, Universidad del Valle, Colombia.
- Burns, Tom y G. M. Stalker (1994) *The management of innovation*, Oxford University Press, Great Britain. (1961)
- Burrell, Gibson y Gareth Morgan (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann, New Hampshire.
- Casalet, Mónica y Daniel Villavicencio (1995) “Desarrollo tecnológico en las pequeñas y medianas empresas. Aproximaciones al caso de México” en Calvo, Thomas y Bernardo Méndez L. (Coords.) *Micro y pequeña empresa en México frente a los retos de la globalización*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México, pp. 191-217.
- Chanlat, Alain (1995) “Carta a Richard Déry: el occidente, enfermo de sus dirigentes”, *Cuadernos de Administración*, núm. 20, pp. 15-41.
- Chanlat, Jean François (1990) *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, les presses de l'Université Laval y Editions Eska, Montréal.
- Chanlat, Jean François (1994) “Hacia una antropología de la organización”, *Gestión y Política Pública*, vol. III, núm. 2, segundo semestre, pp. 317-364, México.
- Chanlat, Jean François (1998) *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, les presses de l'Université Laval y Editions Eska, Montréal.
- Clarke, Thomas y Elaine Monkhouse (1994) *Replantarse la empresa. La necesidad de afrontar los retos de los años 90 para llegar con éxito al siglo XXI*, Folio, Barcelona.
- Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998) *Changing paradigms. The transformation of knowledge for the 21<sup>st</sup> century*, HarperCollinsBusiness, London.
- Clegg, Stewart (1990a) *Modern Organizations. Organization studies in the postmodern world*, Sage, London.

- Clegg, Stewart R. (1990b) *Frameworks of power*, Sage, London.
- Clegg, Stewart R. y Cynthia Hardy (1996c) *Some dare call it power*, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, pp. 622-641.
- Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy (1996b) "Introduction. Organizations, Organization and Organizing", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, pp. 1-28.
- Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, (1996) *Handbook of organization studies*, Sage, London.
- Clegg, Stewart y Cynthia Hardy (1996a) "Preface", en Clegg, Stewart y Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, pp. xxi-xxix.
- Clegg, Stewart, R. (1979) *The theory of power and organization*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Cohen, M. D. y J. G. March (1986) *Leadership and ambiguity. The American college president*, Harvard Business School Press, Boston, 2da. Ed. (1974).
- Cohen, M. D., J. G. March y J. P. Olsen (1972) "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, Vol. 17, pp. 1-25.
- Conde Hernández, Raúl y Magdalena Saleme Aguilar (2003) "Reconsideraciones de dos actores clave del desarrollo económico: La pequeña empresa y el emprendedor" *Administración y organizaciones*, Año 5, Núm.10, Julio, pp. 45-66, México.
- Conde Hernández., Raúl (2004) "Las micro, pequeñas y medianas empresas: su comportamiento reciente en el crecimiento y desarrollo económicos de México", en Vidal, Gregorio (Coord.) *México en la región de América del Norte. Problemas y perspectivas*, Universidad Autónoma Metropolitana, Programa Universitario de Investigación Integración en las Américas y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 79-103.
- Cooper, R. y G. Burrell (1988) "Modernism, postmodernism and organizational analysis", *Organization Studies*, vol. 9, núm. 1, pp. 91-112.
- Coriat, Benjamín (1998) *Pensar al Revés. Trabajo y Organización en la empresa Japonesa*, Siglo Veintiuno Editores, México.
- Coriat, Benjamín (2000) *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, México. (1979)
- Crozier, Michel (1974a) *El fenómeno burocrático*, Tomo 1., Amorrortu, Buenos Aires. (1963)
- Crozier, Michel (1974b) *El fenómeno burocrático*, Tomo 2., Amorrortu, Buenos Aires. (1963)
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza, México.
- Cyert, Richard M. y James G. March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Czarniawska-Jeorges, Barbara (1992) *Exploring complex organizations. A cultural perspective*, Sage, Newbury Park, California.



- 
- Deal, E. Terréense y Allan A. Kennedy (1985) *Culturas Corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, México. (1982)
- Denison, R. Daniel (1990) *Cultura Corporativa y productividad organizacional*, Legis, Colombia. (1991)
- Desmarez, Pierre (1986) “La sociología industrial, heredera de la termodinámica del equilibrio”, en Ibarra Colado, E. y Luis Montaña H. (comp.) *Teoría de la organización: Fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, págs, 27-38.
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1983) “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, en *American Sociological Review*, vol. 48, núm 2. pp. 147-160.
- Dodgson, Mark (1993) “Organizational learning: a review of some literatures”, *Organization Studies*, vol. 14, núm. 3, pp. 375-394.
- Domínguez Ríos, Ma. Del Carmen (2002) *La cooperación interempresarial. El caso de Puebla*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.
- Drucker, Peter F. (1972) *La gerencia de empresas*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Dryzek, John S. (2003) “La lógica informal del diseño institucional”, en Goodin, Robert E. (comp.), *Teoría del diseño institucional*, Gedisa, Barcelona, pp. 135-161.
- Dufour, Maurice (1995) “Síntesis”, *Cuadernos de Administración*, núm. 20, pp. 43-65.
- Durand, Claude (1979) *El trabajo encadenado. Organización del trabajo y dominación social*, H. Blume, Madrid.
- Enriquez, Eugéne (2000) *L'organisation en analyse*, Presse Universitaires de France, Paris. (1992)
- Etzioni, Amitai (1986) *Organizaciones modernas*, UTEHA, México. (1964)
- Fayol, Henri (1961) *Administración Industrial y General*, Herrero Hermanos, México. (1916)
- Friedberg, Erhard. (1997) *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, Paris. (1993)
- Friedman, Georges (1985) “Dos grandes doctrinarios del progreso” en Rosim, Miravaldo C. et al. (1985) *Historia del pensamiento administrativo 2 T.*, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, México.
- Garand, Denis J. (1998) “Entrepreneurship: entrepreneurs and small bussiness owner-managers”, en Julien, Pierre-André (Ed.), *The stat of the art inn small business and entrepreneurship*, Ashgate, Great Britain, pp. 117-149.
- García de León Campero, Salvador (2001) “Reflexiones y consideraciones en torno al estudio de la microempresa en México” *Administración y organizaciones*, Año 4, Núm. 7, Noviembre, pp. 29-50, México.
- Gillespie, Richard (1993) *Manufacturing Knowledge*, Cambridge University Press, London. (1991)

- Gómez Velasco, Enrique (2004) *La cultura organizacional y su influencia en la empresa integradora: un caso de estudio*, Tesis de Maestría en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, División de CSH, Departamento de Economía, Coordinación del Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales, México.
- Goodin, Robert E. (2003) “Las instituciones y su diseño”, en Goodin, Robert E (comp.), *Teoría del diseño institucional*, Gedisa, Barcelona, pp. 13-73. (1996)
- Gorz, André (1991) *Metamorfosis del Trabajo. Búsqueda del sentido. Crítica de la razón económica*, Editorial sistema, Madrid.
- Gouldner, Alvin W. (1964) *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, New York. (1954)
- Guba E. G. e Y. S. Lincoln (1994) “Competing paradigms in qualitative research”, en Denzin N. K e Y. S. Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*, Sage, London, pp. 105-117.
- Guilhon, Alice (1998) “Vers une nouvelle définition de la PME á partir du concept de contrôlabilité”, en Torrès Oliver (Coord.) *PME. De nouvelles Approches*, Economica, Paris, pp. 55-67.
- Guillén, Mauro F. (1994) *Models of Management. Work, authority, and organization in a comparative perspective*, University of Chicago Press, Chicago and London.
- Hall, Richard (1996) *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México.
- Hannan, Michael T. y John Freeman (1977) “The population ecology of organizations”, en *The American Journal of Sociology*, Vol. 28, Núm. 5, pp. 929-964.
- Hardy, Cynthia (Ed.) (1995) *Power and Politics in Organizations*, Dartmouth, Great Britain.
- Herzberg, Frederick (1966) *Work and the nature of man*, Thomas Y. Crowell Company, New York.
- Heydebrand, Wolf (1989) New organizational forms, *Work and occupations*, Vol. 16, núm. 3, Agosto, págs. 323-357.
- Heyl, Barbara S. (1986) “The Harvard ‘Pareto Circle’”, en Ibarra Colado, E. y Luis Montaña H. (comp.) *Teoría de la organización: Fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, págs. 17-26.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., C.A. Lee, J. R. E. Schneck y M. Pennings (1971) “A strategic contingencies’ theory of interorganizational power”, *Administrative Science Quarterly*, núm. 2, vol. 16, pp. 216-229.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., J. M. Pennings y R. E. Schneck (1974) “Structural conditions of intraorganizational power”, *Administrative Science Quarterly*, núm.1, vol. 19, 22-44.
- Hofstede, Geert (1984) *Culture’s consequences: international differences in work-related values*, Sage, Newbury Park. (1980)

- 
- Hofstede, Geert (1997) *Cultures and Organizations. Software of the mind*, Mc Graw-Hill, New York. (1991)
- Huber, George P. (1991) "Organizational learning. The contributing processes and the literatures" *Organization Science*, Vol. 2, núm.1, pp. 88-115.
- Ibarra Colado, E. (1991) "Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la Teoría de la Organización", en Ibarra Colado, E. y Luis Montaña Hirose (coord.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa y Miguel Angel Porrúa, México, pp.27-66 .
- Ibarra Colado, E. y Luis Montaña H. (1986) "Teoría de la Organización: Desarrollo histórico, debate actual y perspectivas", en Ibarra Colado, E. y Luis Montaña Hirose (comp.) *Teoría de la organización: Fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, pp. vii-xxvi.
- Ibarra, Colado Eduardo y Luis Montaña Hirose (1991) "Introducción. Organización y administración. Una lectura crítica para América Latina", en Ibarra, Colado Eduardo y Luis Montaña Hirose (comp.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa y Miguel Angel Porrúa, México, pp. 6-25.
- Jepperson, Ronlad L. (2001) "Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo" en Powell, Walter y Paul Di Maggio (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 193-215. (1991)
- Julien, Pierre-André (Ed.) (1998) *The state of the art in small business and entrepreneurship*, Ashgate, Great Britain.
- Kast, Freemont E. y James E. Rosenzweig (2001) *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, McGraw-Hill Interamericana, México.
- Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch (1973) *Organización y ambiente*, Editorial Labor, S.A., Barcelona. (1967)
- Levitt, Barbara y James G. March (1996) "Organizational learning", en Cohen D. Michael y Lee S. Sproull (Eds.), *Organizational Learning*, Sage, Thousand Oaks, California, pp. 516-540.
- Ley Federal del Trabajo (2001) Ed. SISTA, México.
- Likert, Rensis (1961) *New Patterns of management*, Mc Graw Hill y Kogakusha Company, Tokyo.
- Luhmann, Niklas (1998) *Complejidad y modernidad: de la unidad a la diferencia*, Trotta, Valladolid.
- March, James G. (1994a) *A primer on Decision Making*, The Free Press, New York.
- March, James G. (1994b) "Ambiguity and Interpretation" en March, James G., *A primer on Decision Making*, The Free Press, New York, pp. 175-219.

- March, James G. (1989a) *Decisions and organizations*, Blackwell, New York.
- March, James G. (1989b) "The Business firm as a political coalition", en March, James G., *Decisions and organizations*, Blackwell, New York, pp. 101-115. (1988)
- March, James G. y Herbert A. Simon (1969) *Teoría de la Organización*, Ediciones Ariel, Barcelona. (1961)
- March, James G. y Olsen, Johan P. (1997a) *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma de Sinaloa, México. (1989)
- Marchesnay, Michel (1998) "Economic theory of small business" en Julien, Pierre-André (Ed.) (1998) *The stat of the art inn small business and entrepreneurship*, Ashgate, Great Britain, pp. 21-45.
- Martin, Joanne (1992) *Cultures in organizations. Three perspectives*, Oxford University Press, New York.
- Maslow, Abraham H. (1970) *Motivation and personality*, Harper & Row Publishers, New York, pp. 35-58. (1954)
- Mayo, Elton (1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires. (1946)
- Mayo, Elton (1977) *Problemas sociales de una civilización industrial*, Nueva Visión, Buenos Aires, pp. 21-52. (1945)
- McGregor, Douglas (1972) *El aspecto humano de las empresas*, Editorial Diana, México, pp. 43-66. (1969)
- Méndez, José Luis (1997) "Veinte años de planeación industrial en México", Comercio Exterior, Vol. 47, Núm. 1, Enero, pp. 50-56, México.
- Merton, Robert K. (1984) "Estructura burocrática y personalidad" en Merton, Robert K *Teoría y estructuras sociales*, Fondo de Cultura Económica, México pp. 275-286. (1949)
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1977) "Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony", en *The American Journal of Sociology*, vol. 83, Núm. 2, págs. 340-363.
- Mintzberg, Henry (1992) *El poder en la organización*, Ariel, Barcelona. (1983)
- Mintzberg, Henry (1999a) *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona. (1979)
- Mintzberg, Henry (1999b) *Mintzberg y la dirección*, Diaz de Santos, Madrid.
- Montaño Hirose, Luis (1991) "Las Nuevas Relaciones Humanas: un falso reto a la democracia", en Ibarra Colado, E. y Luis Montaño Hirose (coord.), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, UAM-I - Miguel Ángel Porrúa, pp. 69-102.
- Montaño Hirose, Luis (1998) "Metáforas y acción organizacional. Postmodernidad, lenguaje y sistemas autorregulados a partir de un estudio de caso en México" en Bueno, Luis, Stewart R. Clegg y Eduardo Ibarra, *Administración global. Tensiones y entre*

---

*universalismo teórico y realidades locales*, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, México, pp. 311-338.

Montaño Hirose, Luis (1999) *La investigación en administración. Reflexiones para el caso de México*, Administración y Organizaciones, Año 1, Núm. 2, Julio, pp. 7-20, México.

Montaño Hirose, Luis (2000) *Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias*, Iztapalapa, Año 20, Núm. 48, Enero-Junio, pp. 35-52, México.

Montaño, Hirose Luis (2002) “¿Pluralismo paradigmático? Un debate con implicaciones para la investigación en estudios organizacionales y en administración en México”, Ponencia Magistral presentada en el VII Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Montaño, Hirose Luis (Coord. Gen.) (2004a) *Los estudios organizacionales en México: cambio, poder, conocimiento e identidad*, Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, Universidad de Occidente y Miguel Ángel Porrúa, México.

Montaño, Hirose Luis (2004b) “El estudio de las organizaciones en México, una perspectiva social”, en Montaño, Hirose Luis (Coord. Gen.) *Los estudios organizacionales en México: cambio, poder, conocimiento e identidad*, Universidad Autónoma Metropolitana -Iztapalapa, Universidad de Occidente y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 9-39.

Montaño, Hirose Luis y Marcela Rendón Cobián (2000) “La noción de organización. Sentido, polisemia y construcción social”, Iztapalapa, Año 20, Núm. 48, Enero-Junio, pp. 63-84.

Morgan, Gareth (1996) *Imágenes de la organización*, Ediciones Alfaomega, México.

Morin, Edgar (2002) *La mente bien ordenada. Repensar la reforma; Reformar el pensamiento*, Seix Barral, Barcelona. (1999)

Mouzelis, Nicos P. (1975a) “El tipo ideal de burocracia”, en Mouzelis, Nicos P., *Organización y Burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Ediciones Península, Barcelona. (1967)

Mouzelis, Nicos P. (1975b) *Organización y Burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Ediciones Península, Barcelona. (1967)

Mungaray Lagarda, Alejandro, Martín Ramírez Urquidy y Natanael Ramírez (2004) “Lección 2. Producción, costos y aprendizaje”, en Mungaray Lagarda, Alejandro y Martín Ramírez Urquidy (Coords.), *Lecciones de microeconomía para microempresas*, Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 55-89.

Mungaray Lagarda, Alejandro y Juan Ignacio Palacio Morena (2002) “Presentación” en Mungaray, Alejandro, Juan Ignacio Palacio y Clemente Ruiz (Coords.) *Potencial de la vinculación universitaria para una política microempresarial. Una perspectiva comparada*, Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 5-10.

Mungaray Lagarda, Alejandro, Martín Ramírez, Haydee López, Nidia Guzmán, Melisa Machado e Idéale Aguirre (2002) “Eficiencia productiva en microempresas pobres”, *El mercado Valores*, Año LXII, Núm. 11, Noviembre, pp. 20-25, México.

- Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999) *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press, México. (1995)
- North, Douglass C. (1993) *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, Fondo de Cultura Económica, México. (1990)
- Olivera Lozano, Guillermo (2001) “El fin del ciclo mundial de crecimiento de la micro y pequeña industria y su evolución en México”, Comercio Exterior, Vol. 51, Núm. 8, Agosto, pp. 735-745, México.
- Pacheco Llanes, Luis (1993) ¿Qué es la productividad informática?, Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa, Vol. VII, Núm. 20, Marzo-Abril, pp. 25-28, México.
- Pacheco Llanes, Luis F. (1996) “Reingeniería de procesos en sistemas flojamente acoplados”, Coloquio de Aprendizaje Tecnológico, Desarrollo Económico e Innovación.
- Pagès, Max, Michel Bonetti, Vicent de Gaulejac y Daniel Descendre (1979) *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Perrow, Charles (1984) “La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo”, en Salaman, Graeme y Kenneth Thompson (comp.) *Control e ideología en las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México, pp.293-314.
- Peters, B. Guy (2003) *El nuevo institucionalismo. Teoría institucional en ciencia política*, Gedisa, Barcelona. (1999)
- Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman (1984) *En busca de la excelencia*, Lasser Press, México. (1982)
- Pfeffer, Jeffrey (1993) *El poder en las organizaciones. Política e influencia en una empresa*, Mc Graw Hill, México. (1992)
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1977) “Who gets power – And how they hold on to It. A strategic contingency model power”, Organizational Dynamics, num. 3, vol. 5, pp. 3-21.
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1997) “The design and management of externally controlled organizations”, en Pugh, Dereck S. (Ed.), *Organization Theory*, Penguin Books, London, pp. 130-161.
- Poole, Marshall S. y Andrew Van de Ven (1995) “Explaining development and change in organizations, Academy of Management Review”, vol. 20, num. 3, pp. 510-540.
- Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.) (2001) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 216.-236. (1991)
- Pries, Ludger (1995) *La Reestructuración Productiva como Modernización Reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la “sociedad de riesgo”*, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, Colección CSH, México.

- 
- Pugh, D. S. (1997) "Does context determine form?", en Pugh, Derek S., *Organization Theory*, Penguin Books, London, pp. 16-35. (1971)
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, R. Hinings y C. Turner (1968) "Dimensions of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, Vol. 13, pp. 65-105.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, R. Hinings y C. Turner (1969) "The context of organization structures", *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, Vol. 14, pp. 91-114.
- Ramírez Urquidy, Martín (2004) "Lección 1. Análisis institucional del desarrollo microempresarial", en Mungaray Lagarda, Alejandro y Martín Ramírez Urquidy (Coords.), *Lecciones de microeconomía para microempresas*, Universidad Autónoma de Baja California y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 21-53.
- Reed, Michael I. (1993) "Organizations and modernity: continuity and discontinuity in organization theory", en Hassard, J. y M. Parker, (eds.) *Postmodernism and organizations*, Sage, London, pp.63-182.
- Reed, Michael, (1996) "Organizational theorizing: a historically contested terrain", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, pp. 31-56.
- Rendón Cobián, Marcela y Luis Montaña Hirose (2004) "Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática", *Contaduría y Administración*, Núm. 213, mayo-agosto, pp. 101-120.
- Reyes Ponce, Agustín (1998) *Administración moderna*, Limusa, México.
- Roethlisberger, F.J. y W. J. Dickson (1966) *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts. (1939) (específicamente capítulo XXIV, pp. 551-568)
- Rueda Peiro, Isabel (1999) "Las micro, pequeña y mediana empresas en México: importancia, entorno, asociación y subcontratación" en Rueda Peiro, Isabel y Nadima Simón Domínguez (Coord.) *Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas. México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España*, UNAM-IIE y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 15-36
- Rueda Peiro, Isabel y Mercedes Gaitán Riveros (1997) "El entorno mundial y el papel estratégico de las pequeñas empresas", en Rueda Peiro, Isabel (Coord.) *Las empresas integradoras en México*, Siglo XXI e Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM, México, pp. 19-41.
- Ruiz Durán, Clemente (1995) *Economía de la pequeña empresa. Hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo*, Editorial Planeta Mexicana, México.
- s/autor (1993) "Las micro, pequeñas y medianas empresas ante las nuevas realidades económicas" (Conclusiones y recomendaciones del Seminario Internacional: El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de globalización de la economía mundial), *Comercio Exterior*, Vol. 43, Núm. 6, Junio pp. 572-584, México.
- Sainsaulieu, Renaud *et al.* (1995) *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.

- Saraví, Gonzalo A. (1997b) *Redescubriendo la microindustria: Dinámica y configuración de un distrito industrial en México*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y Juan Pablos Editor, México.
- Schein, Edgar H. (1997) *Organizational culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco CA, 2da. Ed. (1992)
- Schonberger, Richard J. (1988) *Técnicas japonesas de fabricación*, Ed. Limusa, México.
- Schvarstein, Leonardo (1998) *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*, Paidós, Buenos Aires.
- Scott, Richard W. (1981) *Organizations. Rational, natural and open systems*, Prentice Hall, New Jersey.
- Scott, Richard W. (1995) *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, London New Delhi.
- Scott, W. Richard (2001) "Retomando los argumentos institucionales" en Powell, Walter y Paul Di Maggio (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 216.-236. (1991)
- Senge, Peter M. (1998) *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Granica, México. (1990)
- Sengenberger, Werner (1993) "Lean production. The way of working and producing in the future?", en International Institute of Labor Studies, *Lean production and beyond. Labor aspects of a new production concept 2*", pp. 1-22.
- Silverman, David (1975) *Teoría de las organizaciones*, Nueva Visión, Buenos Aires. (1970)
- Simon, Herbert A. (1982) *La nueva ciencia de la dirección gerencial*, El Ateneo, Buenos Aires.
- Simon, Herbert A. (1988) *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires. (1945)
- Smircich, Linda (1983) "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Núm 3., pp. 339-358.
- Smircich, Linda y Marta B. Calás (1989) "Organizational Culture: A critical assessment", en Jablin, Fredric M., et al. (Eds.), *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*, Sage, Newbury Park, California, pp. 228-263. (1987)
- Solleiro Rebolledo, José L., Roberto López Martínez y Rosario Castañón Ibarra (1997) *Una aproximación de política tecnológica para las pequeñas y medianas empresas frente a la apertura comercial*, Punctum, México.
- Suarez-Núñez, Tirso (2000) La pequeña empresa (PE) y los Estudios Organizacionales, *Administración y Organizaciones*, Año 2, Núm. 4, Junio, pp. 9-24, México.
- Suarez-Núñez, Tirso (2001) "La pequeña empresa (PE) en el pensamiento económico", *Administración y Organizaciones*, Año 4, Núm. 7, Noviembre, pp. 5-27, México.



- 
- Suarez-Nuñez, Tirso (2003) “La PE como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas” *Administración y organizaciones*, Año 5, Núm.10, Julio, pp. 15-25, México.
- Taylor, Frederick (1994) “¿Qué es la administración científica?” y “Principios de administración científica”, en Merrill, Harwood, *Clásicos en administración*, Limusa, México, pp. 77-107. (1970)
- Taylor, Frederick W. (1961) *Principios de la Administración Científica*, Herrero Hermanos, México. (1911)
- Tolbert, S. Pamela y Lynne G. Zucker (1996) “The institutionalization of institutional theory”, en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, pp. 175-190.
- Torrès, Oliver (1998) “Vingt-cinq ans de recherché en PME: Une discipline entre courants et contre-courants”, en Torrès Oliver (Coord.) *PME. De nouvelles Approches*, Economica, Paris, pp. 17-53.
- Villavicencio, Daniel (1992) “Las pequeñas y medianas empresas como actores del desarrollo industrial”, *Argumentos*, 16/17, Diciembre, pp. 31-42, México.
- Weber, Max. (1992) *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México. (1922)
- Weick, Karl E. (1976) “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, Vol. 21, pp. 1-19.
- Williamson, O. (1989) *Las instituciones económicas del capitalismo*, Fondo de Cultura Económica, México. (1985)
- Woodward, Joan (1975) “Management and technology”, en Pugh, D.S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 56- 71. (1971)
- Woodward, Joan (1994) *Industrial organizations: Theory and practice*, Oxford University Press, Londres. (1965)
- Zald, Mayer N. (ed.) (1970) *Power in organizations*, Vanderbilt University Press, Nashville, Tennessee.
- Zey-Ferrell, Mary (1981) “Criticisms of the dominant Perspective on Organizations”, *The Sociological Quarterly*, 22 (spring), pp. 181-205.
- Zucker, Lynne C. (1987) “Institutional theories of organizations”, *Annual Review of Sociology*, Vol 13, 443-464.
- Zucker, Lynne C. (2001) “El papel de la institucionalización en la persistencia cultural” en Powell, Walter y Paul Di Maggio (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 126-153.

### **Bibliografía Capítulo 3**

- Astley, Graham W. y Andrew H. Van de Ven (1983) "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 245-273.
- Astley, W. Graham y Paramjit S. Sachdeva (1984) "Structural sources of intraorganizational power: A theoretical synthesis", *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, vol. 9, pp. 104-113.
- Aubert, Nicole y Vicent de Gaulejac (1991) *El coste de la excelencia ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Paidós, Barcelona.
- Bachrach, Peter y Morton S. Baratz (1962) "Two faces of power", *The American Political Science Review*, vol. 56, núm. 4, pp. 947-952.
- Bachrach, Peter y Morton S. Baratz (1963) "Decisions and nondecisions: an analytical framework", *The American Political Science Review*, vol. 57, núm. 3, pp. 632-642.
- Benton, Ted (1981) "'Objective' interests and the sociology of power", *Sociology*, Vol. 15, Núm. 2, Mayo, pp. 161-184.
- Burns, Tom y G. M. Stalker (1994) *The management of innovation*, Oxford University Press, Great Britain. (1961)
- Burrell, Gibson y Gareth Morgan (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, Heinemann, New Hampshire.
- Chanlat, Jean François (1994) "Hacia una antropología de la organización", *Gestión y Política Pública*, vol. III, núm. 2, segundo semestre, pp. 317-364, México.
- Chanlat, Jean François y Francine Séguin (1987) "L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique" (Tome II : Les composantes de l'organisation)", Gaëtan Morin Éditeur, Québec.
- Clegg, Stewart, R. (1979) *The theory of power and organization*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Clegg, Stewart R. (1981) "Organization and control", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26 num. 4, pp. 545-562.
- Clegg, Stewart R. (1989) "Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations", *Organization Studies*, vol. 10 num. 1, pp. 97-115.
- Clegg, Stewart R. (1990b) *Frameworks of power*, Sage, London. (1989)
- Clegg, Stewart R. y Cynthia Hardy (1996c) "Some dare call it power", en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, pp. 622-641.
- Clegg, Stewart R. y David Dunkerley (1980) *Organization, Class and Control*, Routledge & Kegan Paul, London.
- Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, (1996) *Handbook of organization studies*, Sage, London.

- 
- Cobb, Anthony T. (1984) "An episodic model of power: Toward an integration of theory and research", *Academy of Management Review*, vol. 9, núm. 3, pp. 482-493.
- Conrad, Charles (1991) "Organizacional Power: Faces and Symbolic Forms, en Putnam, Linda L. y Michael E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organizations. An interpretative approach*, Sage, Newbury Park, California, pp. 173-194. (1983)
- Crozier, Michel (1974a) *El fenómeno burocrático*, Tomo 1., Amorrortu, Buenos Aires. (1963)
- Crozier, Michel (1974b) *El fenómeno burocrático*, Tomo 2., Amorrortu, Buenos Aires. (1963)
- Crozier, Michel (1995) "The problem of power", en Hardy, Cynthia, *Power and Politics in Organizations*, Dartmouth, Great Britain, pp. 3-20.
- Crozier, Michel (2003) "Fondements et perspectives de l'intervention sociologique en organisation", *Revue Sciences de Gestion*, núm. 37, pp. 9-12.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza, México. (1977)
- Dahl, Robert .A. (1992) "Power as the control of behavior", en Lukes, Steven (Ed.), *Power*, New York University Press, New York, pp. 37-58. (1986)
- Dahl, Robert .A. (1997) "The Concept of Power", en Youn, Ted I. K. y Patricia B. Murphy (eds), *Organization Studies in Higher Education*, Garland Publishing Inc, New York, pp. 157-171.
- De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet, Anabela López Brabilla y Miguel A. Pérez Torres (2004) "La acreditación mediante el Sistema Nacional de Investigadores como mecanismo de regulación de la investigación. Algunas reflexiones organizacionales a partir de un estudio de caso", en revista *Vetas*, Año VI, núm. 18, septiembre-diciembre, pp. 70-107.
- Deetz, Stanley (1992) "Disciplinary power in the modern corporation", en Alvesson Mats y Hugh Willmott, *Critical Management Studies*, Sage, London, pp. 21-45.
- Etkin, Jorge y Leonardo Schvarstein (1992) *Identidad en las Organizaciones*, Paidós, Buenos Aires. (1989)
- Etzioni, Amitai (1975) *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On power, Involvement, and their correlates*, The Free Press, New York. (1961)
- Fiol, Marlene C. (1991) "Seeing the Empty Spaces: Towards a More Complex Understanding of the Meaning of Power in Organizations", *Organization Studies*, 12 (4): 447-556.
- Follett, Mary P.(1960) *Administración Dinámica*, Herrero Hermanos, México.
- Foucault, Michel (1989) *El poder: cuatro conferencias*, Universidad Autónoma Metropolitana -Azcapotzalco, México.
- Foucault, Michel (1992a) *Microfísica del poder*, La piqueta (tercera edición.), Madrid.
- Foucault, Michel (1992b) "Disciplinary power and subjection" en Lukes, Steven (Ed.), *Power*, New York University Press, New York, pp. 229-242. (1986)
- French, John R. P. y Bertram Raven (1996) "The bases of social power", en Shafritz, Jay M. y J. Steven Ott, *Classics of Organization Theory*, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, pp. 375-384.

- Friedberg, Erhard (1997) *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*, Éditions du Seuil, Paris.
- Galbraith, John K. (1992) "Power and Organization" en Lukes, Steven (Ed.), *Power*, New York University Press, New York, pp. 211-228. (1986)
- Gillespie, Richard (1993) *Manufacturing Knowledge*, Cambridge University Press, London. (1991)
- Goetschy, Jaine (1981) "Les théories du pouvoir", *Sociologie du Travail*, Núm. 4, Año 23, Octubre-Diciembre, pp. 447-467.
- Goodin, Robert E. (2003) "Las instituciones y su diseño", en Goodin, Robert E (comp.), *Teoría del diseño institucional*, Gedisa, Barcelona, pp. 13-73.
- Hall, Richard (1996) *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México.
- Hardy, Cynthia (1994a) *Managing strategic action. Mobilizing change, concepts, readings and cases*, Sage, London.
- Hardy, Cynthia (1994b) "Power and politics in organizations", en Hardy, Cynthia, *Managing strategic action. Mobilizing change, concepts, readings and cases*, Sage, London, pp. 220-237.
- Hardy, Cynthia (Ed.) (1995) *Power and Politics in Organizations*, Dartmouth, Great Britain.
- Hassard, John y Martin Parker (1994) *Towards a new theory of organizations*, Routledge, New York.
- Hatch, Mary Jo (1997) *Organization Theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*, Oxford University Press, New York.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., C.A. Lee, J. R. E. Schneck y M. Pennings (1971) "A strategic contingencies' theory of interorganizational power", *Administrative Science Quarterly*, núm. 2, vol. 16, pp. 216-229.
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., J. M. Pennings y R. E. Schneck (1974) "Structural conditions of intraorganizational power", *Administrative Science Quarterly*, núm.1, vol. 19, 22-44.
- Hofstede, Geert (1984) *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Sage, Newbury Park. (1980)
- Hofstede, Geert (1997) *Cultures and Organizations. Software of the mind*, Mc Graw-Hill, New York. (1991)
- Ibarra Colado, E. y Luis Montaña Hirose (1992) *Mito y poder en las Organizaciones. Un análisis crítico de la teoría de la organización*, Trillas, México. (1987)
- Jablin, Fredric M., et al. (Eds.) (1989) *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*, Sage, Newbury Park, California. (1987)
- Kanter, R. M. (1997) "Power failure in management circuits" en Pugh, D. S. *Organization Theory*, Penguin Books, London, pp. 319-338.

- 
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton (1999) *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Barcelona.
- Kinicki, Angelo y Robert Kretiner (2003) *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*, Mc Graw-Hill Interamericana, México.
- Knights, David (1992) “Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management”, *Academy of Management Review*, vol. 17, num. 3, pp. 514-536.
- Knights, David y Darren McCabe (1999) ““Are there no limits to authority?”: TQM and organizational power”, *Organization Studies*, vol. 20, núm, 2, pp. 197-224.
- Knights, David y Glenn Morgan (1991) “Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique”, *Organization Studies*, vol. 12, núm. 2, pp. 251-273.
- Leflaive, Xavier (1996) “Organizations as structures of domination”, *Organization Studies*, vol. 17, núm. 1, pp. 23-47.
- Lukes, Steven (1985) *El Poder: Un Enfoque Radical*, España, Siglo Veintiuno de España Editores, S.A., 85 págs.
- March, James G. (1989a) *Decisions and organizations*, Blackwell, New York. (1988)
- March, James G. (1989b) “The Business firm as a political coalition”, en March, James G., *Decisions and organizations*, Blackwell, New York, pp. 101-115. (1988)
- March, James G. (1994b) “Ambiguity and Interpretation” en March, James G., *A primer on Decision Making*, The Free Press, New York, pp. 175-219.
- March, James G. y Herbert A. Simon (1969) *Teoría de la Organización*, Ediciones Ariel, Barcelona. (1961)
- Mechanic, David (1962) “Sources of power of lower participants in complex organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 7, núm. 3, pp. 349-364.
- Merton, Robert K. (1984) “Estructura burocrática y personalidad” en Merton, Robert K *Teoría y estructuras sociales*, Fondo de Cultura Económica, México pp. 275-286. (1949)
- Mintzberg, Henry (1992) *El poder en la organización*, Ariel, Barcelona. (1983)
- Mintzberg, Henry (1999a) *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona. (1979)
- Mintzberg, Henry (1999b) *Mintzberg y la dirección*, Diaz de Santos, Madrid. (1989)
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999) *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, Buenos Aires. (1998)
- Montaño, Hirose Luis y Marcela Rendón Cobián (1991) “Poder, conflicto y mediación en las organizaciones –o la promesa, siempre postergada, de amor–”, en Ibarra, Colado Eduardo y Luis Montaño Hirose (Coord.) *El Orden Organizacional. Poder, estrategia y contradicción*, Ediciones y Distribuciones Hispánicas – Universidad Autónoma Metropolitana, México, pp. 319-343.
- Morgan, Gareth (1996) *Imágenes de la organización*, Alfaomega, México.

- Pagès, Max, Michel Bonetti, Vicent de Gaulejac y Daniel Descendre (1979) *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Parsons, Talcott (1992) "Power and the social system" en Lukes, Steven (Ed.), *Power*, New York University Press, New York, pp. 94-143. (1986)
- Perrow, Charles (1970) "Departmental power and perspective in Industrial firms" en Zald, Mayer N. (ed.) *Power in organizations*, Vanderbilt University Press, Nashville, Tennessee, pp. 59-89.
- Perrow, Charles (1991) *Sociología de las organizaciones*, Mc Graw-Hill Interamericana, Madrid.
- Pfeffer, Jeffrey (1993) *El poder en las organizaciones. Política e influencia en una empresa*, Mc Graw Hill, México. (1992)
- Pfeffer, Jeffrey (1996) "Understanding the role of power in decision making", en Shafritz, Jay M. y J. Steven Ott, *Classics of Organization Theory*, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, pp. 359-374.
- Pfeffer, Jeffrey (2000) *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*, Oxford University Press, México. (1997)
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1977) "Who gets power – And how they hold on to It. A strategic contingency model power", *Organizational Dynamics*, num. 3, vol. 5, pp. 3-21.
- Pfeffer, Jeffrey y Gerald R. Salancik (1997) "The design and management of externally controlled organizations", en Pugh, Derek S. (Ed.), *Organization Theory*, Penguin Books, pp. 130-161.
- Pondy, Louis R. (1969) "Varieties of organizational conflict", *Administrative Science Quarterly*, núm. 4, vol. 14, pp. 499-505.
- Pondy, Louis R. (1967) "Organizational conflict: concepts and models", *Administrative Science Quarterly*, núm. 2, vol. 12, pp. 296-320.
- Poulantzas, Nicos (1992) "Class power" en Lukes, Steven (Ed.), *Power*, New York University Press, New York, pp.144-155. (1986)
- Pugh, D. S. (1997) *Organization Theory*, Penguin Books, London. (1971)
- Pugh, D. S. y D. J. Hickson (1979) *Organizational structure in its context*, Saxon House, Great Britain. (1976)
- Putnam, Linda L. y Michael E. Pacanowsky (Eds.) (1991) *Communication and organizations. An interpretative approach*, Sage, Newbury Park, California. (1983)
- Ramírez Martínez, Guillermo y Jaime Ramírez M. (1997) "El control de gestión en las organizaciones competitivas", mimeo, México.
- Reed, Michael (1996) "Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain", en Clegg, Stewart R., Cynthia H. y Walter R. Nord (eds), *Handbook of Organizations Studies*, Sage, London, pp. 31-56.

- 
- Robbins, Stephen P. (1983) *Theory Organization. The structure and design of organizations*, Prentice Hall, New York.
- Robbins, Stephen P. (1999) *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones*, Prentice Hall, México. (1998)
- Sainsaulieu, Renaud (1997) *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*, Presses de Sciences Politiques et Dalloz, Paris. (1995)
- Sainsaulieu, Renaud *et al.* (1995) *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris.
- Salaman, Graeme y Kenneth Thompson (Comp.) (1984) *Control e ideología en las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México. (1980)
- Salaman, Graeme y Kenneth Thompson (Eds.) (1975) *People and Organisations*, Logman, London. (1973)
- Schmidt, Stuart M. y Thomas A. Kochan (1972) "Conflict: toward conceptual clarity", *Administrative Science Quarterly*, núm. 3, vol. 17, pp. 359-370.
- Sewell, Graham y Barry Wilkinson (1992) "'Someone to watch over me': surveillance, discipline and the just-in-time labour process", *Sociology*, vol. 26, núm. 2, pp. 271-289.
- Shafritz, Jay M. y J. Steven Ott (1996) *Classics of Organization Theory*, Harcourt Brace College Publishers, Orlando.
- Simon, Herbert A. (1982) *La nueva ciencia de la dirección gerencial*, El Ateneo, Buenos Aires.
- Simon, Herbert A. (1988) *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires. (1945)
- Tannenbaum, Arnold S. (1962) "Control in organizations: Individual adjustment and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 7, núm. 2, pp. 236-257.
- Wallimann, Isidor, Howard Rosenbaum, Nicholas Tatsis y George Zito (1980) Misreading Weber: the concept of 'Macht', *Sociology*, Vol. 14, Núm. 2, Mayo, pp. 261-275.
- Weber, Max. (1992) *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México. (1922)
- Weick, Karl E. (1976) "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, Vol. 21, pp. 1-19.
- Zald, Mayer N. (ed.) (1970) *Power in organizations*, Vanderbilt University Press, Nashville, Tennessee.

## **Bibliografía Capítulo 4**

- Alba Vega, Carlos y Bernardo Méndez (1997) Presentación, Comercio Exterior, Vol. 47, Núm. 1, Enero, pp. 3-7, México.
- Bianchi, Patrizio y Marco R. Di Tommaso (1998) Política industrial para las PYME en la economía global, Comercio Exterior, Vol 48, Núm. 8, Agosto, pp. 617-623, México.
- Chanlat, Jean François (1998) *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, les presses de l'Université Laval y Editions Eska, Montréal.
- Child, John (1975) "Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice" en Salaman, Graeme y Kenneth Thompson (Eds.), *People and organizations*, Longman, London, pp. 91-107. (1973)
- Child, John (1997) "Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect", *Organization Studies*, vol.18, núm. 1, pp. 43-76.
- Cortelesse, Claudio (1993) Competitividad de los sistemas productivos y las empresas pequeñas y medianas: campo para la cooperación internacional, Comercio exterior, Vol. 43, Núm. 6, Junio, pp. 519 –524, México.
- Flores Salgado, José y Salvador García de León Campero (2000) "La microempresa en México: un sector en busca de identidad" en Estrada García, Ricardo y José Flores Salgado (Comps.), *Organización, administración y cambio en México*, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, División de CSH, México, pp. 89-121.
- Gamboa, Silvia, Leonor López y Tirso Suarez-Núñez (1996) "Estrategia, estructura y cultura en la pequeña empresa mexicana", en Dela Cerda Gastélum, José y Francisco Núñez de la Peña (Coords.), *La administración en desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales S.C. y Diana, 3era. Edición, México, pp. 117-148.
- García Rodríguez, Ma. Isabel y Silvia Pomar Fernández (1999) "El medio ambiente financiero en las micro y pequeñas empresas (MYPES)", en Flores Salgado, José y Federico Novelo U. (Comps.), *Innovación tecnológica y gestión de las organizaciones*, Universidad Autónoma Metropolitana - Xochimilco, División de CSH, pp.15-40.
- Gunderman, Kroll Hans (2004) "El método de los estudios de caso", en Tarrés, María Luisa (Coord.) *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Miguel Ángel Porrua, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 251-288. (2001)
- Hall, Richard (1996) *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall, México.
- INEGI (2001) *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos 1999 (Estratificación de los Establecimientos)*, INEGI, Aguascalientes.
- Julien, Pierre-André (1997) "Les PME. Bilan et perspectives", Les Presses Inter Universitaires y Economica, Québec.



- 
- López Romo, Heriberto (1998) “La metodología de encuesta”, en Galindo Cáceres, Jesús *Técnicas de Investigación en sociedad, cultura y comunicación*, Pearson Education, México, pp. 33-73.
- Luna, Matilde y Ricardo Tirado (1997) “Organización y representatividad de las micro y pequeñas empresas en México”, *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 2, Febrero, pp. 159-166, México.
- Montaño Hirose, Luis (2000) “Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias”, *Iztapalapa*, Año 20, Núm. 48, Enero-Junio, pp. 35-52, México.
- Montoya Flores, Ma. Teresa y Marcela Rendón Cobián (1999) “Toma de decisiones y modernidad en la pequeña empresa mexicana”, en *Administración y Organizaciones*, Año 1, Núm. 3, Noviembre, pp. 87-111, México.
- Montoya Flores, Ma. Teresa y Marcela Rendón Cobián (2000) “La capacitación en la pequeña empresa mexicana. Algunos aspectos relevantes”, *Iztapalapa*, Año 20, Núm. 48, Enero-Junio, pp. 221-246, México.
- Mungaray, Alejandro y Ernesto Torres (1997) Posibilidades de crecimiento de la industrias pequeñas y medianas en México, *Comercio Exterior*, Vol. 47, Núm. 1, Enero, pp. 38-42, México.
- Olivera Lozano, Guillermo (1997b) Participación complementaria e integrada de la pequeña industria mexicana, *Comercio Exterior*, Vol 47, Núm. 9, Septiembre, pp. 705-714, México.
- Roethlisberger, F.J. y W. J. Dickson (1966) *Management and the worker*, Harvad University Press, Cambridge, Massachusetts. (1939) (específicamente capítulo XXIV, pp. 551-568)
- Ruiz Durán, Clemente (Coord.) (2002) *Desarrollo empresarial en América Latina*, Nacional Financiera y UNAM, México.
- Ruiz Durán, Clemente (2002c) “Adaptación y éxito de las pequeñas y medianas empresas al proceso de apertura” en Ruiz Durán, Clemente (Coord.), *Desarrollo empresarial en América Latina*, Nacional Financiera y UNAM, México, pp. 173-194.
- Ruiz Olabuégana, José Ignacio (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao.
- s/autor (1993) “Las micro, pequeñas y medianas empresas ante las nuevas realidades económicas” (Conclusiones y recomendaciones del Seminario Internacional: El papel de la micro, pequeña y mediana empresa en el proceso de globalización de la economía mundial), *Comercio Exterior*, Vol. 43, Núm. 6, Junio pp. 572-584, México.
- Sampieri Hernández, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio (2003) *Metodología de la Investigación*, Mc Graw-Hill, México.
- Sánchez Serrano, Rolando (2004) “La observación participante como escenarios y configuración de la diversidad de significados”, en Tarrés, María Luisa (Coord.) *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Miguel Ángel Porrúa, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 97-131. (2001)

- Saraví, Gonzalo A. (1997a) “Microempresa y relaciones laborales: modelos y estrategias ante el nuevo escenario económico”, *Argumentos*, Núm. 28, Diciembre, pp. 7-28, México.
- Saraví, Gonzalo A. (1997b) *Redescubriendo la microindustria: Dinámica y configuración de un distrito industrial en México*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y Juan Pablos Editor, México.
- Silverman, David (1995) *Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text, and interaction*, Sage, London. (1993)
- Stake, Robert E. (1994) “Case Studies”, en Denzin, N. K e Y. S. Lincoln (eds.) *Handbook of Qualitative Research*, Sage, California, pp. 236-247.
- Stake, Robert E. (1999) *Investigación con estudio de casos*, Morata, Madrid. (1995)
- Suárez Aguilar, Estela (1994) “La industria del vestido”, en Suárez Aguilar, Estela y Miguel A. Rivera R., *Pequeña empresa y modernización: análisis de dos dimensiones*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, UNAM, México, pp. 129-228.
- Taylor, S. J. y R. Bogdan (1994) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Paidós, Barcelona. (1984)
- Tellis, Winston (1997) “Application of a case study methodology”, *The Qualitative Report*, septiembre, vol. 3, núm 3 (on line serial: [www.nova.edu/ssw/QR/QR-3/tellis2.html](http://www.nova.edu/ssw/QR/QR-3/tellis2.html)).
- Vela Peón, Fortino (2004) “Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa”, en Tarrés, María Luisa (Coord.) *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Miguel Ángel Porrua, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 63-95. (2001)
- Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA.

---

## Bibliografía Capítulo 5

- INEGI (2001) *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Censos económicos 1999 (Estratificación de los Establecimientos)*, INEGI, Aguascalientes.
- Leflaive, Xavier (1996) “Organizations as structures of domination”, *Organization Studies*, vol. 17, núm. 1, pp. 23-47.
- Foucault, Michel (1992a) *Microfísica del poder*, La piqueta (tercera edición.), Madrid.
- Chanlat, Jean François (1998) *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, les presses de l'Université Laval y Editions Eska, Montréal.
- Chanlat, Jean François (1994) “Hacia una antropología de la organización”, *Gestión y Política Pública*, vol. III, núm. 2, segundo semestre, pp. 317-364, México.
- Crozier, Michel (1974b) *El fenómeno burocrático*, Tomo 2., Amorrortu, Buenos Aires. (1963)
- Crozier, Michel (2003) “Fondements et perspectives de l'intervention sociologique en organisation”, *Revue Sciences de Gestion*, núm. 37, pp. 9-12.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1990) *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza, México. (1977)
- Hickson, D. J., Hinings, C. R., C.A. Lee, J. R. E. Schneck y M. Pennings (1971) “A strategic contingencies' theory of interorganizational power”, *Administrative Science Quarterly*, núm. 2, vol. 16, pp. 216-229.
- Pagès, Max, Michel Bonetti, Vicent de Gaulejac y Daniel Descendre (1979) *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Ruiz Durán, Clemente (Coord.) (2002) *Desarrollo empresarial en América Latina*, Nacional Financiera y UNAM, México.
- Ruiz Durán, Clemente (2002c) “Adaptación y éxito de las pequeñas y medianas empresas al proceso de apertura” en Ruiz Durán, Clemente (Coord.), *Desarrollo empresarial en América Latina*, Nacional Financiera y UNAM, México, pp. 173-194.

## **Bibliografía Conclusiones**

- Augier, Mie y Kristian Kreiner (2000) “An interview with James G. March”, *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9, Núm. 3, Septiembre, pp. 284-297.
- Benton, Ted (1981) “‘Objective’ interests and the sociology of power”, *Sociology*, Vol. 15, Núm. 2, Mayo, pp. 161-184.
- Bouchikhi et al. (1998) “The identity of organizations”, en Godfrey, Paul C. y David A. Whetten, *Indentity in Organizations*, Thousand Oaks – London – New Delhi, Sage, pp. 33-80.
- Contreras Manrique, Julio C. y Ayuzabet De la Rosa Alburquerque (2004) “Un análisis neoinstitucional de la estructura organizacional del PNR. Neoinstitucionalismo y poder: una relación impostergable” en Montaña Hirose, Luis (Coord. Gen.), *Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad*, Universidad Autónoma Metropolitana -Iztapalapa, Universidad de Occidente y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 187-211.
- Friedberg, Erhard (1997) *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l’action organisée*, Éditions du Seuil, Paris.
- Friedman, Georges (1985) “Dos grandes doctrinarios del progreso” en Rosim, Miravaldo C. et al. *Historia del pensamiento administrativo 2 T.*, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, México.
- Gioia, Dennis A. (1998) “From individual to organizational identity”, en Godfrey, Paul C. y David A. Whetten, *Indentity in Organizations*, Thousand Oaks – London – New Delhi, Sage, pp. 17-31.
- Hamilton, Gary C. y Nicole W. Biggart (1985) “Why people obey: Theoretical observations on power and obedience in complex organizations”, *Sociological Perspectives*, vol. 28, núm. 1, pp. 3-28.
- Hatch, Mary y Majken Schultz (2000) “Scaling the Tower of Babel: Relational differences between identity, image, and culture in organizations”, en Hatch, Mary, Majken Schultz y Mogens Holten L. *The Expressive Organization*, Oxford University Press, New York, pp. 11-35.
- Jepperson, Ronlad L. (2001) “Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo” en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 193-215. (1991)
- Levinson, Daniel (1975) “Role, personality and structure social in the organisational setting”, en Salaman, Graeme y Kenneth Thompson (ed.) *People and Organisations*, Logman – Open University Press, London, pp. 223-237. (1973)
- Lukes, Steven (1985) *El Poder: Un Enfoque Radical*, España, Siglo Veintiuno de España Editores, S.A., 85 págs.

- 
- March, James G. (1994a) *A primer on Decision Making. How decisions happen*, The Free Press, New York.
- March, James G. (1994b) “Ambiguity and Interpretation” en March, James G., *A primer on Decision Making*, The Free Press, New York, pp. 175-219.
- March, James G. y Olsen, Johan P. (1997a) *El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma de Sinaloa, México. (1989)
- March, James G. y Olsen, Johan P. (1997b) “El ejercicio del poder desde una perspectiva institucional”, en *Gestión y Política Pública*, Vol. VI, Núm. 1, primer semestre, pp. 41-73.
- Pugh, Dereck (1975) “Role activation conflict: a study of industrial inspection”, en Salaman, Graeme y Kenneth Thompson (ed.) *People and Organisations*, Logman – Open University Press, London, pp. 238-249. (1973)
- Salaman, Graeme (1984) “Roles y reglas” en Salaman, Graeme y Kenneth Thompson, *Control e ideología en las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 148-173. (1980)
- Scott, Richard W. (1995) *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, London New Delhi.
- Weick, Karl E. (1976) “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, *Administrative Science Quarterly*, núm. 1, Vol. 21, pp. 1-19.
- Zucker, Lynne C. (2001) “El papel de la institucionalización en la persistencia cultural” en Powell, Walter y Di Maggio, Paul (comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y administración Pública, A. C., Universidad Autónoma del Estado de México, México, pp. 126-153. (1991)

## **Bibliografía Anexos**

Mintzberg, Henry (1999a) *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona. (1979)

Mintzberg, Henry (1999b) *Mintzberg y la dirección*, Diaz de Santos, Madrid.

## Anexo 1

De acuerdo a Mintzberg (1999 a y b):

### Partes básicas de la organización:

**Ápice estratégico:** es aquella parte de la organización que abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización, por ejemplo, el director general y su secretaria. Tiene tres funciones principales: velar porque toda la organización funcione debidamente como una unidad integrada, asegurando el cumplimiento de la misión; gestionar sobre las condiciones en los límites de la organización, es decir, gestionar su relación con el entorno; y desarrollar la estrategia de la organización.

**Núcleo de operaciones:** es la parte de la organización que abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de los productos y servicios. Los operarios o empelados desempeñan cuatro funciones principales: aseguran los inputs para producción; transforman los inputs en outputs; distribuyen los outputs; y proporcionan apoyo directo a las funciones de input, transformación y output, manteniendo las máquinas en funcionamiento y haciendo el inventario de materias primas.

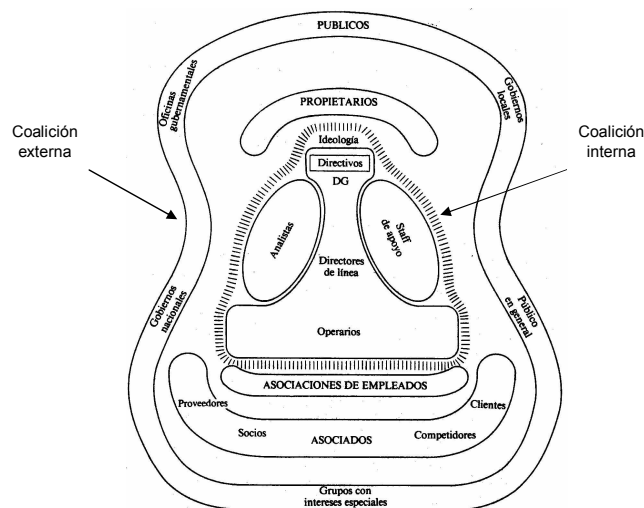
**Línea media:** es la parte de la organización cuyos miembros sirven de enlace entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones, es decir, la cadena de directivos de la línea media provistos de autoridad formal que ejercen una autoridad directa sobre los operarios. En general, desempeña todos *roles* del director general, pero en el contexto de la gestión de su propia unidad: debe servir de cabeza visible de la unidad y dirigir a sus miembros; desarrollar una red de contactos de enlace, controlar el entorno y las actividades de su unidad; transmitiendo parte de la información que recibe a la unidad, a los niveles jerárquicos superiores y a los elementos ajenos a la cadena de mando; y asignar recursos dentro de su unidad, negociar con personas de fuera, iniciar cambios estratégicos y hacer frente a las anomalías y conflictos.

**Staff de apoyo:** parte de la organización formada por un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. Por ejemplo, en una universidad el staff de apoyo estaría representado por: la editorial universitaria, la librería, la oficina de pagos, el servicio de limpieza, el departamento de deportes, etcétera.

**Tecnoestructura:** aquella parte de la organización compuesta por analistas –así como a su personal administrativo– que sirve a la organización afectando el trabajo ajeno. Afectan el trabajo de diversas formas: puede que lo diseñen, que lo planifiquen, que lo cambien o que preparen a las personas que lo realizan, pero no participan en él.

**Ideología:** abarca las tradiciones y creencias de una organización que las distinguen de otras organizaciones e infunden una cierta vida al esqueleto de su estructura.

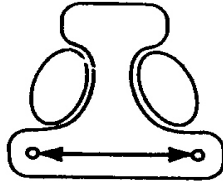
Figura 1.A Configuración básica mintzbergiana.



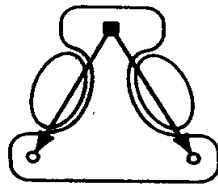
Fuente: Mintzberg (1999b: 115)

Mecanismos de coordinación (Mintzberg, 1999b: 117):

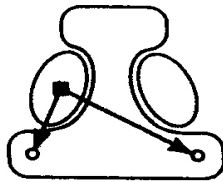
**Adaptación mutua:** consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal.



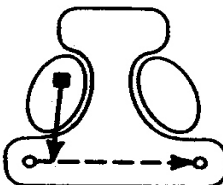
**Supervisión directa:** consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás.



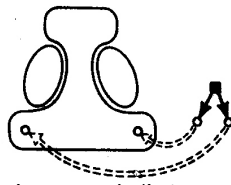
**Normalización de los procesos de trabajo:** se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado.



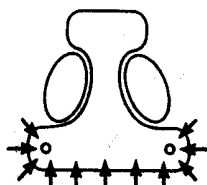
**Normalización de los resultados:** se normalizan los resultados al especificarse los mismos, como pueda darse con las dimensiones del producto o del rendimiento.



**Normalización de las habilidades:** las habilidades –y los conocimientos– se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.



**Normalización de las reglas:** se da a través de poner énfasis –es decir, controlar– en las reglas que afectan el trabajo para que todo mundo funcione de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas.





---

## **Parámetros del diseño estructural (Mintzberg, 1999 a y b):**

**Especialización del puesto:** es el número de tareas distintas que contiene cada puesto (el trabajador es un comodín de múltiples funciones, pasando continuamente de una tarea a otra o centra sus esfuerzos en una mínima tarea especializada que repite día tras día, incluso minuto tras minuto) y el grado de control ejercido sobre el trabajo por parte del trabajador (el trabajador se limita a realizar el trabajo sin pensar cómo ni por qué lo hace o controla cada aspecto de su actividad además de realizarla)

**Formalización del comportamiento:** es la normalización de los procesos de trabajo de la organización a través de instrucciones operativas, descripciones del puesto de trabajo, reglas, reglamentos y similares.

**Formación o preparación:** es el uso de programas formales de instrucción que proporcionan a las personas habilidades y conocimientos requeridos para hacer trabajos concretos en las organizaciones. Su objetivo es normalizar las habilidades y conocimientos requeridos por cada puesto.

**Adoctrinamiento:** se refiere a los programas y técnicas por medio de las cuales se normalizan las reglas de los miembros de una organización, para que sean sensibles a las necesidades ideológicas de la misma, y por tanto se pueda confiar en ellos para tomar decisiones y realizar actividades. Su objetivo es lograr que los individuos interioricen las normas en forma de creencias firmemente arraigadas.

**Agrupación de unidades:** se refiere a la elección de los criterios según los cuales los trabajos se agrupan en unidades, y esas unidades en otras de orden más elevado.

**Tamaño de la unidad (tramo de control):** se refiere al número de puestos (o unidades) contenidas en una sola unidad.

**Sistemas de planificación y control:** se utilizan para normalizar los outputs. Se pueden dividir en dos tipos: sistemas de planificación de acciones, los cuales especifican los resultados de las acciones concretas antes de que se; y los sistemas de control del rendimiento, los cuales especifican los resultados deseados de rangos completos de acciones después de realizadas.

**Dispositivos de enlace:** son aquellos mecanismos utilizados para fomentar la adaptación mutua entre y dentro de las unidades, como por ejemplo, los grupos de trabajo o las estructuras matriciales.

**Centralización y descentralización:** cuando todo el poder de decisión se centra en un único punto de la organización -esencialmente, en manos de un solo individuo- se califica de centralizada a la estructura; cuando, por el contrario, el poder queda dividido entre numerosos individuos, se califica de descentralizada. En este continuum, cuatro formas de descentralización son esenciales al funcionamiento de las organizaciones:

- La dispersión de poder formal a medida que se desciende por la escala de la autoridad lineal se denomina descentralización vertical.
- La descentralización horizontal corresponde al grado en que los procesos de decisión estén controlados por individuos de cargo directivo.
- En la descentralización selectiva, el poder correspondiente a las decisiones de distinto tipo queda situado en los puntos distintos de la organización.
- La descentralización paralela corresponde a la dispersión de poder de muchos tipos de decisiones distintas en un mismo punto.

## **Factores contingenciales (Mintzberg, 1999 a y b):**

### **Edad**

- Cuanto más antigua sea la organización, más formalizado estará su comportamiento
- La estructura refleja la época en la que se fundó el sector

### **Tamaño**

- Cuanto mayor sea la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas sus unidades más desarrollado su componente administrativo
- Cuanto mayor sea la organización, mayor será el tamaño de la unidad media

### **Sistema técnico**

- Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocrática será la estructura del núcleo de operaciones (producción de unidades, producción en serie y producción continua)
- Cuanto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborada será la estructura administrativa; concretamente, mayor y más formal será el staff de apoyo, mayor será la descentralización (hacia dicho staff) y mayor el uso de dispositivos de enlace para coordinar el trabajo
- La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en una estructura orgánica

### **Ambiente**

- Cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica resulta la estructura (y viceversa)
- La extrema hostilidad en el entorno conduce a toda organización hacia una centralización provisional de su estructura
- Las disparidades del entorno estimulan la descentralización selectiva de la organización hacia el núcleo de trabajo
- Cuanto más diversificados estén los mercados de la organización, mayor será la tendencia a estructurar a la organización en forma divisional o matricial
- Cuanto más institucionalizado sea el ambiente de la organización, más formalizada será su estructura

### **Poder**

- Las necesidades de poder de sus miembros suelen generar estructuras excesivamente centralizadas
- Cuanto mayor el control externo de la organización de la organización, más centralizada y formalizada resulta su estructura
- La moda impone la estructura del momento (y de la cultura) a pesar de que ésta sea, en ciertas ocasiones, inadecuada

---

## Anexo 2



### Cuestionario para dirigente-dueño

Las preguntas que a continuación te hacemos son de gran importancia para el desarrollo de una investigación académica que se realiza en el marco de una tesis doctoral en la Universidad Autónoma Metropolitana. La información que nos proporciones será estrictamente confidencial y su uso será estrictamente académico. Por ello, te pedimos que por favor respondas las siguientes preguntas.

Nombre \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_

1. ¿Qué significa la empresa para ti?

---

---

---

---

---

---

---

---

2. ¿Cuál es el objetivo u objetivos de tu empresa?

---

---

---

---

---

---

3. ¿De qué forma contribuyes al cumplimiento de dichos objetivos?

---

---

---

---

---

---

4. ¿Cómo logras que los demás miembros de la empresa contribuyan al cumplimiento de tales objetivos?

---

---

---

---

5. ¿De qué medios te vales para que los demás miembros de la empresa contribuyan al cumplimiento de tales objetivos?

---

---

---

---

6. ¿Cuáles son tus funciones laborales?

---

---

---

---

---

---

---

---

6a. Tus funciones laborales las realizas (puedes elegir varias opciones):

voluntariamente \_\_\_\_\_ forzadamente \_\_\_\_\_ con entusiasmo \_\_\_\_\_ con apatía \_\_\_\_\_

con agrado \_\_\_\_\_ con desagrado \_\_\_\_\_

de otra forma (específica) \_\_\_\_\_

---

7. Respecto del objetivo de la empresa ¿qué tan importantes son las funciones que realizas para el cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa?

Muy importante

Poco Importante

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

8. Respecto del objetivo de la empresa ¿qué tan importantes son las funciones que realizan los demás miembros de la empresa para el cumplimiento del objetivo u objetivos de la misma?

*Sra. Lozano*

Muy importante

Poco Importante

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

*Omar*

Muy importante

Poco Importante

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

*Diana*

Muy importante

Poco Importante

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

*Trabajadores internos*

Muy importante

Poco Importante

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

*Trabajadores externos*

Muy importante

Poco Importante

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

9. Las funciones que realizan los miembros de la empresa contribuyen al cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa ¿cuáles crees que sean sus razones para contribuir a tal objetivo?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

10. Las funciones que realizan los miembros de tu empresa contribuyen al cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa ¿crees que esta contribución la hacen voluntaria o forzadamente? ¿por qué?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

11. ¿Con qué tipo de privilegios (si es que los hay) cuentan los miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

12. ¿Crees que el trabajo que realizan los miembros de la empresa es monótono? ¿Por qué?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

13. ¿Has tenido situaciones conflictivas con algún miembro de la empresa, es decir, sobre qué aspectos no has estado de acuerdo con algún miembro de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---



---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos  
Julián

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

14. En términos generales ¿de qué manera se han resuelto las situaciones conflictivas de las que has sido parte?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

Wendy

---

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos  
Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

15. ¿Cómo consideras la remuneración salarial de los miembros de tu empresa?

---

---

---

---

16. En términos generales ¿cómo consideras que es tu relación con los miembros de la empresa? (puedes elegir varias opciones)

*Sra. Lozano*

*Omar*

Conflictiva          no          conflictiva      Conflictiva          no          conflictiva

\_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_  
Amistosa                  no                  amistosa      Amistosa                  no                  amistosa

\_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_  
De          respeto      de      no      respeto      De          respeto      de      no      respeto

\_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_

De otro tipo

De otro tipo

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Diana*

*Trabajadores internos*

Conflictiva          no          conflictiva      Conflictiva          no          conflictiva

\_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_  
Amistosa                  no                  amistosa      Amistosa                  no                  amistosa

\_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_  
De          respeto      de      no      respeto      De          respeto      de      no      respeto

\_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_                  \_\_\_\_\_

De otro tipo

De otro tipo

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

*Trabajadores externos*

Conflictiva	no	conflictiva	De otro tipo
_____	_____		_____
Amistosa	no	amistosa	_____
_____	_____		_____
De	respeto	de no	respeto
_____	_____		

17. ¿Qué tipo de relación o de relaciones tienes con los otros miembros de la empresa? (puedes elegir varias opciones)

Sra. Lozano

Estrictamente	Amistad _____	Familiar _____	Compadrazgo _____
laboral _____			
Vecindad	De otro tipo		
_____	_____		
	_____		

Omar

Estrictamente	Amistad _____	Familiar _____	Compadrazgo _____
laboral _____			
Vecindad _____	De otro tipo		
	_____		
	_____		

Diana  
Estrictamente Amistad \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ Compadrazgo \_\_\_\_\_  
laboral

\_\_\_\_\_

Vecindad De otro tipo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Trabajadores internos  
Estrictamente Amistad \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ Compadrazgo \_\_\_\_\_  
laboral

\_\_\_\_\_

Vecindad De otro tipo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Trabajadores externos  
Estrictamente Amistad \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ Compadrazgo \_\_\_\_\_  
laboral

\_\_\_\_\_

Vecindad De otro tipo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

Ahora bien, por favor lee la siguiente definición de influencia:

Una persona (llamémosle A) tiene influencia sobre otra persona (llamémosle B) en la medida que A logra que B haga lo que A quiere que B haga a pesar de la resistencia presentada por B y a pesar de los agravios a los intereses y valores personales de B.

De acuerdo a esta definición:

18. ¿Tú tienes o has tenido influencia sobre algún miembro de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. ¿Sobre quien?

Sra. Lozano \_\_\_\_\_ Omar \_\_\_\_\_ Diana \_\_\_\_\_

Trabajadores internos \_\_\_\_\_ Trabajadores Externos \_\_\_\_\_

20. ¿Por qué motivo ejerces o has ejercido influencia sobre los miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---



---

21. ¿De qué medios (por ejemplo, habilidades personales, recursos físicos, situaciones, etc.) te vales o te has valido para ejercer influencia sobre los miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos  
Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

22. ¿De qué manera ejerces o has ejercido influencia sobre los miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos  
Julián

---

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

23. ¿De qué manera crees que la influencia que ejerces sobre los miembros de la empresa afecte a los objetivos y al funcionamiento de la misma?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos  
Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

24. ¿De qué manera crees que la influencia que ejerces sobre los miembros de la empresa afecte la realización de sus funciones laborales?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos  
Julián

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

---

25. ¿Alguna vez los miembros de la empresa han tenido influencia sobre ti?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

26. ¿Quién? (puedes elegir varias opciones)

Sra. Lozano \_\_\_\_\_ Omar \_\_\_\_\_ Diana \_\_\_\_\_

Trabajadores internos \_\_\_\_\_ Trabajadores Externos \_\_\_\_\_

27. ¿Por qué motivo los miembros de la empresa han ejercido influencia sobre ti?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

28. ¿De qué medios (por ejemplo, habilidades personales, recursos físicos, situaciones, etc.) se valieron los miembros de la empresa para ejercer influencia sobre ti?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---



---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

---

Lupe

---

---

---

---

Estrella

---

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

---

Trabajadores externos  
Maquileros

---

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

29. ¿De qué manera los miembros de la empresa ejercieron influencia sobre ti?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

30. ¿De qué manera crees que la influencia que los miembros de la empresa ejercen o ejercieron sobre ti afecta el desarrollo de tu trabajo?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos  
Maquileros

---

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

31. ¿De qué manera crees que la influencia que los miembros de la empresa ejercen o ejercieron sobre ti afecta a los objetivos y al funcionamiento de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos  
Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

32. ¿Quién de todos los miembros de la empresa crees que tiene más influencia en la empresa y sobre ti?

*En la empresa*

Sra. Lozano \_\_\_\_\_ Omar \_\_\_\_\_ Diana \_\_\_\_\_

Trabajadores internos \_\_\_\_\_ Trabajadores Externos \_\_\_\_\_



Trabajadores internos

Julián

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---



---

Impresores

---

---

---

35. ¿De qué tipo son las reglas que estableces: formales, informales o ambas?

---

---

---

---

36. ¿Cómo estableces dichas reglas: de forma explícita, implícita o ambas?

---

---

---

---

---

37. ¿Qué tan estricto eres sobre la aplicación de las reglas? ¿Por qué?

Sra. Lozano

---

---

---

---

Omar

---

---

---

---

Diana

---

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

---

Wendy

---

---

Lupe

---

---

Estrella

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

Trabajadores externos

Maquileros

---

---

Cortadores

---

---

Impresores

---

---

38. ¿Qué tanta libertad tienen los trabajadores para cambiar y ejecutar las reglas una vez que han sido establecidas?

---

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

39. ¿Crees que los miembros de la empresa realizan su trabajo de acuerdo reglas establecidas para realizarlo?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

40. ¿En qué circunstancias los miembros de la empresa no siguen al pie de la letra las reglas establecidas para realizar su trabajo? ¿En qué circunstancias si las siguen?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos  
Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

41. ¿Crees que los miembros de la empresa se sienten a gusto realizando su trabajo de acuerdo a las reglas establecidas para realizarlo?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---



---

Trabajadores externos  
Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

42. ¿Si fuera posible, crees que los miembros de la empresa cambiarían las reglas establecidas que indican como deben realizar su trabajo? ¿Por qué?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos  
Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

43. ¿Crees que a los miembros de la empresa les gustaría realizar su trabajo de acuerdo a los cambios que le gustaría realizar en las reglas establecidas para realizar su trabajo?

Sra. Lozano

---

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

---

Lupe

---

---

---

---

Estrella

---

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

---

Trabajadores externos  
Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

44. ¿Crees que a los miembros de la empresa les es incomodo no realizar su trabajo en la forma que ellos quisieran hacerlo?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos  
Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

45. ¿Los miembros de la empresa han intentado alguna vez realizar su trabajo en la forma que ellos quieren soslayando las reglas establecidas para realizarlo? ¿Qué has hecho al respecto?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos  
Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

46. ¿Qué tipo de comportamientos, relacionados con el trabajo que realizan los miembros de la empresa, son difíciles de predecir?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos  
Julián

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---



---

47. ¿Cuál de estos comportamientos afectan en mayor medida la capacidad de la empresa para alcanzar su objetivo u objetivos?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

48. ¿Has tratado de hacer previsible esos comportamientos? ¿De qué forma?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

---

Trabajadores internos  
Julián

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---

49. ¿Qué tan importante es el cambio organizacional para la empresa?

---

---

---

---

---

50. ¿Cuáles son los obstáculos para el cambio organizacional relacionados con los miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Trabajadores internos

Julián

---

---

---

---

---

Wendy

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

Maquileros

---

---

---

Cortadores

---

---

---

Impresores

---

---

---



## **Cuestionario para asistente administrativa**

Las preguntas que a continuación te hacemos son de gran importancia para el desarrollo de una investigación académica que se realiza en el marco de una tesis doctoral en la Universidad Autónoma Metropolitana. La información que nos proporciones será estrictamente confidencial y su uso será estrictamente académico. Por ello, te pedimos que por favor respondas las siguientes preguntas.

Nombre \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_

1. ¿Qué significa para ti la empresa donde trabajas?

---

---

---

---

2. ¿Cuál es el objetivo u objetivos de la empresa?

---

---

---

---

3. ¿De qué forma contribuyes al cumplimiento de dichos objetivos?

---

---

---

---

---

4. Dadas tus funciones laborales ¿cómo logras que los demás miembros de la empresa contribuyan al cumplimiento de tales objetivos?

---

---

---

---

5. ¿De qué medios te vales para que los demás miembros de la empresa contribuyan al cumplimiento de tales objetivos?

---

---

---

---

6. ¿Cuáles son tus funciones laborales?

---

---

---

---

---

---

---

---

6a. Tus funciones laborales las realizas (puedes elegir varias opciones):

voluntariamente \_\_\_\_\_ forzadamente \_\_\_\_\_ con entusiasmo \_\_\_\_\_ con apatía \_\_\_\_\_

con agrado \_\_\_\_\_ con desagrado \_\_\_\_\_

de otra forma (específica) \_\_\_\_\_

7. Respecto del objetivo de la empresa ¿qué tan importantes son las funciones que realizas para el cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa?

Muy importante Poco Importante  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

8. Respecto del objetivo de la empresa ¿qué tan importantes son las funciones que realizan los demás miembros de la empresa para el cumplimiento del objetivo u objetivos de la misma?

*Sra. Lozano*  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

*Oscar*  
Muy importante Poco Importante  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

*Omar*  
Muy importante Poco Importante  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

*Trabajadores internos*  
Muy importante Poco Importante  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

*Trabajadores externos*  
Muy importante Poco Importante  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

9. Las funciones que realizan los miembros de la empresa contribuyen al cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa. ¿Cuáles crees que sean sus razones para contribuir a tal objetivo?

Sra. Lozano

---

---

---



---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

10. Las funciones que realizan los miembros de la empresa contribuyen al cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa. ¿Crees que esta contribución la hacen voluntaria o forzadamente? ¿Por qué?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

11. ¿Con qué tipo de privilegios (si es que los hay) crees que cuenten los miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

12. ¿Crees que el trabajo que realizan los miembros de la empresa es monótono? ¿Por qué?

Sra. Lozano

---

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

13. ¿Has tenido situaciones conflictivas con algún miembro de la empresa, es decir, sobre qué aspectos no has estado de acuerdo con algún miembro de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

14. En términos generales ¿de qué manera se han resuelto las situaciones conflictivas de las que has sido parte?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

---

Trabajadores internos

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

15. ¿Cómo consideras tu remuneración salarial y la remuneración salarial de los miembros de la empresa?

---

---

---

16. En términos generales ¿cómo consideras que es tu relación con los miembros de la empresa? (puedes elegir varias opciones)

*Sra. Lozano*

*Oscar*

Conflictiva	no	conflictiva	Conflictiva	no	conflictiva				
_____	_____		_____	_____					
Amistosa	no	amistosa	Amistosa	no	amistosa				
_____	_____		_____	_____					
De	respeto	de	no	respeto	De	respeto	de	no	respeto
_____		_____			_____		_____		
De otro tipo			De otro tipo						
_____			_____						
_____			_____						
_____			_____						

*Omar*

*Trabajadores internos*

Conflictiva	no	conflictiva	Conflictiva	no	conflictiva				
_____	_____		_____	_____					
Amistosa	no	amistosa	Amistosa	no	amistosa				
_____	_____		_____	_____					
De	respeto	de	no	respeto	De	respeto	de	no	respeto
_____		_____			_____		_____		
De otro tipo			De otro tipo						
_____			_____						
_____			_____						
_____			_____						

---

*Trabajadores externos*

Conflictiva	no	conflictiva	De otro tipo
_____	_____		_____
Amistosa	no	amistosa	_____
_____	_____		_____
De	respeto	de no	respeto
_____	_____		

Por favor, lee la siguiente definición de influencia:

Una persona (llamémosle A) tiene influencia sobre otra persona (llamémosle B) en la medida que A logra que B haga lo que A quiere que B haga a pesar de la resistencia presentada por B y a pesar de los agravios a los intereses y valores personales de B.

Ahora bien de acuerdo a esta definición:

17. ¿Tú tienes o has tenido influencia sobre algún miembro de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

18. ¿Sobre quien?

Sra. Lozano \_\_\_\_\_ Oscar \_\_\_\_\_ Omar \_\_\_\_\_

Trabajadores internos \_\_\_\_\_ Trabajadores Externos \_\_\_\_\_

19. ¿Por qué motivo ejerces o has ejercido influencia sobre los miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

20. ¿De qué medios (por ejemplo, habilidades personales, recursos físicos, situaciones, etc.) te vales o te has valido para ejercer influencia sobre los miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---



---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos  
Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

21. ¿De qué manera ejerces o has ejercido influencia sobre los miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

22. ¿De qué manera crees que la influencia que ejerces sobre los miembros de la empresa afecte a los objetivos y al funcionamiento de la misma?

Sra. Lozano

---

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos  
Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

23. ¿De qué manera crees que la influencia que ejerces sobre los miembros de la empresa afecte la realización de sus funciones laborales?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos  
Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

24. ¿Alguna vez los miembros de tu empresa han tenido influencia sobre ti?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

---

25. ¿Quién?

Sra. Lozano \_\_\_\_\_ Oscar \_\_\_\_\_ Omar \_\_\_\_\_

Trabajadores internos \_\_\_\_\_ Trabajadores Externos \_\_\_\_\_

26. ¿Por qué motivo los miembros de la empresa han ejercido influencia sobre ti?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

27. ¿De qué medios (por ejemplo, habilidades personales, recursos físicos, situaciones, etc.) se valieron los miembros de la empresa para ejercer influencia sobre ti?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

28. ¿De qué manera los miembros de la empresa ejercieron influencia sobre ti?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

29. ¿De qué manera crees que la influencia que los miembros de la empresa ejercieron sobre ti afectó el desarrollo de tu trabajo?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---



---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

30. ¿De qué manera crees que la influencia que los miembros de la empresa ejercen o ejercieron sobre ti afecta el desarrollo de tu trabajo?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

31 ¿De qué manera crees que la influencia que los miembros de la empresa ejercieron sobre ti afecte a los objetivos y al funcionamiento de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Trabajadores internos

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

32. ¿Quién de todos los miembros de la empresa crees que tiene más influencia en la empresa y sobre ti?

*En la empresa*

Sra. Lozano \_\_\_\_\_ Oscar \_\_\_\_\_ Omar \_\_\_\_\_

Trabajadores internos \_\_\_\_\_ Trabajadores Externos \_\_\_\_\_

*Sobre ti*

Sra. Lozano \_\_\_\_\_ Oscar \_\_\_\_\_ Omar \_\_\_\_\_

Trabajadores internos \_\_\_\_\_ Trabajadores Externos \_\_\_\_\_

33. Desde tu punto de vista ¿dentro de la empresa, quien crees que tenga influencia sobre quien?

Mamá sobre DD \_\_\_\_\_

DD sobre Mamá \_\_\_\_\_

Mamá sobre Hermano del DD \_\_\_\_\_

Hermano del DD sobre Mamá \_\_\_\_\_

Mamá sobre trabajadores internos y externos \_\_\_\_\_

Trabajadores internos y externos sobre Mamá \_\_\_\_\_

DD sobre Hermano de DD \_\_\_\_\_

Hermano de DD sobre DD \_\_\_\_\_

DD sobre los trabajadores internos y externos \_\_\_\_\_

Los trabajadores internos y externos sobre DD \_\_\_\_\_

Hermano del DD sobre los trabajadores internos y externos \_\_\_\_\_

Los trabajadores internos y externos sobre Hermano del DD \_\_\_\_\_

Los trabajadores internos y externos sobre ellos mismos \_\_\_\_\_

34. ¿Hay formas o reglas establecidas para realizar tus funciones laborales dentro de la empresa?

---

---

---

---

35. ¿Quien te enseñó o mostró las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales?

---

---

---

---

36. ¿Quien estableció las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales?

---

---

---

---

37. ¿Qué piensas de las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales?

---

---

---

---

38. ¿Realizas tus funciones laborales de acuerdo a las formas o reglas establecidas para realizarlas?

---

---

---

---

---

39. ¿Es difícil seguir al pie de la letra formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales?

---

---

---

---

40. ¿En qué circunstancias no sigues al pie de la letra las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales? ¿En qué circunstancias si las sigues?

---

---

---

41. ¿Te sientes a gusto realizando tus funciones laborales de acuerdo a las formas o reglas establecidas para realizarlas?

---

---

---

---

42. ¿Si fuera posible, cambiarías las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales? ¿Por qué?

---

---

---

---

43. ¿Te gustaría realizar tus funciones laborales de acuerdo a los cambios que te gustaría realizar en las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales?

---

---

---

44. ¿Te es incomodo no realizar tus funciones laborales en la forma que tu quisieras hacerlo?

---

---

---

---

45. ¿Has intentado alguna vez realizar tus funciones laborales en la forma que tu quisieras hacerlo? ¿Has tenido problemas por ello?

---

---

---

---

46. ¿Estableces reglas (o formas) específicas para tratar de definir el trabajo y comportamiento de los miembros de la empresa o solamente te encargas de la aplicación y verificación de las reglas establecidas por Oscar? En caso de ser afirmativa la primera cuestión, señala para qué casos y qué tipo de reglas estableces:

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

47. ¿De qué tipo son las reglas que estableces: formales, informales o ambas?

---

---

---

---

48. ¿Cómo estableces dichas reglas: de forma explícita, implícita o ambas?

---

---

---

---

49. ¿Qué tan estricta eres sobre la aplicación de las reglas? ¿Por qué?

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

50. ¿Qué tanta libertad tienen los trabajadores para cambiar y ejecutar las reglas una vez que han sido establecidas?

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---



---

Trabajadores externos

---

---

---

51. ¿Crees que los miembros de la empresa realizan su trabajo de acuerdo reglas establecidas para realizarlo?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

52. ¿En qué circunstancias los miembros de la empresa no siguen al pie de la letra las reglas establecidas para realizar su trabajo? ¿En qué circunstancias si las siguen?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

53. ¿Crees que los miembros de la empresa se sienten a gusto realizando su trabajo de acuerdo a las reglas establecidas para realizarlo?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

54. ¿Si fuera posible, crees que los miembros de la empresa cambiarían las reglas establecidas que indican como deben realizar su trabajo? ¿Por qué?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

55. ¿Crees que a los miembros de la empresa les gustaría realizar su trabajo de acuerdo a los cambios que le gustaría realizar en las reglas establecidas para realizar su trabajo?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

56. ¿Crees que a los miembros de la empresa les es incomodo no realizar su trabajo en la forma que ellos quisieran hacerlo?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

57. ¿Los miembros de la empresa han intentado alguna vez realizar su trabajo en la forma que ellos quieren soslayando las reglas establecidas para realizarlo? ¿Qué has hecho al respecto?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

58. ¿Qué tipo de comportamientos, relacionados con el trabajo que realizan los miembros de la empresa, son difíciles de predecir?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---



---

Trabajadores externos

---

---

---

59. ¿Cuál de estos comportamientos afectan en mayor medida la capacidad de la empresa para alcanzar su objetivo u objetivos?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---

60. ¿Qué tan importante es el cambio organizacional para la empresa?

---

---

---

---

61. ¿Cuáles son los obstáculos para el cambio organizacional relacionados con los miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Lupe

---

---

---

Estrella

---

---

---

Nicolás y Sebastián

---

---

---

---

Norma, Marlene, Judith y Alicia

---

---

---

Trabajadores externos

---

---

---



### **Cuestionario para trabajadoras**

Las preguntas que a continuación te hacemos son de gran importancia para el desarrollo de una investigación académica que se realiza en el marco de una tesis doctoral en la Universidad Autónoma Metropolitana. La información que nos proporciones será estrictamente confidencial y su uso será estrictamente académico. Por ello, te pedimos que por favor respondas las siguientes preguntas.

Nombre \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_

1. ¿Qué significa para ti la empresa donde trabajas?

---

---

---

---

2. ¿Cuál crees que sea el objetivo u objetivos de la empresa para la que trabajas?

---

---

---

---

3. ¿Cuáles son tus funciones o deberes laborales dentro de la empresa en la que trabajas?

---

---

---

---

---

3a. Tus funciones laborales las realizas (puedes elegir varias opciones):

voluntariamente \_\_\_\_\_ forzadamente \_\_\_\_\_ con entusiasmo \_\_\_\_\_ con apatía \_\_\_\_\_  
con agrado \_\_\_\_\_ con desagrado \_\_\_\_\_  
de otra forma (específica) \_\_\_\_\_

4. Respecto del objetivo u objetivos de la empresa ¿qué tan importantes son las funciones que realizas para el cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa?

Muy importante Poco Importante

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

5. Respecto del objetivo u objetivos de la empresa ¿qué tan importantes son las funciones que realizan los demás miembros de la empresa para el cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa?

*Sra. Lozano*

Muy importante Poco Importante

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

*Oscar*

Muy importante Poco Importante

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

*Omar*

Muy importante Poco Importante

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

*Diana*

Muy importante

Poco Importante

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

*Compañeros de trabajo*

Muy importante

Poco Importante

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

6. Con las funciones que realizas contribuyes al cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa para la que trabajas ¿cuáles son tus razones para contribuir a tal objetivo?

---

---

---

---

---

7. Con las funciones que realizas contribuyes al cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa para la que trabajas. ¿Crees que esta contribución la haces voluntaria o forzadamente? ¿Por qué?

---

---

---

---

---

8 ¿Crees que cuentas con algún tipo de privilegios dentro de la empresa? ¿De qué tipo?

---

---

---

---

---

9. ¿Crees que tu trabajo sea monótono? ¿Por qué?

---

---

---

---

---

10. Si es el caso ¿sobre qué aspectos relacionados con el trabajo no has estado de acuerdo con algún miembro de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo (en su caso indica con cual compañero)

---

---

---

---

---

11. En términos generales ¿de qué manera se han resuelto estas situaciones en las que no has estado de acuerdo con algún miembro de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo (en su caso indica con cual compañero)

---

---

---

---

---

---

12. ¿Alguna vez te has quedado a trabajar horas extras?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_



---

13. En caso de ser afirmativa la respuesta a la anterior pregunta ¿por qué lo hiciste?

---

---

---

---

14. En caso de ser negativa la respuesta a la anterior pregunta ¿por qué no lo hiciste?

---

---

---

---

15. Si no te has quedado a trabajar horas extras, pero alguna vez fuera necesario ¿te quedarías a trabajar horas extras? ¿Por qué?

---

---

---

---

16. ¿Cómo consideras tu remuneración salarial?

---

---

---

---

17. ¿Cómo consideras que es tu relación con los otros miembros de la empresa? (puedes elegir varias opciones)

*Sra. Lozano*

*Oscar*

Conflictiva      no      conflictiva      Conflictiva      no      conflictiva

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Amistosa      no      amistosa      Amistosa      no      amistosa

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

De      respeto      de      no      respeto      De      respeto      de      no      respeto

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

De otro tipo

De otro tipo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Omar*

*Diana*

Conflictiva      no      conflictiva      Conflictiva      no      conflictiva

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Amistosa      no      amistosa      Amistosa      no      amistosa

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

De      respeto      de      no      respeto      De      respeto      de      no      respeto

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

De otro tipo

De otro tipo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

*Compañeros de trabajo*

Conflictiva	no	conflictiva	De otro tipo
_____	_____		_____
Amistosa	no	amistosa	_____
_____	_____		_____
De	respeto	de no	respeto
_____	_____		

18. ¿Qué tipo de relación o de relaciones tienes con los otros miembros de la empresa? (puedes elegir varias opciones)

Sra. Lozano

Estrictamente Amistad \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ Compadrazgo \_\_\_\_\_  
laboral

Vecindad De otro tipo  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Oscar

Estrictamente Amistad \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ Compadrazgo \_\_\_\_\_  
laboral

Vecindad De otro tipo  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Omar

Estrictamente Amistad \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ Compadrazgo \_\_\_\_\_  
laboral

\_\_\_\_\_

Vecindad De otro tipo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Diana

Estrictamente Amistad \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ Compadrazgo \_\_\_\_\_  
laboral

\_\_\_\_\_

Vecindad De otro tipo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Compañeros de trabajo

Estrictamente Amistad \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ Compadrazgo \_\_\_\_\_  
laboral

\_\_\_\_\_

Vecindad De otro tipo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

Ahora bien, por favor lee la siguiente definición de influencia:

Una persona (llamémosle A) tiene influencia sobre otra persona (llamémosle B) en la medida que A logra que B haga lo que A quiere que B haga a pesar de la resistencia presentada por B y a pesar de los agravios a los intereses y valores personales de B.

De acuerdo a esta definición:

19. ¿Tú tienes o has tenido influencia sobre algún miembro de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿Sobre quien? (puedes elegir varias opciones)

Sra. Lozano \_\_\_\_\_ Oscar \_\_\_\_\_ Omar \_\_\_\_\_

Diana \_\_\_\_\_ Compañeros de trabajo \_\_\_\_\_

21. ¿Por qué motivo ejerces o has ejercido influencia sobre este o estos miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

22. ¿De qué medios (por ejemplo, habilidades personales, recursos físicos, situaciones, etc.) te vales o te has valido para ejercer influencia sobre este o estos miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

23. ¿De qué manera ejerces o has ejercido influencia sobre este o estos miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

24. ¿De qué manera crees que la influencia que ejerces sobre este o estos miembros de la empresa afecte a los objetivos y al funcionamiento de la empresa?

---

---

---

---

25. ¿De qué manera crees que la influencia que ejerces sobre este o estos miembros de la empresa afecte la realización de sus funciones laborales?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

26. ¿Alguna vez los miembros de la empresa han tenido influencia sobre ti?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

27. ¿Quién? (puedes elegir varias opciones)

Sra. Lozano \_\_\_\_\_ Oscar \_\_\_\_\_ Omar \_\_\_\_\_  
Diana \_\_\_\_\_ Compañero de trabajo \_\_\_\_\_

28. ¿Por qué motivo este o estos miembros de la empresa han ejercido influencia sobre ti?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---



---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

29. ¿De qué medios (por ejemplo, habilidades personales, recursos físicos, situaciones, etc.) se valió este o estos miembros de la empresa para ejercer influencia sobre ti?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

30. ¿De qué manera este o estos miembros de la empresa ejercieron influencia sobre ti?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

31. ¿De que manera crees que la influencia que este o estos miembros de la empresa ejercieron sobre ti afectó el desarrollo de tu trabajo?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

32. ¿De que manera crees que la influencia que esta (s) persona (s) ejerció sobre ti afecte a los objetivos y al funcionamiento de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

33. ¿Quién de todos los miembros de la empresa crees que tiene más influencia en la empresa y sobre ti?

*En la empresa*

Sra. Lozano \_\_\_\_\_ Oscar \_\_\_\_\_ Omar \_\_\_\_\_  
Diana \_\_\_\_\_ Compañero de trabajo \_\_\_\_\_

*Sobre ti*

Sra. Lozano \_\_\_\_\_ Oscar \_\_\_\_\_ Omar \_\_\_\_\_  
Diana \_\_\_\_\_ Compañero de trabajo \_\_\_\_\_

34. Desde tu punto de vista ¿dentro de la empresa, quien crees que tenga influencia sobre quien? (puedes elegir varias opciones)

- Mamá sobre DD \_\_\_\_\_
- DD sobre Mamá \_\_\_\_\_
- Mamá sobre Hermano del DD \_\_\_\_\_
- Hermano del DD sobre Mamá \_\_\_\_\_
- Mamá sobre AA \_\_\_\_\_
- AA sobre Mamá \_\_\_\_\_
- Mamá sobre tus compañeros de trabajo \_\_\_\_\_
- Tus compañeros de trabajo sobre la Mamá \_\_\_\_\_
- Oscar sobre Hermano del DD \_\_\_\_\_
- Hermano del DD sobre DD \_\_\_\_\_
- DD sobre AA \_\_\_\_\_
- AA sobre DD \_\_\_\_\_
- DD sobre tus compañeros de trabajo \_\_\_\_\_
- Tus compañeros de trabajo sobre DD \_\_\_\_\_
- Hermano del DD sobre AA \_\_\_\_\_
- AA sobre Hermano del DD \_\_\_\_\_
- Hermano del DD sobre tus compañeros de trabajo \_\_\_\_\_
- Tus compañeros de trabajo sobre Hermano del DD \_\_\_\_\_
- AA sobre tus compañeros de trabajo \_\_\_\_\_
- Tus compañeros de trabajo sobre AA \_\_\_\_\_
- Tus compañeros de trabajo sobre sus mismos compañeros de trabajo \_\_\_\_\_

---

35. ¿Hay formas o reglas establecidas para realizar tus funciones laborales dentro de la empresa?

---

---

---

---

36. ¿Quién te enseñó o mostró las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales?

---

---

---

---

37. ¿Quién estableció las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales?

---

---

---

---

38. ¿Qué piensas de las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales?

---

---

---

---

39. ¿Realizas tus funciones laborales de acuerdo a las formas o reglas establecidas para realizarlas?

---

---

---

---

40. ¿Es difícil seguir la pie de la letra formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales?

---

---

---

---

41. ¿En qué circunstancias no sigues al pie de la letra las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales? ¿En qué circunstancias si las sigues?

---

---

---

---

42. ¿Te sientes a gusto realizando tus funciones laborales de acuerdo a las formas o reglas establecidas para realizarlas?

---

---

---

---

---

43. ¿Si fuera posible, cambiarías las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales? ¿Por qué?

---

---

---

---

44. ¿Te gustaría realizar tus funciones laborales de acuerdo a los cambios que te gustaría realizar en las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales?

---

---

---

---

45. ¿Te es incomodo no realizar tus funciones laborales en la forma que tu quisieras hacerlo?

---

---

---

---

46. ¿Has intentado alguna vez realizar tus funciones laborales en la forma que tu quisieras hacerlo? ¿Has tenido problemas por ello?

---

---

---

---

47. Contesta por favor de acuerdo a la siguiente escala, lo que consideras que más se acerca a tu situación en el trabajo:

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Inseguro 4. De acuerdo 5. Totalmente en acuerdo

1. La calificación del desempeño que recibes de tu jefe inmediato refleja más sus percepciones individuales que tu desempeño real \_\_\_\_\_
2. Aunque mucho de lo que mi jefe inmediato hace aquí parece estar dirigido a ayudar a los trabajadores (as), su intención real es ayudarse a sí mismo \_\_\_\_\_
3. Existen trabajadores (as) o grupos de trabajadores (as) que obstaculizan la realización mi trabajo y la eficiencia de la empresa \_\_\_\_\_
4. Mis compañeros (as) de trabajo se preocupan por ellos mismos, no cooperan con los demás para la realización del trabajo \_\_\_\_\_
5. Cuando mis compañeros (as) de trabajo me ofrecen alguna ayuda, esperan conseguir algo a cambio \_\_\_\_\_
6. El favoritismo y las relaciones personales cercanas, y no el mérito propio, es lo que determina quien sobresale en la empresa \_\_\_\_\_
7. Con respecto a la forma de hacer el trabajo que se te encomienda, tienes problemas con tu jefe inmediato por hacerlo como tu deseas o por hacerlo como más se te facilita \_\_\_\_\_
8. Con respecto a tu estancia dentro del trabajo, consigues lo que deseas sin problema alguno \_\_\_\_\_
9. Con respecto a tu estancia dentro del trabajo, consigues lo que deseas aun en contra de los inconvenientes que esto puede generar para tus compañeros de trabajo \_\_\_\_\_
10. Con respecto a tu estancia dentro del trabajo, tus compañeros de trabajo consiguen lo que desean aun en contra de los inconvenientes que esto puede generar para ti \_\_\_\_\_



---

## Cuestionario para trabajador

Las preguntas que a continuación te hacemos son de gran importancia para el desarrollo de una investigación académica que se realiza en el marco de una tesis doctoral en la Universidad Autónoma Metropolitana. La información que nos proporciones será estrictamente confidencial y su uso será estrictamente académico. Por ello, te pedimos que por favor respondas las siguientes preguntas.

Nombre \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_

1. ¿Qué significa para ti la empresa donde trabajas?

---

---

---

---

2. ¿Cuál crees que sea el objetivo u objetivos de la empresa para la que trabajas?

---

---

---

---

3. ¿Cuáles son tus funciones o deberes laborales dentro de la empresa en la que trabajas?

---

---

---

---

---

3a. Tus funciones laborales las realizas (puedes elegir varias opciones):

voluntariamente \_\_\_\_\_ forzadamente \_\_\_\_\_ con entusiasmo \_\_\_\_\_ con apatía \_\_\_\_\_  
con agrado \_\_\_\_\_ con desagrado \_\_\_\_\_  
de otra forma (específica) \_\_\_\_\_

4. Respecto del objetivo u objetivos de la empresa ¿qué tan importantes son las funciones que realizas para el cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa?

Muy importante Poco Importante  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

5. Respecto del objetivo u objetivos de la empresa ¿qué tan importantes son las funciones que realizan los demás miembros de la empresa para el cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa?

*Sra. Lozano*  
Muy importante Poco Importante  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

*Oscar*  
Muy importante Poco Importante  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

*Omar*  
Muy importante Poco Importante  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

---

*Diana*

Muy importante

Poco Importante

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

*Compañeros de trabajo*

Muy importante

Poco Importante

1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

6. Con las funciones que realizas contribuyes al cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa para la que trabajas ¿cuáles son tus razones para contribuir a tal objetivo?

---

---

---

---

---

7. Con las funciones que realizas contribuyes al cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa para la que trabajas. ¿Crees que esta contribución la haces voluntaria o forzadamente? ¿Por qué?

---

---

---

---

---

8 ¿Crees que cuentas con algún tipo de privilegios dentro de la empresa? ¿De qué tipo?

---

---

---

---

9. ¿Crees que tu trabajo sea monótono? ¿Por qué?

---

---

---

---

---

10. Si es el caso ¿sobre qué aspectos relacionados con el trabajo no has estado de acuerdo con algún miembro de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo (en su caso indica con cual compañero)

---

---

---

---

---

---

11. En términos generales ¿de qué manera se han resuelto estas situaciones en las que no has estado de acuerdo con algún miembro de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo (en su caso indica con cual compañero)

---

---

---

---

---

---

12. Si alguna vez fuera necesario ¿accederías a realizar un pedido (de corte) urgente? ¿Por qué?

---

---

---

---

13. ¿Cómo consideras tu remuneración salarial?

---

---

---

---

14. ¿Cómo consideras que es tu relación con los otros miembros de la empresa? (puedes elegir varias opciones)

*Sra. Lozano*

*Oscar*

Conflictiva      no      conflictiva      Conflictiva      no      conflictiva

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_  
Amistosa      no      amistosa      Amistosa      no      amistosa

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_  
De      respeto      de      no      respeto      De      respeto      de      no      respeto

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_  
De otro tipo      De otro tipo

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Omar*

*Diana*

Conflictiva      no      conflictiva      Conflictiva      no      conflictiva

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_  
Amistosa      no      amistosa      Amistosa      no      amistosa

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_  
De      respeto      de      no      respeto      De      respeto      de      no      respeto

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_

---

De otro tipo

---

---

---

De otro tipo

---

---

---

*Compañeros de trabajo*

Conflictiva      no      conflictiva

---

---

Amistosa      no      amistosa

---

---

De      respeto      de      no      respeto

---

---

De otro tipo

---

---

---

15. ¿Qué tipo de relación o de relaciones tienes con los otros miembros de la empresa? (puedes elegir varias opciones)

Sra. Lozano

Estrictamente Amistad \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ Compadrazgo \_\_\_\_\_

laboral

---

Vecindad      De otro tipo

---

---

Oscar  
Estrictamente Amistad \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ Compadrazgo \_\_\_\_\_  
laboral

\_\_\_\_\_

Vecindad De otro tipo  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Omar  
Estrictamente Amistad \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ Compadrazgo \_\_\_\_\_  
laboral

\_\_\_\_\_

Vecindad De otro tipo  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Diana  
Estrictamente Amistad \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ Compadrazgo \_\_\_\_\_  
laboral

\_\_\_\_\_

Vecindad De otro tipo  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Compañeros de trabajo  
Estrictamente Amistad \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ Compadrazgo \_\_\_\_\_  
laboral

\_\_\_\_\_

Vecindad De otro tipo  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



---

Ahora bien, por favor lee la siguiente definición de influencia:

Una persona (llamémosle A) tiene influencia sobre otra persona (llamémosle B) en la medida que A logra que B haga lo que A quiere que B haga a pesar de la resistencia presentada por B y a pesar de los agravios a los intereses y valores personales de B.

De acuerdo a esta definición:

16. ¿Tú tienes o has tenido influencia sobre algún miembro de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. ¿Sobre quien? (puedes elegir varias opciones)

Sra. Lozano \_\_\_\_\_ Oscar \_\_\_\_\_ Omar \_\_\_\_\_

Diana \_\_\_\_\_ Compañeros de trabajo \_\_\_\_\_

18. ¿Por qué motivo ejerces o has ejercido influencia sobre este o estos miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

19. ¿De qué medios (por ejemplo, habilidades personales, recursos físicos, situaciones, etc.) te vales o te has valido para ejercer influencia sobre este o estos miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

---

20. ¿De qué manera ejerces o has ejercido influencia sobre este o estos miembros de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

21. ¿De qué manera crees que la influencia que ejerces sobre este o estos miembros de la empresa afecte a los objetivos y al funcionamiento de la empresa?

---

---

---

---

22. ¿De qué manera crees que la influencia que ejerces sobre este o estos miembros de la empresa afecte la realización de sus funciones laborales?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

23. ¿Alguna vez los miembros de la empresa han tenido influencia sobre ti?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

24. ¿Quién? (puedes elegir varias opciones)

Sra. Lozano \_\_\_\_\_ Oscar \_\_\_\_\_ Omar \_\_\_\_\_

Diana \_\_\_\_\_ Compañero de trabajo \_\_\_\_\_

---

25. ¿Por qué motivo este o estos miembros de la empresa han ejercido influencia sobre ti?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

26. ¿De qué medios (por ejemplo, habilidades personales, recursos físicos, situaciones, etc.) se valió este o estos miembros de la empresa para ejercer influencia sobre ti?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

27. ¿De qué manera este o estos miembros de la empresa ejercieron influencia sobre ti?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

---

28. ¿De que manera crees que la influencia que este o estos miembros de la empresa ejercieron sobre ti afectó el desarrollo de tu trabajo?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

29. ¿De que manera crees que la influencia que esta (s) persona (s) ejerció sobre ti afecte a los objetivos y al funcionamiento de la empresa?

Sra. Lozano

---

---

---

Oscar

---

---

---

Omar

---

---

---

Diana

---

---

---

Compañeros de trabajo

---

---

---

30. ¿Quién de todos los miembros de la empresa crees que tiene más influencia en la empresa y sobre ti?

*En la empresa*

Sra. Lozano \_\_\_\_\_ Oscar \_\_\_\_\_ Omar \_\_\_\_\_

Diana \_\_\_\_\_ Compañero de trabajo \_\_\_\_\_

*Sobre ti*

Sra. Lozano \_\_\_\_\_ Oscar \_\_\_\_\_ Omar \_\_\_\_\_

Diana \_\_\_\_\_ Compañero de trabajo \_\_\_\_\_



---

31. Desde tu punto de vista ¿dentro de la empresa, quien crees que tenga influencia sobre quien? (puedes elegir varias opciones)

- Mamá sobre DD \_\_\_\_\_
- DD sobre Mamá \_\_\_\_\_
- Mamá sobre Hermano del DD \_\_\_\_\_
- Hermano del DD sobre Mamá \_\_\_\_\_
- Mamá sobre AA \_\_\_\_\_
- AA sobre Mamá \_\_\_\_\_
- Mamá sobre tus compañeros de trabajo \_\_\_\_\_
- Tus compañeros de trabajo sobre la Mamá \_\_\_\_\_
- Oscar sobre Hermano del DD \_\_\_\_\_
- Hermano del DD sobre DD \_\_\_\_\_
- DD sobre AA \_\_\_\_\_
- AA sobre DD \_\_\_\_\_
- DD sobre tus compañeros de trabajo \_\_\_\_\_
- Tus compañeros de trabajo sobre DD \_\_\_\_\_
- Hermano del DD sobre AA \_\_\_\_\_
- AA sobre Hermano del DD \_\_\_\_\_
- Hermano del DD sobre tus compañeros de trabajo \_\_\_\_\_
- Tus compañeros de trabajo sobre Hermano del DD \_\_\_\_\_
- AA sobre tus compañeros de trabajo \_\_\_\_\_
- Tus compañeros de trabajo sobre AA \_\_\_\_\_
- Tus compañeros de trabajo sobre sus mismos compañeros de trabajo \_\_\_\_\_

32. ¿Hay formas o reglas establecidas para realizar tus funciones laborales dentro de la empresa?

---

---

---

---

33. ¿Quién te enseñó o mostró las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales?

---

---

---

---

34. ¿Quién estableció las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales?

---

---

---

---

35. ¿Qué piensas de las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales?

---

---

---

---

36. ¿Realizas tus funciones laborales de acuerdo a las formas o reglas establecidas para realizarlas?

---

---

---

---

37. ¿Es difícil seguir la pie de la letra formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales?

---

---

---

---

38. ¿En qué circunstancias no sigues al pie de la letra las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales? ¿En qué circunstancias si las sigues?

---

---

---

---

39. ¿Te sientes a gusto realizando tus funciones laborales de acuerdo a las formas o reglas establecidas para realizarlas?

---

---

---

---

40. ¿Si fuera posible, cambiarías las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales? ¿Por qué?

---

---

---

---

41. ¿Te gustaría realizar tus funciones laborales de acuerdo a los cambios que te gustaría realizar en las formas o reglas como debes realizar tus funciones laborales?

---

---

---

---

42. ¿Te es incomodo no realizar tus funciones laborales en la forma que tu quisieras hacerlo?

---

---

---

---

43. ¿Has intentado alguna vez realizar tus funciones laborales en la forma que tu quisieras hacerlo? ¿Has tenido problemas por ello?

---

---

---

---

44. Contesta por favor de acuerdo a la siguiente escala, lo que consideras que más se acerca a tu situación en el trabajo:

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Inseguro 4. De acuerdo 5. Totalmente en acuerdo

1. La calificación del desempeño que recibes de tu jefe inmediato refleja más sus percepciones individuales que tu desempeño real \_\_\_\_\_
2. Aunque mucho de lo que mi jefe inmediato hace aquí parece estar dirigido a ayudar a los trabajadores (as), su intención real es ayudarse a sí mismo \_\_\_\_\_
3. Existen trabajadores (as) o grupos de trabajadores (as) que obstaculizan la realización mi trabajo y la eficiencia de la empresa \_\_\_\_\_
4. Mis compañeros (as) de trabajo se preocupan por ellos mismos, no cooperan con los demás para la realización del trabajo \_\_\_\_\_
5. Cuando mis compañeros (as) de trabajo me ofrecen alguna ayuda, esperan conseguir algo a cambio \_\_\_\_\_
6. El favoritismo y las relaciones personales cercanas, y no el mérito propio, es lo que determina quien sobresale en la empresa \_\_\_\_\_
7. Con respecto a la forma de hacer el trabajo que se te encomienda, tienes problemas con tu jefe inmediato por hacerlo como tu deseas o por hacerlo como más se te facilita \_\_\_\_\_
8. Con respecto a tu estancia dentro del trabajo, consigues lo que deseas sin problema alguno \_\_\_\_\_
9. Con respecto a tu estancia dentro del trabajo, consigues lo que deseas aun en contra de los inconvenientes que esto puede generar para tus compañeros de trabajo \_\_\_\_\_
10. Con respecto a tu estancia dentro del trabajo, tus compañeros de trabajo consiguen lo que desean aun en contra de los inconvenientes que esto puede generar para ti \_\_\_\_\_

---

## Guión de entrevista semiestructurada para maquilera

Nombre \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_

1. ¿Qué significaba para ti la empresa cuando trabajabas en ella?
2. ¿Qué significa para ti la empresa ahora que ya no trabajas dentro de ella, es decir, ahora que trabajas por cuenta propia?
3. ¿Cuál piensas que es la diferencia fundamental (si es que la hay) entre trabajar dentro de la empresa y trabajar fuera de ella por cuenta propia?
4. ¿Cuál crees que sea el objetivo u objetivos de la empresa?
5. ¿Cuáles eran tus funciones o deberes laborales cuando trabajabas dentro de la empresa?
- 5a. ¿Cuando trabajabas dentro de la empresa, tus funciones laborales las realizabas voluntariamente, forzosamente, con entusiasmo, con apatía, con agrado, con desagrado, por necesidad, por gusto propio, solamente por cumplir con el trabajo asignado, o de que otra manera?
- 5b. Ahora que trabajas por cuenta propia, tus funciones laborales las realizas voluntariamente, forzosamente, con entusiasmo, con apatía, con agrado, con desagrado, por necesidad, por gusto propio, solamente por cumplir con el trabajo asignado, o de que otra manera?
6. Respecto del objetivo u objetivos de la empresa ¿qué tan importante es el trabajo que tu realizas para el cumplimiento del objetivo u objetivos de dicha empresa?
7. Respecto del objetivo u objetivos de la empresa ¿qué tan importantes son las funciones que realizan los demás miembros de la empresa para el cumplimiento del objetivo u objetivos de dicha empresa? (Mamá, DD, AA, maquileros de costura, corte e impresión, etc.)
8. Con el trabajo que realizas contribuyes de alguna u otra manera al cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa ¿cuáles son tus razones para contribuir a tal objetivo?
9. Con el trabajo que realizas contribuyes de alguna u otra manera al cumplimiento del objetivo u objetivos de la empresa ¿Crees que esta contribución la haces voluntaria o forzosamente? ¿Por qué?
10. ¿Cuando trabajas dentro de la empresa, tenías algún tipo de privilegios? ¿De qué tipo?

11. ¿Ahora que trabajas por cuenta propia, crees que cuentas con algún tipo de privilegios? ¿De qué tipo?
12. ¿Crees que tu trabajo sea monótono? ¿Por qué?
13. Si es el caso ¿cuándo trabajabas dentro de la empresa, sobre qué aspectos relacionados con el trabajo no estuviste de acuerdo con algún miembro de la empresa?
14. En términos generales ¿de qué manera se resolvieron estas situaciones en las que no estuviste de acuerdo con algún miembro de la empresa?
15. Si es el caso ¿ahora que trabajas por cuenta propia, sobre qué aspectos relacionados con el trabajo no has estado de acuerdo con el DD?
16. En términos generales ¿de qué manera se han resuelto estas situaciones en las que no has estado de acuerdo con el DD?
17. ¿Cuándo trabajas dentro de la empresa, alguna vez te quedaste a trabajar horas extras?
18. En caso de ser afirmativa la respuesta a la anterior pregunta ¿por qué lo hiciste?
19. En caso de ser negativa la respuesta a la anterior pregunta ¿por qué no lo hiciste?
20. ¿Ahora que trabajas por cuenta propia, el DD te ha solicitado alguna vez un pedido urgente?
21. En caso de ser afirmativa la respuesta a la anterior pregunta ¿por qué lo hiciste?
22. ¿Cómo considerabas tu remuneración salarial cuando trabajas dentro de la empresa?
23. ¿Cómo consideras tu remuneración salarial ahora que trabajas por cuenta propia?
24. ¿Cuándo trabajabas dentro de la empresa, como considerabas que era tu relación con los miembros de la empresa?
25. ¿Ahora que trabajas por cuenta propia, cómo considerabas que es tu relación con los miembros de la empresa?
26. ¿Cuándo trabajabas dentro de la empresa, que tipo de relación o de relaciones tenías con los miembros de la empresa?
27. ¿Ahora que trabajas por cuenta propia, qué tipo de relación o de relaciones tienes con los miembros de la empresa?

---

De acuerdo a esta definición:

Una persona (llamémosle A) tiene influencia sobre otra persona (llamémosle B) en la medida que A logra que B haga lo que A quiere que B haga a pesar de la resistencia presentada por B y a pesar de los agravios a los intereses y valores personales de B.

28. ¿Cuándo trabajabas dentro de la empresa, tuviste influencia sobre algún miembro de la empresa?

29. ¿Sobre quien?

30. ¿Por qué motivo ejerciste influencia sobre este o estos miembros de la empresa?

31. ¿De qué medios (por ejemplo, habilidades personales, recursos físicos, situaciones, etc.) te valiste para ejercer influencia sobre este o estos miembros de la empresa?

32. ¿De qué manera ejerciste influencia sobre este o estos miembros de la empresa?

33. ¿De qué manera crees que la influencia que ejerciste sobre este o estos miembros de la empresa afectó a los objetivos y al funcionamiento de la empresa?

34. ¿De qué manera crees que la influencia que ejerciste sobre este o estos miembros de la empresa afectó la realización de sus funciones laborales?

35. ¿Ahora que trabajas por cuenta propia, crees que tienes o has tenido influencia sobre algún miembro de la empresa?

36. ¿Sobre quien?

37. ¿Por qué motivo ejerces o has ejercido influencia sobre este o estos miembros de la empresa?

38. ¿De qué medios (por ejemplo, habilidades personales, recursos físicos, situaciones, etc.) te vales o te has valido para ejercer influencia sobre este o estos miembros de la empresa?

39. ¿De qué manera ejerces o has ejercido influencia sobre este o estos miembros de la empresa?

40. ¿De qué manera crees que la influencia que ejerces o has ejercido sobre este o estos miembros de la empresa afecta a los objetivos y al funcionamiento de la empresa?

41. ¿De qué manera crees que la influencia que ejerces o has ejercido sobre este o estos miembros de la empresa afecta la realización de sus funciones laborales?

42. ¿Cuándo trabajabas dentro de la empresa, alguna vez los miembros de la empresa tuvieron influencia sobre ti?
43. ¿Quien?
44. ¿Por qué motivo este o estos miembros de la empresa ejercieron influencia sobre ti?
45. ¿De qué medios (por ejemplo, habilidades personales, recursos físicos, situaciones, etc.) se valieron este o estos miembros de la empresa para ejercer influencia sobre ti?
46. ¿De qué manera este o estos miembros de la empresa ejercieron influencia sobre ti?
47. ¿De que manera crees que la influencia que este o estos miembros de la empresa ejercieron sobre ti afectó el desarrollo de tu trabajo?
48. ¿De que manera crees que la influencia que este o estos miembros ejercieron sobre ti afectó a los objetivos y al funcionamiento de la empresa?
49. ¿Ahora que trabajas por cuenta propia, alguna vez los miembros de la empresa tiene o han tenido influencia sobre ti?
50. ¿Quien?
51. ¿Por qué motivo este o estos miembros de la empresa ejercen o han ejercido influencia sobre ti?
52. ¿De qué medios (por ejemplo, habilidades personales, recursos físicos, situaciones, etc.) se valen o se han valido este o estos miembros de la empresa para ejercer influencia sobre ti?
53. ¿De qué manera este o estos miembros de la empresa ejercen o han ejercido influencia sobre ti?
54. ¿De que manera crees que la influencia que este o estos miembros de la empresa ejercen o han ejercido sobre ti afecte el desarrollo de tu trabajo?
55. ¿De que manera crees que la influencia que este o estos miembros ejercen o han ejercido sobre ti afecte a los objetivos y al funcionamiento de la empresa?
56. ¿Quién de todos los miembros de la empresa crees que ejerce más influencia en la empresa y sobre ti?
57. ¿Cuándo trabajabas dentro de la empresa, y desde tu punto de vista, quien crees que tenía influencia sobre quien?
58. Ahora que trabajas por cuenta propia, y desde tu punto de vista, ¿dentro de la empresa, quien crees que tenga influencia sobre quien?



- 
59. ¿Cuándo trabajabas dentro de la empresa, había formas o reglas establecidas para realizar tus funciones laborales?
60. ¿Quien te enseñó o mostró las formas o reglas como debías realizar tus funciones laborales?
61. ¿Quien estableció las formas o reglas como debías realizar tus funciones laborales?
62. ¿Qué pensabas de las formas o reglas como debías realizar tus funciones laborales?
63. ¿Realizabas tus funciones laborales de acuerdo a las formas o reglas establecidas para realizarlas?
64. ¿Era difícil seguir al pie de la letra las formas o reglas como debías realizar tus funciones laborales?
65. ¿En qué circunstancias no seguías al pie de la letra las formas o reglas como debías realizar tus funciones laborales? ¿En qué circunstancias si las seguías?
66. ¿Te sentías a gusto realizando tus funciones laborales de acuerdo a las formas o reglas establecidas para realizarlas?
67. ¿Si hubiera sido posible, hubieras cambiado las formas o reglas como debías realizar tus funciones laborales? ¿Por qué?
68. ¿Te hubiera gustado realizar tus funciones laborales de acuerdo a los cambios que te hubieran gustado realizar en las formas o reglas como debías realizar tus funciones laborales?
69. ¿Qué hubieras cambiado?
70. ¿Te era incomodo no realizar tus funciones laborales en la forma que tu querías hacerlo?
71. ¿Alguna vez intentaste realizar tus funciones laborales en la forma que tu querías hacerlo? ¿tuviste problemas por ello?
72. Ahora que trabajas por cuenta propia, ¿DD ha establecido reglas en la forma que debes realizar o entregar tu trabajo?
73. ¿Qué piensas de las reglas como debes realizar o entregar tu trabajo?
74. ¿Realizas tu trabajo de acuerdo a las reglas como debes realizar o entregar tu trabajo?
75. ¿Es difícil seguir al pie de la letra las reglas como debes realizar o entregar tu trabajo?
76. ¿En qué circunstancias no sigues al pie de la letra las reglas como debes realizar o entregar tu trabajo? ¿En qué circunstancias si las sigues?

77. ¿Te sientes a gusto realizando tu trabajo de acuerdo las reglas como debes realizar o entregar tu trabajo?

78. ¿Si fuera posible, cambiaría las reglas como debes realizar o entregar tu trabajo? ¿Por qué?

79. ¿Te gustaría realizar tu trabajo de acuerdo a los cambios que te gustaría realizar en las reglas como debes realizar o entregar tu trabajo?

80. ¿Qué reglas cambiarías?

81. ¿Alguna vez realizado tu trabajo no siguiendo las reglas como debes realizar o entregar tu trabajo? ¿has tenido problemas por ello?

82. Contesta por favor de acuerdo a la siguiente escala, lo que consideras que más se acercaba a tu situación cuando trabajas dentro de la empresa:

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Inseguro 4. De acuerdo 5. Totalmente en acuerdo

1. La calificación del desempeño que recibes de tu jefe inmediato refleja más sus percepciones individuales que tu desempeño real \_\_\_\_\_
2. Aunque mucho de lo que mi jefe inmediato hace aquí parece estar dirigido a ayudar a los trabajadores (as), su intención real es ayudarse a sí mismo \_\_\_\_\_
3. Existen trabajadores (as) o grupos de trabajadores (as) que obstaculizan la realización mi trabajo y la eficiencia de la empresa \_\_\_\_\_
4. Mis compañeros (as) de trabajo se preocupan por ellos mismos, no cooperan con los demás para la realización del trabajo \_\_\_\_\_
5. Cuando mis compañeros (as) de trabajo me ofrecen alguna ayuda, esperan conseguir algo a cambio \_\_\_\_\_
6. El favoritismo y las relaciones personales cercanas, y no el mérito propio, es lo que determina quien sobresale en la empresa \_\_\_\_\_
7. Con respecto a la forma de hacer el trabajo que se te encomienda, tienes problemas con tu jefe inmediato por hacerlo como tu deseas o por hacerlo como más se te facilita \_\_\_\_\_
8. Con respecto a tu estancia dentro del trabajo, consigues lo que deseas sin problema alguno \_\_\_\_\_
9. Con respecto a tu estancia dentro del trabajo, consigues lo que deseas aun en contra de los inconvenientes que esto puede generar para tus compañeros de trabajo \_\_\_\_\_
10. Con respecto a tu estancia dentro del trabajo, tus compañeros de trabajo consiguen lo que desean aun en contra de los inconvenientes que esto puede generar para ti \_\_\_\_\_

---

## Anexo 3







## Anexo 4

Distribución espacial actual del taller ( PROMOO): representación física visual.



Fuente: elaborado por el autor.

