



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00086

Matrícula: 2142800255

FORMA DE ORGANIZACION EN LA ACTIVIDAD AGRICOLA. EL CASO DE UNA SOCIEDAD DE PRODUCCION RURAL EN EL VALLE DEL YAQUI. YALETA AGROPECUARIA SPR DE R.I.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 9:30 horas del día 23 del mes de mayo del año 2016 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ
DR. JORGE ANTONIO SANCHEZ GALVAN
DR. GERMAN VARGAS LARIOS

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

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: JOSE CARLOS LOPEZ FIGUEROA

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

Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



JOSE CARLOS LOPEZ FIGUEROA
ALUMNO

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

Juana Juarez Romero
DRA. JUANA JUAREZ ROMERO

PRESIDENTE

Guillermo Ramirez Martinez
DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

VOCAL

Jorge Antonio Sanchez Galvan
DR. JORGE ANTONIO SANCHEZ GALVAN

SECRETARIO

German Vargas Larios
DR. GERMAN VARGAS LARIOS



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

**Forma de Organización en la Actividad Agrícola.
El Caso de una Sociedad de Producción Rural en el Valle del Yaqui.
YALETA Agropecuaria SPR DE R.I.**

Tesis

Que para obtener el Grado de Maestro en Estudios Organizacionales

Presenta:

José Carlos López Figueroa

Director de tesis:

Dr. Guillermo Ramírez Martínez

Ciudad de México, México.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE GENERAL	4
ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y CUADROS	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Antecedentes.....	7
1.2 Problemática/planteamiento del problema	18
1.3 Justificación.....	24
1.4 Objetivo	25
1.4.1 Objetivo general	25
1.4.2 Objetivo específico.....	25
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	26
2.1 El constructo teórico de la forma de organización: una mirada desde tres teorías	
2.1.1 La estructura organizacional: sus componentes y dimensiones	27
2.1.2 El diseño organizacional: sus componentes y dimensiones	34
2.1.3 La configuración organizacional: dimensiones, tipologías y las siete configuraciones de Mintzberg	40
2.1.4 La forma de organización: su conformación, componentes y características	47
2.2 El desarrollo histórico y los saberes del sector agrícola en México	62
2.2.1 Generalidades de la agricultura mexicana	62
2.2.2 Algunas características de los suelos y terrenos mexicanos.....	65
2.2.3 Una bimodalidad: agricultura familiar y agricultura comercial	67
2.2.4 La agricultura en el noroeste de México: el estado de Sonora	72
2.2.5 El valle del Yaqui	74
2.3 La PYME: pequeña y mediana empresa familiar en México	78
2.3.1 Algunos conceptos de organización	79
2.3.2 Generalidades de la MIPYME familiar: algunos saberes y problemas.....	80
2.3.3 La familia y su relación con la MIPYME: estudios empíricos	84
CAPÍTULO III. RUTA METODOLÓGICA	87
3.1 El enfoque cualitativo.....	88
3.2 Los métodos en la investigación cualitativa	91
3.3 La historia de vida	92
3.4 Estrategia metodológica para el análisis en la historia de vida	95
3.4.1 La elección del objeto de estudio	96
3.4.2 Caracterización de las variables y su nivel de análisis	97
3.4.3 Elección de los instrumentos de investigación	101
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE CASO. YALETA AGROPECUARIA	103
4.1 La vida del señor Guadalupe, su formación personal y profesional.....	104
4.1.1 La infancia	106
4.1.2 La adolescencia, de los 12 a los 16 años	109
4.1.3 La juventud, de los 18 a los 25 años.....	115

4.1.4 La adultez, de los 26 a los 60 años	118
4.2 Los inicios como productor: hacía la conformación de la SPR de R.I	124
4.3 Conformación y forma de organización de YALETA Agropecuaria SPR de R.I.....	135
4.3.1 La participación de la familia en YALETA Agropecuaria SPR de R.I.....	142
4.3.2 La forma de organización de YALETA Agropecuaria SPR de R.I.....	147
4.3.3 Los elementos referentes en la forma de organización de la SPR de R.I.....	161
CAPÍTULO V. ANÁLISIS FINAL Y CONCLUSIÓN.....	165
5.1 Análisis final.....	165
5.2 Conclusión	175
BIBLIOGRAFÍA	185

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y CUADROS

Índice de figuras		
Número	Título	Página
1	Mapa del valle del Yaqui	17
2	Estructura o almacén organizacional	33
3	Estructura y diseño organizacional	40
4	La estructura, el diseño y la configuración organizacional	47
5	Estructura, diseño, configuración y forma de organización	61
6	Los tres círculos de la empresa familiar	83
7	Modelo de análisis para la forma de organización	101
8	Elementos referentes en la forma de organización de la SPR de R.I.	163
9	Proceso de evolución, hacia la conformación de YALETA Agropecuaria SPR de R.I.	174

Índice de tablas		
Número	Título	Página
1	Conceptos de la organización posmoderna/postburocrática	57
2	Comparativo de elementos entre la organización moderna y posmoderna	59
3	Organizaciones productoras del valle del Yaqui en el año 2003	77
4	Marco de análisis y variables	98
5	Comparativo de 4 formas de operar en el valle del Yaqui	132
6	Órganos y funciones de la SPR	136
7	Características de la forma de organización de YALETA Agropecuaria SPR de R.I.	148

Índice de cuadros		
Número	Título	Página
1	Principales métodos cualitativos	91
2	Características de la historia oral temática y de la historia oral de vida	94

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN

A partir de una contextualización del desarrollo histórico de la agricultura, en un recorrido por países como Italia, China, Dinamarca, Japón y Bélgica, nos situamos en el valle del Yaqui, ubicado en el noroeste de México, en el estado de Sonora. Considerado como un importante predio agrícola, en él, se albergan distintas personalidades jurídicas, con diferentes formas de operar. En ese sentido, se desconoce una realidad organizacional, es decir la forma de organización de la Sociedad de Producción Rural. En este mismo apartado, se describe la justificación de la variable de estudio y la importancia de estudiar la forma de organización en una de las organizaciones productoras de este valle. Por último, se muestra la finalidad del presente estudio.

1.1 Antecedentes.

Se acostumbra pensar a la agricultura como una forma de producción indispensable para las actividades económicas y con ello el desarrollo de una nación, de acuerdo con Scott (1940). La historia de la agricultura está vinculada a factores económicos, políticos, cambios técnicos, descubrimientos científicos y cambios en la ecología de nuestros espacios, según Masefield (1950). Por su parte, Smith (1998; 2005) señala que uno de los aspectos más importantes en la historia de la humanidad ha sido ese cambio en la economía, aquella basada en la caza, la pesca y la recolección, a una basada en la agricultura, citado por Zizumbo y García (2008).

El desarrollo de los cultivos se puede entender en tres vertientes. Primeramente fue la base alimentaria de las tribus, posteriormente de los pueblos constituidos –los Estados– y finalmente para el abastecimiento mundial (Boerger, 1957). La riqueza de un país puede ser

medida con base a su producción, las formas en las cuales produce, los recursos propios, las ventajas fiscales, los salarios y las reformas políticas que limitan o benefician la producción de bienes, todos estos factores enfatizan en un aspecto de importancia: la economía. En ese sentido, una forma de crear riqueza para un país pero también contribuir a la buena alimentación¹ y combatir la pobreza rural es hablar del sector primario o la agricultura.

Una idea más o menos generalizada en la literatura es que la agricultura históricamente ha estado vinculada al hombre con la domesticación de plantas y de animales. De acuerdo con Scott (1940) cuando el hombre se caracterizó por ser nómada logró sobrevivir gracias a la recolección de frutos que nacían de las plantas silvestres en los campos, cazando animales, o bien buscando campos y pastos. Desde antaño, el hombre ha cazado y pescado algunos animales como serpientes, lagartos y algunos insectos, también ha reunido frutas, musgo y raíces². Por tal motivo el hombre en aquellos tiempos se caracterizó por ser un recolector.

Fue hasta cuando el hombre recolector descubrió la manera de trabajar la tierra y a cuidar animales que empieza a establecerse en distintos sitios para vivir, y así fundar las primeras colonias y comunidades, en ese sentido, también empiezan a producir sus propios alimentos para consumo. Por lo tanto, él deja atrás una antigua economía –desorganizada y no planeada si se quiere ver de ese modo, pero al fin una economía– para dar origen a una nueva basada en la domesticación de plantas y animales –la agricultura y la ganadería– de ahí que la economía y el bienestar social de un país están relacionados con la naturaleza³.

Aparentemente una gran cantidad de personas en el mundo han domesticado primeramente animales y posteriormente cultivado las plantas⁴, tal es el caso del Norte de África donde las personas comenzaron como pastores de ganado, cerdo, ovejas y cabras. Derivado de

¹ De acuerdo a la teoría de Malthus, existe escasez de alimentos, infra-consumo, miseria, hambre y mortandad, situaciones de verdadera zozobra y sufrimiento, en vez de bienestar y felicidad.

² Por ejemplo algunos indios de Norteamérica, particularmente las tribus de la costa del pacifico han sido recolectores notables en la pesca. De igual forma algunos animales como los esquimales (Eskimos) cazan, pescan, reúnen musgo, plantas y raíces.

³ De ella se obtienen prácticamente todos los recursos y la energía. Sin embargo, no estamos siendo conscientes del cuidado de ella, en ese sentido pudiéramos decir que nos estamos convirtiendo en un enemigo de la naturaleza a tal grado que ya se está manifestando, por ejemplo el calentamiento global.

⁴ Para Masefield (1950) todavía existe un gran debate o controversia para definir si el hombre primitivo fue el primero en aprender a domesticar animales o cultivar plantas.

ello, se proveían de leche, queso y carne para su propio consumo, asimismo obtenían pieles y lana para ropa (Scott, 1940).

A decir verdad, existen distintos puntos de partida para hablar de los orígenes de la actividad agrícola. Un trabajo, o mejor dicho, una actividad que es realizada desde tiempo atrás, no permite trazar un recorrido con certeza. A pesar de lo anterior, la agricultura es tan antigua como la civilización de Babilonia y de Egipto. Para esta última, se dice que esta actividad ha sido practicada por más de 6,000 años.

Para Jiménez (2007) los comienzos de la agricultura se remontan aproximadamente entre diez y quince mil años atrás, él afirma que hasta la fecha esta actividad ha estado relacionada al hombre y a la sociedad, asimismo relaciona la agricultura con el crecimiento poblacional y la producción de bienes que se requieren. En un sentido similar, Boerger (1957) destaca que desde la prehistoria la agricultura ha tenido por objeto proveer alimentos del reino natural para su alimentación, por supuesto en mayor cantidad de aquellos que se recolectaban de manera silvestre o mediante la caza y la pesca.

Otra forma de entender los inicios de la agricultura, es pensar en aquellos factores que impulsaron al hombre a cultivar la tierra. De ahí que Harris (1986) comenta que en décadas atrás había pocos hombres y muchos animales, por tal motivo ellos se alimentaban de la carne como carroñeros, sin embargo hace unos treinta mil años, cuando aparecen los primeros instrumentos –las herramientas– el hombre empieza a cazar pequeños y grandes animales para su consumo. El mismo Harris destaca que en Mesoamérica la extinción de animales llegó hace unos nueve mil años aproximadamente, para Sudamérica se conservaron las llamas, los guanacos y las vicuñas, en Europa y Asia se domesticaron algunos herbívoros con la intención de evitar su extinción.

Derivado de la intensificación de la caza, la carne animal se volvió un lujo por el agotamiento de los animales, por esta razón Harris ubica el origen de la agricultura con el agotamiento de la proteína animal, ya sea por los fenómenos climáticos como los periodos cálidos o bien, por una caza excesiva de animales, esto pudiera ser por el crecimiento de la población. Es por lo anterior, que el hombre se ve en la necesidad de cultivar la tierra cuando los animales para la caza se volvieron escasos.

A raíz de lo anterior, se puede realizar un breve recorrido histórico de la agricultura por el mundo. Para ello, el libro de Norman Scott⁵ muestra de manera clara la historia de la agricultura en Europa y América. Para él, de alguna manera, el primer estado de la agricultura se funda entre las personas y las naciones modernas con hábitos antiguos, esto fue entre los germanos, posteriormente en el siglo XIX fue en Escocia; en Irlanda y en el siglo XX fue en América.

En América el origen de la agricultura está relacionada a los cultivos tropicales como el maíz, el cacahuate, la mandioca, el tabaco y el cacao. América tenía un monopolio de frutas con la piña y el aguacate y en lo que respecta a frutas cítricas con la palma datilera y el mango (Masefield, 1950). Por su parte, en los pueblos alemanes, la tierra se dividió en tres secciones extensas a los cuales denominaron campos. Un campo se utilizó para los cereales cultivados en invierno, otro se dedicó a los cereales cultivados en primavera y un tercero para actividades de barbecho.

En lo que respecta a Escocia, la tierra se dividió en dos; el infield⁶ y el outfield⁷. El primero de ellos se utilizó año con año para cultivar cebada o avena. En el otro, una mitad de tierra se utilizó para el cultivo de la avena. He aquí el recorrido que hace Norman Scott.

Historia agraria en Roma

En Roma se considera a la agricultura como el mayor y más antiguo campo de interés en la historia económica. Italia fue considerada como un país agrícola, en aquellos tiempos muchas de las personas romanas e italianas vivían en zonas rurales y su modo de vivir lo obtenían del laboreo del suelo o por la labranza de los animales. El comienzo de la historia agraria en Roma es del año 200 a.C.

La literatura primaria de la empresa en Roma, refiere a los tratados agrícolas y en ellos se indica la importancia de cultivar la tierra y su desarrollo en la vida económica. Algunos de los cultivos que crecieron en ese país fueron el trigo, la espelta y más tarde se introdujo la

⁵ A partir de aquí, el recorrido histórico citado pertenece a la bibliografía de Scott, N. (1940). *A history of agriculture in Europe and America*, F.S. Crofts y Co. Publishers, New York, 2ª edición. Cuando se agregue una fuente adicional se indicará.

⁶ Se refiere a aquellas extensiones de tierra cultivable las cuales están cerca de la granja o la rancharía.

⁷ Se refiere a toda aquella tierra cultivable que está a la periferia de la granja o la rancharía.

cebada. Algunos animales que se evidenciaban eran los conejos y las aves. Por esta razón, un factor primario para la emergencia de la economía en Roma e Italia fue la agricultura.

Agricultura en China:

Considera como un caso de gran interés en la historia de la agricultura. China caracterizado por su diversidad de suelos y climas, en dicho país no hay tierra apropiada para pastos, no cuentan con leche, mantequilla o queso. Algunos animales importantes son el cerdo, el búfalo de agua –usado para el arado– y las aves. Con un periodo de agricultura natural quizá fue cuando China adoptó un sistema de barbecho desnudo⁸ y con ello alcanzó un estado de rotación en las legumbres.

El agricultor chino tiene una labor larga y pesada, ellos obtiene entre dos y tres cultivos al año según el clima, se utiliza un sistema de irrigación y drenaje a una escala amplia. Colocan alrededor de una onza de estiércol ya sea vegetal, animal o humano sobre el suelo, y ellos colocan dos o más cultivos juntos.

Agricultura en Europa:

Viene acompañada de un nuevo sistema económico para la agricultura, la llamada economía de metrópolis. Este proceso se observa a través de cuatro fases. La primera refiere al desarrollo de un sistema de mercado, en donde se requiere de mayoristas especializados, intercambios y compañías de valores conjuntos. La segunda fase enfatizó en las industrias de la metrópolis. En la tercera fase ya se empieza a evidenciar la transportación, la congestión, las carreteras, los canales, los ferrocarriles, el buque de vapor y oficinas de correos.

El folleto informativo del Banco Mundial de (1972) habla en un sentido similar al destacar las inversiones y apoyos crediticios a otros sectores no agrícolas, en los cuales la agricultura se ve beneficiada de manera indirecta, tales sectores son la inversión a los transportes por las carreteras, los ferrocarriles, los fertilizantes y los servicios educativos para la capacitación y la investigación agrícola. La cuarta fase evidencia el aspecto

⁸ Existen dos tipos de barbecho el desnudo y el cubierto. El desnudo implica un suelo libre de cobertura y vegetación, cumple con la infiltración del agua para las plantas pero no siempre es aprovechada por ellas. Con suelos sin cobertura se generan altas tasas de evaporación y se favorece a los procesos de degradación y erosivos (FAO, 1992:101).

financiero, las tasas de cambio, la bolsa de valores y la especulación, los ciclos de negocio y los bancos.

Mientras la metrópolis se iba desarrollando, el agricultor aprovechó para incrementar la producción de granos y la cría de ganado. En ese sentido, la expresión más general del efecto de la metrópolis fue la comercialización de la agricultura⁹.

Agricultura en Dinamarca:

La agricultura danés tiene una orientación hacia el comercio. Dinamarca es un claro ejemplo de agricultura especializada, es decir sus campos los dedican a un solo cultivo. En Dinamarca, los agricultores han tomado el ganado para la carne, la producción de leche para la mantequilla, la engorda del cerdo para el tocino y las gallinas para la demanda del huevo. En dicho país el clima favorece a los cultivos como el césped y el forraje. La ventaja para Dinamarca es su ubicación, pues se exporta carne a Alemania, Gran Bretaña y mantequilla a América. También los barcos pueden fácilmente llegar a tierra a través de los puertos y llevar o traer materias de distintas partes. Así las cosas, el cultivo danés a veces ha sido llamado industria en lugar de agricultura.

Agricultura en Bélgica:

Ahora bien, la población de Bélgica es dos veces tan densa como la de Dinamarca y cerca de 5 veces tan densa como Irlanda. En Bélgica una gran mayoría de las personas se dedican a las actividades agrícolas como industria. Hace aproximadamente dos generaciones cerca del 95% de la población ostentaba alrededor de 2.5 hectáreas en promedio. Dicho país tiene tierras con agricultura intensiva.

Agricultura en Japón:

Aproximadamente el 60% de las personas se dedican a la agricultura, aunque también estos trabajadores tienen ocupación en la industria. Una mitad de agricultores se colocó en planicies altas (tierras) y el resto en niveles bajos con un sistema de irrigación. En Japón los principales productos son el arroz –tanto el hombre como la mujer a menudo pasan la mayor parte de su tiempo de rodillas en el barro (lodo) y el agua tratando de sembrar el

⁹ En el aspecto negativo la metrópolis afectó a la agricultura al incrementar las distancias con la granja o la ranchería. Por otro lado, dio origen a la agricultura técnica por la incursión en los mercados centrales.

arroz-, los capullos, el centeno, la cebada y el trigo. Por otro lado, la agricultura animal es poco practicada, se evidencian algunos cerdos, por su parte la producción lechera casi no existe.

Un factor importante y como se evidenciará en el caso del valle del Yaqui¹⁰ en Japón cerca del 32% tiene sus tierras en propiedad propia, el 28% tiene agricultores como inquilinos en las tierras y el 40% tiene sus propias tierras y algunos las rentan adicionalmente. Así, el promedio de extensión territorial en dicho país oscila en poco menos de las tres hectáreas.

Andando en el tiempo, la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, en adelante SAGARPA, señala que con el descubrimiento de la ganadería y de la agricultura, el mundo dio un giro inesperado. Pues este suceso, se originó hace más de diez mil años y se desarrolló de manera independiente, es decir en varios puntos del mundo, se trata de Mesopotamia y Egipto con los cultivos del trigo y la cebada, en Mesoamérica con el maíz y en Asia con el arroz¹¹.

De acuerdo con informes de la SAGARPA (S/A) los primeros agricultores se ubicaron en varias partes y regiones del mundo –creando las primeras civilizaciones–, de ahí que en Medio Oriente se ubicó entre los ríos Tigris y Éufrates; en África en Egipto a lo largo del río Nilo; en China por la cuenca del río Amarillo; en India en lo que se conoce como el valle del río Indio; en América se ubicó en México y el Perú.

La agricultura a nivel mundial puede considerarse importante para el desarrollo económico, la base de una buena alimentación, la producción interna, la generación de empleo, la exportación de los cultivos, la reducción de la pobreza –en las zonas rurales principalmente– y sus aportes al producto interno bruto (PIB). De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2006), en adelante la FAO, estima que la agricultura sigue siendo la fuente de ingresos de un 70% de

¹⁰ En este territorio se efectuó el estudio de caso. Se estudió una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada de carácter familiar quien año con año cultiva una extensión entre las 200 y 250 hectáreas de trigo.

¹¹ Para la SAGARPA con el descubrimiento de la agricultura, la ganadería y la pesca surge lo que conocemos actualmente como comercio, ya que en aquellas épocas los excedentes eran intercambiados por otros productos.

la población rural quienes ostentan los menores ingresos, es decir los campesinos. Valdría la pena expresar que el medio de subsistencia de millones de personas depende de la actividad agrícola de manera directa o indirecta.

Un estudio de la FAO señala algunas de las tendencias que se consideran a nivel mundial para la agricultura. 1) la población mundial, de aquí al 2030, se nutrirá cada vez mejor, con 3.050 kilocalorías (Kcal.) disponibles por persona, 2) se espera que el número de personas hambrientas en los países en desarrollo baje de los 777 millones de nuestros días hasta unos 440 millones en el año 2030, 3) los modelos de consumo de los alimentos se parecen cada vez más, es decir se evidencia una estandarización, se orientan hacia alimentos de mejor calidad y más caros, por ejemplo la carne y los productos lácteos, 4) algunos países en desarrollo, van a depender –cada vez más– de la importación de cereales, carne y leche, 5) la extensión de tierra cultivable orientada a la producción de alimentos crecerá de manera más lenta que en el pasado, según la FAO (2002).

Adicionalmente, a nivel mundial la agricultura es considerada como una de las actividades a la cual se le dedican la mayor parte de las tierras y agua en los distintos países que se le práctica. En consecuencia, es una situación que sin duda alguna incluye a México. En ese sentido, hablar de la agricultura en México es conveniente trasladarnos a la historia, es decir a la antigua Mesoamérica.

Para (MacNeish, 1964; MacNeish y Nelken, 1983; Poinar et al., 2001; Zeder et al., 2006) citados por Zizumbo y García (2008) hace aproximadamente unos 10, 600 y 10, 000 años al presente, llegaron algunos grupos humanos procedentes del suroeste y las grandes planicies centrales de Estados Unidos y fueron ellos quienes darían inicio con la agricultura en Mesoamérica. Su forma de trabajo era básicamente apoyada en la recolección y la utilización de plantas como el agave, la tuna, el mezquite y el encino, estaban especializados en la caza del venado con arco y flechas organizados en pequeñas bandas con alta movilidad.

Harlan (1972) considera a Mesoamérica junto con el cercano Oriente y el norte de China como uno de los tres centros primarios de domesticación en el mundo, citado por Zizumbo y García (2008). En un sentido similar, McClung (2013) afirma que Mesoamérica es uno de

los centros prehistóricos para el cultivo y la domesticación de plantas. En esa región se domesticaron plantas como el maíz (*Zea mays* L), el frijol (*Phaseolus vulgaris* L), la calabaza (*Cucurbita* spp), el chile (*Capsicum annuum* L.), el tomate, el nopal y el agave (*Agave* spp) cuyos cultivos fueron integrados a un sistema agroalimentario: la milpa. Además, un gran número de especies secundarias propias de las diversas regiones y áreas culturales. Más aún, se considera a Mesoamérica como un región geográfica que incluye territorios del Centro - Sur como México, Guatemala, Belice, Honduras, el Salvador, Nicaragua y Costa Rica (Zizumbo y García, 2008).

En México, históricamente a la agricultura se le ha relacionado con las políticas agrarias, sociales y económicas del país. No obstante, se puede ubicar a los productores rurales en dos polos o dos extremos. Por un lado, se tiene a los usuarios de pequeñas superficies de tierra, son una mayoría con el 50.3%, producen insuficientes alimentos e ingresos para sus familias, son ellos quienes representan a la agricultura tradicional y de subsistencia. En el otro extremo, se ubican aquellos productores comerciales, poseen mayores superficies de tierras, mayores recursos hidráulicos, económicos y comerciales, maquinaria y asesoría técnica, su producción está orientada hacia el mercado nacional e internacional (Jiménez, 2007).

Con datos de la SAGARPA (2007) México cuenta con alrededor de 198 millones de hectáreas de las cuales 145 millones son dedicadas a la actividad agropecuaria. Particularmente 30 millones de hectáreas son tierras de cultivo y 115 son de agostadero, más aún los bosques y selvas cubren alrededor de 45.5 millones de hectáreas, citada en la FAO (2009). Para México la actividad agrícola es considerada más que un sector productivo, pues se distingue por ser un importante predio que aporta el 4% al PIB, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). En adelante INEGI.

Adicionalmente del aporte económico, los productos agropecuarios en cierto modo son la base para el trabajo de otros sectores como el comercio y la industria¹², no obstante, el

¹² En Ciudad Obregón, Sonora se tiene un importante parque industrial con presencia desde la década de los 70, en él se encuentran instaladas algunas fábricas, maquilas, la industria aeroespacial de aviones Boeing, galleteras, molinos agrícolas, etc., siendo estos últimos los principales compradores de la cosecha levantada en el valle del Yaqui, el trigo por ejemplo. En el estudio de caso se dará evidencia al respecto.

medio rural en México sigue teniendo un fuerte impacto en esta actividad, por lo que juega un papel importante en la reducción de la pobreza y el desarrollo (FAO, 2009). México es caracterizado por su diversidad de climas y suelos, por esta razón las opciones de cultivo son variadas, por ejemplo las semillas, las legumbres, las hortalizas y los cítricos.

Este país cuenta con dos formas de cultivo, los cíclicos y los perennes. En el año 2011 los principales cultivos que se obtuvieron de acuerdo a la primera modalidad fueron el maíz grano, el maíz forrajero, el sorgo grano, el trigo grano¹³, el chile verde, el tomate rojo (jitomate), la papa, la cebolla, el algodón hueso y el frijol. En lo que refiere a los perennes los cultivos corresponden a la caña de azúcar, los pastos, la alfalfa verde, el plátano, el limón, el café cereza y el aguacate, de acuerdo con el informe *México de un vistazo 2012*, realizado por el INEGI.

Con información de la revista electrónica AgroSíntesis (2015) en México el trigo representa el 21% del consumo de granos básicos, por esta razón se ubica en el segundo lugar solamente después del maíz, con 52 kg consumo per cápita por año. La producción del trigo proviene de cinco estados principalmente: Sonora, Guanajuato, Baja California, Michoacán y Chihuahua, y más aún, ellos en el año 2009 concentraron el 65% de la superficie sembrada con 802 mil hectáreas, no obstante Sonora fue quien destacó con el 35% de toda el área. En un sentido similar, en el informe de la Financiera Rural (2014) se destacan estos cinco estados como principales productores, sin embargo este organismo gubernamental agrega el estado de Tlaxcala.

Ubicado en el noroeste del territorio mexicano se encuentra el estado de Sonora. Este estado como ya es evidente se caracteriza por su actividad agrícola. De acuerdo con el INEGI en el año 2010 los principales cultivos para este estado fueron el dátil, la aceituna, el espárrago, la uva, la papa, el trigo grano, la sandía, la calabacita, el garbanzo grano, la nuez y el melón. De estos cultivos el trigo es el que mayor contribución tiene en cuanto a producción con un total de 1, 917,983 toneladas siendo el 52.2% a nivel nacional y de esta

¹³ El trigo es el cultivo al cual se hará referencia. Pues la Sociedad de Producción Rural que se estudió se dedica al cultivo de este grano.

manera colocarse en el primer lugar a nivel nacional, por su parte el dátil es el cultivo de menor contribución.

En el estado de Sonora, el valle del Yaqui se destaca por ser uno de los predios agrícolas más importantes y por ser considerado como uno de los mayores en extensión territorial. En la monografía estatal de Sonora, realizada por la Secretaría de Educación Pública en el año 1996, señala que antes de que el río Yaqui desemboque en el estero de Santo Domingo cercano al Golfo de México, este río alcanza a regar una amplia extensión de terrenos –son 450 mil hectáreas las que conforman el valle del Yaqui– se trata pues de un importante predio que hacia el este y el norte colinda con las estribaciones de la sierra Madre Occidental, al sur con el valle del Mayo y por el oeste con el golfo de California.

Figura 1. Mapa del valle del Yaqui.



Fuente: AHA, varios expedientes. Elaboró Óscar Jurado.

Fuente: tomado de obson.wordpress.com/yaqui-valley.

Recapitulando, se puede afirmar que, la agricultura es una actividad tan antigua que sus inicios están relacionados a la recolección de frutos, la domesticación de plantas y animales, así como al trabajo manual. En años atrás la agricultura era practicada especialmente para la subsistencia, para la alimentación familiar, es considerada como una actividad en la cual el conocimiento está relacionado a la familia, es decir se va trasladando de generación en generación, de padre a hijo. Actualmente, en estados del noroeste y norte de México, la agricultura es y ha sido para la comercialización. De ahí que se trata de un cambio moderno –tecnológico y científico– en esta actividad, a tal grado de considerarse

como un trabajo especializado. Sin duda alguna, estos progresos enfatizan en el conocimiento científico con el desarrollo y fabricación de equipos mecánicos –los tractores y las trilladoras por ejemplo– que vienen a remplazar el esfuerzo físico, y en consecuencia incrementando la eficiencia agrícola (Boerger, 1957).

Por lo anterior, y dado que el hombre no puede vivir sin alimentos –quizá esta sea la importancia de la agricultura– además, es una actividad tan antigua que ha pasado de generación en generación y a su vez, los cambios que se han dado en esta actividad desde los más autóctonos hasta los más modernos, convierten a las organizaciones agrícolas en un área de interés para su estudio. En el valle del Yaqui, existen una gran cantidad de personalidades jurídicas las cuales se distinguen por tener una forma particular de operar. En ese sentido, el presente estudio se centró únicamente en una Sociedad de Producción Rural, y en dicho valle se evidencia una tendencia a operar en forma de Sociedad con la participación de la familia.

1.2 Problemática / planteamiento del problema.

Situado en la parte noroeste del país, el valle del Yaqui es considerado como un importante predio agrícola dedicado a la agricultura de comercio principalmente. Su historia señala que este predio antes de que se abriera al cultivo, la tribu yaqui vivía en la orilla derecha del río, por esta razón se dedicaban a la agricultura y aprovechaban los desbordamientos del río para esta actividad. En aquellas décadas sus formas de operar estaban en función del autoconsumo, sembraban principalmente el trigo, el maíz, el frijol y el garbanzo, de acuerdo con la Monografía Estatal del Estado de Sonora (1996). En ese momento las formas de trabajar eran autóctonas y con baja modernidad. Lo anterior, lleva a pensar en aquellos cambios y sus formas de organización por los que ha pasado la actividad agrícola.

De una transición de lo tradicional a lo moderno, se puede destacar lo siguiente. Una forma de producción para el autoconsumo, la escasez de herramientas para agilizar la productividad. Es evidente, por un lado, que el agricultor en un principio utilizó animales y utensilios de madera y piedra. Posteriormente se crearon algunas herramientas tecnológicas más productivas y modernas como son los tractores y las trilladoras (SAGARPA, S/A).

Por su parte, Jiménez (2007) destaca que con la llegada de los químicos, han surgido nuevas necesidades, nuevas formas de producción como la agricultura orgánica, la hidroponía, la producción de forrajes con granos germinados y la agricultura protegida. Sáez (2009) habla en un sentido similar al destacar importantes innovaciones tecnológicas como la rotación trienal¹⁴, él también destaca la aparición del tractor para sembrar, cosechar y trillar de forma más rápida¹⁵. Otros factores para una operación exitosa son la irrigación, el drenaje, la conservación y la sanidad, estos elementos requieren de un conocimiento especializado como el caso de los ingenieros agrónomos¹⁶.

El municipio de Cajeme alberga al conocido valle del Yaqui, en este municipio se destacan 82 unidades económicas –empresas– entre almacenes, bodegas, aseguradoras, despachos, fumigadoras y operadoras dedicadas a la actividad agrícola, según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), consultado en el INEGI (2015). De ahí que esta actividad tiene vital importancia para esta región.

Andando en el tiempo, Almanza (2008) comenta que este valle ha sido testigo de dos importantes tradiciones: la de Zapata y Carranza. El primero de ellos enfocado a una agricultura tradicional, la tenencia de los bienes de producción y una agricultura campesina viable, por el contrario, el segundo orientado a una tecnología moderna, rentable, es decir la agricultura de gran escala en el campo. Valdría la pena expresar los inicios del valle y algunos datos adicionales, veamos.

La construcción de esta región donde predominaba la agricultura de riego tiene vestigios de las viejas políticas porfiristas que enfatizaban en una colonización entre las tierras del Yaqui y Mayo, de acuerdo con Camou (1998). Estos inicios, desarrollos e intentos agrícolas remontan a dos grandes empresas norteamericanas orientadas a la irrigación: la Sonora and

¹⁴ La rotación trienal consiste en dividir en tres partes la tierra, una para cultivos de invierno, otra para cultivos de primera y finalmente para barbecho. Con la intención de incrementar la productividad. Cabe recordar que un agricultor siempre está en búsqueda de terrenos que brinde mayor producción.

¹⁵ Este mismo autor señala que a principios del siglo XX se necesitaba de un granjero para alimentar de 2 a 5 personas, mientras que con las innovaciones en el campo, hoy día un agricultor puede alimentar a 130 personas.

¹⁶ Como se verá en el apartado del estudio de caso, el propietario de la Sociedad de Producción Rural es Ingeniero Agrónomo con especialidad en Administración.

Sinaloa Irrigation Co¹⁷., y la compañía constructora Richardson (Cerutti, 2006). La compañía Richardson fue creada con la intención de construir un ferrocarril a través del valle del Yaqui y un sistema de riego para cerca de las 300,000 mil hectáreas, según el Economista, citado por Camou (1998). El efecto de estas introducciones al valle ocasionó serios problemas.

Carlos Conant fue quien tuvo la brillante idea de crear un plan de riego, será él quien diseña los medios para llevar agua por medio de canales a las tierras desoladas y pobres (Monografía Estatal de Sonora, 1996). Sin embargo esto ocasionó los problemas o más bien fue la manzana de la discordia entre los yaquis y los blancos –llamados también yoris– pues las tierras y el agua del valle estaban siendo ocupadas por la etnia Yaqui quienes, de acuerdo con Camou (1998) mostraron resistencia al despojo de la tierra. Además, los Yaquis habían estado en constante guerra con los blancos desde hacía por lo menos la década de 1970.

Una idea generalizada dentro del valle del Yaqui es que las organizaciones productoras han operado en forma de Sociedades, Ejidos, Uniones y Colectividades, las políticas agrarias y tecnológicas en la década de 1930 sentaron las bases para ello (Almanza, 2008). Lo anterior, se debe a la lucha por obtener mejoras en los créditos, los precios de garantía, el aprovisionamiento equitativo del agua y la comercialización de semillas.

Por el contrario, no todo ha sido en forma grupal. En la década de los noventa algunos programas de política agropecuaria tendieron más a dividir que a nuclear a las organizaciones (Encinas, 1995). Estos programas fueron quienes comenzaron a otorgar el crédito de manera individual, razón por la cual el campo comenzó a descapitalizarse y los ejidos empezaron a desaparecer. Lo anterior, generó competencias y a gestar alianzas con el estado. A partir de que el campo se descapitalizó, los ejidatarios, principalmente de los estados de Sonora y Sinaloa dieron inicio a la venta y renta de sus tierras, de ahí surge una oportunidad para aquellas personas que desean ingresar a la actividad agrícola y en ese sentido constituirse como productores en el valle del Yaqui.

¹⁷ Esta empresa estuvo en manos del sonorenses Carlos Conant, persona a quien se le atribuyen grandes cambios, así como problemáticas en el valle del Yaqui.

Así las cosas, Camiro (1996) citado en un trabajo de Almanza (2008: 144) destaca en el valle del Yaqui tres tipos de organizaciones según su nivel de importancia, en ese sentido, en el primer nivel se ubican las Sociedades de Producción Rural¹⁸ también conocidas como las SPR, se agrupan en ejidos colectivos y trabajan para conseguir recursos financieros. En el segundo se agrupan a las primeras con la intención de facilitar los servicios de crédito, los seguros, la comercialización y la adquisición de insumos, tal es el caso de las Uniones de Ejidos, las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo, las Sociedades de Producción Rural, las Uniones de Crédito, los Fondos de Aseguramiento, los Comités de Comercialización y las Asociaciones de Productores de Hortalizas. En el tercer nivel, se destacan a las organizaciones de representación regional y de gestión de demandas, se destacan por ejemplo las que están incorporadas a los partidos políticos nacionales como la CNC, la Alianza Campesina del Noroeste (Alcano), la Asociación de Organismos Agrícolas del Sur de Sonora (AOASS), que aglutina a productores privados, grandes y medianos.

Otra característica distintiva del valle del Yaqui es la siguiente. En cuanto a la tenencia de tierras el 56% es ejidal¹⁹, el 40% pertenece a propiedad pequeña²⁰ y solo el 4% a colonos²¹. De acuerdo con Almanza (2008) las organizaciones del segundo nivel agrupan a productores del sector social, en su mayoría colonos, ejidatarios y pequeños propietarios privados. Esta misma autora, agrega un total de 29, 667 usuarios en el valle del Yaqui.

Del total de usuarios se dan diversas situaciones: pertenecientes al sector ejidal, el 85% renta su tierra principalmente a medianos y grandes empresarios con la finalidad de asegurar un ingreso. Oswald, Rodríguez y Flores (1986) hablan en un sentido similar al exponer que se otorga la propiedad de las tierras en arrendamiento a personas físicas, y estas personas son productores –pequeños, medianos y grandes– en su mayoría Sociedades que siembran en varios de los municipios del valle del Yaqui.

¹⁸ La organización de estudio se encuentra en esta categoría. La Sociedad de Producción Rural tiene más bondades que una Sociedad Anónima. La característica principal de la SPR es que no requiere acciones, a diferencia de la Sociedad Anónima que si requiere. En el apartado dedicado al estudio de caso profundizaremos.

¹⁹ Es aquella tierra que ha repartido el gobierno.

²⁰ Es aquella extensión pequeña de tierra que está a disposición de un solo titular.

²¹ Son aquellas personas que trabajan la tierra de otros a cambio de pagar un alquiler.

En nuestro caso de estudio se enfatiza en la Sociedad de Producción Rural, en adelante la SPR. Las SPR, se distinguen por funcionar/operar con tres órganos participantes. Según la Ley Agraria en su edición del año 2012, en el aspecto formal la SPR será regulada por una Asamblea General, en nuestro caso, la Asamblea se compone de cinco socios, siendo los cinco integrantes de la familia del propietario: la esposa, las tres hijas y él. La Asamblea se considera como el órgano supremo.

En lo referido a la dirección, la SPR estará a cargo de un Consejo de Administración – segundo órgano– el cual es nombrado por la Asamblea General. El Consejo se compone por un presidente, un secretario y un tesorero los cuales tienen poder de representación de la unión ante terceros. Para el caso de la SPR en estudio, el Consejo le otorgó un poder de representación al propietario y él es quien realiza labores como la firma de contratos, cheques y solicitudes de créditos financieros. El Consejo de la SPR está constituido por la familia del propietario, de ahí que se compone por el Presidente: papá, Tesorero: Mamá, Secretario: hija mayor.

Finalmente el tercer órgano, es el consejo de vigilancia, el cual será nombrado por la Asamblea General e integrado por un presidente, un secretario y un vocal, en ese sentido, los integrantes de la familia son quienes constituyen este órgano. Las organizaciones productoras en el valle del Yaqui, se caracterizan por incorporar a la familia por temas de la confianza, la disminución de conflictos, la administración y la toma de decisiones en la organización. Más aún, en la parte operativa, es decir en las tierras de cultivo, tienen encargados pero no son gerentes.

En suma, se puede destacar en las organizaciones productoras del valle del Yaqui la participación de la familia, la tenencia considerable de cultivos con la participación de la familia y otros miembros, es decir se pudieran considerar híbridas. Las organizaciones del valle se caracterizan por ser muy *sui generis*, son diversas, una organización no se parece a otra, son empresas de carácter familiar y se distinguen por ser empresarios.

El funcionamiento de las organizaciones productoras anteriormente citadas no se pone en duda, pudieran considerarse como eficientes y orientadas hacia los buenos resultados. Valdría la pena expresar que cada una responde a una realidad, cada una ostenta una

particularidad, cada una se organiza de distinta manera, y será cada productor del valle del Yaqui quien se orienta hacia una forma en particular de acuerdo a su conveniencia. En ese sentido, lo que importaría distinguir es la forma de organización de estas organizaciones productoras. En efecto, en el valle del Yaqui, se distinguen una gran cantidad de personalidades jurídicas como fue evidente en líneas atrás, en nuestro caso se optó por estudiar únicamente a una –quizá– la que predomina más en este valle, es decir la Sociedad de Producción Rural.

De acuerdo con Borboa (2003) las prácticas o las transferencias en la forma organización, son una actividad que realizan las organizaciones cuando ingresan por primera vez a un área, campo o mercado ya establecido, o bien cuando las organizaciones adoptan aquellas prácticas y formas organizacionales ya establecidas. En el valle del Yaqui, posiblemente la historia, la cultura, el mercado, la competencia, los apoyos financieros y las instituciones de gobierno como Financiera Rural, la SAGARPA y la SEDESOL, han orientado a las organizaciones productoras a trabajar en forma de sociedad, en ejido y como pequeños y medianos productores con la inclusión de la familia.

Existen diversos estudios que se han realizado en la organización agrícola del valle del Yaqui, sin embargo, se enfocan principalmente a los aspectos técnicos y managerial. Por otro lado, estudios con una visión social u organizacional son escasos. En este contexto, algunos de los estudios con enfoque social u organizacional se pueden destacar los siguientes: Coe (1984) realiza un estudio acerca de *las formas para organizarse, base del éxito del valle del Yaqui*. Almanza (2008) estudia *las organizaciones del sector social del valle del Yaqui. Retrocesos de política agraria*. Erickson (2000) aborda no tanto al valle sino a la etnia yaqui con su estudio *Ethnic places, gendered spaces: the expressive constitution of yaqui identities*.

Como punto final, en el valle del Yaqui se habla de distintas organizaciones productoras, es decir distintas personalidades jurídicas, se habla de socios, de familias, de volumen producido, de la exportación de cultivos como el trigo y algunas hortalizas, de la generación de empleo, y más que nada se distingue al valle por ostentar una gran cantidad de superficie para la siembra del trigo. Sin embargo, se desconoce y se ignora un aspecto de

la realidad organizacional, por ejemplo su forma organizacional. Es por todo lo anterior, que surge la siguiente interrogante:

¿Cuál es la forma de organización de YALETA Agropecuaria SPR de R.I., en el valle del Yaqui?

De manera específica:

- ¿Cómo fue el proceso de conformación de la Sociedad de Producción Rural?
- ¿Cuáles son los elementos referentes de la forma de organización de YALETA Agropecuaria SPR de R.I.?

1.3 Justificación.

En el valle del Yaqui, existe una escasa investigación con un sentido social y organizacional, por lo que es pertinente contribuir mediante el análisis organizacional al estudio de las organizaciones productoras del valle del Yaqui, por tal motivo, se convierte en un tema importante para la investigación. En ese sentido, simplemente pudiéramos decir que es importante estudiar la Sociedad de Producción Rural del valle, porque no ha sido estudiada con un enfoque organizacional.

Hablar en términos organizacionales, consiste en explicar y apoyarse en las corrientes teóricas/empíricas tanto de la teoría de la organización y de los estudios organizacionales. La idea de forma de organización se construye a partir de ambas corrientes teóricas. Así, pues, se habla de la teoría de la contingencia –la estructura organizacional–, el diseño y la configuración organizacional, y de este modo, llegar a lo que se entiende por forma de organización.

Adicionalmente, el estudio de esta variable organizacional permitirá explicar cómo opera y se constituye la Sociedad de Producción Rural, además permitirá distinguir cuales son aquellos elementos que la orientan a organizarse en un forma determinada. En este sentido, el fenómeno organizacional de estudio permitirá conocer y comprender la estructura organizacional, las relaciones con el empleo, los objetivos de la empresa, la jefatura, las estrategias, el rol del trabajador, la cultura organizacional, la toma de decisiones, las formas de control, el tipo de tecnología, la administración, ritmo de producción, enfoque hacia la calidad.

El estudio de las organizaciones agrícolas se convierte en un tema de interés, por ser uno de los sectores más importantes en México. El valle del Yaqui, es uno de los principales productores de trigo, en él se albergan una gran cantidad de productores con distintas personalidades jurídicas y distintas formas de operar. Además, las organizaciones productoras del valle están conectadas con las empresas manufactureras de la región, por ejemplo las galleteras, las aceiteras y los molinos de trigo y maíz, quienes fungen como sus proveedoras. Adicionalmente, la organización agrícola contribuye a alcanzar la seguridad alimentaria y asegurar que las personas tengan acceso a los alimentos (FAO, 2009). Este tipo de factores, y por consiguiente su estudio con una mirada organizacional lo hace aún más, interesante.

Por último, valdría la pena expresar que se trata de un estudio que su contribución se dirige en dos vertientes. En primera instancia, se habla del estudio del sector agrícola, no en términos economistas, managerial, técnicos de cultivo o rendimiento. Sino más bien, su estudio se orienta hacia el enfoque organizacional, y de esta manera, tener otra perspectiva para su entendimiento. La segunda vertiente, corresponde a la variable de estudio, es decir la forma de organización, y esta como fenómeno organizacional ha sido poco estudiada en las Sociedades de Producción Rural en el valle del Yaqui. En ese sentido, se hace mayor el reto y por consiguiente, se espera la aportación tanto al sector como a la variable de estudio.

1.4 Objetivo.

1.4.1 Objetivo general

Explicar cuál es la forma de organización de YALETA Agropecuaria, a través del análisis de su conformación como Sociedad de Producción Rural en el valle del Yaqui para entender cómo es su forma de funcionamiento.

1.4.2 Objetivo específico

Analizar el proceso de conformación YALETA Agropecuaria SPR de R.I, para destacar aquellos elementos que la orientan a constituirse como Sociedad.

Explicar cuáles son los elementos referentes de la forma de organización de YALETA Agropecuaria SPR de R.I., en el valle del Yaqui.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

LOS SABERES DE LA FORMA DE ORGANIZACIÓN, EL SECTOR AGRÍCOLA Y LA PYME FAMILIAR EN MÉXICO.

Las líneas posteriores abordarán el sustento teórico de este trabajo de investigación en un tono descriptivo. En primer lugar, se habla de la teoría de la contingencia, resaltando la estructura organizacional, acto seguido se habla del diseño organizacional y este puede ser visto de una manera racional donde elementos cuantitativos como el desempeño, el rendimiento y lo económico son importantes, pero también puede ser entendido a través de las instituciones en el cual se adoptan diseños de otras organizaciones. Posteriormente, se habla de la configuración organizacional resaltando a Henry Mintzberg con sus siete tipos de configuraciones, las cuales ayudan a tener una taxonomía organizacional. Por último, se aborda algunas características de la forma de organización, además esta puede ser entendida desde tres perspectivas. Aunado a lo anterior, se destaca la literatura del sector agrícola en México, se enfatiza en el valle del Yaqui, resaltando aspectos históricos y los distintos tipos de organizaciones productoras. Finalmente se aborda a la Pyme familiar en México.

2.1 El constructo teórico de la forma de organización: una mirada desde tres teorías.

Las formas de organización son un tema complejo, en la literatura consultada no se encontró una definición como tal. Por este motivo, es necesario y pertinente recurrir a tres corrientes teóricas como: la teoría de la contingencia, el diseño y la configuración organizacional. Lo anterior, permitirá tener en claro que aporta cada teoría –componentes, dimensiones y elementos– y en qué nos ayuda a entender la forma de organización. En

consecuencia una vez estudiado el contexto de estas corrientes teóricas podremos dar paso al constructo y entendimiento de la forma de organización.

2.1.1 La estructura organizacional: sus componentes, dimensiones y elementos.

La corriente teórica de la contingencia estructural es enseñada principalmente en teoría de la organización²², esta tuvo como aporte el descubrimiento del entorno y particularmente se genera el debate entre voluntarismo y determinismo. Sin duda alguna, J. Woodward es considerado como uno de los pioneros en el descubrimiento del entorno. Él con su estudio de tecnología y administración en el año de 1958 en Gran Bretaña intentó descubrir si los principios de organización puestos bajo un amplio cuerpo de teorías administrativas se correlacionaban con el éxito de la empresa cuando se ponían en práctica. El estudio se llevó a cabo entre el periodo de 1953 y 1957 by Human Relations Research Unit of the South-East Essex Technical College.

La intención original de esta investigación fue observar entre la división de responsabilidades y supervisión de línea, así como a los especialistas técnicos quienes aplicaron tecnología a los procesos de producción, y a aquellos factores los cuales determinan una relación entre ellos. Sin embargo, rápidamente Woodward se dio cuenta que la relación de línea-staff no podía ser estudiada de manera aislada, y por ello, incluyó la estructura de la administración y la supervisión. El estudio concluyó que, los métodos tecnológicos fueron el factor más importante para determinar la estructura de la organización y también en el establecimiento del tono de las relaciones humanas dentro de la organización.

Como se ve, la teoría de la contingencia enfatiza en un aspecto de suma importancia para la organización: *la estructura organizacional*. Y, esta puede ser considerada como un elemento importante para el estudio de las organizaciones. La estructura forma la base del cuerpo de la organización, ya que en ella se definen una serie de elementos que la conforman. Para Woodward (1958) la estructura se conforma por el tamaño de la

²² La T.O. se considera como una gran corriente teórica con la finalidad de entender a la organización en su función económica. Su enfoque es estudiar la parte interna de la organización, se caracteriza por ser racional/funcionalista. El entorno es tomado solamente como un dato más para el estudio de la organización.

organización, la capacidad técnica, la tecnología, los niveles de autoridad, el tramo de control y la especialización.

De cierta manera, puede ser considerada como la suma de las partes de la organización que describen la forma en cómo las tareas van hacer divididas, destaca las relaciones de autoridad, la comunicación, la jerarquía, la gestión, identifica puestos y funciones. Valdría la pena expresar que no existe una sola forma de estructura, derivado de sus componentes y el entorno, estas pueden constituirse de diversas maneras.

En un tono similar, Dibrell y Miller (2002) apuntan que las diferentes formas de estructura organizacional reflejan los ambientes dentro de las cuales operan. Evidentemente la burocracia es un clásico ejemplo, ya que fue una estructura efectiva cuando el ambiente fue caracterizado como estable.

De acuerdo con Umanath (2002) el tema básico en la investigación sobre la contingencia estructural es apuntar hacia el entorno de la organización, y en ese sentido la estructura debe enlazarse con el entorno de alguna manera para que la organización se desempeñe de una mejor manera. En términos concretos, la contingencia significa que una cosa depende de otras y para que las organizaciones sean eficaces deben realizar un “ajuste” entre su estructura y el entorno. Por esta razón, lo que da resultado en un escenario es muy probable que en otro no sea así, de ahí que la mejor forma no existe (Pennigs, 1992) citado por Fiss (2007). En suma la contingencia se resume al “all depends”.

Dicho lo anterior, nos adentramos al debate de lo que en realidad deberíamos llamar estructura organizacional, para ello se destacan los aportes de algunos autores. Robbins (1983) define a la estructura de la organización a través de tres componentes; la complejidad refiere al grado de diferenciación dentro de la organización, la formalización es el grado en la cual una organización confía en las reglas y procedimientos y como estos influyen de manera directa en el comportamiento de los individuos y la centralización la cual hace referencia a la ubicación de quien toma las decisiones, es decir el centro de la autoridad. De ahí que la estructura para Robbins estipula cómo las tareas van hacer asignadas, quien reporta a quien (jerarquía), la coordinación formal de mecanismos y la interacción de los patronos que pudieran ser seguidos.

En un tono similar, Hall (1996) habla de estos mismos componentes, notándose una diferencia en su forma de concebir la formalización y la centralización. Para él la complejidad²³ se compone de la diferenciación horizontal, vertical o jerárquica y la dispersión espacial; la formalización²⁴ se compone de la formalización máxima, la formalización mínima, las medidas de formalización, la centralización del poder, los cambios en los programas, la tecnología, la tradición y la cultura; por último la centralización se compone del tamaño, la tecnología y las relaciones ambientales.

Sin embargo, en ciertas ocasiones los significados de estructura hacen referencia a un conjunto de elementos, componentes y dimensiones, no obstante esta idea crea ambigüedad al no destacarse de manera precisa cuales son esa serie de criterios que la componen. Veamos algunos autores.

Daft (2011) destaca tres componentes en la definición de estructura organizacional, primero la estructura designa las relaciones formales de subordinación (jerarquías), el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control entre los gerentes y supervisores; segundo la estructura identifica el número de individuos en departamentos y número de departamentos totales en la organización, y tercero la estructura incluye el diseño de sistema para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los departamentos.

Según Robbins (1983) los componentes que instituyen a la estructura son el grado de especialización o división del trabajo, el número de niveles jerárquicos en la organización, el grado en el cual las unidades de la organización están dispersas geográficamente, la diferenciación horizontal²⁵, la diferenciación vertical²⁶, las reglas, los procedimientos, la toma de decisiones y la autoridad. Por lo demás, él mismo destaca otros componentes para definir las dimensiones de la estructura y estas son la autonomía, la centralización, la

²³ La complejidad de una organización tiene efectos mayores sobre el comportamiento de sus miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización y entre las relaciones organización y su ambiente, de acuerdo con Hall (1996; 55).

²⁴ La formalización es la variable estructural clave para el individuo, porque el comportamiento de una persona se ve afectado de manera vital por el grado de dicha formalidad, según Hall (1996, p.69). La formalización incluye al control.

²⁵ Es considerado el grado de separación horizontal entre unidades.

²⁶ Se refiere a la profundidad en la jerarquía.

complejidad, la delegación de autoridad, la diferenciación, la formalidad, la integración, la profesionalización, el tramo de control, la especialización, la estandarización y el tramo vertical.

Más aún, en lo referente a las dimensiones Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968) se refieren a la especialización, la estandarización, la formalización, la centralización y la configuración²⁷. Posteriormente en este mismo documento los autores agregan una sexta dimensión la flexibilidad la cual es retomada de Kerlinger (1964). Por su parte, Lorsch (1997) añade la definición de los puestos de trabajo²⁸.

Algunos autores hablan de las dimensiones de la estructura pero relacionadas a las actividades de la organización, tal es el caso de Dibrell y Miller (2002) quienes destacan la variedad y el análisis. Ellos las clasifican como actividades departamentales y afirman que tiene relevancia en la estructura en como clasifican la complejidad de las tareas, es decir tareas rutinarias²⁹ y no rutinarias³⁰.

A raíz de lo anterior, no se debe confundir la estructura organizacional con el organigrama. Regularmente esta confusión se da, porque el organigrama refleja de manera implícita toda la serie de elementos expuestos anteriormente, el organigrama es la única forma donde se visualiza la estructura (Daft, 2011). No obstante se debe recordar que, la estructura posee la complejidad, la diferenciación horizontal y vertical, la especialización, el tramo de control, la formalización, la estandarización, la formalización, la departamentalización, la jerarquía, la autoridad, entre otros. En cambio, el organigrama solamente es la representación visual de como la organización está dividida.

²⁷ En realidad Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968) son configuracionales ya que ellos a partir de estas dimensiones realizan perfiles organizacionales. Ellos aplicaron las dimensiones a 52 empresas en Inglaterra y construyeron 64 variables para determinarlos, asimismo compararlos con otras organizaciones. Los resultados mostraron cuatro dimensiones básicas de la estructura: estructura las actividades, concentra la autoridad, línea de control y flujo de trabajo y el tamaño.

²⁸ Lorsch (1977) habla de tres dimensiones; tramo de control, número de niveles jerárquicos y la definición de los puestos de trabajo. En el cuerpo de este documento solamente se agrega el último factor que no había sido mencionado por los autores anteriormente citados.

²⁹ Es aquella que tiene alto nivel de análisis y poca variedad. Es un proceso repetitivo y constante todo el tiempo.

³⁰ Es aquella que tiene bajo nivel de análisis y alta variedad. Es un proceso no constante y de variación constante.

Hasta este punto ya se pudiera tener una idea más o menos clara de lo que en realidad es la estructura organizacional. También a este nivel pudiera surgir la pregunta ¿Qué es lo que causa la estructura? Diversos autores han propuesto algunos factores interesantes. Robbins (1983) es quien destaca cinco elementos; primero, la estrategia³¹ puede ser considerada como un medio o un fin. Ambas maneras de ver a la estrategia determina la estructura, es una posición percibida por los tomadores de decisiones en la elección de la estructura que la organización tiene. Segundo, el tamaño de la organización es una variable definida por el número total de empleados. La relación tamaño – estructura aún no es clara. Otros autores apoyan esta variable al sugerir el tamaño de la organización como un predictor de la estructura, según (Hickson, Pugh y Pheysey, 1969 y Pugh et al, 1969) citados en Burns y Stalker (1961).

El tercer elemento es la tecnología³² la cual refiere a la información, equipo, técnicas y procedimientos requeridos para transformar entradas en salidas de la organización. Cuarto, el ambiente está compuesto de aquellas instituciones o fuerzas que afecta el desempeño de la organización por encima de si la organización tiene poco o no control directo. Al hablar de elementos institucionales³³ los clásicos de Meyer y Rowan (1977) afirman que la estructura de la organización está altamente influida por los mitos racionalizados³⁴ y a través de los mitos trata de legitimarse. En efecto, el rol que juega la estructura es mantener legitimidad de una organización en un ambiente institucional. Por último, se debe resaltar el poder y el control como aquello que causa la estructura.

Todo lo anterior, permitirá destacar algunos tipos de estructura. Una de tantas puede ser la estructura mecánica y para esclarecer esta idea, lo intentaremos por medio de un ejemplo, de acuerdo con Daft (1995) son aquellas organizaciones que operan en ambientes estables con una limitada incertidumbre, ellas requieren de una estructura que se caracterice por la integración de las tareas, pues las tareas deben estar rígidamente definidas, la jerarquía debe

³¹ Para profundizar en el tema ver el estudio de Chandler (1960) *Structure and Strategic*.

³² Para profundizar en el tema ver el estudio de Woodward (1975) *Management and Technology*.

³³ Para ver más al respecto consultar; Jepperson, R. (2001). *Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo*. En Powell y DiMaggio (Comp.) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de cultura económica.

³⁴ Para ver más al respecto consultar; Meyer y Rowan (1983). *Institucionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony*. En *The American Journal of Sociology*, Vol.83, Núm. 2, pp. 340-363.

ser de control estricto con algunas reglas para empleados, el conocimiento y el control son centralizados en la alta dirección y finalmente la comunicación es vertical. En cierto modo, la idea anterior se enlaza con la forma de estructura tradicional: la descendente, en la cual existe poca colaboración entre departamentos, la organización es controlada a través de la jerarquía vertical, la toma de decisiones está en los gerentes de nivel superior quienes fungen como la autoridad (Daft, 2011).

Sin embargo, en décadas recientes caracterizadas por ser “los tiempos modernos” se ha generado un debate entre la eficiencia de la estructura tradicional/mecánica y la orgánica. Con la presencia de nuevos entornos distinguidos por la incertidumbre, el dinamismo, la complejidad, la turbulencia, la introducción de nuevas tecnologías de la información y sistemas de información, el incremento de tareas no rutinarias, la liberación de los mercados, la competencia, las alianzas estratégicas y los joint ventures, se origina un cambio en la estructura dando como resultado el origen o mejor dicho, la presencia de la estructura orgánica.

De acuerdo con Burns y Stalker (1961) es aquella que ostenta elementos como una menor división del trabajo, menor autoridad jerárquica, menor formalización e impersonalidad y más participación en la toma de decisiones. En este contexto se pudiera decir que, el incremento de las prácticas tecnológicas en tareas no rutinarias está asociado a organizaciones más orgánicas.

Para tener una idea más clara de lo que representa la estructura orgánica, optamos por ejemplificar con la estructura en red. Miles y Snow (1995) la describen como una estructura des-jerarquizada, con alta flexibilidad, es controlada por mecanismos del mercado en lugar de procedimientos administrativos, obtiene fuentes complementarias a través de alianzas estratégicas y el outsourcing, citados en Dibrell y Miller (2002). En efecto, con el uso mayor de la tecnología de la información, en adelante TI, la estructura se beneficia al generar estructuras virtuales, mayormente flexibles, descentralizadas y menos formales.

Los autores franceses Derray y Lusseault (2006) realizan una contribución exacta de los tipos estructurales y sus cambios. Ellos hablan de nombres dicotómicos que buscan imponerse a los modos de represión y destacan las evoluciones de las estructuras

funcionales (forma-U) a las estructuras divisionales (forma-M) o matriciales, de un modelo A o un modelo J³⁵, de la jerarquía (burocrática) a una en clan (postburocrática), de la organización funcional (centralizada bajo las economías de escalas) a la organización integral (adaptable), de la pirámide a la red³⁶.

Fruto de todo lo anterior, la estructura organizacional representa el cuerpo de la organización, es decir evidencian la parte interna. A este componente lo llamaremos “armazón”, el cual incluye una serie de factores que conforman un todo, y como resultado del análisis de los componentes, las dimensiones y los elementos, la forma en que se entiende la estructura para este documento es la siguiente:

Representa un armazón, que conforma la parte interna de la organización, está compuesta por un conjunto de elementos como los niveles jerárquicos, el tramo de control, la centralización, el número de departamentos, los sistemas de comunicación, la formalización, la autoridad, la participación en la toma de decisiones, el control, la división del trabajo (departamentalización), la diferenciación horizontal y vertical, la definición de los puestos de trabajo y la tecnología. La suma de todos estos elementos compone a la estructura y tiene como finalidad el logro de los objetivos organizacionales.

Así las cosas, el estudio de la estructura es el primer paso para entender aspectos más complejos como la forma de organización. La figura 2, representa metafóricamente la estructura o “armazón”.

Figura 2. Estructura o armazón organizacional



Fuente: elaboración propia.

³⁵ El modelo A haciendo énfasis al modelo americano: mecanicista y la forma J haciendo énfasis en la organización japonesa: orgánica.

³⁶ Este último párrafo tiene un vínculo muy estrecho con la forma de organización. Es decir, la forma de organización está relacionada con otro aspecto importante para la investigación —el cambio organizacional— en ese sentido la forma de organización puede ser ubicada con base en tres perspectivas la taylorista, la organización moderna y la organización posmoderna/postburocrática.

Toda organización ostenta una estructura la cual habrá de definir cómo es su forma y cómo se organiza. Sin embargo esta estructura requiere de un diseño, o bien el diseño debe crear una estructura. Veamos el siguiente apartado dedicado al diseño organizacional.

2.1.2 El diseño organizacional: sus componentes y dimensiones.

En esta corriente teórica/empírica los aspectos financieros, los económicos, las utilidades, los costos, el rendimiento, el desempeño, el logro de los objetivos y el control son importantes. De hecho, el diseño permite crear las condiciones internas adecuadas para que el trabajador se desempeñe de acuerdo con lo requerido por la organización. En ese sentido, el diseño es para mantener el control organizativo. Se trata de cómo la organización influye en los individuos –en sus comportamientos– y todo comportamiento esta precedido por una toma de decisiones. Sobraría decir que no existen comportamientos exactos. En suma, el diseño se pudiera considerar como un proceso formal o una serie de toma de decisiones con la finalidad de lograr el comportamiento deseado.

Dado que las organizaciones facilitan en cierta forma nuestro modo de vivir, es decir dan forma a nuestra vida, los administradores son quienes dan forma a las organizaciones (Daft, 2011). Elegir una forma particular de estructura, es muy probable que esto pudiera causar una forma particular de comportamiento (Lorsch, 1977). Por esta razón, se pudiera decir que una forma de pensar y entender a las organizaciones gira en torno al diseño organizacional y su comportamiento. Para entender el diseño de una organización que se adapta a las necesidades de la sociedad y el entorno, implica descubrir y entender como una organización llegó a un punto determinado y a donde puede ir (Hedberg et al., 1976) citado por Dijksterhuis, Van den Bosch, Volberda (1999).

Un primer paso para entender al diseño organizacional es consultar una serie de definiciones que nos acerquen a la idea de lo que se entiende por ello. No obstante, las definiciones son ambiguas y en ocasiones confusas. Daft (2011) quien trabaja de manera conjunta la estructura y el diseño organizacional, afirma que este último organiza y enfoca el trabajo de las personas, además de dar respuesta a los clientes y a otros grupos de interés. En un tono similar, Robbins (1987) señala que el diseño de la organización enfatiza en la

parte de la administración. El diseño de la organización está preocupado con construir y cambiar una estructura de la organización para lograr los objetivos de la misma.

Por su parte, Lorsch (1977) enfatiza al igual que Robbins en la administración, solo que él la visualiza como la administración formal y explícita de intentos para indicar a los miembros de la organización lo que se espera de ellos, además agrega que el diseño está ligado a las características del individuo, no obstante, los individuos ostentan cualidades diferentes como los valores e intereses, que varía de persona en persona, por esta razón la decisión en el diseño de la organización debería tomar en cuenta estas diferencias.

En este contexto, diseñar una organización es crear una estructura, recompensas y mediciones, tomar en cuenta elementos compatibles con el ambiente externo como las estrategias, las tareas, los miembros de la organización, el estilo de liderazgo de la alta dirección y la existencia de una cultura (Lorsch, 1977). Él mismo destaca el diseño como un importante significado de influencia en los patrones de comportamientos en la organización. Además, un diseño apropiado debe reconocer la naturaleza del ambiente de la organización y la personalidad de los miembros. Como se ve, pudiera parecer una tarea difícil e imposible, sin embargo, esta actividad se relaciona con la analogía del diseño de una casa (Lorsch, 1997).

Con esta revisión de conceptos la noción de diseño permite ir concluyendo y afirmando que está orientada hacia el aspecto racional, hacia el control, hacia la normalización del comportamiento. Como lo destaca (Daft, 2011; Robbins, 1987; Lorsch, 1977) el diseño permite organizar y enfocar el trabajo, dar cumplimiento a los objetivos y es un aspecto de medición, por esta razón la idea de estructura y diseño organizacional están orientados hacia el tema del control.

Prueba de ello, la siguiente definición de estructura lo evidencia, “un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes” (Ranson, Hinings y Greenwood, 1980: p.3) citado por Hall (1996).

Sin embargo, surge un debate, si el diseño puede ser considerado racional o no. El debate surge a raíz de que existen los campos institucionales –el isomorfismo– para tal efecto, el documento de Donaldson (2008) destaca los conflictos entre las teorías de la contingencia y el institucionalismo para el diseño organizacional. La teoría institucional es una corriente que proviene de la sociología, esta teoría en términos concretos contribuye con su visión a explicar y entender porque algunas organizaciones adoptan ciertos tipos de estructura.

Básicamente, esta corriente se basa principalmente en los procesos de isomorfismo –el mimético, el coercitivo y el normativo– los cuales ayudan a explicar las estructuras de la organización. En realidad, esta teoría organizacional pone énfasis en los campos organizacionales, en estos campos se encuentran un grupo de organizaciones, de ahí porque algunas organizaciones se vuelven más similares a otras dentro de este campo (DiMaggio y Powell, 1983).

Por su parte, Donaldson (2008) comenta que ambas corrientes teóricas producen resultados satisfactorios para la organización. En ese sentido, ambas teorías ponen en conflicto a quien diseña la organización. Por un lado, la teoría de la contingencia está enfocada en generar prescripciones de la estructura, de ahí que se pudiera hablar de recetas válidas en el diseño. Además, tiende a producir resultados efectivos en la parte interna de la organización. Tradicionalmente, el estudio del diseño organizacional (Burton and Obel, 2004; Burton, DeSanctis, and Obel, 2006) ha estado influenciado por la teoría de la contingencia estructural, citados por Pfeffer (1982).

Por otro lado, la teoría institucional, es una teoría popular para la estructura organizacional y es probable que sea la principal teoría contemporánea para el estudio académico de la estructura. Esta teoría, ofrece resultados efectivos que dan legitimidad y soporte en la parte externa de la organización (Scott, 1995) citado por Donaldson (2008). En ese sentido, la teoría institucional busca dar explicaciones del porque una organización adoptó cierta estructura, ya que sus altos directivos o gerentes no fueron capaces de adoptar estructuras diferentes. Además, esta teoría también permite explicar que la estructura adoptada es motivo de que otras organizaciones han adoptado esa misma forma. También explica, cuando los gerentes se encuentran en un estado de ambigüedad no crean formas, sino más bien adoptan formas (Donaldson, 2008).

En la literatura del diseño organizacional se destacan una serie de componentes, elementos, factores y directrices que le dan sentido. No obstante, estos criterios suelen tener semejanzas y diferencias, otros son etiquetados con nombre distinto, pero su definición es similar a otros componentes. Durante la revisión de la literatura, una idea más o menos generalizada se resume a los siguientes hallazgos.

Fayol (1949) citado por Dijksterhuis, Van den Bosch y Volberda (1999) contribuye con algunas directrices para el diseño general de la organización, evidenció el proceso de dividir a la organización en departamentos, la coordinación de los departamentos y la gestión de la jerarquía³⁷.

Para Graetz y Smith (2006) las dimensiones del diseño son la estructura, los procesos y los límites. Por su parte Lorsch (1997) se concentra en los siguientes elementos del diseño: la estructura organizacional, la planeación, las mediciones y la evaluación de esquemas, se refiere a los procedimientos establecidos para fijar los objetivos y métodos para lograrlos; las recompensas se refiere a las gratificaciones dadas por los administradores por retribuir el trabajo individual; los criterios de selección hacen referencia a las guías o mecanismos para seleccionar al personal de los puestos, y por último, el entrenamiento son los programas de formación dentro y fuera del trabajo no solo imparte conocimientos y habilidades, también muestra a los administradores como deben comportarse los miembros en su trabajo. Randolph y Dess (1984) afirman, diseñar una organización consiste en tomar en cuenta los siguientes elementos: las decisiones pasadas, las decisiones presentes y también deberían considerarse las consecuencias futuras, las retroalimentaciones y las decisiones.

Otros autores como Daft (2011) proponen las dimensiones del diseño organizacional con base en dos sentido. Primeramente están las dimensiones estructurales las cuales conforman toda la parte interna de la organización y a su vez, permiten comparar con otras organizaciones. Estas dimensiones estructurales son la formalización, la especialización, la jerarquía de autoridad, la centralización³⁸, el profesionalismo y la capacitación formal de

³⁷ Estas directrices, en palabras de Fayol, los 14 principios administrativos.

³⁸ Se pudiera hablar también de la descentralización y es cuando la toma de decisiones es delegada a los niveles de abajo o por toda la organización.

los empleados. En segundo lugar, las dimensiones contextuales, caracterizan a la organización y describen su escenario organizacional. Estas son el tamaño³⁹, la tecnología organizacional, el entorno⁴⁰, las metas y estrategias y la cultura.

Dunford, Palmer, Benveniste y Crawford (2007) hablan de tres consideraciones totalmente diferentes a las propuestas anteriormente, para la toma de decisiones en el diseño organizacional se debe tomar en cuenta la estrategia (Smith David et al., 2002), el sector (Schmid 2002) y la orientación al cliente (Lin y Germain 2004).

Finalmente esta serie de elementos y dimensiones concluye con aspectos más intangibles. Dijksterhuis, Van den Bosch y Volberda (1999) hacen referencia a ellos, pues afirman que la base de una persona configura sus preferencias y por lo tanto se refleja en sus acciones particulares. Ellos mismos citan a Lewin y Stephens (1994) y sugieren tomar en cuenta las actitudes socio-psicológicas de los directores generales como la necesidad de logro, el locus de control y la tolerancia a la ambigüedad, estos elementos representan un factor importante en la variación del diseño organizacional, ya que se ven reflejados en la toma de decisiones, y también se debe tomar en cuenta a los gerentes generales como una contingencia crítica en el diseño de la organización.

Lorsch (1977) complementaría con la teoría situacional, la cual constituye una manera de ver al diseño organizacional en relación al ambiente y las características humanas de la situación. Se trata de que los administradores identifiquen problemas organizacionales y ayuden a usar la creatividad para nuevos diseños ante una situación determinada. Adicionalmente, esta teoría se compone de algunos elementos que su realidad y terminología siguen generando un debate como el ambiente, la estrategia de la organización, las tareas y las características de los miembros de la organización.

Con un sentido evolutivo, Dibrell y Miller (2002) presentan una idea de la evolución del diseño organizacional. Primeramente se tiene la forma burocrática en la década de 1950 - 1960, después surge la forma matriz en la década de 1970 - 1980, posteriormente surge la

³⁹ Además del número de empleados se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, las ventas totales o los activos totales.

⁴⁰ Incluye los elementos que se refieren a la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera.

forma en red 1990 – al presente, no obstante, ellos presagian que la forma virtual es la del futuro, sin embargo esta forma ya nos ha alcanzado, siendo la organización virtual, el trabajo desde casa, prueba de ello. A decir verdad, se pudiera hablar del diseño desde Taylor con la organización fabril.

Por su parte, Umanath (2002) destaca que las organizaciones de hoy están experimentando cambios significativos, derivado de la naturaleza misma del modelo de negocio que está cambiando, por ende un nuevo marco de actores comienzan a emerger. Es decir, la emergencia de organizaciones con un diseño basado en estructuras más flexibles, descentralizadas, con la presencia de culturas corporativas preocupadas por los trabajadores, la respuesta rápida en atención al cliente, la preocupación por la calidad, el aprendizaje organizacional y la importancia a los empleados comprometidos.

En este sentido Daft (2011) comenta que las organizaciones empiezan a experimentar con estructuras más planas, equipos y enfoques administrativos participativos. Joyce, McGree y Slocum (1997) agregan a los diseños organizativos laterales. Dibrell y Miller (2002) sugieren la tecnología de la información como otro elemento que ha ocasionado diseños posmodernos, es decir enfatizando en la flexibilidad, la des-jerarquización, la colaboración, la ausencia de reglas, la preocupación por el trabajador. Galbraith (1997) propone a la TI como una variable más del diseño organizacional, aunado a la estructura, las personas, las tareas y un sistema de recompensas. De ahí que las TI han permitido a los gerentes diseñar organizaciones más flexibles mientras procesan información.

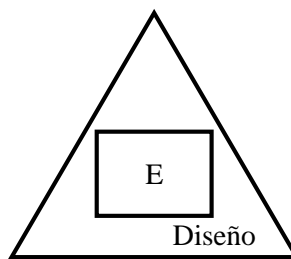
La idea que se pone en juego es aquella si seguir diseñando con base en las reglas y las jerarquías, o bien diseñar organizaciones que se preocupan por tener estructuras mayormente flexibles. Sin embargo, la realidad es que las organizaciones se diseñan compartiendo características de la organización tradicional, moderna y posmoderna. No pudiéramos hablar de una sola forma, sino más bien, en algún punto convergen.

El debate generado para entender el diseño organizacional es amplio y complejo, esta corriente teórica se ha caracterizado por tener una gran cantidad estudios empíricos. La función del diseño consiste en dar cuenta de las variables estructurales y contextuales, para normalizar y controlar los comportamientos dentro de la organización. Se trata de asignar

tareas y responsabilidad, de organizar y enfocar el trabajo de las personas. De ahí que el diseño para este documento se entiende de la siguiente manera:

El diseño organizacional es considerado como una serie de decisiones estratégicas enfatizadas por la administración, buscando crear las condiciones adecuadas, por medio de las dimensiones estructurales y contextuales para lograr el comportamiento deseado, de ahí que se crea un sentido de influencia en el comportamiento del trabajador, con la intención de controlar y normar el trabajo.

Figura 3. Estructura y diseño organizacional



Fuente: elaboración propia.

El diseño organizacional pudiera ser la configuración de la organización, tal y como se evidencia en el estudio realizado por Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968) quienes a partir de las dimensiones estructurales crean perfiles organizacionales, resultando en tipologías o taxonomías. Por lo anterior, el siguiente apartado está dedicado a mostrar lo que se entiende por configuración organizacional.

2.1.3 La configuración organizacional: dimensiones, tipologías y las siete configuraciones de Mintzberg.

La configuración organizacional es una corriente teórica y empírica que puede ser pensada en términos de tipologías o taxonomías. Sin embargo, se debe considerar que no todas las configuraciones pueden ser estudiadas, es decir no todas se logran ver empíricamente. Tal y como lo afirma Fiss (2007) la investigación acerca de este tópico ha sido limitado por una serie de factores, no hay un enlace claro entre la teoría propuesta y la metodología para concretar estudios empíricos. Adicionalmente, propone la incorporación de métodos como la teoría de conjuntos que sirve como una alternativa razonable para superar esta divergencia.

Un clásico ejemplo de configuración es la organización burocrática, la cual fue considerada eficiente en aquellos entornos estables y poco dinámicos. En ella se destacan aspectos como la alta formalidad, las reglas, la autoridad, las normas, las jerarquías y los controles.

Por otro lado, el éxito de una organización no depende de un solo atributo, sino más bien es la interrelación de varios. Por esta razón, cuando se piensa en la configuración es pertinente estudiar todos aquellos componentes que conforman un todo, pues el estudio aislado de cada parte, no permite hablar en términos configuracionales. De hecho, los elementos que en líneas atrás se han resaltado, es decir las dimensiones estructurales y contextuales, han de servir a quien diseña la organización para generar la configuración. De ahí que el diseño puede ser la misma configuración. Así, pues, es momento de preguntarse cómo las partes y componentes de la organización interactúan y se relacionan para crear las configuraciones.

La literatura evidencia algunos conceptos, no obstante son difíciles de encontrar y tienden a la confusión. Al concepto que se acude con mayor frecuencia es el aportado por Meyer, Tsui y Hinings (1993). Tal es el caso de Ketchen et al (1997) quien a partir de los autores citados define una configuración organizacional como un grupo de empresas que comparten características organizacionales y un perfil común. Siguiendo esta ideología, un claro ejemplo para estudiar las configuraciones son los clúster⁴¹ ya que a través de ellos se pudieran descubrir casos con similitudes entre sí quienes comparten una multiplicidad de características.

En la literatura de la configuración se habla de una ruptura entre el enfoque de la contingencia y la configuración organizacional para el diseño de las organizaciones (Meyer, Tsui, y Hinings, 1993). Por su parte, la emergencia de las configuraciones está relacionada a una serie de variables las cuales deben ser estudiadas de una manera holística. Tal y como lo afirman Meyer, Tsui y Hinings (1993) quienes hablan de la investigación configuracional representada por un estado holístico, y los patrones holísticos de interdependencias se caracterizan por el enfoque de sistemas (Umanath, 2002).

⁴¹ Un clúster en términos generales es considerado como una serie de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular. Para profundizar más ver Porter (1990) *The Competitive Advantage of Nations*.

La holística es el estudio de un todo, es decir funciona como un elemento integral donde las partes de una entidad social toman significado en un todo, de este modo su estudio no puede ser por separado ya que no lograrían ser entendidas. Umanath (2002) propone variables como el entorno, la estructura y la estrategia organizacional como generadores de configuraciones organizacionales. Por su parte, Meyer, Tsui y Hinings (1993) destacan las dimensiones ambientales, las industrias, las tecnologías, las estrategias, las culturas, las estructuras, las ideologías, los miembros, los grupos, los procesos, las prácticas, las creencias y los resultados como generadores de una gran cantidad de configuraciones.

Por esta razón, es conveniente preguntarse ¿Qué es lo que genera las configuraciones? Esto puede ser respondido mediante dos perspectivas. De acuerdo con Meyer, Tsui y Hinings (1993) la primera señala hacia las fuerzas exógenas cuya tesis radica que para producir configuraciones uniformes se debe incluir la selección de ambientes, los nichos ecológicos (Hannan y Freeman, 1989), el isomorfismo –mimético, coercitivo y normativo– y la difusión de estrategias y estructuras que emergen de las demandas del poder institucional de los actores. La segunda visión corresponde a la medición endógena y para configuraciones uniformes se debe incluir las relaciones funcionales entre los componentes organizacionales (Miller, 1987a) y una serie de prácticas tradicionales argumentadas a través de la construcción social (Berger y Luckman, 1967) citados por Meyer, Tsui y Hinings (1993).

El camino a seguir es claro, pues este conjunto de variables señaladas ya se habían hecho evidentes en la literatura de la contingencia y el diseño organizacional. En la revisión de la literatura se encontraron distintas tipologías configuracionales. Por ejemplo, Meyer, Tsui y Hinings (1993) hace evidente que el primer acercamiento a una configuración fue la de Max Weber (1947) quien destacó tres tipos de autoridad: la tradicional, la legal y la carismática. Estos tipos ostentan una estructura administrativa particular (Ketchen et al, 1997). Otros ejemplos, que ellos destacan son la distinción de estructura mecánica y orgánica de Burns y Stalker (1961) y a Mintzberg (1979) que distingue entre estructura simple, maquina burocrática, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia. Lo anterior, con la intención de entender la diversidad organizacional en términos de tipologías.

Más aún, el estudio de las configuraciones permite relacionarlas con otras variables. Tal es el caso de Ketchen et al (1997) quienes estudiaron a 40 empresas, para entender y predecir el desempeño organizacional a través de la configuración. En ese mismo estudio se destacan algunas tipologías, veamos.

En primer lugar existe una tipología que se caracteriza por el tipo de estrategia y a la cual se ha recurrido con bastante frecuencia, se trata de la configuración de Miles y Snow (1978). Ellos describen cuatro tipos: la estrategia defensora, la prospectora, la analizadora y la reactiva con la intención de examinar las relaciones entre estructura y estrategia⁴². Para dar prueba de cómo se utiliza esta configuración, las organizaciones caracterizadas por ser defensoras tienden a operar en mercados dominantes, tienen una estructura organizacional centralizada, mecanismos de coordinación simple y usan un solo tipo de tecnología.

Otra configuración ha sido la de Burns y Stalker (1961) quienes identifican dos tipos de estructuras la mecánica y la orgánica. Ha este punto ambas clasificaciones tiene como concepto clave la estructura. A raíz de lo anterior, una idea generalizada, es que la configuración permite un tipo de encasillamiento de ese *zoo organizacional*, pues se tiene una gran cantidad de organizaciones las cuales tienen estructuras, diseños y configuraciones distintas, es por ello, que la importancia de la configuración es precisamente acotar la multitud organizacional a distintos tipos de configuraciones, por medio de aquellas características que comparten.

Entonces, se trata de clasificaciones o tipos, con la intención de entender la multiplicidad de organizaciones. En ese sentido, pudiéramos hablar de infinitas configuraciones. Sin embargo, la organización es un ente complejo en el cual muchos de sus atributos no logran acoplarse. Esto se debe a que los atributos de la organización en ocasiones tienden a fallar en la coherencia de los patronos, por tal motivo, no todas las configuraciones posibles se efectúan (Meyer, Tsui y Hinings, 1993).

⁴² Estas configuraciones son consideradas como un buen ejemplo para entender el tópico.

Como punto final, es momento de citar las tipologías que propone Henry Mintzberg (1989). No obstante, valdría la pena explicar, que los enfoques configuracionales de Mintzberg sirven como una teoría explicativa.

La estructura o mejor dicho, el tipo de estructura es la base para llegar al diseño o a la configuración. Mintzberg (1989) cuando habla de estructura señala dos elementos fundamentales y opuestos, por un lado, toda actividad humana requiere de la división de tareas y, por el otro, la coordinación de estas mismas para concretar una actividad.

Para Mintzberg (1989) la organización se compone de seis partes básicas. 1) El núcleo operativo o centro técnico se refiere a la base de toda organización, en esta parte se ubica el personal operativo⁴³, realizan las actividades básicas de fabricar productos o servicios, 2) la cumbre estratégica o ápice estratégico se ubica al otro extremo de la organización, es el personal encargado de la dirección general de la organización⁴⁴, se incluye a los directores, los gerentes de nivel medio y al personal de apoyo como las secretarías y asistentes.

3) La línea media considera a los gerentes que se encuentran entre el ápice estratégico y la base operativa –los mandos medios– ellos intercambian información, toman decisiones y ordenan la ejecución de la estrategia, 4) la estructura técnica o tecnoestructura son expertos dedicados a la estandarización del trabajo, se ubican fuera de la línea de autoridad son los de staff, se preocupan por normalizar o estandarizar los procesos de trabajo, 5) el staff de apoyo agrupa a todas aquellas unidades que brindan servicios indirectos a la organización, por ejemplo la cafetería, la limpieza, la asesoría legal y la seguridad, 6) la ideología o cultura organizacional se construye a través de la interacción social, se manifiesta por medio de las tradiciones, las creencias, los valores y los supuestos en la organización.

Por último, para concluir el apartado, se evidencian las configuraciones propuestas por Mintzberg (1989) y para este mismo autor las configuraciones son formas. Mintzberg parte

⁴³ El personal operativo debe asegurarse de cumplir cuatro funciones principales: asegurar los insumos para la producción, transformar los insumos, distribuir la producción y son un apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción.

⁴⁴ Tiene tres obligaciones básicas: la supervisión, el desarrollo de estrategias y la administración del ambiente.

de una premisa básica, para que una organización ejecute su estrategia debe elegir un tipo de configuración. Las siete configuraciones son las siguientes, veamos.

- *La forma empresarial o estructura simple:* se caracteriza por tener baja formalización, la planeación se utiliza con poca frecuencia, la jerarquía es nula o estrecha (el director general o propietario de la organización se mantienen en la cima), la flexibilidad es factor importante, la clave de esta organización es el ápice estratégico. Un ejemplo son las organizaciones de tamaño pequeño⁴⁵.
- *La forma maquina o burocracia mecánica:* se caracteriza por operar en mercados estables, tiene un departamento de personal o una tecnoestructura que define sistemas y tareas para cumplir, dicho en otros términos es quien estandariza las tareas y esta es su principal característica, además la parte clave es la tecnoestructura. Un ejemplo son las manufactureras quienes se preocupan por los costos bajos para lograr la competitividad⁴⁶.
- *La forma profesional o burocracia profesional:* se puede considerar como una burocracia, sin embargo la centralización no es tan rígida como en la mecánica. Se caracteriza por operar en ambientes estables pero complejos, este último factor requiere de una descentralización que permita a los individuos más capacitados aplicar sus habilidades y así operar de una forma más autónoma, su parte clave es el núcleo de las operaciones. Un ejemplo son las universidades y los hospitales.
- *La forma diversificada o configuración divisional:* hace referencia a las organizaciones que ostentan una gran diversidad de productos y mercados, se consideran unidades diversificadas (departamentos) o llamados también divisiones, pareciera que trabajan de forma independiente, sin embargo operan con una estructura propia, la línea media es la parte clave de la organización. Un ejemplo son las empresas multinacionales.

⁴⁵ La SPR en estudio, en su parte práctica, es decir en el campo, en la operación, en la actividad agrícola, adopta este tipo de configuración, al ser el propietario quien se encarga de coordinar y dirigir todas las actividades. En el capítulo 5 profundizaremos.

⁴⁶ Por el tipo de personalidad jurídica de adoptó la SPR, tiende a la formalidad por su aspecto legal. Las SPR se componen de tres organismos participantes. Una Asamblea General, un Consejo de Administración y un Consejo de Vigilancia. Por este motivo, se evidencia una tendencia a la formalidad. En el capítulo 4 de resultados profundizaremos. De igual forma habrá evidencia en el capítulo 5.

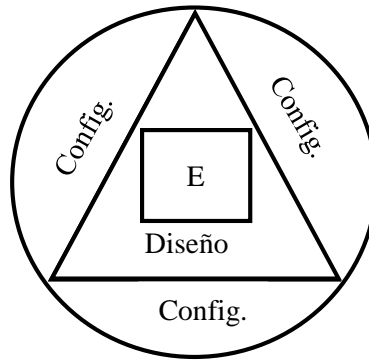
- *La forma innovadora o adhocracia:* parte de la idea que la estrategia de la organización se basa en la innovación o cambio, se caracteriza por ser muy orgánica, la relación entre operarios y directivos es directa, apoya una relación mutua. Dicho en otros términos, funciona como una comunidad donde la colaboración es parte importante entre todos los miembros, el staff de apoyo es considerado como la parte clave de la organización. Un ejemplo es la plataforma de Facebook.
- *La organización misionera:* está dominada por sus ideologías, la unión entre miembros es una característica importante, tiene una división del trabajo difusa, poca especialización y diferenciación. Lo que realmente origina la unión en la organización misionera son las normas, como parte clave de esta configuración es su cultura, la creencia.
- *La organización política:* es un caso raro por así decirlo, en la cual no existe evidencia de un mecanismo de coordinación, ni una parte clave en la organización.

En suma, estos tipos de configuraciones terminan por esclarecer lo que se debería entender para este tópico. A través de este breve recorrido por la literatura, se evidenciaron algunas dimensiones y tipologías. Con base en lo anterior, y apoyados en el estudio holístico de la configuración y la idea de Mary Follett, la manera en cómo se entiende la configuración para este documento es la siguiente:

Se trata de las dimensiones estructurales que comparten algunas organizaciones las cuales generan tipologías descriptivas para su estudio, pues el todo es una configuración mayor que la suma de todas sus partes.

Metafóricamente, la figura 4 muestra cómo se vería la estructura, el diseño y la configuración organizacional.

Figura 4. La estructura, el diseño y la configuración organizacional



Fuente: elaboración propia.

Una serie de factores ocurridos tiempo atrás, evidenció algunos cambios, de una estabilidad a un dinamismo, de la rigidez a la flexibilidad, de la centralización a la descentralización, de la jerarquía a la des-jerarquización, de la burocracia a la posburocracia, de lo moderno a los posmoderno. Estos cambios, han sido algunos motivos para que las organizaciones adopten formas de organización. Tema del siguiente apartado.

2.1.4 La forma de organización: su conformación, componentes y características.

A lo largo de la historia, las organizaciones han operado en distintas épocas y contextos, los cuales se han caracterizado por sus circunstancias particulares. Adicionalmente, a cada época le corresponde una forma de organización –si se quiere ver de ese modo– pues, los contextos pasados y presentes tienen ciertas particularidades, de ahí que las organizaciones deben adoptar aquellos mecanismos que mejor se adapten ante situaciones variantes. En ese sentido, los puntos de partida para entender las formas de organización son distintos ya que las épocas pasadas, presentes y futuras marcan la pauta para apropiarse de una forma en particular.

Por lo anterior, el presente apartado se caracteriza por mostrar la evolución de la forma de organización a través de tres perspectivas que serán detalladas en líneas posteriores. Además, se describen algunos componentes, características y etiquetas de como se ha enseñado a través de su historia.

La organización burocrática se había caracterizado por ser una organización eficiente, dominante y racional (Weber, 1992). No obstante, debemos tener en mente que este tipo de organización es de “tipo ideal”, es decir surge de la imaginación. Se aplicó este método imaginario para entender las prácticas de poder en la organización. En este orden de ideas, el poder es considerado una paradoja, porque entre más violento sea el poder este logra causar armonía, en términos concretos el poder equilibra la armonía, la obediencia⁴⁷. Por esta razón, se creía que la organización más eficiente era la burocrática. Sin embargo, entre las décadas de 1960 y 1970 surge un debate entre la teoría de la organización y los estudios organizacionales⁴⁸ respecto a que existían otras formas más eficientes que la burocracia.

A partir del repunte de las organizaciones japonesas, son ellas quienes empiezan a enfatizar en elementos como las estructuras planas, la descentralización, una mayor participación en la toma de decisiones por parte de los trabajadores, el énfasis en la calidad, una mayor rapidez en atención al cliente, las culturas corporativas preocupadas por los trabajadores, las prácticas administrativas y equipos caracterizados por ser más participativos, de ahí que ponen en duda la eficiencia de las organizaciones americanas caracterizadas por los componentes que instituyen a la burocracia.

De acuerdo con Dijksterhuis, Van Den Bosch y Volberda (1999) con el paso del tiempo y la particularidad de que cada periodo es distinto a otro, tanto el entorno, las prácticas de gestión y la forma de organización se caracterizan por ser únicos. Es decir, a cada época o contexto socio-histórico, le corresponde una forma organizacional distintiva. A decir verdad, la forma de organización se pudiera entender en tres vertientes. He aquí el recorrido para entender la forma de organización. El primer periodo se le denomina como la perspectiva de la administración clásica⁴⁹.

Este periodo se caracterizó por tener un concepto de racionalidad técnica, el enfoque ambiental es considerado como sistema cerrado y su enfoque organizacional es un sistema

⁴⁷ Idea tomada de la clase Teoría de la Organización I, impartida al Posgrado en Estudios Organizacionales Unidad Iztapalapa por el Dr. Antonio Barba Álvarez.

⁴⁸ Los E.O. pudieran considerarse como un conjunto de corrientes teóricas que de manera crítica enfatizan en el estudio de las organizaciones. Surgen en Europa en la década de los 70s. Se caracterizan por estudiar el aspecto social de la organización. Los E.O. hablan de una conciliación entre lo económico y lo social.

⁴⁹ Dijksterhuis, Van Den Bosch y Volberda (1999) le denominan la lógica de la Administración Clásica.

racional. Este periodo se ubica en el taylorismo – fordismo. Taylor, es el creador de la *Administración Científica*, su tesis estaba dirigida a incrementar la eficiencia y la productividad, miraba a los trabajadores como máquinas y pensaba que la organización debería funcionar como una maquina bien lubricada. Para contextualizar este periodo es necesario ubicarse a finales del siglo XIX, en él, las empresas se caracterizaban por la ineficiencia, la lentitud laboral, el bajo rendimiento, el obrero era visto como capital, la manipulación de las personas, surge la subdivisión del trabajo y se empieza a contratar a niños.

El enfoque de Taylor ⁵⁰ genera los principios “think department y the one best way” surge en 1911. Es él quien proporcionó los fundamentos para el diseño del trabajo⁵¹ al crear un departamento “pensante” y otro llamado “saber hacer”. El primero de ellos se pudiera considerar como la alta dirección quien se encargaba de la planeación, el diseño de actividades, la definición de los puestos de trabajo, la contratación, la motivación y la asignación de máquinas, herramientas y equipo. El segundo, corresponde a los trabajadores operativos encargados de la creación y producción de bienes y servicios, la motivación era de manera individual y no grupal, se pagaba a destajo. La administración científica se caracterizó por la enajenación del saber hacer obrero, es decir se les extraía el conocimiento a los trabajadores para posteriormente capacitar a otros trabajadores que desconocían los procesos de trabajo en la fábrica.

Por su parte, Graetz y Smith (2006) afirman que la forma taylorista es aquella utilizada por empresas basadas en el conocimiento, el apego a la jerarquía, la estabilidad, la uniformidad y la especialización, está diseñada para ejercer su autoridad y control sobre una fuerza de trabajo, carece de adecuación y es considerada como ineficaz. Según Burns y Wholey (1993) y Ford y Randolph (1992) una serie de consecuencias atribuidos a esta perspectiva como los comportamientos disfuncionales, el estrés, la sobrecarga de rol, el ausentismo y el bajo rendimiento han sido documentados, citados por Joyce, McGree y Slocum (1997).

⁵⁰ Para él la eficiencia lo es todo, en su obra *Shop Management* logra demostrar a través de cuatro principios la eficiencia total. Su tesis se centra en incrementar la eficiencia y la productividad laboral.

⁵¹ Con la llegada de la administración científica se propician los fundamentos para el diseño del trabajo al definir puestos y funciones, surge lo que denominamos “manuales de organización”.

Si este tipo de organizaciones desean sobrevivir en ambientes complejos, de alta volatilidad, deben utilizar el capital humano para mejorar la flexibilidad estratégica (Schilling y Steensma, 2001) citados por Graetz y Smith (2006). En esta época del taylorismo, surge la forma-U. Gooderham y Ulset (2002) afirman que la forma-U es la forma tradicional y ésta considera a las principales unidades operativas como divisiones funcionales.

La noción clásica de forma se refiere a las dimensiones estructurales formales (Hage y Aiken 1967, Pugh et al 1968), con el paso del tiempo a este concepto se le han agregado otros factores al incluir variables como la comunicación (Fulco y DeSanctis 1995), la cultura y la toma de decisiones (Daft y Lewin, 1990), no obstante, algunos elementos que componen la forma tradicional son el tamaño, la densidad y la estructura, a su vez, estas terminologías a un generan un debate respecto a la forma de organización, citados por Dijksterhuis, Van den Bosch y Volberda (1999)⁵².

Chandler (1962) citado por Snow, Miles y Miles (2006) destaca en su relato histórico del surgimiento y evolución de la forma-U a la forma-M, destaca a las transformaciones ambientales como el principal factor de cambio, asimismo el autor afirma que la confluencia de estas fuerzas de cambio marcó el origen de la era industrial y la forma-U de organización. Sin embargo, con el desarrollo de las industrias de la transportación y la comunicación (Chandler, 1962), permitió promover mayores niveles de diferenciación, integración y coordinación, lo que provocó posteriormente una forma de organización más compleja: la forma-M como la forma dominante (Chandler y Hikino 1990) citados por Lewin, Long y Carroll (1999)

Los autores antes citados, agregan que la forma-M es la estructura formal preferida por las grandes empresas diversificadas y su adopción tiene que ver con las características genéricas de la forma de organización. Sin embargo, autores como (Burton y Obel 1995, Daft 1998, Lewin y Stephens 1994, Meyer et al., 1997) realizan una crítica, revelan que este tipo de forma deja fuera muchas dimensiones importantes de la organización como el

⁵² Al final de este apartado, algunos factores son retomados para definir lo que se entiende por forma de organización. Estos factores son la estructura, la comunicación, la cultura, la toma de decisiones.

tipo de liderazgo, la intención estratégica, las relaciones laborales, las políticas de recursos humanos y los incentivos, los procesamientos de información, los sistemas de toma de decisiones, la tecnología de la producción, la cultura organizacional y los vínculos entre organizaciones, citados en Lewin, Long y Carroll (1999).

Las organizaciones comprendidas en la época del taylorismo buscan un cambio, y dicho cambio era en el nivel productivo, de ahí que Taylor se basó en los procesos productivos y la eficiencia. Por tal motivo, las organizaciones de aquellos tiempos se caracterizaron por tener, estructuras jerarquizadas, alta especialización, procesos de trabajo altamente segmentando, una separación entre el diseño y la ejecución de los procesos productivos y una producción en masa⁵³.

Tiempo después, las organizaciones requieren de un cambio paradigmático en su administración. Dando como resultado el surgimiento de la organización burocrática. Por consiguiente, se da origen a otra forma de organización más compleja. Se da un cambio de visión basado en la alta dirección, la jerarquía, la autoridad, las reglas y las normas. Además, origina un cambio en el papel de los ejecutivos.

En ese sentido, el segundo periodo se denomina la perspectiva de la administración moderna⁵⁴. Se caracteriza por tener un concepto de racionalidad organizacional, su enfoque ambiental es considerado como un sistema abierto y su enfoque organizacional es un sistema racional/neutral. Esta perspectiva enseñada principalmente en teoría de la organización, y esta nace con la finalidad de entender a la organización en su función económica, asimismo estudia lo interior de la organización y no lo externo (entorno), este último solamente lo toma como un dato, a diferencia de los estudios organizacionales.

La perspectiva moderna mantiene una estrecha relación con la organización burocrática, a tal grado que cuando se habla de modernidad se hace referencia a la burocracia, de acuerdo con Clegg (1990). Más aún, la forma burocrática surge bajo el supuesto ideal, que dicha forma es superior a otras formas. En ese sentido, la forma burocrática adoptó estructuras de

⁵³ Idea retomada del Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque. Profesor del Posgrado en Estudios Organizacionales.

⁵⁴ Dijksterhuis, Van Den Bosch y Volberda (1999) la denominan como la lógica de la administración moderna.

autoridad altamente jerarquizada, la profesionalización, división del trabajo, especialización del trabajo, sistema de reglas formales e impersonalidad de las relaciones⁵⁵.

La burocracia se considera como el tipo predominante de organización formal y al mismo tiempo es la base de los supuestos en la teoría de la organización, pues a finales del siglo XX este conjunto de teorías se desarrollaron en respuesta a las fuerzas de cambio que se desarrollaban a finales del siglo XIX correspondiente a la *administración científica*.

La forma burocrática se caracteriza por tener una toma de decisiones centralizada y los empleados de primera línea son más ejecutores que creadores (Chakravarthy y Gargiulo, 1998). Por esta razón, la burocracia ha recibido una serie de críticas por su énfasis en la formalidad, las jerarquías, la estabilidad y el control⁵⁶, de ahí que DiMaggio (2001) cuestiona esta forma al afirmar que existen nuevas tendencias hacia el aplanamiento de las jerarquías, la colaboración horizontal, la baja formalización y un debilitamiento entre trabajadores y empresa, citado en Graetz y Smith (2006).

Además, las prácticas como la centralización y la formalización juegan un papel contradictorio en entornos muy dinámicos, por lo tanto, las prácticas organizacionales nuevas como los grupos de trabajo flexibles, la des-jerarquización y las redes de colaboración reemplazarían a las prácticas de centralización y formalización después de un periodo de transición (Dunford, Palmer, Benveniste y Crawford, 2007).

A partir de lo anterior, la forma taylorista y burocrática comparten algunos elementos en común, valdría la pena expresar que, la complementariedad de ambas formas da como resultado lo que conocemos como *organizaciones modernas*. De ahí que la idea de organización moderna está estrechamente ligada a las nociones de taylorismo – fordismo y burocracia⁵⁷.

⁵⁵ Idea retomada del Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque. Profesor del Posgrado en Estudios Organizacionales. Algunas de estas características son retomadas para hablar de lo que se entiende por forma de organización.

⁵⁶ Elementos importantes para definir la forma de organización.

⁵⁷ Idea retomada del Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque. Profesor del Posgrado en Estudios Organizacionales.

De esta manera, con la intención de hacer frente a la creciente complejidad y dinamismo del entorno empresarial y los mercados internacionales, las organizaciones empiezan a intentar con diferentes –nuevas– formas de organización, con la finalidad de mejorar su flexibilidad, su adaptabilidad y su capacidad de respuesta (Dijksterhuis, Van den Bosch y Volberda, 1999).

A raíz de esta serie de críticas y la incapacidad de las organizaciones modernas de hacer frente a entornos más dinámicos y competitivos, surge el tercer periodo a cual se le denomina la perspectiva posmoderna o postburocrática⁵⁸. Esta perspectiva se caracteriza por tener un concepto de racionalidad sustancial, su enfoque ambiental es cerrado y abierto y su enfoque organizacional es un sistema neutral, su énfasis está en la racionalidad sustancial (Clegg, 1990). Las organizaciones del siglo XXI van a requerir diseños que les permitan combatir los entornos turbulentos (Joyce, McGree y Slocum, 1997), pues con la turbulencia de años recientes, los gerentes ya no pueden mantener un orden y una predictibilidad, lo que hoy puede ser una novedad para mañana no lo será.

De acuerdo con Perrow (1979) citado por Randolph y Dess (1984) el cambio ambiental da lugar a una desburocratización de ciertas empresas, él afirma que “se trata de tareas no rutinarias y estos tipos de diferenciación crea nuevas variaciones, selección y retención de procesos”. En un tono similar, Umanath (2002) destaca que las organizaciones de hoy están experimentando cambios significativos, derivado de la naturaleza misma del modelo de negocio que está cambiando, por ende un nuevo marco de actores comienzan a emerger.

De una transición burocrática hacia una forma postburocrática, la literatura habla de este cambio de una manera secuencial, lo anterior es confirmado por Haveman y Rao al decir que las nuevas formas no surgieron de manera abrupta, sino a través de una hibridación y este mecanismo de hibridación lo teorizan como una fuente de cambio y reconocen que lo nuevo se combina con lo antiguo, no obstante a través del tiempo este último –lo antiguo– puede ser desplazado, citados por Westenhedz, Strandgaard, y Dobbin (2006). Otra forma de

⁵⁸ Dijksterhuis, Van Den Bosch y Volberda (1999) la denominan como la lógica de administración post-industrial.

entender el vínculo entre nuevas formas y antiguas es pensar en términos de tendencias, de sinergias o de fuerzas complementarias en lugar de visualizarlas como contradictorias.

Son Sánchez-Runde y Pettigrew (2003) quienes hablan en un sentido similar, al afirmar que, “las nuevas formas de organización son un complemento y no están suplantando a las prácticas organizacionales tradicionales”. A pesar de que se observan cambios en el entorno, la sociedad y las organizaciones, Pettigrew y Massini (2000) destaca que las formas antiguas pueden persistir y coexistir con las nuevas formas.

Como dato interesante la literatura de las nuevas formas de organización se ha declarado como un paradigma alternativo a la forma burocrática, adicionalmente las nuevas formas no deben ser consideradas como superiores a las formas tradicionales de organización, sino por el contrario ambas juegan un papel importante en la trama de la vida organizacional. Se trata pues, de la perspectiva postburocrática como aquella que contrasta con otros paradigmas o perspectivas, adopta puntos de vista diferentes a lo que ven otras perspectivas, se enfoca en individualidades y personalidades particulares, considera algunos eventos como espontáneos, no racionales y relativos, en efecto, es una perspectiva de cambios constantes, asimismo permite mostrar las limitaciones respecto a otras visiones. A diferencia de la modernidad, que se caracteriza por verdades universales y modos sociales que se deben adoptar.

Al comienzo del siglo XXI –entre las décadas de 1960 y 1980– se ve anunciada una nueva economía, las organizaciones están presentando cambios profundos (Umanath, 2002), las trompetas del cambio (Pettigrew y Massini, 2000) están anunciando la aparición de nuevas formas de organización.

Sin embargo, ¿Cuáles son estos cambios? Los cambios radicales en el entorno empresarial como: *el cambio en las estructuras* (al ser más descentralizadas, más des-jerarquizadas y trabajan en formas de proyecto horizontal), *el cambio en los procesos de comunicación* (mayormente horizontal, vertical, la inversión en tecnologías de la información y la práctica de un departamento nuevo de recursos humanos), *el cambio en los límites* (el downsizing, la reducción de personal, el outsourcing y el desarrollo de alianzas estratégicas (Dijksterhuis, Van den Bosch y Volberda, 1999), el entorno se vuelve más *competitivo*

(Chakravarthy y Gargiulo, 1998; Lewin, Long y Carroll, 1999), *global e hiperactivo* (Chakravarthy y Gargiulo, 1999), *más dinámico, más tecnológico e institucional* (Lewin, Long y Carroll, 1999)⁵⁹.

Adicionalmente, son *la competencia internacional en economía y el proceso de globalización* (Hamel y Prahalad, 1996 citado por Pettigrew y Massini, 2000), *la gente en la organización cambia, las nuevas habilidades, los conocimientos, las actitudes y las normas* son requeridos en las industrias y las empresas (Pettigrew y Whipp, 1991 citados por Pettigrew y Massini, 2000), *la privatización, la desregulación, los avances en las tecnologías de la información y la comunicación*, han intensificado la competencia y han afectado las estructuras, procesos y límites que define a las organizaciones (DiMaggio, 2001; Pettigrew, Whittington, Melin, Sánchez-Runde, Van Den Bosch, Ruigrok y Numagami, 2003; Pettigrew y Fenton, 2000; Jackson, 2000; Nadler y Tushman, 1999) citados por Graetz y Smith (2006).

A partir de estos cambios que se han evidenciado y con una inspiración en las organizaciones japonesas, las nuevas formas de organización adoptan, estructuras de autoridad escasamente jerárquica, trabajadores polivalentes, procesos de trabajo integrados, producción flexible, sistema de reglas informales y relaciones personales⁶⁰. En ese sentido, las nuevas formas de organización están caracterizadas por presentar cambios en la estructura organizacional, en los procesos y en la toma de decisiones, de acuerdo con Bartlett y Ghoshal (1993) citados por Dunford, Palmer, Benveniste y Crawford (2007).

A partir de lo anterior, una idea generalizada en la literatura, es que consideran al entorno como la fuente primaria de cambio y para hacer frente a estos cambios las organizaciones intentan con nuevas formas que se caracterizan por ser más adaptables y de esta manera poder sobrevivir. Chandler (1962) citado por Lewin, Long y Carroll (1999) propone que las nuevas formas de organización pueden y deben surgir en el curso de las principales transformaciones ambientales. De igual forma, Dijksterhuis, Van den Bosch y Volberda

⁵⁹ Algunos de estos elementos son retomados para definir lo que se entiende por forma de organización.

⁶⁰ Idea retomada del Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque. Profesor del Posgrado en Estudios Organizacionales. Algunos elementos son retomados para definir lo que se entiende por forma de organización.

(1999) proponen un modelo de coevolución y afirman que el medio ambiente es un factor para vincularlo a las nuevas formas de organización.

Será Wolf Heydebrand quien propone la característica que definen a las formas postindustriales⁶¹ y esta, va en función de un cambio en la producción de mercancías a la prestación de servicios y tecnologías intelectuales.

Es él quien reconoce toda la serie de cambios originados en las diferentes épocas y como resultado habla de una transición del capitalismo industrial al postindustrial. Dicho en otras palabras, él hace la interpretación de un estado/ambiente estable a uno dinámico. A raíz de esta interpretación él propone en su estudio que, estas organizaciones con aplicación política económica enfatizan en la “reaparición de clanes, las relaciones neopatrimoniales, la flexibilidad, la informalidad, la descentralización y están integradas culturalmente y en forma de red” (Heydebrand, 1989, p. 327) y él mismo las define como:

“Tiende a ser pequeña, se localiza en pequeñas subunidades de organizaciones más grandes; lo que lleva a trabajar en unidades, su énfasis está en los servicios y la información, producción automatizada, tecnología computarizada, su división del trabajo es informal y flexible y su estructura está funcionalmente descentralizada y es participativa”.

Con base en Wolf Heydebrand una serie de investigadores comienzan a realizar aportes respecto a la noción de nueva forma de organización. De ahí que la tabla 1 resume algunos conceptos.

⁶¹ W. Heydebrand (1989) llama organización postindustrial a lo que nosotros denominamos posmoderno o postburocrático. El término “pos” o “post” solo hace mención a lo nuevo, es decir caracteriza el cambio de época. Para ver más consultar “*New organizational forms*” en *Work and occupations*, Vol. 16, Núm. 3, págs. 323-357.

Tabla 1. Conceptos de la organización posmoderna/postburocrática⁶²

Autor / designación	Concepto de las organizaciones posmodernas
W. Heydebrand (1989) Organización industrial y postindustrial	Tiende a ser pequeña, se localiza en pequeñas subunidades de organizaciones más grandes; lo que lleva a trabajar en unidades, su énfasis está en los servicios y la información, producción automatizada, tecnología computarizada, su división del trabajo es informal y flexible y su estructura está descentralizada funcionalmente, y participativa.
S. Clegg (1990) Organización moderna y posmoderna	Estructura flexible, su consumo es nichos, opciones tecnológicas, trabajo ampliamente indiferenciado, demarcado y polivalente, relación con empleados fuerte. Subcontratación, redes, relaciones cuasi-democráticas, planeación de largo plazo.
H. Mintzberg (1989) Estructura simple a la adhocracia	Estructura altamente orgánica, dividida por unidades, comunicación informal, organización joven, ambiente dinámico, sistema sofisticada y automatizado.
A. Chandler (1962) Empresa tradicional y moderna	Empresa multiunitaria, administrada por directivos asalariados y profesionales, unidades de operaciones independientes administrativas, contable y financieramente, empleados polivalentes.
W. Ouchi (1981) Empresa americana y Japonesa	Empleo de por vida, evaluación y promoción, carreras no especializadas, mecanismos implícitos de control, proceso colectivo de toma de decisiones, responsabilidad colectiva, interés holista, alta tolerancia a la ambigüedad, alto contenido tecnológico, alto compromiso institucional, intervención de un estado proteccionista.
L. Pries (1995) Modernización simple y reflexiva.	Amplia importancia a la calidad, flexibilidad, satisfacción de clientes internos y externos, tecnología de información.
A. Barba (2002) Modelo de organización emergente	Estructura flexible, toma de decisiones colectivas, la confianza como comportamiento frente a la jefatura, producción sectorial tomando como premisa la relación cantidad-calidad, búsqueda de compromiso más que de la satisfacción, relaciones de autoridad semidemocráticas.
L. Montaña (1994) Organización posmoderna	Importancia en los servicios, producción automatizada, la aparición del desarrollo de nuevas tecnologías computacionales, así como la incorporación de estructuras flexibles.

Fuente: Velarde (2005).

A lo largo de este apartado se han citado una gran cantidad de sustentos teóricos que han desmenuzado la idea de nueva forma de organización, sin embargo a este punto nos surge una pregunta ¿Qué implican las nuevas formas de organización?

Esta idea se construye a partir de lo siguiente. En lugar de estructuras rígidas, mecanismos formales, presentación de informes, centralización de autoridad, jerarquía, reglas, normas,

⁶² Algunos elementos serán retomados para definir lo que se entiende por forma de organización.

división del trabajo, líneas de autoridad, disciplina y poder. Las nuevas formas emergentes representan un cambio respecto al nuevo rol de los gerentes de línea de enfrente, el rol de los mandos medios, el rol de la alta dirección y se destaca una nueva psicología organizacional, adicionalmente depende de funciones y relaciones informales, se preocupa por la respuesta local y el aprendizaje organizacional⁶³, es flexible, tiene una capacidad de adaptación más intensa, se centra en aspectos como las actitudes del empleado, las creencias y los procesos de interacción (Dijksterhuis, Van den Bosch y Volberda, 1999).

Más aún, de acuerdo con Chakravarthy y Gargiulo (1998) se distingue por su énfasis en el espíritu empresarial de abajo hacia arriba (participativo), mantiene el uso de una red de cooperación que permite la circulación de información entre unidades, se da la externalización de actividades, proporciona autonomía a los gerentes de primera línea (a esto nos referimos cuando se habla de cambio de rol) no hay énfasis en la jerarquía y existe una movilización de competencias que están a disposición de cualquier unidad en la organización.

También implica el aplanamiento de estructuras, la delegación en la toma de decisiones, el fomento a la colaboración, la transferencia de conocimiento, el desarrollo de alianzas entre organizaciones, una gestión más participativa y fomenta más la creatividad, la sensibilidad y el aprendizaje de las organizaciones (DiMaggio 2001; Pettigrew et al 2003; Dijksterhuis 1999; Volberda 1998) citados por Graetz y Smith (2006)⁶⁴.

En un estudio de Pettigrew, Whittington y Conyon (1995) se agrega el cambio en las fronteras organizacionales, una descentralización radical entre dirección y nivel operativo (se otorga libertad), jerarquías organizacionales planas, creación y difusión de conocimientos, cambios en la dirección y control, empoderamiento, los estilos de gestión orientados a la participación, énfasis en la comunicación formal e informal, lateral y jerárquica y grupos de trabajo en lugar de un comportamiento rígido, citado por Pettigrew y Massini (2000)

⁶³ Elemento retomado para definir lo que se entiende por forma de organización.

⁶⁴ Elementos que contribuyen a definir la idea de forma de organización.

Se pudiera hablar de otros elementos más, sin embargo para captar la idea, de nuevas formas de organización y sus cambios son suficientes. Valdría la pena expresar que, las nuevas formas de organización es el lado opuesto a las organizaciones modernas, de ahí que Benjamin Coriat habla de pensar al revés a la organización⁶⁵. Es decir, todo aquel elemento que describe a las organizaciones modernas, la perspectiva posmoderna lo asimila como lo opuesto. Por ejemplo, de una estructura rígida se pasó a tener una estructura flexible o autónoma.

Tabla 2. Comparativo en los elementos de la organización moderna y posmoderna

Modelos Organizacionales		
Elemento	Organizaciones Modernas	Organizaciones posmodernas
Organización	Burocrática	Flexible
Estructura	Formal / rígida	Formal / informal / Flexible
Procesamiento y comunicación	Manual / análogo lineal	Electrónico / digital red
Estrategia	Planeación / admón. estratégica	Pensamiento estratégico
Decisiones	Individual	Colectiva
Trabajador	Operario descalificado	Operario polivalente
Empleo	A corto plazo	De largo plazo
Control	Explícito	Implícito
Jefatura	Desconfianza	Confianza
Motivación	Satisfacción	Satisfacción y compromiso
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas
Recompensas	Económicas	Económicas / simbólicas
Objetivos	Utilidad / Crecimiento	Sustentabilidad / expansión
Manejo de la operación	Operación de negocio única	Unidades de operación
Administración	Propietarios y familiares	Directivos profesionales
Elemento Humano	Poca importancia en el elemento humano	Mucha importancia en el elemento humano
Evaluación y promoción	Toma muy poco en cuenta a los empleados de la organización, para ascensos y evaluaciones para promoción.	Se considera primeramente los empleados de la organización que cumplen con el perfil
Capacitación	Poca importancia en la capacitación	Amplia importancia en la capacitación
Formalización	Alta formalización	Baja formalización
Importancia en:	Poca o nula importancia en el servicio, información y calidad.	Importancia en el servicio, información y calidad.

⁶⁵ Para profundizar ver Coriat, Benjamín (1998). *Penar al revés*. Trabajo y organización en la empresa Japonesa, Siglo Veintiuno editores, México, págs. 19-66 (“el espíritu Toyota” y “principios, reglas y protocolos”). Es de este autor, que en líneas atrás se habló que las nuevas formas de organización se inspiran en la organización japonesa.

Enfoque	Cuantitativo	Cualitativo
Certificaciones y acreditaciones	Empiezan a aparecer diversos enfoques para certificaciones y acreditaciones.	Búsqueda de certificaciones y acreditaciones

Fuente: Barba (2000) y Velarde (2003).

Existen ocho prácticas para identificar las nuevas formas de organización de acuerdo con Dunford, Palmer, Benveniste y Crawford (2007) y estas son las redes de colaboración/alianzas, la externalización de actividades no centrales, la desagregación de unidades de negocio, la des-jerarquización, la reducción en límites internos y externos, los grupos de trabajo flexibles, el empoderamiento y la dotación de personal a corto plazo.

Por último, las nuevas formas de organización también pueden ser catalogadas como la organización postburocrática (Hill, Martin y Harris 2000; Thompson 1993); la organización inteligente (Pinchot y Pinchot 1994; Quinn 1992); la organización sin fronteras (Ashkenas et al 1995; Cruz, Yan y Louis 2000); la organización de autogestión (Purser y Cabana 1998); la organización sin centros (Pasternack y Viscio 1998); la organización virtual (Davidow y Malone 1992; DeSanctis y Monge, 1999); la organización celular (Miles, Snow, Mathews, Miles y Coleman 1997); la organización del conocimiento (Oliver y Montgomery 2000; Nonaka y Takeuchi, 1999); la organización horizontal (Castells 1996; Quinn, Anderson y Finkelstein 1996) y la organización modular (Galunic y Eisenhardt, 2001) citados por Dunford, Palmer, Benveniste y Crawford (2007). Otros más son la organización lateral (Joyce, McGee y Slocum 1997), infinita o invertida (Quinn, 1992) y trébol (Handy, 1990) citados en Chakravarthy y Gargiulo (1998).

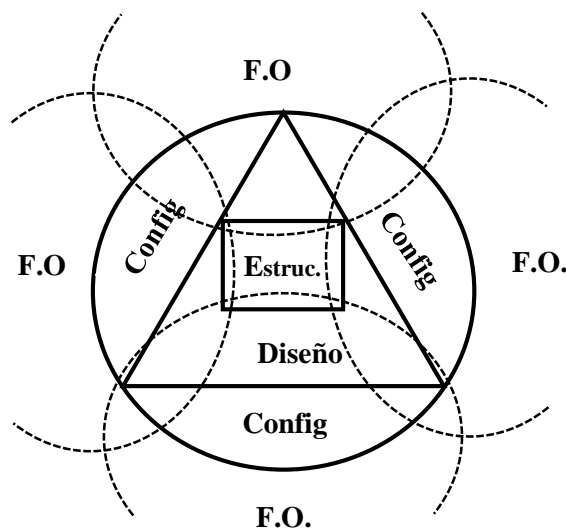
Como resultado de todo lo anterior, la forma de organización representa la descomposición o mejor dicho, aquellas características que componen a la organización, se trata de sus particularidades distintivas, en ese sentido, la idea de forma de organización para este documento se entiende como:

Aquellos factores intrínsecos y extrínsecos como la estructura organizacional, los procesos de comunicación, las estrategias, la toma de decisiones, el rol de trabajador, el empleo, el control, la jefatura, las relaciones, el aprendizaje organizacional, la innovación, las relaciones de poder y los tipos de control, la producción, el ritmo de producción, la cultura y la identidad organizacional, el enfoque hacia la calidad, las relaciones con los

proveedores, el tipo de tecnología, las relaciones entre la alta dirección y el nivel operativo y la flexibilidad⁶⁶ numérica, salarial y funcional⁶⁷.

Para concluir, se presenta la figura 5, la cual representa metafóricamente un modo de visualizar las corrientes de la contingencia estructural, el diseño, la configuración y la forma organizacional.

Figura 5. Estructura, diseño, configuración y forma de organización



Fuente: Elaboración propia.

La estructura es parte del diseño organizacional. Este último, habla de crear o modificar las estructuras. No se debe olvidar que, la estructura muestra elementos como la formalidad, la diferenciación vertical y horizontal, la autoridad, la centralización, la departamentalización, la jerarquía, el número de departamentos, el control y la autonomía. A diferencia del diseño quien busca el comportamiento organizacional, es decir debe crear las condiciones adecuadas para el buen desempeño, normalizar el trabajo y mantener el control. En suma, si la estructura es parte del diseño, entonces ambas se dirigen al control organizacional, la

⁶⁶ La flexibilidad numérica se basa en el aumento o disminución de la fuerza laboral, la flexibilidad salarial refiere a la adecuación de pago, es decir el aumento o a disminución, la flexibilidad funcional refiere a la creación de mano de obra polivalente.

⁶⁷ La definición de forma de organización es retomada y apoyada con base en el Dr. Ayuzabet De la Rosa Alburquerque. Profesor del Posgrado en Estudios Organizacionales. Unidad Iztapalapa.

eficiencia interna y al logro de los objetivos. Se consideran como un tipo, o mejor dicho, como una forma de control.

Se debe tener en claro que cada corriente aporta elementos distintos. Pero, se complica, cuando el diseño se convierte también en una configuración, si bien compartimos esta idea, lo que se debería resaltar, es que la configuración contribuye a crear tipologías o taxonomías para tener una mayor visión respecto a las organizaciones y en ese sentido poder estudiarlas. El diseño se vuelve configuracional, a partir de cuándo se toman las dimensiones estructurales y se generan perfiles⁶⁸.

La configuración se diseñó para que fuera de tal forma. Entonces, entendiendo la figura 5 de afuera hacia adentro, se evidencia una forma de organización particular y esta se compone de las características que describen a la organización moderna y posmoderna. Entonces, dichas características representan la forma de organización de la organización y ellas representan una configuración, es decir a partir de los elementos que se adoptaron para tener una forma de organización, los cuales pueden ser o no compartidos con otras organizaciones, se genera una tipología, una taxonomía. Y, para que se adoptará esa configuración, se tuvo que diseñar, es por ello, que el diseño y la configuración pudieran resultar lo mismo. Por último, para que todo lo anterior emerja, se necesita partir de un elemento en particular: la estructura. Si no hay estructura, no hay diseño, no hay configuración, no hay forma.

2.2 El desarrollo histórico y los saberes del sector agrícola en México.

Este apartado se desarrollará básicamente en un tono descriptivo, se destacarán algunos datos importantes como características, modalidades, problemáticas, cifras y aportaciones al sector agrícola.

2.2.1 Generalidades de la agricultura mexicana.

Como se ha venido evidenciando en el capítulo I, la actividad agrícola ha ocasionado diversos cambios en las sociedades y en el mundo. En este aspecto, las sociedades humanas

⁶⁸ Richard Hall. También el estudio de Pugh, Hickson y Hinings (1968).

han evolucionado desde la recolección de frutos, la caza y la pesca ha distinguirse actualmente por la agricultura y la ganadería. De acuerdo con Sáenz (2009) algunas inspiraciones para que la agricultura se haya desarrollado pudieran ser los cambios climáticos –hacia temperaturas más templadas– la escasez de la caza⁶⁹ o alimentos de recolección y la desertización de amplias regiones.

Por otro lado, en la agricultura no todo ha sido positivo. En esta actividad se ven afectados algunos ecosistemas, la renovación de algunos recursos naturales, el uso excesivo de los químicos –los fertilizantes–, el mal uso del riego, la contaminación –principalmente cuando se levanta la cosecha con el uso de las trilladoras– la diversidad de los ecosistemas cultivados, la ausencia de renovación de la estructura de suelos, lo que conlleva a una tierra más vulnerable, de acuerdo con Jiménez (2007). Además, se evidencian otros factores, pero estos más relacionados con la actividad comercial, según la (CEPAL⁷⁰, FAO, IICA⁷¹, 2013) en el ciclo 2012 – 2013 la agricultura se vio afectada por la pérdida de dinamismo del comercio mundial de las mercancías, la reducción de los precios internacionales de los principales productos agrícolas, el incremento de los fenómenos climáticos, la aparición de plagas y enfermedades en los cultivos.

A pesar de lo anterior, ha existido un proceso de evolución en los tipos de agricultura. Antes de profundizar, valdría la pena expresar que alrededor de un 60% de las tierras cultivadas en el mundo se explotan por medio de métodos tradicionales y de subsistencia, según Sáenz (2009). Cuando se habla de las modalidades de la agricultura autores como Jiménez (2007) la representan en dos extremos o polos, uno de ellos son los usuarios con pequeñas extensiones de tierras –representan la agricultura tradicional y de subsistencia– y por el otro lado están los agricultores comerciales. Para este mismo autor, la agricultura moderna representa tan sólo el 7%, la tradicional el 41% y la de subsistencia con el 52%.

Como Jiménez, la SAGARPA (S/A) habla de campesinos y de agricultores. La forma tradicional también conocida como forma extensiva hace referencia a los campesinos, se

⁶⁹ Recordemos que Harris (1986) habla en un sentido similar, al decir que las motivaciones para que el hombre empezara a cultivar la tierra son la escasez de animales para la caza o en palabras del mismo Harris sería el agotamiento de la grasa animal.

⁷⁰ La Comisión Económica para América Latina.

⁷¹ El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

trata de un campesino propietario de una pequeña parcela quien es apoyado por la familia. Utiliza recursos como los bueyes para jalar el arado y el abono animal, en cuanto a herramientas utiliza la hoz, la coa y la yunta. En efecto, el campesino realiza las tareas de preparar la tierra, siembra las semillas, cuida el cultivo, recoge la cosecha y limpia el terreno para el ciclo siguiente. El producto de su cosecha es para alimentación familiar y del ganado.

Por el contrario, la forma moderna también conocida como intensiva hace referencia a los agricultores. Se trata de grandes extensiones de tierra generalmente mayores a cien hectáreas, las cuales en su mayoría tiene sistemas de riego, otra característica es que la tierra se obtiene ya sea por propiedad absoluta o rentadas –en el valle del Yaqui se dan ambas modalidades– para llevar acabo las actividades contratan a otros campesinos o jornaleros pagándoles un salario, la agricultura moderna también se relaciona con aquellos quienes les venden las semillas, los fertilizantes y pesticidas y por supuesto a los compradores de la cosecha. Utilizan herramientas y maquinaria como los tractores, las trilladoras y los sistemas de riego. Son ellos quienes producen los alimentos de la mayoría de la población. Sáenz (2009) agrega la agricultura intensiva, extensiva, tradicional, convencional o moderna, ecológica, biológica, orgánica y natural.

Entre algunas características y funciones de la actividad agrícola se pudieran resaltar las siguientes. La producción de alimentos, la conservación, la accesibilidad a las áreas rurales, el mejoramiento de las ganancias y la seguridad alimentaria Sáenz, (2009). Sin duda alguna, la función económica es la principal, pues se trata de producir bienes para su consumo y venta, la función social considera importantes condiciones del proceso de desarrollo, de acuerdo con Jiménez (2007). Para este mismo autor, algunas características son, ingreso anual por predio, hectárea de labor por predio, superficie de riego, capital por predio, horas tractor/hectárea, superficie fertilizada, costo de fertilizante por hectárea, producción auto consumida, ingreso agrícola anual por persona.

Recapitulando se puede decir que, con la llegada de la agricultura el hombre empezó a fundar las primeras civilizaciones, es decir dejó de ir de un lugar a otro, asimismo dejó de ser un recolector. La agricultura es el cultivo de diferentes plantas, semillas y frutos, provee

de alimentos al ser humano, al ganado y de materia prima a la industria, según el sitio oficial del INEGI. Complementando lo anterior, se pudiera hablar de técnicas y herramientas para el tratamiento de la tierra y los suelos, siempre con la intención de obtener alimento como las frutas, las semillas, los cereales, las hortalizas, los forrajes y los pastos, pues la importancia de la agricultura es que el hombre no puede vivir sin alimentos. Además sin la agricultura quizá no se tuvieran sociedades como las de hoy con grandes industrias y comercio a plenitud.

2.2.2 Algunas características de los suelos y terrenos mexicanos.

México es considerado como un país el cual posee una gran cantidad de recursos naturales. Estos recursos como los ríos, las presas, los océanos, las tierras, los suelos, los bosques y las cordilleras son aprovechados por la actividad agrícola. La agricultura considerada como un proceso económico está en estrecha relación con dos sectores: el secundario y el terciario. La agricultura se ubica en el sector primario y de este sector se obtienen los recursos en forma natural, es decir tal y como la naturaleza los funda para alimentos de consumo o bien, para materia prima⁷². Adicionalmente, el sector primario se compone de la explotación forestal, la ganadería, la minería y la pesca.

El territorio mexicano está conformado por una superficie continental: América, África, Antártica, Asia, Europa y Oceanía –son 1 959 248 de km²– más aún, el continente Americano se divide en tres partes, América del Norte –se compone por Estados Unidos de América, Canadá y México– América Central y América del Sur; la superficie insular son todas las islas del país –son 5 127 km²– y una superficie marítima⁷³ la cual constituye el mar territorial y la Zona Económica Exclusiva –son 3 149 920 km²–, adicionalmente la superficie territorial son 1 964 375 de km², el océano pacífico con 2 320 380 de km² y el golfo de México y el mar caribe con 829 540 km², de ahí que México tiene una gran variedad de paisajes, según el sitio oficial del INEGI.

⁷² En México la práctica de la agricultura se relaciona con múltiples variables y contextos a partir de que el objetivo es su función alimentaria y producción de otros bienes, según Jiménez (2007).

⁷³ Tanto el área del mar territorial y de la Zona Económica Exclusiva se controla por medio de tratados internacionales con Estados Unidos de América, Guatemala, Belice, Honduras y Cuba. Además son custodiados por la Secretaría de Marian, con datos del sitio oficial Cuéntame del INEGI.

Sin duda alguna, México tiene una gran diversidad de climas y terrenos los cuales son aprovechados para distintos cultivos, como los cítricos, las hortalizas, los forrajes, las semillas y los pastos. Entre las características de los terrenos se pueden destacar el clima húmedo y de temperatura; el suelo en profundidad, capacidad para retener agua, pH y de contenido mineral; la inclinación del terreno; el uso o no de maquinaria y la altitud a mayor altura la temperatura baja y el viento es mayor. Por esta razón, los terrenos que existen para la siembra son los siguientes.

Los terrenos para siembra todo el año, utilizan sistemas de riego y maquinaria; los terrenos para temporadas, usan maquinaria pero el clima juega un papel importante al existir problemas climáticos como las heladas; los terrenos para dos siembras al año, utilizan solamente herramientas manuales y los terrenos no aptos para el uso agrícola son aquellos que no permiten el desarrollo de ningún cultivo, se caracterizan por tener suelos poco profundos, alto contenido de sales y las inundaciones duran más de ocho meses por año, todo lo anterior con base en el sitio oficial del INEGI.

Los factores climáticos como las sequías son un factor para que la agricultura se vea afectada y su producción sea limitada⁷⁴, de ahí que las presas juegan un papel importante. En efecto, Soto (2003) comenta acerca de la creación de obras como las presas y cuencas en el país, han dado origen a la intensificación de la agricultura, es decir la irrigación permitió el desarrollo de la agricultura sobre todo en la parte norte y noroeste de México.

En México, con datos del INEGI se estima que existen aproximadamente cuatro mil 462 presas, de las cuales 667 se catalogan como grandes por su capacidad de almacenamiento, será pues, la presa Belisario Domínguez del estado de Chiapas como la de mayor capacidad, seguida por la del Infiernillo que se localiza en Guerrero y Michoacán.

Más aún, en el norte del territorio mexicano en el año 2009 se identificaron las presas Álvaro Obregón –mejor conocida como el Oviachic– y la presa Plutarco Elías Calles también conocida como “el novillo”, como principales presas en cuanto a su capacidad de almacenamiento. Sin embargo, valdría la pena expresa que en México, la función principal

⁷⁴ En el valle del Yaqui, en los años del 2007 y 2008 se evidenció una sequía, resultado de ello fue una reducción en la superficie sembrada y algunos agricultores/productores decidieron no cultivar esos años.

de las presas es la generación de energía y en menor cantidad para el uso de actividades agrícolas.

Así las cosas, con la diversidad de climas y terrenos, en el año del 2009 en México se produjeron mayormente la caña de azúcar con 48 764 224 toneladas y en menor cantidad la soya con 124 942. Para el año 2010 los vegetales que más se exportaron fueron el trigo duro⁷⁵ con 4 284.12 toneladas y en menor cantidad el plátano fresco o seco con 176.15 toneladas. En el mismo año los alimentos que más importó México fueron el maíz amarillo con 7 270.91 toneladas y en menor cantidad el maíz blanco con 504.34 toneladas.

Por último, y dado que la agricultura en México juega un papel importante, es necesario destacar el informe del estado mundial de la agricultura y la alimentación, pues en él, la FAO (2012) afirma que la población económicamente activa del sector agrícola en el país para los años de 1980 fue de 7,855⁷⁶ representando el 35% total de la población; en 1990 fue de 8,439 siendo el 28%; en el 2000 fue de 8,658 representando el 22% y para el 2010 fue de 7,905 siendo el 16%. A pesar de ser un sector importante la disminución de la participación activa en el campo es evidente.

2.2.3 Una bimodalidad: agricultura familiar y agricultura comercial.

Por un lado, se le denomina agricultura familiar, AF en adelante, porque sirve como una tipología o clasificación para distinguirse de otras modalidades, por ejemplo de la comercial. En ese sentido, Carmagnani (2008) cita a Schejtman (1998) quien sostiene que en el agro se da una estructura “bimodal” con dos racionalidades diferentes, pues se tiene la agricultura campesina y empresarial. La primera de ellas hace referencia a la economía familiar y hablar de esta bimodalidad básicamente es para diferenciar las estrategias utilizadas por la AF de la empresarial, con la intención de aplicar políticas o programas diferenciales de acuerdo con el tipo de productor. Lo anterior, nos lleva a pensar en una

⁷⁵ Existen dos tipos de trigo. El trigo duro es aquel que sirve para la exportación, de él se fabrican las pastas, el trigo blando sirve para la producción nacional y de él se fabrican las harinas para pasteles. Los costos de producción por hectárea son los mismos, sin embargo la diferencia es que el trigo duro da un poco más de rendimiento.

⁷⁶ Cifras expresadas en millares.

discriminación, pues comúnmente el productor comercial es quien se favorece más en este tipo de programas, según para promover la economía y la base alimentaria “nacional”.

La AF es la forma que más predomina a nivel mundial, consiste en una actividad a pequeña escala y de acuerdo con la FAO (2014) más del noventa por ciento de la explotación agrícola está a cargo de una persona o de familias, es ella quien produce el 80% de los alimentos del mundo y ocupan entre el 70 y 80% de las tierras agrícolas, por esta razón es la forma predominante. El valle del Yaqui, se caracteriza por tener organizaciones productoras de carácter familiar en su mayoría, no obstante, el hecho que tenga la palabra “familiar” no indica ser de orden campesino. Pues en dicho valle, las organizaciones productoras están enfocadas a la comercialización local, regional, nacional y de exportación.

La AF, también ofrece soluciones para erradicar el hambre y la pobreza, brinda seguridad alimentaria, fomenta el desarrollo sostenible de las zonas rurales, apoya economías locales, es un componente para el desarrollo, sin embargo es la que tiene mayores limitaciones y menor rendimiento respecto a la comercial –de ahí que existe una discriminación en cuanto a políticas y programas– no obstante, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, afirma que la AF es una solución al problema del hambre.

En este contexto, la agricultura familiar se vuelve importante a nivel mundial, pues se ha venido posicionado en países desarrollados y en desarrollo, tanto así que el año 2014 fue designado como internacional para la agricultura familiar⁷⁷ (FAO, 2014). Para este mismo organismo, la AF se caracteriza por la contribución a la seguridad alimentaria dado la diversidad de productos, el tamaño de las explotaciones se distribuyen de la siguiente manera: el 72% tienen menos de una hectárea, el 6% más de cinco y el 22% tienen otras dimensiones, representa el 70% de la extracción total de agua dulce, conserva la biodiversidad. Como la FAO, la UNESCO⁷⁸ (2014) la caracteriza por tener un acceso

⁷⁷ El año internacional de la agricultura (AIAF, 2014) tiene como finalidad aumentar la visibilidad de la agricultura familiar y la agricultura a pequeña escala, pues al centrar la atención mundial sobre su importante papel en la lucha por la erradicación del hambre y la pobreza, la seguridad alimentaria y la nutrición, para mejorar los medios de vida, la gestión de los recursos naturales, la protección del medio ambiente y lograr el desarrollo sostenible, en particular de las zonas rurales, de acuerdo con la FAO (2014).

⁷⁸ La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

limitado a recursos de tierra y capital, el uso preponderante de fuerza de trabajo familiar y la actividad agrícola, silvícola o acuícola es la principal fuente de ingresos del núcleo familiar.

Algunos países han estado adoptando algunos programas y políticas públicas en beneficio de la AF, por esta razón países como Bolivia ha declarado a la AF como una de interés nacional, Argentina ha direccionado importantes cantidades de recursos para esta modalidad, Costa Rica adoptó el Plan Sectorial de Agricultura Familiar 2011 – 2014, Chile incrementó en un 8.2% el presupuesto del 2013 para fortalecer el trabajo de la pequeña agricultura, México implementa una iniciativa de la inclusión social “la Cruzada Nacional contra el Hambre”, el MERCOSUR reglamentó el Fondo de Apoyo a la Agricultura Familiar (CEPAL, FAO, IICA, 2013). En días pasados, Colombia y Brasil acordaron una alianza para apoyar la agricultura familiar⁷⁹, de acuerdo con la nota periodística Diario del Sur (2015).

En México, la AF está experimentando un cambio estructural, es decir con tendencia a la fragmentación y la minifundización, a diferencia de otros países andinos y centroamericanos, en el sur se evidencia una tendencia hacia la concentración (FAO, 2014). Lo anterior, da origen a una problemática para definir lo que se entiende por AF. Pues el Censo Agrícola Ganadero de 1991 tomó como referencia aquellas unidades formadas por predios, terrenos y parcelas con o sin actividad agrícola, ganadera o forestal, los animales criados por su carne, leche, hueso, piel o miel. En un tono similar en el Censo Ejidal del 2001, se evidencia la misma problemática. Lo anterior, impide reconocer el segmento de la agricultura familiar, citados por Carmagnani (2008).

Otra forma de reconocer la actividad agrícola familiar, es de acuerdo con la tipología. Tal es el caso de Barraclough y Collarte (1972) quien expone algunas tipologías como el valor cero o tamaño subfamiliar, se refiere a que las tierras no alcanzan a satisfacer las necesidades mínimas de una familia; el tamaño familiar, se refiere a que las tierras alcanzan

⁷⁹ La alianza fue firmada por los presidentes de las dos naciones Dilma Rousseff y Juan Manuel Santos. En dicha nota periodística, Aurelio Iragorri Valencia Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, afirmó que Brasil inició un proceso de agricultura familiar hace 12 años y tiene tal vez el modelo más adelantado y exitoso del hemisferio. Ellos (Brasil) nos van a apoyar a organizar la institucionalidad del sector y a orientar los servicios de extensión y asistencia técnica, así como los procesos de investigación y tecnología”.

a dar sustento a una familia; el tamaño multifamiliar o tamaño medio, se refiere a una conjugación de mano de obra familiar y contratada; el tamaño multifamiliar de gran tamaño, se refiere a aquella que requiere de división del trabajo, jerarquías y más de 12 empleados⁸⁰, citados por Carmagnani (2008).

Valdría la pena expresar que el sector agropecuario mexicano se divide en tres conjuntos, aquellas unidades que fluctúan entre 3.6 y 72.7 hectáreas, las que fluctúan entre 72.7 y 273.7 hectáreas y las que tienen más de 273.7 hectáreas, no obstante, en aquellos predios mayores a 10 hectáreas es donde se evidencian las características de la AF mexicana (Carmagnani, 2008).

Por último, se pudieran abrir nuevas brechas de estudio, pues la UNESCO (2014) da paso a ello, puesto que afirma que la AF es un eje para las comunidades rurales, en ella se arraigan las familias a su territorio, preserva los saberes ancestrales y las tradiciones, lo anterior, conlleva a pensar en estudios con enfoque social y organizacional como la identidad, la cultura, la toma de decisiones, la administración y la familia en la organización. Ya que una idea generalizada en la literatura hace énfasis mayormente a estudios de carácter managerial, rendimiento, exportaciones, tipos de cultivo, la distribución del agua, políticas agrarias y públicas.

Por otro lado, se tiene a la agricultura comercial –quizá– la más conocida en lo que refiere a producción, sistemas de irrigación y aportaciones económicas al sector, es ella quien produce el alimento para exportación. En esta modalidad, los sistemas de riego juegan un papel importante pues alcanzan a regar una mayor cantidad de tierras, por tal motivo la cosecha/producción es mayor.

Soto (2003) habla en un tono similar al señalar que la intensificación de la agricultura comercial para exportación se dio en tierras de riego, fruto de ello los cultivos agrícolas que a pesar de los años siguen siendo importantes para la base del mercado externo son el

⁸⁰ Si adoptamos esta tipología para hablar de agricultura familiar. La Sociedad de Producción Rural del valle del Yaqui pertenece a la multifamiliar de gran tamaño, pues cuenta con división del trabajo, jerarquías, socios, empleados fijos y temporales. O respecto a otras tipologías, las organizaciones productoras del valle del Yaqui, hacen alusión a la agricultura familiar consolidada.

algodón, el café, la caña de azúcar, las frutas, las verduras, el trigo duro y el maíz. Los cultivos se exportan principalmente a Estados Unidos.

En este contexto, el libre comercio juega un papel importante en la agricultura comercial. Sin embargo, es pertinente señalar la función del libre comercio, pues en términos concretos consiste en políticas, medidas e instrumentos para facilitar el intercambio de bienes y servicios entre países, de acuerdo con la International Gender and Trade Network (2007).

El clásico ejemplo es la eliminación o reducción de aranceles de los productos. Estos acuerdos se dan entre países para el favorecimiento de los participantes, valdría la pena expresar a los subsidios como ejemplo, pues las economías más fuertes permiten a los productores bajar los precios de los productos de exportación, por tal motivo se crea un competencia desleal⁸¹.

En un estudio comparativo entre agricultura tradicional –familiar– y comercial de Vallejo, Delfín y Molina (2011) se analizó la cuestión climática; la vulnerabilidad a huracanes y sequías en Calakmul, Campeche. Ellos encontraron que la agricultura tradicional tenía un sistema resiliente y flexible adaptado a condiciones locales. Mientras que la agricultura comercial toma más riesgos, pues confían en su capacidad económica para rescatar suficiente cultivo comercial para vender y empezar un nuevo ciclo. Con esto, se hace evidente que una de las características principales de la agricultura comercial es su capacidad económica.

En ese mismo estudio los autores hablan que durante el siglo XX, la agricultura tradicional en el mundo ha venido evidenciando una presión por abandonar esta modalidad, y si fuera el caso, se hablaría también de una pérdida en las tradiciones, la cultura y la historia. La finalidad de abandonar dicha modalidad, es practicar la agricultura como negocio, pues

⁸¹ Con datos de las entrevistas aplicadas al propietario de la SPR, él afirma que el gobierno mexicano apoya muy poco al campo mexicano, lo que hace más difícil la colocación de los productos. Pues él mismo ponía el ejemplo, los tomates (jitomate) provenientes de otros países como España por ejemplo, la libra tiene un precio menor en Estados Unidos, a pesar de que Sonora, México, está pegado a la frontera con dicho país, lo anterior, se debe que en otros países el gobierno apoya al campo y en México evidentemente no es así.

ellos quieren ganar más dinero. Sin embargo, al hacer esta transición solamente han alterado las características de su sistema humano ambiental con resultados desalentadores.

La parte noroeste de México se caracteriza por tener una actividad agrícola de carácter comercial y con la participación de la familia. En palabras de Soto (2003) este desarrollo solamente ha privilegiado a algunas áreas del país, en efecto se trata de los distritos de riego del noroeste y norte de México. Temas del siguiente apartado, veamos.

2.2.4 La agricultura en el noroeste de México: el estado de Sonora.

La agricultura comercial en el estado de Sonora se debe a un crecimiento económico y por supuesto a un incremento en la estructura ocupacional⁸². Para el despertar de la agricultura comercial se debe tomar en cuenta el periodo del siglo XX mexicano –enfatisa en la sustitución de importaciones– de ahí que se pudieran distinguir dos etapas en dicho estado, de acuerdo con Cárdenas (2008). La primera etapa abarca de la década de 1900 a 1930 es aquí cuando se consolida el modelo de crecimiento financiado por el capital externo, se evidencia la producción minera principalmente. El segundo periodo abarca de 1930 a 1960 haciendo referencia a la agricultura comercial financiada por el capital federal, el gobierno.

El DEN (1928) citado por Cárdenas en el 2008 señala que entre las décadas de 1900 a 1930 algunas actividades dieron dinamismo a la economía. Se trata de los ferrocarriles del eje norte – sur conectó Nogales con Hermosillo; Guaymas – Empalme con Navojoa y con los estados de Sinaloa y Nayarit en el sur. También el centro minero de Cananea conectó con el valle del Mayo y más al norte con el río Yaqui, otras líneas más cortas comunicaban con los centros mineros principales del estado, como Cananea y Nacozari y estas poblaciones fronterizas aunadas a Agua Prieta comunicaban con ferrocarriles estadounidenses. Por tal motivo, estas actividades, o mejor dicho, estos desarrollos en infraestructura establecieron la base para el modelo de exportación en minería y en agricultura comercial⁸³.

⁸² Cárdenas (2008) realiza la conexión entre el modelo de desarrollo y la estructura ocupacional de 1900 a 1960 para entender el ritmo y la naturaleza de la industrialización en esta entidad.

⁸³ En aquellas décadas de 1900 – 1960 las actividades centrales de Sonora eran los ferrocarriles, la minería y la agricultura comercial.

Esta última, se caracteriza por depender de los tipos de suelo y disponibilidad de agua. Andando en el tiempo, esta actividad comenzó en 1890 y para 1900 ya se había establecido en aquellos lugares que a la postre se caracterizarán como importantes predios agrícolas. Así las cosas, al norte de México Altar y Caborca producían cultivos como el trigo, el maíz, el frijol, la alfalfa, la cebada, la caña, la papa y las legumbres, más aún, en el valle de Hermosillo se sembraba trigo, maíz, frijol, algodón, caña y uva. Más al sur en el valle del Yaqui y Mayo se cultivaban grandes cantidades de trigo, frijol, maíz, garbanzo, sandía, tomate y legumbres⁸⁴.

Sonora tiene una superficie de 179,355 km², se ubica como el segundo estado más grande de la República Mexicana, solamente detrás de Chihuahua quien ocupa una superficie de 247,460 km². En lo que refiere a porcentaje territorial Sonora representa el 9.1% del país. Al año de 2010, el estado se dividía en 72 municipios, distinguiéndose Cajeme por tener una población de 409,310 habitantes, según el sitio oficial del INEGI.

Para el año 2009 las actividades económicas que más aportaban al PIB eran las actividades terciarias con 56.88%, las actividades secundarias el 34.80% y en menor medida las actividades primarias con solamente el 8.32%. Sin embargo, en los resultados que presenta el INEGI del periodo julio – septiembre del 2014 por componentes, las actividades primarias fueron mayores en 2.52%, las secundarias en 0.42% y las terciarias en 0.50%. Fue Sonora quien obtuvo un aporte superior del promedio nacional con el 5.35% de ahí que se ubicó en la segunda posición a nivel nacional. Por actividad económica, Sonora presenta en actividades primarias el 6%, secundarias 45% y terciarias 48%, de acuerdo con el INEGI.

Los principales cultivos en el año 2013 fueron el maíz con 21.36 millones de toneladas, la caña de azúcar 63.13, el aguacate 1.47, la alfalfa verde 30.93, el sorgo 6.28, el chile verde 2.17, el tomate (jitomate) 2.22, según la nota periodística de Gaucín en el 2014. Se dice que la región noroeste es la que obtiene mayor productividad \$9,288/hectárea. Adicionalmente se habla de la existencia de varios distritos en el norte del país cuyo ingreso por predio es

⁸⁴ Los datos descritos se encuentran en Ulloa (1993 *passim*) citado en Cárdenas (2008, p. 179). Se agregan otros predios como el de Santa Ana, Magdalena, Bacoachi y Moctezuma, todos en el estado de Sonora.

de 25 mil pesos anuales, a diferencia del centro y sur con ingresos más bajos⁸⁵ (Soto, 2003). Dentro de estos distritos se tiene al del río Yaqui que abastece uno de los más grandes predios agrícolas en México, se trata del valle del Yaqui.

2.2.5 El valle del Yaqui.

Considerado como el predio más importante del estado de Sonora por su extensión territorial, para su estudio es necesario remontarnos a la historia. He aquí un breve recorrido.

Antes de que el valle se utilizara como zona de cultivo, en él se albergaba la etnia yaqui quienes vivían a un costado del río Yaqui. Ellos se dedicaban a la agricultura aprovechando el agua del río. En efecto, era una agricultura de autoconsumo, la cual alcanzaba para alimentarse de una cosecha a otra, de acuerdo con la Memoria Estatal del Estado de Sonora (1996).

La historia de la agricultura en esta región hace referencia al sonorenses Carlos Conant y a la compañía de origen estadounidense la Sonora and Sinaloa Irrigation Co., por proyectos colonizadores de origen americano, como el que adquirió Albert Owen, las labores llevadas adelante por la Comisión Geográfica y Exploradora de Sonora y la Comisión Científica de Sonora; la acción de la Compañía Constructora Richardson, las múltiples actividades emprendidas por Benjamin Francis Johnston, y el impacto regional de empresas como la Sinaloa Sugar Company y la United Sugar Companies, marcaron la dinámica agrícola del área entre 1885 y 1925 (Cerutti, 2006).

Fue precisamente Carlos Conant quien tuvo la brillante idea de crear un plan de riego, será él quien diseñe los medios para llevar agua por medio de canales a las tierras desoladas y pobres (Monografía Estatal de Sonora, 1996). Sin embargo, esto ocasionó los problemas o

⁸⁵ Actualmente, se pudiera poner en duda la productividad y los ingresos de los que habla Soto (2003). En las entrevistas realizadas al propietario de la SPR, él afirmaba que los rendimientos no se han considerados como óptimos. Pues anteriormente, una hectárea brindada entre 6 y 7 toneladas de trigo, actualmente una hectárea proporciona entre 4 y 5.5 toneladas. El principal factor son las condiciones climáticas. Dando como resultado, un incremento en los costos, pues para obtener el punto de equilibrio y obtener ganancia, la superficie sembrada tiene que ser incrementada.

más bien fue la manzana de la discordia entre los yaquis y los blancos –llamados también yoris– pues las tierras y el agua del valle estaban siendo ocupados por la etnia Yaqui quienes mostraron resistencia al despojo de la tierra, además los Yaquis habían estado en constante guerra con los blancos desde hacía por lo menos la década de 1970 (Camou, 1998).

Un lugar común en la literatura, es que el valle del Yaqui tiene una extensión territorial de 450 mil hectáreas cubiertas por el río del mismo nombre. En la nota periodista del Economista en el 2013, Pedro Díaz Jerónimo quien era subdirector regional de Promoción en el Noroeste, en FIRA, describe al valle como un paraíso natural, situado entre la Sierra Madre Occidental y el mar de Cortés que colinda al norte con Ciudad Obregón⁸⁶ y al sur con el valle del río Mayo.

Por su parte, la Memoria Estatal del Estado de Sonora (1996) habla en tono similar, pues en ella se afirma que es un importante predio que hacia el este y el norte colinda con las estribaciones de la sierra Madre Occidental; al sur con el valle del Mayo y por el oeste con el golfo de California.

El valle del Yaqui también es caracterizado por su diversidad de cultivos. Desde tiempo atrás se ha venido sembrando oleaginosas, algodón, y hortalizas. También el trigo –el más importante de la región y el valle– el frijol y el garbanzo. Por esto último, surge el tan famoso verso:

*Cajeme tan rico
Donde hasta el más chico
Tiene su tostón.
Pueblito tan manso,
Frijol y garbanzo,
Tú diste a Obregón.*

⁸⁶ Ciudad Obregón, fue construida como una agrociedad, es una urbe que se ubica entre Hermosillo y Culiacán. Nació en 1927 bajo el nombre de Ciudad Cajeme, a su vez, representaría uno de los más notables casos de agrociedad en México del siglo XX. Entre los datos llamativos de su aparición y desarrollo destacan a) operar en un espacio regional biestatal, b) nacer en un medio geográfico semiárido y de difícil manejo para los seres humanos, c) ser fruto complementario de grandes obras de irrigación, d) atraer una densa inmigración nacional y extranjera, e) convertirse en poco más de treinta años en una ciudad competidora con la capital estatal, f) acoger uno de los más llamativos nichos de desarrollo empresarial en el norte de México, de acuerdo con (Cerutti, 2006, p.89).

En el sitio oficial de Munsa Molinos⁸⁷, se habla del valle del Yaqui como el granero de México, además se afirma que el estado de Sonora produce el 50% del trigo nacional, por esta razón se ubica como el tercer alimento más consumido en la república mexicana solamente detrás del maíz y el frijol. En un estudio de Soto (2003) se concluye que en los distritos de riego de la región noroeste es en donde el cultivo de trigo es más importante, sobre todo en el distrito del río Yaqui, en Sonora, en donde se cosechó el 35% del total cosechado en esta región. Debe señalarse que el 67% del trigo obtenido en la región se cultivó en el estado de Sonora.

Por tal motivo, para Sonora el trigo es más que un cultivo, será, pues, entendido como una forma de entender la vida, toda una cultura que gira alrededor de él, de acuerdo con el sitio oficial de Munsa Molinos. Con estos criterios la importancia de la organización agrícola y el sector como tal se vuelve interesante para su estudio, de ahí que se puede ahondar en líneas de investigación como las culturales, las históricas, las organizacionales, las empresariales, el empresario, lo managerial y el espíritu empresarial.

Con la reforma agraria de la década de los treinta se fueron modificando las formas en cuanto a posesión de tierras. En el año de 1976, existían 4,496 ejidatarios y 4,189 pequeños propietarios. Estos últimos, son quienes tienen una mayor superficie con 33.9 hectáreas y los ejidales con 16.5 hectáreas de acuerdo con Soto (2003). Así las cosas, el valle también pudiera ser entendido bajo el lente de los productores, pues por un lado los ejidatarios y por el otro los comerciales o privados (King, 2007).

Más aún, la superficie del valle del Yaqui se encuentra dividido de la siguiente manera: los ejidos representan el 55%, la propiedad privada el 41% y colonias el 4%, de acuerdo con Naylor et al (2001) citado en King (2007). Con una variación mínima en sus datos Almanza (2008) habla en un sentido similar, para ella el 56% es ejidal, el 40% pertenece a propiedad pequeña y solo el 4% a colonos. Adicionalmente, en Soto (2003) se encuentra un dato distinto, para él, el arriendo alcanza el 63%.

⁸⁷ Munsa Molinos S.A de C.V. es una Asociación conformada de 13 molinos, que produce productos derivados del trigo. Munsa, es una industria que compra la cosecha a algunos productores del valle del Yaqui.

Como resultado de lo anterior, en el valle se originaron distintos tipos de organizaciones, según Almanza (2008) con datos de Camiro (1996) se destacan tres principales tipos de organizaciones, las sociedades de producción rural (las SPR) y están agrupadas en ejidos colectivos que trabajan para conseguir recursos financieros, las segundas agrupan a las primeras con la intención de facilitar los servicios de crédito, los seguros, la comercialización y la adquisición de insumos –las uniones de ejidos por ejemplo– y por último las organizaciones de representación regional y gestión de demandas, se destaca a la Asociación de Organismos Agrícolas del Sur de Sonora.

Tabla 3. Organizaciones productoras en el valle del Yaqui, en el año 2003

Tipo de organización	Sector	Ejemplo	Función primaria	Cualidades positivas	Cualidades negativas
Unión de crédito	Privado	Unión Cajeme	- Ayuda en la comercialización - Insumos a bajo costo - Seguros	- Aumento de eficiencia económica - políticamente independiente	- Mucha influencia sobre los productores - Falta de un sistema adecuado de información de precios
Asociaciones de productores	Privado	Asociación de productores de hortalizas del Yaqui y Mayo	- Ayuda en la comercialización - Seguros	- Dan a los productores fuerza en el mercado - Manejo de productos agropecuarios	- Falta de un sistema adecuado de información de precios
Asociaciones de productores	Público	Coalición de Ejidos Colectivos del río Yaqui-Mayo	- Ayuda en la comercialización - Insumos a bajo precio - Seguros	- Dan a los productores fuerza en el mercado - Manejo de productos agropecuarios	- Corrupción - Incapacidad de Otorgar Créditos
Sociedad de Producción Rural	Público	La Cuchilla	- Ayuda en la comercialización	- Recibir apoyo directo de los programas	- Falta de información sobre tendencias del mercado
Congresos	Ambos	UNORCA	- Influencia política	- Ayuda para ubicar mercados - Dar fuerza	- Manejo del poder político - Corrupción

				política a los productores		
Alianzas campesinas	Ambos	COPRICOM	- Ayuda en comercialización - Insumos de bajo precio - Apoyo técnico	- Dar apoyo a los ejidatarios para aumentar la eficiencia en la producción	- Manejo del poder político - Corrupción	
Despachos	Ambos	Empresa Integradora del Maíz Calidad Veracruz S. de R.L. de C.V.	- Extensión agrícola - Provisión de insumos y desarrollo de proyectos	- Apoyo a la organización de productores y demostración de los beneficios de estar organizados	- Sin experiencia formal - Manejo del poder político - Sin responsabilidad frente a otras instituciones	

Fuente: King (2007)

Lo interesante de cada tipo de organización radica en su forma de operar, pues como es evidente en el cuadro anterior, cada una se distingue por pertenecer a un sector –público o privada– por sus funciones positivas o negativas. Fruto de lo anterior, cada productor decide a qué tipo de organización incorporarse de acuerdo con sus intereses. Será, la Sociedad de Producción Rural la que está destinada –etiquetada– como ideal para el campo. Una de sus bondades es que no requiere de acciones y permite incorporar a la familia como socios. Por consiguiente, esto permite ahondar en otros rubros, como es el caso de la Pyme familiar.

2.3 La Pyme: pequeña y mediana empresa familiar en México.

Este apartado tiene la intención de mostrar algunos aspectos generales y característicos de las organizaciones. En México se tiende a clasificarlas como pequeñas, medianas y grandes. Una mayoría de ellas se encuentran ubicadas en la categoría de pequeña y mediana. Asimismo en la anterior clasificación es en donde se encuentra mayormente la participación de la familia. Dado que el objeto de estudio tiene la participación familiar es pertinente profundizar en estos aspectos para tener una idea general.

2.3.1 Algunos conceptos de organización.

Las organizaciones pueden ser estudiadas desde distintos enfoques y perspectivas, para ello existen algunas disciplinas como la economía, la sociología, la antropología, la psicología y la perspectiva organizacional, quienes permiten realizar investigaciones, y de esta manera emanar aportaciones teóricas. Lo interesante son los distintos aportes de cómo entender cada fenómeno dentro de la organización.

Existen diferentes conceptos de cómo se entiende a la organización. Weber (1947) citado por Hall (1996) la define como una relación social que se ve limitada y no agrega a más individuos debido a la existencia de reglas, donde su responsabilidad es impuesta por la acción de individuos específicos cuya función regular es ésta, la de fungir como jefe o líder y se cuenta con personal administrativo. Pfeffer (2000) en un sentido similar, la concibe como estructuras sociales conformados por individuos que apoyan y contribuyen al cumplimiento de objetivos.

Siguiendo a Gibson, Ivancevich y Donnely (2001) las organizaciones se entienden como instituciones que habilitan a la sociedad a conseguir metas que puede que no se logren vía la acción del individuo solo. Hasta este punto, los términos claves son el aspecto social, los objetivos y las metas. A diferencia de Barnar (1938) citado por Hall (1996) quien la define como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas.

Desde el punto de vista de la sociología, Etzioni (1964) define a las organizaciones como unidades sociales o grupos de personas que pueden ser constituidos y confrontar modificaciones de forma deliberada para buscar metas específicas, citado en Hall (1996). Con base en los elementos esenciales, la organización puede ser entendida como un grupo de relaciones sociales en las cuales se crean y concretan diversas actividades con la intención de conseguir metas y objetivos.

De acuerdo con Hatch (1997) cuando se utiliza el concepto de organización se crea el fenómeno a estudiar, por ejemplo cuando se habla de ambiente, las organizaciones crean su

entorno al que deben responder y se dice que, cuando se ejecuta lo anterior, existe poca diferencia entre la creación y la realidad.

Las organizaciones en cualquier contexto que se han ubicado han propiciado ciertos beneficios que contribuyen tanto a la sociedad como a los integrantes. De acuerdo con Bernárdez (2007) los beneficios son los siguientes:

- a. Incremento de la productividad y multiplicación de la capacidad individual
- b. Mantenimiento y continuidad de proyectos a lo largo de varias generaciones
- c. Provisión de oportunidades genuinas de empleo y desarrollo profesional
- d. Concentración de talentos y capacidades creativas, generación y aplicación del capital intelectual y creación y sostenimiento de ciencia y tecnología
- e. Generación de recursos sociales, mantenimiento y desarrollo social.

En México, las organizaciones son clasificadas de diferentes maneras. Por un lado, con base en su tamaño: micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME). Otra forma es con base en el número de ventas anuales; también puede considerarse como lucrativas y no lucrativas y finalmente al sector que pertenecen: comercial, industrial y servicios. Para Belausteguigoitia (2004) en México el estudio de las empresas familiares es de gran importancia ya que se considera que la mayoría de sus empresas son de carácter familiar. Por otro lado, algunos estudiosos como Treviño-Rodríguez (2010) establecen como sinónimo empresas familiares (EF) y Pymes. Veamos más en el siguiente apartado.

2.3.2 Generalidades de la MIPYME familiar: algunos saberes y problemas comunes.

El estudio de las organizaciones por sí sólo es demasiado complejo, pues en ella convergen una serie de interacciones sociales las cuales crean distintos fenómenos organizacionales como la identidad y la cultura organizacional, el análisis estratégico, el poder, el institucionalismo, el cambio organizacional, la toma de decisiones, la forma de organización, entre otros. Al sumarle la dimensión familiar el reto para su estudio se vuelve más complejo. Pues, en ocasiones, la familia tiene influencia en la administración, la toma de decisiones, el reclutamiento, la solución de problemas, la estructura organizacional y el cumplimiento de los objetivos.

Desde el punto de vista económico, la MIPYME es un importante sector empresarial en la economía. En la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, se cuenta con un “Observatorio Económico y Organizacional de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en México, bajo la dirección de los doctores Oscar Lozano Carrillo y Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, quienes en el sitio oficial de este observatorio afirman que la MIPYME juega un papel importante en la realidad mexicana, en ella se contiene la mayor parte de la población (económicamente activa), genera más de la mitad del PIB, adicionalmente en este sector se ubica también la mayor parte de la población social de México.

Para Fernández y Ponce de León, la familia es el primer grupo con el que se entra en contacto al nacer, y dentro del cual, se permanece toda o la mayor parte de la vida. Influye en el proceso de socialización y desarrollo personal, porque se ocupa de la crianza y educación de los hijos, como de la transmisión de valores éticos y sociales, hábitos, costumbres, normas, roles, relaciones y expectativas que tienden a preservar la herencia cultural para las generaciones venideras, citado en Vírveda-Sanz (2012).

Lo anterior, nos permite pensar que la familia es un elemento universal y fundamental para la sociedad, en ese sentido, la familia ostenta algunos derechos y obligaciones. Para la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH, 1984) la familia puede ser definida por los siguientes factores; 1) el matrimonio y en algunas partes del mundo sólo se permite la unión de dos personas, mientras que en otras partes del mundo se permite la poligamia que está relacionada a tener múltiples matrimonios; 2) los vínculos de consanguinidad que permite distinguir la relación de sangre entre dos o más personas al asociar a padres e hijos o relación de hermanos, hermanas, tíos, etc., con la finalidad de conocer el grado de parentesco entre los integrantes de una familia.

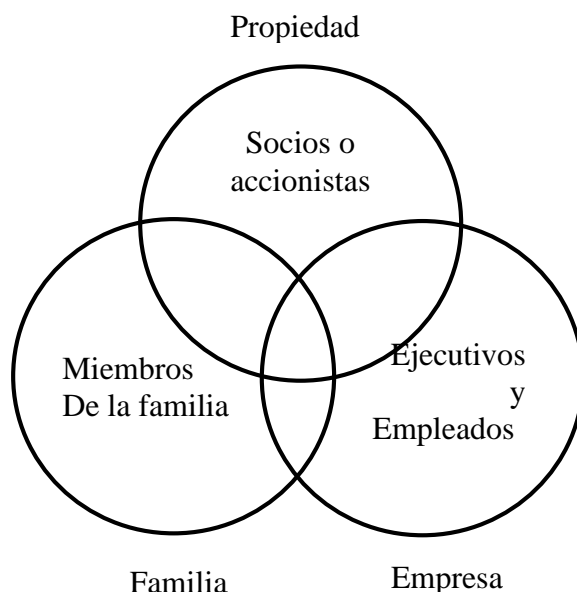
El sociólogo Giddens (1992) afirma que una familia está constituida por miembros en los cuales se ven involucrados unos con otros por lazos de sangre, el matrimonio o adaptación, que forman una unidad económica. Considerando lo anterior, Treviño (2010) comenta que el adjetivo “familia” es el que define por sí mismo al tipo de negocio y el que nos revela si una empresa debe o no considerarse como empresa familiar, pues, al fin de cuentas, empresa familiar quiere decir, empresa más familia.

Seguendo a Carrasco y Rubio (2007) la empresa familiar es aquella entidad caracterizada por ser propiedad de miembros de una misma familia o por presentar intervención de la familia en la dirección del negocio o realización de operaciones. En la literatura se encuentran algunas características y principios que deben ser cumplidos por la organización para poder ser considerada como familiar. De acuerdo con Treviño (2010) son las siguientes:

- a. Si se trata de empresas privadas, la familia o familias deben poseer por lo menos un 51% de las acciones de la empresa o bien contar con un aporte mayor que el resto de los accionistas
- b. Que una o varias familias estén involucradas por lo menos en la gestión, la organización y/o la administración estratégica del negocio
- c. La familia debe estar en disposición de ceder a otras generaciones el patrimonio familiar que ha formado
- d. La existencia de miembros de la familia con interés en dar continuidad a la empresa familiar, cuyas expectativas deberá ser rejuvenecerla y pasarla a otras generaciones
- e. Que la familia promueva la transmisión de oficio/conocimiento entre generaciones y que cada generación aporte a la base de conocimiento existente su propia experiencia emanada de los valores, perseverando de esta forma el capital humano e intelectual de los miembros de la familia
- f. Que la familia actúe con custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación, tanto en el capital financiero como activos tangibles de la empresa, de la familia y de la sociedad.

Algunos ejemplos de empresas familiares en el mundo que ha perdurado por bastante tiempo han sido la empresa japonesa más antigua del mundo Kongo Gumi fundada en el año 578; la compañía francesa Chateau de Goulaine fundada en el año 1000; Shirley Plantation fundada en Estados Unidos en 1613; en México, la empresa familiar más antigua es Tequila Cuervo, fundada en 1758, de acuerdo con Kristie (2002).

Figura 6. Los tres círculos de la empresa familiar



Fuente: Tagiuri, Renato, y Davis, citado en Martínez (2010).

En un trabajo de Garza et al. (2011) se afirma que las empresas familiares padecen de ciertas vulnerabilidades a lo largo de su permanencia en el mercado globalizado, se concluye que entre la primera y segunda generación registran tasas de sobrevivencia del 20 al 30% y entre la segunda y la tercera del 10 al 15%.

De acuerdo con De la Rosa (2000) el estudio de la MIPYME se hace de manera superficial, pues dichas observaciones se hacen sin conocer: a) sus formas y maneras internas de organización, de administración, de relación laboral y de producción; b) las formas de pensar y actuar de sus dirigentes y de su fuerza de trabajo; c) sus niveles de tecnología, calidad, productividad y competitividad; d) la relación entre la MIPYME y su ambiente (una visión de adentro hacia fuera, no de afuera hacia adentro).

Las problemáticas que mayormente se evidencia en la literatura de la empresa familiar están en función de lo económico, lo managerial, el incremento de la eficiencia, el desempeño, la productividad, el posicionamiento y la estrategia. Más aún, en un trabajo de De la Rosa, Lozano y Carrillo (2009) se agrupan algunos problemas, tal es el caso de la administración y la dirección, en ella se abordan temas relacionados a la correcta administración, las mejores prácticas de dirección, el establecimiento de políticas en la

empresa, la elaboración de estrategias; en cuanto a la dirección se establecen la estructura directiva y los órganos de gobierno para el buen funcionamiento y el establecimiento de formas de organización más formales.

Por otro lado, ellos enfatizan en problemas de continuidad y evolución, ahí se destacan la sucesión familiar –las generaciones–, respecto a la continuidad la única forma segura de perdurar es aplicando las recomendaciones relacionadas con la dirección y gestión de la empresa. También se habla de problemas entre familia y negocio, pues la relación entre padre e hijos es fundamental para la cooperación y el buen funcionamiento, la autoridad y el poder del padre hacia los hijos, la baja remuneración no justa respecto al trabajo elaborado y la explotación familiar.

Recapitulando, podemos decir, que por un lado la familia es el primer punto de encuentro al nacer, quien ayuda en los incipientes procesos de socialización. Por otro lado, la familia contribuye a complejizar el estudio de las organizaciones, pues se convierte en una variable y una dimensión más, para el entendimiento de ellas. Valdría la pena terminar diciendo que la familia se puede constituir como una organización, pero la familia no es una organización. Sin embargo, lo anterior, es tema para otra discusión.

2.3.3 La familia y su relación con la MIPYME: algunos estudios empíricos

Un punto común en la literatura de empresas familiares, es encontrar temas como la confianza, pues se considera como importante para la supervivencia de ellas. En ese sentido, un estudio de Gallo (2002) de carácter internacional desarrollado por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, se utilizó una muestra de empresas familiares de los países de Italia, España y Estados Unidos, fueron 16 empresas las participantes. La metodología utilizada fue la entrevista a un mínimo de cuatro personas, cada una de ellas con una función diferente: un accionista importante y miembro del consejo de administración, un directivo de la familia, un directivo no perteneciente a la familia y un accionista de la familia que no intervenía en la administración del negocio. En dicho estudio se concluye que la unidad y la confianza son claves para asegurar la perdurabilidad de la empresa familiar.

En un documento que habla acerca de las competencias administrativas y modelos de administración realizado por De la Rosa, Lozano y López (2009) se describen algunas tendencias a las formas de gestión o administración de las MIPYME, ahí se recuperan algunos datos de De la Rosa (2000) y destaca que en la idea de empresa familiar, prevalece la estructura de las MIPYME está construida alrededor de las necesidades personales del dueño la empresa, la MIPYME se caracteriza por la escasez de mandos intermedios y por tanto cuentan con estructuras planas, la MIPYME se caracteriza por estructuras organizativas poco diferenciadas funcionalmente, debido al modo de producción de la MIPYME compuesto de parientes, amigos, paisanos, vecinos y otras formas de relaciones sociales, los conflictos (laborales) y las formas de organización que surgen al interior de ésta encuentran vías de solución distintas a las efectuadas por la gran empresa, eficiente y deficiente capacidad de gestión empresarial y falta de sistemas de administración moderno.

Se termina concluyendo que existe una tendencia en el discurso administrativo de la MIPYME tanto a considerar al empresario de este sector como poco profesional en términos del conocimiento administrativo poseído como a considerar que la MPYME se encuentra en un estado de ineficiencia administrativa y organizacional.

Por otro lado, en una investigación realizada por De la Fuente (2003) se habla que la búsqueda de formas de gestión que favorezcan la continuidad de la empresa familiar ha generado un intenso debate en torno a la naturaleza y comportamiento de estas organizaciones. Se utiliza la teoría de la agencia para dar respuesta algunas hipótesis, en él se concluye que los rasgos distintivos de las empresas familiares, reflejan las consecuencias que, para una organización, tiene que operar con la premisa de mantener el control familiar de la compañía.

Desde un punto de vista organizacional, el estudio de Steckerl (2006) aborda un modelo explicativo de la empresa familiar, en el cual se relacionan los valores del fundador, la cultura organizacional y la orientación al mercado. El objeto de estudio fue una empresa de carácter familiar del sector de los servicios fundada de 1977, los resultados recogidos son los siguientes, los valores presentes en los hijos no son iguales entre ellos, y mucho menos

iguales a los valores de sus padres; la cultura organizacional es una ventaja competitiva para la empresa familiar, ya que puede ser percibida de manera diferente de sus competidores; la orientación al mercado resultó en lo siguiente, a) orientación al cliente 84%, b) orientación a la competencia 55%, c) coordinación interfuncional 81%, d) criterio de largo plazo 92% y e) criterio de rentabilidad 60%.

Finalmente, un estudio realizado en Colombia, por Betancourt, Gómez y Pineda (2011) se analiza con un estudio exploratorio la aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. Se aplicó una encuesta estructurada a 32 empresas de diferentes tamaños, generaciones y sectores. Se realizó un análisis factorial y de regresión lineal múltiple que indicó una influencia de: 1) el porcentaje de directivos familiares (factor familiar), 2) el número total de miembros de la familia (factor familiar) y 3) la rentabilidad sobre el patrimonio (factor riqueza).

CAPÍTULO III.

RUTA METODOLÓGICA

Se tiende a pensar que la investigación es algo complejo, difícil y confuso, aunque es todo lo contrario, pues tiene que ver con nuestra realidad, con nuestro día a día. Se abordan temas como la familia, la organización, la universidad, el trabajo, todo aquello que existe es susceptible de investigar, de conocer, de explicar. Nosotros, comúnmente estamos realizando investigaciones, un ejemplo de ello, cuando buscamos trabajo realizamos esta actividad, pues indagamos que se ofrece y en qué condiciones (Fernández y Baptista, 2003).

El hombre investiga para avanzar en el conocimiento, para entender la naturaleza de su entorno, trata de interpretar las realidades que intervienen en su mundo natural (Suarez, 1998). El conocimiento requiere enfrentar la realidad; en este proceso intervienen dos elementos: el sujeto y el objeto, en esta relación, el sujeto intenta aprehender al objeto y el objeto se presta para ser aprehendido por el sujeto (Tamayo, 2003). Por tal motivo, podemos decir que, el conocimiento se da porque existe la relación sujeto – objeto (Reza, 1997).

No obstante, debemos ser conscientes que el conocimiento no está dado, es decir se trata de un proceso inacabado, puesto que existen indeterminadas relaciones entre el sujeto y el objeto se pueden tener diferentes interpretaciones de como concebir la realidad, en ese sentido, se trata de un proceso en el cual debemos poco a poco conocer al fenómeno. Para conocer algo, necesitamos aplicar la investigación científica, esta investigación se trata de una forma más rigurosa, organizada y detallada, de ahí que Kerlinger (2002) afirma que es sistemática, empírica y crítica. Lo anterior, aplica tanto para estudios cualitativos, cuantitativos o mixtos, citado por Hernández, Fernández y Baptista (2003).

3.1 El enfoque cualitativo.

Se pudiera hablar de un debate inacabado entre la investigación cualitativa y cuantitativa, de ello se pueden desprender algunas argumentaciones. No es conveniente situarnos en una postura de manera tajante y deliberada, pues ambas tienen la particularidad de entender y explicar los fenómenos de acuerdo con sus particularidades, en realidad son dos maneras distintas de concebir un fenómeno de estudio. En palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2003) ningún método es mejor que el otro, ya que ambos permiten tener acercamientos de una realidad, se trata aproximaciones al fenómeno de estudio desde ambas perspectivas.

Reza (1997) afirma que se pueden destacar cinco grandes métodos en la investigación, el positivismo, el funcionalismo, el estructuralismo, el material histórico-dialéctico y la teoría de sistemas. En un tono similar hablan Hernández, Fernández y Baptista (2003), pues ellos además de los anteriores agregan al empirismo, el funcionalismo y la fenomenología. Valdría la pena mencionar que, de estos métodos no existe uno mejor, sino más bien deberíamos hablar en un sentido de complementariedad. Para la segunda mitad del siglo XX tales corrientes se han polarizado en dos enfoques, el cuantitativo y el cualitativo.

Antes de continuar, es pertinente caracterizar al enfoque cualitativo, esta investigación se inclinó por este enfoque, asimismo trataremos de plasmar algunas diferencias con el enfoque cuantitativo, para ello se empezará por la definición básica. Para Taylor y Bogdan (1996) lo cualitativo se refiere a las investigaciones que buscan profundidad, que producen datos descriptivos y éstos se buscan en las propias palabras de las personas, ya sean habladas o escritas y la conducta observable. En este tipo de investigación, se privilegia al sujeto y la individualidad, se intenta comprender lo subjetivo, lo interior, lo que da sentido a una situación en su contexto natural.

Por su parte, Tamayo (2005) habla en el mismo sentido, pues para él, el enfoque metodológico y su fundamentación epistemológica tienden a ser de orden descriptivo. Se caracterizan por tener un diseño flexible para hacer frente a la realidad y las poblaciones objeto de estudio en cualquiera de sus alternativas.

Desde un punto de vista metodológico, Freddy González y Magin Rodríguez (1991) comentan que la investigación cualitativa no tiene la necesidad de utilizar herramientas matemáticas y estadísticas para llegar a conclusiones. A diferencia de la investigación cuantitativa, la cual utiliza instrumentos de medición y comparación, y los datos requieren del análisis por medio de modelos matemáticos y estadísticos, citados por Hurtado y Toro (2007).

Reafirmando la importancia de la investigación cualitativa, se distinguen las siguientes características, de acuerdo con Taylor y Bogdan (1996).

- Son inductivas. Se parte de datos vagamente formulados, con los datos recogidos se formulan conceptos y comprensiones.
- Son holísticas. Se estudia a las personas en su totalidad y no de manera fragmentada o en variables. El pasado y el presente son importantes.
- Los investigadores son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio, pues son interactivas.
- Los investigadores tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. De ahí que es empática, pues intenta dar cuenta de cómo lo viven los otros.
- El investigador no antepone sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. Todo es susceptible de investigar, nada se da por sobrentendido, todo ocurre como si fuera la primera vez.
- Todas las perspectivas son valiosas. No se da como un sistema cerrado, tiene el carácter de apertura ya que toda persona y contexto es digno de estudiarse.
- Son humanistas. Cuando se estudia a la persona, se llega a conocerla en lo personal y en su día a día, se aprende sobre dolor y felicidad, como siente la persona, cómo piensa, cómo lo vive.
- Se da validez a la investigación a través de la subjetividad. Se observa a las personas en su vida cotidiana, cómo hablan, cómo sienten, cómo piensan.
- Considera todos los escenarios y personas dignos de estudio. Ningún aspecto de la vida social es demasiado frívolo o trivial como para ser estudiado.

- Es un arte. El investigador es un artífice, (Mills, 1959, citado en Taylor y Bogdan, 1996) el científico social cualitativo es alentado a crear su propio método.

Tamayo (2005) agrega que son tres las características distintivas de la investigación cualitativa:

- La construcción de objetos obedece a un proceso de esclarecimiento progresivo en el curso de cada investigación particular.
- Estos procesos de investigación son de naturaleza multiciclo o desarrollo en espiral y obedecen a una modalidad de diseño semi-estructurado y flexible.
- Los hallazgos de la investigación se validan por las vías del consenso y la interpretación de evidencias. Efecto contrario a las de corte probabilístico.

Siguiendo a Bisquerra (1989) la investigación cualitativa tiene sus orígenes en la antropología, busca una comprensión holística, no traducible a términos matemáticos, se distingue por poner énfasis en la profundidad. Por su parte, la investigación cuantitativa tiene sus orígenes en la sociología y en las ciencias físico-naturales, parcializa la realidad para facilitar el análisis, se distingue por sus estudios extensivos aplicados a muestras representativas, citado en Hurtado y Toro (2007). En el ámbito cuantitativo, se utiliza la medición exhaustiva y controlada para buscar la certeza en el conocimiento, mientras que en lo cualitativo es la subjetividad como una forma de conocimiento.

De acuerdo con lo anteriormente expresado, tenemos como punto común en la literatura que, la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto original, es decir tal y como se dan los sucesos, implica interpretar y dar sentido a las palabras, las formas de pensar, la observación, lo subjetivo, las actitudes, los gestos, los comportamientos, el contexto y la historia, que tienen importancia para los individuos (Rodríguez et al. 1999).

Como punto final, tenemos que el fenómeno a estudiar en el presente trabajo tiende a ser descriptivo, pues se trata de evidencia oral, de relatos narrativos, para comprender el fenómeno de estudio. Por tal motivo, el enfoque cualitativo es más pertinente de acuerdo con las características del estudio. Lo anterior, no quiere decir que se trata de un enfoque mejor.

3.2 Los métodos en la investigación cualitativa.

En la literatura, la investigación cualitativa también es conocida como naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica (Grinell, 1997) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2003). Por esta razón, en ella se pueden encontrar una gran cantidad de técnicas y métodos, resultando una gran cantidad de formas distintas de estudiar y comprender un fenómeno. Veamos algunos.

Hurtado y Toro (2007) comentan que los métodos cualitativos utilizados en las ciencias sociales, son el método hermenéutico, la fenomenología, el etnográfico, el biográfico o de historia de vida –este es el método utilizado en esta investigación–, y la investigación acción-participante. Por su parte, Tamayo (2005) señala que la investigación cualitativa se puede encontrar también como etnociencia, etnometodología, macro y microetnografía, teoría fundamentada, estudios de caso cualitativos⁸⁸, naturalísticos, constructivistas, holísticos, interacción simbólica e inducción particularista.

Se pudiera hablar otros métodos, sin embargo, estos son suficientes para captar la idea. Ochoa (2011) a través de un cuadro, sintetiza y compara los principales métodos utilizados en la investigación cualitativa.

Cuadro 1. Principales métodos cualitativos

Método	Cuestiones de investigación	Técnicas/Instrumentos de recolección de información	Otras Fuentes
Fenomenología	De significado: explicitar la esencia de las experiencias de los actores	- Grabación de conversaciones - Escribir anécdotas personales	- Literatura fenomenológica - Reflexiones filosóficas, poesía, arte
Etnografía	Descriptivo/Interpretativas: valores, ideas, prácticas de los grupos culturales	- Entrevista no estructurada - Observación participante - Notas de campo	- Documentos - Registros - Fotografías, mapas - Genealogías - Diagramas de redes sociales

⁸⁸ Barba (2009) destaca la importancia del estudio de caso en dos vertientes. En primer lugar, en el contexto mexicano tendemos a consultar libros de países extranjeros que muestran como evidencia otras realidades a la de México. En segundo lugar, él hace la invitación a realizar estudios de caso, que sirvan para el análisis organizacional, pues esta modalidad ha sido poco experimentada en México. Además, el estudio de caso, tiene la bondad de permitir hacer contrastes entre la teoría y la realidad. Consultado en Ramírez (2011).

Teoría fundamentada	De proceso: experiencia a lo largo del tiempo o el cambio, puede tener etapas o fases	- Entrevistas grabadas	- Observación Participante - Memorias - Diarios
Etnometodología del análisis del discurso	Centradas en la interacción verbal y el diálogo	- Diálogo grabado en audio y video	- Observación - Notas de campo
Investigación acción	De mejora y cambio social	- Miscelánea	- Varios
Biografía/historia de vida	Subjetivas	- Entrevista	- Documentos - Registros - Diarios

Fuente: Ochoa (2011).

Dado la naturaleza de los estudios organizacionales que no buscan conformarse como una gran teoría, sino más bien, intentan a través de los estudios en profundidad, mostrar la gran complejidad de las organizaciones, su orientación es hacia el enfoque cualitativo y a los casos particulares. Es por ello, que los métodos antes mencionados se traducen como pertinentes en esta perspectiva organizacional.

De los métodos anteriores, queremos hacer algunos comentarios. Para este trabajo de investigación se destaca el método de la historia de vida, dado el objetivo y los alcances de la misma. Se trata de profundizar en un caso particular, en un fenómeno organizacional, en el cual la experiencia del sujeto –propietario de la SPR– ha jugado un papel importante. Aceves (1998) la define como un proyecto de investigación acotado en torno a un solo individuo, donde lo que importa es la experiencia y la trayectoria de vida de tal sujeto y no particularmente, un tema concreto de indagación.

3.3 La historia de vida.

De los métodos cualitativos mencionados anteriormente, son la historia de vida, la etnografía y la acción-participante, que han demostrado con la calidad de sus resultados obtenidos que son factibles y útiles en las ciencias sociales, administrativas y contables. Por su parte, la hermenéutica y la fenomenología dan prueba de lo que significa la modalidad cualitativa (Hurtado y Toro, 2007). Estos mismos autores afirman que la racionalidad en el método cualitativo, es por medio de la experiencia hermenéutica buscando el sentido y el significado de las particularidades para ser interpretadas.

Lo anterior, permite incursionar en el campo de la hermenéutica. Este término deriva del griego *hermeneuein* que significa “interpretar”. En efecto, la hermenéutica tiene como finalidad descubrir significados de las cosas, interpretar palabras, escritos, textos y gestos, así como cualquier acto u obra en el transcurso de la historia, y debe conservar la singularidad del contexto del cual forma parte (Hurtado y Toro, 2007).

La evidencia que se obtiene por medio de la historia de vida son relatos lingüísticos, es decir evidencia oral, se trata de textos narrativos, que deben ser interpretados para entender una realidad. Quizá lo anterior, permita hacer el vínculo con la hermenéutica, ya que el lenguaje es una forma que utiliza el hombre para interpretar y explicar la naturaleza de su mundo. De acuerdo con Suárez (1998) tenemos que:

- El lenguaje constituye la trama interpretativa en donde el hombre se a autodefinido en el espacio y en el tiempo.
- El lenguaje conforma la interpretación y la reinterpretación, incluida la del mismo hombre.
- El lenguaje es de comunicación universal.
- El lenguaje como instrumento para revelar ideas.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que la hermenéutica contribuye a entender e interpretar una realidad. Parte de una característica fundamental de la especie humana –el lenguaje– y a partir de ello, se empieza a construir y reconstruir una historia para profundizar, comprender aquellos datos que giran en torno a un individuo.

De la historia de vida es importante destacar algunas reflexiones. Pertenecce al campo de acción de la antropología, la psicología y la sociología. Este método consiste en el análisis de testimonios orales. Valdría la pena expresar que, cuando nos referimos a proyectos de historia de vida se hace referencia a un individuo en particular y no a una colectividad (Aceves, 1998). Además de los testimonios, se destaca el relato, la narración, el recuerdo, la memoria, el olvido y la vivencia. No obstante, se debe ser consciente que los elementos anteriores son de carácter subjetivo, lo cual hace más complejo su manejo para buscar la objetividad.

La historia de vida presenta algunas características importantes. Es un método que busca la intensidad y la profundidad ya sea de alguna experiencia, de un tema, de trayectorias ocupacionales o personajes importantes. De ahí que se trata de un método de indagación a profundidad (Aceves, 1998). Y, este mismo autor sintetiza algunas características en un cuadro comparativo con respecto a la historia oral temática.

Cuadro 2. Características de la historia oral temática y de la historia oral de vida

Rasgos	Historia de vida	Historia oral
Enfoque	Caso único	Temático-múltiple
Muestra	Un individuo	Amplia-heterogénea
Rango	Intensivo	Extensivo
Vía	Directa	Directa e intensiva
Entrevista	Abierta a profundidad	Semi-dirigida
Evidencia	Experiencia y vivencia, personal y testimonial	Testimonio personal, tradición oral, experiencia colectiva
Medio y difusión	Autobiografías, trayectorias, life history	Relatos de vida, trayectorias, life-histories

Fuente: Aceves (1998).

La historia de vida es importante porque produce un documento –la autobiografía– y esta deriva como resultado entre el investigador y el narrador/entrevistado. Así, pues, toda historia de vida tiene en su centro de análisis una autobiografía (Aceves, 1998). Habría que distinguir los relatos de vida, pues ellos permiten organizar el contenido de la autobiografía.

La historia de vida suele utilizarse con frecuencia en aquellos casos donde el tema ha sido poco estudiado, existe escasa información –investigaciones empíricas y documentales–, se desea profundizar en un problema particular o donde la trayectoria del individuo es importante. En este trabajo se optó por este método de indagación, por la importancia de la trayectoria profesional del individuo y por la heterogeneidad de organizaciones productoras que existen en el valle del Yaqui. Aunado a lo anterior, por la escasa investigación que se tiene respecto al fenómeno organizacional a estudiar.

A través de la historia de vida, se puede indagar en un tema concreto, con la finalidad de sintetizar o resumir algún universo complejo o bien, con la intención de profundizar en un problema abstracto. Lo anterior, se traduce a lo siguiente, ya se tiene examinado el

panorama global –se sabe actualmente lo que se vive en el valle del Yaqui, esa gran variedad de organizaciones productoras y personalidades jurídicas, pero se desconoce cómo se organizan– y deseamos acercarnos a un punto específico para estudiarlo, sería algo como una vez ya conocido el bosque se examina con detalle el árbol (Aceves, 1998).

En este trabajo de investigación, la historia de vida se aplicó a un solo individuo pues se caracteriza por tener una experiencia profesional distinguida, lo que será uno de los factores importantes para determinar la forma de organización de la Sociedad de Producción Rural. Aplicar el método de la historia de vida, consistió en examinar la experiencia profesional, utilizar este método es jugar con la memoria del entrevistado, pues en ella se albergan esos pasajes más característicos e importantes que lo han marcado durante su vida. En los relatos contados, se plasman los valores, la identidad y la experiencia humana. Se preserva y se recrean los más preciados elementos de su cultura, contexto e historia.

Lo anterior, nos lleva a pensar que, en la historia de vida se utilizan las propias palabras del protagonista. Para ello se utilizó la entrevista a profundidad, así el entrevistado narró aquellos momentos más importantes de su vida. Con las narraciones, se pudieron identificar temas como la participación de la familia, la confianza, la toma de decisiones y la forma de organización. De igual forma, a través de los relatos, se evidenció un cambio en la personalidad jurídica, lo que se traduce en un cambio de configuración y una reconstrucción histórica de lo que actualmente es la Sociedad de Producción Rural.

3.4 Estrategia metodológica para el análisis en la historia de vida.

La palabra método tiene su origen en el griego *methodos*, que significa *camino hacia algo*. Por esta razón, el método consiste en ese camino formalizado para llegar a un fin determinado (Hurtado y Toro, 2007). En otras palabras, la metodología consiste en el procedimiento para lograr los objetivos de la investigación. Así, pues, la metodología para este trabajo de investigación comprende los siguientes elementos: elección del objeto de estudio, caracterización de las variables y su nivel de análisis y elección de los instrumentos de investigación.

3.4.1 La elección del objeto de estudio.

De manera empírica en el valle del Yaqui se logran reconocer algunas características, situaciones y tipos de organizaciones productoras. Algunas cuestiones destacadas son los estudios de corte técnico y managerial orientados hacia el comercio internacional, estrategias, rentabilidad, uso de suelos, distribución del agua y políticas públicas. Con una mirada más social u organizacional son meramente escasos. Por lo anterior, se evidenció un vacío en lo referente a este tipo de estudios.

A partir de ese vacío identificado, se empezó a investigar el panorama general de las organizaciones productoras del valle del Yaqui. Para ello, fue necesario la revisión teórica en bases de datos nacionales e internacionales, trabajos de investigación, artículos, revistas y la biblioteca del Instituto Tecnológico de Sonora. Desde un principio se tenía en claro que el objeto de estudio debía ser una organización productora que integrara a la familia. Se realizó el mapeo de la situación general y se empezaron a evidenciar algunos vacíos. Fue ahí cuando se dio cuenta que en el valle existen una gran cantidad de productores con distintas personalidades jurídicas, además de que se organizan de manera distinta, pues en dicho lugar se encuentra una gran variedad de tipos de organizaciones productoras.

Lo anterior, empezó a despertar el interés personal por el estudio de las organizaciones agrícolas, no se quería indagar en qué tipos de organizaciones había, sino más bien conocer un aspecto de la realidad de esas organizaciones, es decir saber cómo se organizan en su actividad formal y en el campo.

Derivado de lo anterior, es como esa inquietud por saber una realidad desconocida se convierte en trabajo de investigación. De ahí que se logró poner nombre y apellido a esa idea general (Ochoa, 2011). Además, con las orientaciones pertinentes⁸⁹, se logró concretar esta idea en términos organizacionales.

El objeto de estudio es una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Ilimitada, está es un tipo de las tantas organizaciones productores en el valle. Se caracteriza por tener

⁸⁹ Particularmente del Dr. Guillermo Ramírez Martínez. Profesor del Posgrado en Estudios Organizacionales. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa.

la participación de la familia, se compone de cinco socios: el padre (propietario), la madre y tres hijas. La elección de la organización se dio por una buena relación con un viejo amigo, quien un familiar de él, se dedica a la actividad agrícola, abriéndome así las puertas para poder aplicar la historia de vida y conocer como la trayectoria del propietario es clave para entender el fenómeno organizacional: la forma de organización.

3.4.2 Caracterización de las variables y su nivel de análisis.

Para considerar las variables de estudio fue necesario hacer una revisión de literatura. Se consultaron tres corrientes teóricas: la teoría de la contingencia (la estructura organizacional), el diseño organizacional y la configuración organizacional, de esta manera se llegó a lo que se entiende por forma de organización.

Fruto de esa revisión, la forma de organización son todos aquellos factores intrínsecos y extrínsecos como la estructura organizacional, los procesos de comunicación, las estrategias, la toma de decisiones, el rol de trabajador, el empleo, el control, la jefatura, las relaciones, el aprendizaje organizacional, la innovación, las relaciones de poder y los tipos de control, la producción, el ritmo de producción, la cultura organizacional, el enfoque hacia la calidad, las relaciones con los proveedores, el tipo de tecnología, las relaciones entre la alta dirección y el nivel operativo y la flexibilidad numérica, salarial y funcional⁹⁰.

Para dar coherencia a los datos, se incorporaron cinco grandes dimensiones que, a su vez, se desprenden en variables. En la tabla 4 se describen.

⁹⁰ Esta idea de forma de organización es retomada de la clase Teoría de la Organización II. Impartida por el Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque. Posgrado en Estudios Organizacionales.

Tabla 4. Marco de análisis y variables

Dimensión	VARIABLES	Unidad de análisis	de	Aplicado a:
Experiencia de vida (propietario)	- Narraciones de vida: historia de los padres/infancia/adolescencia/juventud/adulthood/adulthood - Proyecto de vida: agricultor/empresario/jornalero.	Relatos de Vida. Proyecto de vida.	de	Propietario de la SPR y esposa
La familia	- La familia en la SPR: integrantes - Participación en la SPR: participación operativa/la toma de decisiones/administración. - Relaciones familiares: Esposa/otros familiares/hijos/valores familiares.	La familia en la SPR Participación de la familia en la SPR Relaciones familiares.		Propietario de la SPR y esposa
El contexto/entorno	- Limitantes hacendarias: SHCP/aspectos fiscales. - Apoyos económicos: socios/subsidios/instituciones/Gobierno - Formas institucionales de operar: las grandes familias del valle/los ejidos/las S.A./Sociedades - El precio de los trigos: trigos blandos/trigos duros.	Limitantes hacendarias Apoyos económicos Formas institucionales El precio de los trigos Problemáticas.		Propietario de la SPR
La organización agrícola	- Los orígenes: relaciones familiares (padres)/experiencias pasadas/antiguos puestos de trabajo. - Operación como persona física: fondo de aseguramiento/ - Operación en forma colectiva: la sociedad de producción rural (La SPR)/Fortaleza: organizacional, fiscal, para obtención de recursos - Crecimiento: tierras rentadas/maquinaria/producción/trabajadores/Utilidades - Principales problemáticas: garantías hipotecarias/financieros/otros productores/Maquinaria/Ambientales/precio del trigo	Orígenes de la familia Operación como persona física y en Sociedad Crecimiento Problemáticas		Propietario de la SPR
Forma de	- Estructura organizacional: formal-jerarquica/informal-flexible: mayor tendencia hacia lo formal,	Elementos de		Propietario de

organización	<p>mayor tendencia hacia lo informal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con el empleo: temporal/de por vida - Objetivos de la empresa: utilidad-crecimiento/sustentabilidad-expansión/patrimonio familiar - Jefatura: desconfianza/confianza - Estrategias: planeación/pensamiento estratégico - Flexibilidad: baja/alta - Rol del trabajador: separación entre pensamiento y ejecución: alto bajo/integrado a - Cultura organizacional: débil/fuerte - Tipo de tecnología: supermáquinas/maquinas relativamente sencillas - Toma de decisiones: individual consensada /colectiva - Relaciones de poder y tipos de control: abiertas-control externo/latentes-Autocontrol - Administración: propietarios y familiares/directivos profesionales - Procesos de comunicación: manual/electrónico-digital/verbal/ritos institucionalizados - Innovación y aprendizaje organizacional: mínima-aprendizaje individual/estimulada-Grupal - Producción: en masa-se atiende a la cantidad y oferta/flexible-se produce en función de demanda - Ritmo de producción: estacional ritmo fijo/ estacional ritmo variable - Enfoque hacia la calidad: certifica al final/certifica desde el inicio/no certifica -Relaciones con los proveedores: De competencia-a corto plazo/estrecha-a largo plazo/ personales/de confianza o desconfianza - Relación entre dirección y nivel operativo: formales/formales-informales - Interacción de los trabajadores: individual/equipo - Niveles de utilidad: altos y a corto plazo/bajos y a largo plazo - Ambiente y mercado: estable y en expansión (producto estandarizado)/turbulento y restringido (diversificación de productos). 	la forma de organización.	la SPR.
---------------------	--	---------------------------	---------

Fuente: elaboración propia.

Lo anterior nos permite aproximar a un modelo de análisis para el objeto de estudio. Es importante señalar que existen dos maneras para crear un modelo⁹¹.

Una manera es cuando se tiene identificada a la organización y con acceso a realizar el análisis dentro de ella, posteriormente se identifica el fenómeno, o bien ya se tiene en mente que fenómeno estudiar dentro de la organización y posteriormente se diseña el modelo para el estudio del fenómeno organizacional.

- Organización → Fenómeno Organizacional → Modelo de análisis.

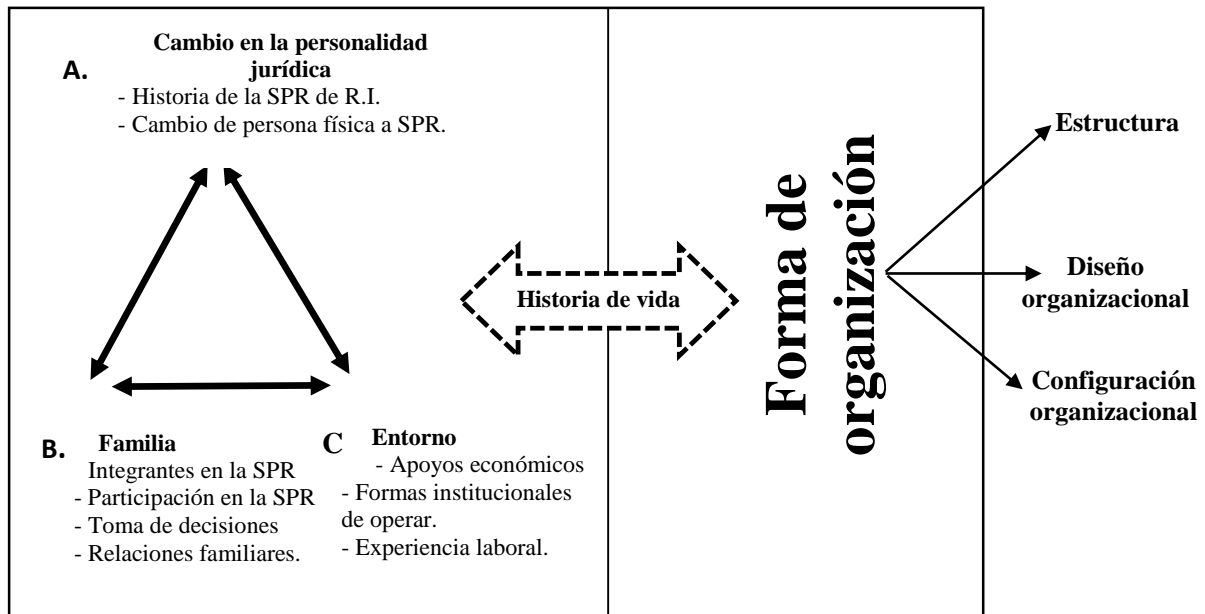
Otra forma corresponde a la siguiente descripción. Primeramente se diseña el modelo con el cuál se tiene pensando realizar el estudio del fenómeno organizacional, posteriormente se identifica la organización en la cual se va a realizar el estudio y finalmente se encuentra el fenómeno a estudiar dentro de la organización.

- Modelo de análisis → Organización → Fenómeno organizacional.

En realidad, lo que importa en ambas es el diseño del modelo que permite el estudio del fenómeno dentro de la organización. Para nuestro caso, el modelo de diagnóstico se diseñó por la primera vía. Así, pues, el modelo queda estructurado de la siguiente manera:

⁹¹ La idea es retomada de la clase Diagnóstico y diseño organizacional. Impartida por el Dr. Arturo Hernández Magallón. Posgrado en Estudios Organizacionales.

Figura 7. Modelo de análisis para la forma de organización



Fuente: elaboración propia.

3.4.3 Elección de los instrumentos de investigación.

Como el propósito de la investigación cualitativa es la descripción de los fenómenos en su contexto natural, las palabras en voz propia de los participantes, los gestos y la observación se convierten en elementos importantes. La recolección de datos en este tipo de investigación se realiza en ambientes cotidianos del sujeto, para identificar cómo hablan, en qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003).

Para recuperar estas unidades de análisis antes mencionadas, es pertinente el uso de las entrevistas, y está en términos generales puede definirse como una conversación entre un entrevistador y un entrevistado con la intención de recolectar testimonios orales. Reza (1997) la define como preguntas formuladas, que se realizan cara a cara.

Grinnell (1997) citado en Hernández, Fernández y Baptista (2003) las divide en tres:

- Entrevista estructurada. Consiste en una guía de preguntas, el entrevistador está sujeto a ellas.

- Entrevista semiestructuradas. Consiste en una guía de preguntas, sin embargo el entrevistador tiene la libertad de hacer preguntas adicionales para precisar la información.
- Entrevistas no estructuradas o abiertas. Consisten en una guía general con temas diversos, no hay un orden en particular.

Para efectos de este trabajo, se utilizaron tres entrevistas semiestructuradas, la primera se dividió en dos partes y tuvo como objetivo profundizar en los siguientes aspectos: la historia de los padres del propietario, la familia, la infancia, la adolescencia, la juventud, la adultez joven, la adultez media y la adultez mayor. Lo anterior, con la finalidad de conocer los aspectos más relevantes como recuerdos, logros y frustraciones, históricos, familiares y personales del propietario. La segunda entrevista se enfocó sobre aspectos históricos de la organización: los orígenes, sus comienzos, la participación familiar y aspectos personales.

La tercera entrevista estuvo dirigida a la esposa del propietario de la organización agrícola, con la intención de realizar un contraste en la información. Esta entrevista enfatizó en la historia de los padres de la esposa, aspectos más significativos en el transcurso de su vida, la familia (relaciones entre ellos) y la participación de la familia en la Sociedad de Producción Rural para determinar las relación familiar y la participación en la organización. Por otra parte, se realizó una cuarta entrevista dirigida. Esta se realizó con el desglose de las variables que componen la idea de forma de organización, con la intención de tener información más precisa.

Por último, es importante señalar que el propósito de las entrevistas fue obtener información acerca del fenómeno de estudio, en voz propia del entrevistado, para posteriormente interpretarlas y darles sentido al explicar una realidad.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE CASO.

YALETA AGROPECUARIA SPR DE R.I.

El apartado pretende precisar en los resultados encontrados en la organización estudiada. El desglose se hace a modo de relato, de historia, para comprender en términos históricos la vida del productor. Es decir, se evidencia que desde la niñez, ha existido una relación directa con el campo, con la actividad agrícola. Se relatan alegrías, tristezas, problemáticas, logros, experiencias laborales y lo más importante cual es la forma de organización de la Sociedad de Producción Rural, asimismo se evidencian los elementos referentes en la forma de organización, así como el proceso de conformación de la organización productora.

Guadalupe, en adelante Lupe, una persona que desde su niñez ha tenido relación con la actividad agrícola, siempre conservó su sueño de independizarse como un productor en el valle del Yaqui. “Pues mira, son tantas las ilusiones que te formas cuando inicias un proyecto, un proyecto sobre todo propio pues, que al iniciarlo tu estas estampando toda una ilusión de desarrollar tu propio negocio, pero desarrollar a tu propia familia, o sea, tú estás diciendo, bueno, le voy a echar las ganas para que todo me salga bien”, comienza diciendo Lupe. Pero ¿Cómo logra introducirse a la actividad agrícola? ¿Habría ya tenido la suficiente experiencia para iniciar un negocio? ¿Tendría la suficiente capacidad para conformar una organización productora? ¿El camino a iniciar como productor agrícola será fácil?

Él mismo añade con gran orgullo:

“Entonces, cuando empiezas, comienzas con mucha ilusión, donde tú vas hacer trabajador, y si pues, la toma de decisiones para tratar de tomar las mejores decisiones, tu cuando emprendes un proyecto, pues lo haces con muy buena intención y vas a tratar de que salga bien y el resultado a lo mejor al final no va hacer el esperado, pero tú le pusiste las ganas, entonces pues ni modo no, salieron mal las cosas pero no fue por mi culpa de que no le eche las ganas o porque no

hice lo que tenía que hacer, pero no pues, yo me visualice en cierta manera, sí, como empresario también –haciendo alusión de visualizarse como jornalero, empresario o agricultor– o sea, te visualizas como un todo pues, como trabajador principal, como el empresario para tomar decisiones y que desarrolle tu proyecto y que no es un proyecto a corto o mediano plazo, que es un proyecto que quieres hacer para toda tu vida”.

4.1 La vida del señor Guadalupe, su formación personal y profesional.

Los padres de Lupe fueron originarios del estado de Chihuahua del municipio de Chínipas, su papá originario de un pueblo llamado Agua Caliente y su mamá del pueblo Guadalupe Victoria. En ese lugar se conocieron y allá mismo se casaron. Ellos tuvieron 13 hijos, de los cuales cuatro son nacidos en Chínipas, Chihuahua, el resto de los hijos nacieron en el valle del Yaqui, en palabras de Lupe, “pudiéramos hablar del quinto o sexto nacieron, unos en Villa Juárez y la mayoría aquí en Ciudad Obregón”, de los trece hermanos, Lupe es el treceavo.

El papá de Lupe quedó huérfano a una edad temprana, sin embargo, ello, no fue impedimento para salir adelante, pues él llegó por sus propios medios al oficio de ranchero y él mismo se fue haciendo de las herramientas para trabajo. El ser ranchero implica cuidar animales como vacas, chivas y caballos. Entre risas Lupe decía, “los caballos eran su afición, eran su muerte los caballos, él fue muy buen jinete, de hecho en los últimos tiempos aquí en el valle, le llevaban caballos para que los educara pues, les enseñara a bailar, pero allá de joven –en el municipio de Chínipas– empezó de ranchero”.

Pasaron los años y con la desesperación familiar el papá de Lupe se introdujo al comercio. Él añadía, “él de allá del municipio de Chínipas pues juntaba todos los productos que pudiera traer de allá y se venía por todo el río Mayo hasta Navojoa y Huatabampo con animales, me platicaba pues, que se traía 10-15 bestias cargadas de maíz, frijol, cacahuete, lo que pudiera producir por allá y lo vendía aquí en Navojoa en el Mayo, Huatabampo pues, y de aquí –refiriéndose al valle del Yaqui– para allá se llevaba productos que pudiera

también vender allá, como pues no sé, la maseca, la manteca, lo que pudiera llevar para allá, productos que pudiera vender por allá, llevaba y traía animales”.

Años más tarde, el papá de Guadalupe decide ir a vivir a uno de los municipios del valle del Yaqui y es ahí cuando empieza a trabajar directamente en el campo como un jornalero y como operador de máquinas. Lupe nos explica, “cuando él cayó aquí al valle, en los inicios pues cayó a Villa Juárez, aquí a Villa Juárez, Sonora, ahí vivió un tiempo y ahí empezó a trabajar en los campos de jornalero y le empezó a mover a la maquinaria que se usaba, a los tractores, las trilladoras y hasta que después se vino a un campo cerca del Tobarito⁹² con los Esquer, con Antonio Esquer y ahí prácticamente fue operador de maquinaria, tractores, trilladoras, piscadoras, pero él fue jornalero pues, fue trabajador de campo”.

Por su parte, la mamá del señor Lupe se dedicó a ser ama de casa. No obstante, en aquellas décadas dedicarse a dicho oficio implicaba entre otras, labores relacionadas a la actividad agrícola como el cuidado de los animales y el procesamiento de productos lácteos. “Mi amá siempre fue ama de casa, pero pues, ser ama de casa en aquellos tiempos, pues también era entrarle a cuidar a los animales, ayudar al marido, el cuidado de los hijos, criar su puerquito, darle de comida a los puerquitos, hacía esas labores también”, decía Lupe.

Y en menor medida, pero en ocasiones con el excedente de algunas materias primas derivado de los animales comercializaban algunos productos, sin embargo esa no era la finalidad. Lupe recuerda, “y la leche pues la procesaban también, mi amá era muy buena para hacer queso, mantequilla y derivados de la leche, eso era de consumo familiar más que nada, pero sí, cuando tenían leche en volumen, pues ahí va el quesito a vender, pero el sustento no era básicamente eso, era el consumo propio, era tener para comer”.

Los padres de Guadalupe crecieron y se formaron en los campos, en una actividad que se verá reflejada desde la infancia, la adolescencia, la juventud y la adultez de Lupe, esa actividad es la agricultura. De ahí que los recuerdos más significativos que él tiene, son derivados de la actividad relacionada con el campo. Esta actividad, se caracteriza por pasar de generación en generación, de familia en familia o de padre a hijo. Para nuestro caso,

⁹² Conocido también como Marta R. Gómez, es un municipio de Cajeme, que se ubica en el valle del Yaqui.

Lupe, al visualizar a su papá y a sus hermanos trabajando en el campo, le despertó el interés de ir por el camino de la agricultura, más aún, desde que él tiene noción de sus primeros recuerdos, han sido en los campos, en la pisca, en los tractores y las trilladoras. Aunque un tanto extensa, pero con claridad, se describe la vida de Lupe. Veamos.

4.1.1 La infancia.

Guadalupe, nacido en Ciudad Obregón, y platicando junto a él, en un reconocido café de la ciudad, con una sonrisa comenta, “no pues, de recordar a si tanto, hay muchas cosas”. La infancia comprende de los 1 a los 11 años de edad, y principalmente el señor Lupe recuerda, “vivíamos nosotros en un campo, era un campo de los Esquer, de Antonino Esquer, quien su padre Sergio Esquer se lo regaló a su hijo, había cuando mucho en ese campo al menos unas veinte familias normalmente en el año, pero si llegaba mucha gente de fuera a trabajar, porque era un campo grande, porque sembraban mucho cultivo, en aquel tiempo se sembraba maíz, soya, cártamo, pues todos los cultivos”.

Durante la infancia, el convivir con niños del campo fue un aspecto importante para Lupe, pues dentro de lo que más le gustaba del campo era una bomba de agua a la cual se iba a bañar junto con otros niños. “Había una bomba, había canal, el agua que tomábamos era prácticamente de pozo y pues nos bañábamos ahí, había una pila grande, ahí nos juntábamos todos los chamacos⁹³ a jugar, a bañarnos, sobre todo en tiempo de calor pues, y en tiempo de frio también nos íbamos a bañar allá porque no teníamos baño, entonces a mí me gustaba más bien ir a bañarme a la bomba”, decía Lupe.

Otro de los recuerdos más significativos fue el ingreso a la escuela. Lupe, a pesar de las dificultades como la lejanía del campo a la escuela, él siempre mantuvo la idea de estudiar. Él se diferenció de otros niños, pues decide estudiar la primaria, la secundaria y la preparatoria en el Tobarito y el resto estudiaba en Ciudad Obregón. Una de las razones por la cual decide estudiar en el Tobarito, es que sus hermanos mayores estudiaron en dicho

⁹³ Es un término que se utiliza en toda la parte noroeste de México, para hacer a alusión a los niños. O bien, pudiera considerarse como sinónimo chamaco/niño. Por ejemplo en la capital de Sonora, en Hermosillo se utiliza la palabra buki o buquis para referirse a los niños.

municipio y ellos ya conocían allá, había más confianza. “Había menos contaminación en el medio rural, no había pintas”. En sus palabras:

“Del campo a la escuela no sé, éramos yo creo como 40, 50, 60 chamacos, no sé cuantos que salíamos a la escuela”. Él Añadía, “la escuela más cerca era acá en Obregón y todos los chamacos, como en aquel tiempo los patrones ponían camiones para traer a los chamacos a la escuela y todos, la chamacada venían a Obregón y, no sé porque a mí me gustó ir al Tobarito, yo siempre fui al Tobarito, yo estudié la primaria, la secundaria y la prepa en el Tobarito, yo nunca vine a Obregón a la escuela, y todos los demás vecinos venían a Obregón”.

Los camiones que estaban a disposición de los niños para ir a la escuela solamente eran para asistir a Ciudad Obregón, y Lupe tenía que recorrer un kilómetro y medio para llegar a la carretera y tomar un camión o pedir raite⁹⁴ y así llegar a la escuela. Esta misma práctica se repetía al regreso, es decir de la escuela al campo, y entre risas Lupe decía, “el pedir raite era una pachanga, una fiesta, porque no nomas era yo, también había de otros campos y se juntaban y ahí nos poníamos a ver a quien nos daban raite primero, todo el mundo te daba raite antes ahorita nadie te da raite”.

Otro de los aspectos a destacar es la familia de Lupe la cual siempre se caracterizó por la convivencia, la unión, la solidaridad y el respeto, estas mismas características se hacen evidentes en la familia que consolidó junto a su esposa Victoria. La convivencia entre hermanos fue un aspecto fundamental en la niñez de Lupe, pues él se expresa así, “de las partes bonitas que me gustaban a mí, era pues, yo estaba chico, irme con ellos –al trabajo– y sobre todo cuando aún a raíz del sol, tiraban los tacos, el lonche, todos a comer, todos juntos, el convivio con la familia, aún en el campo con los hermanos comiendo todos juntos, me gustaba pues”.

Sin lugar a dudas, la relación de Lupe con sus papás siempre fue buena. Él declaró:

⁹⁴ También se le conoce como pedir un aventón y de este modo conseguir transportación de manera gratuita.

“Pues ellos siempre nos mantuvieron unidos a los 13, a los trece hermanos, siempre fue una familia muy unida, siempre, siempre hasta que fallecieron, mi papá falleció primero en 1989 y pues la familia siguió unida por el tronco común que quedaba, mi mamá y ella falleció en 2005, y ya fue cuando la familia se empezó a desagregar”. Continuó diciendo, “pues antes la costumbre era por lo menos visitarla los fines de semana, por lo menos el domingo ir a visitar, pasarla juntos, llevar lo que sea uno, no podíamos despegarnos de ella, porque nos regañaba, oye no viniste tal día, o sea, siempre nos mantuvimos unidos”. Y con respecto a la relación con sus hermanos, él se expresó así:

“No pues bien, yo era el más chico, era prácticamente el consentido de todos, todos me cuidaban, de hecho mis padrinos, o sea, son mis hermanos mayores, un hermano y una hermana son los que me bautizaron, o sea, siempre me han tratado bien”.

Tener buenas bases en su familia, le permitieron a Lupe crear buenas relaciones con el resto de familiares a diferencia de su esposa, cuya familia desde la niñez se fragmentó. Recordemos que el papá de Lupe quedó huérfano a edad temprana, por tal motivo no conoció a familiares, por el lado de su mamá él recuerda, “no pues con mi mamá, si pues, tenía hermanos y de hecho en la zafra, en la temporada de pisca se venían todos, se venían de Chihuahua, de la sierra, se venían a trabajar al campo y así, venían muchos familiares y más familiares, llegaban a la casa”.

Además, el tener buenas relaciones con su familia y hermanos les permitió hacer trabajo de campo en familia. “En el campo, pues había mucho trabajo y mi papá valiéndose de que tenía hijos grandes y familia numerosa como dicen, pues al patrón o al mayordomo⁹⁵ más bien, le pedía por ejemplo tareas de trabajo pues, por ejemplo, le decía, no pues sabes que, a mi dame veinte hectáreas, yo las voy hacer con mis hijos, yo te las voy a desyerbar, yo te las voy a cuidar, entonces siempre mis hermanos trabajando juntos”, decía Lupe.

⁹⁵ En palabras de Guadalupe, “el mayordomo sabe lo que hay que hacer y él ya le dice a los operadores, sabes que, tu vete hacer esta labor en tal parte o tu regador ve a regar, o sea, es el que distribuye el trabajo en un campo, es el administrador operativo, operativo porque no se mete con los dineros ni nada de eso, el nada más reparte trabajo, es administrador de trabajo. Es lo que llamamos un mayordomo.

A la edad de seis años, cuando Lupe llegaba de la escuela, se desesperaba por llevarle café a su papá, quien desempeñaba labores de operador de máquina. Quizá este recuerdo es de los más significativos para él:

“Como mi apá era operador y a mí me gustaba, y yo recuerdo que como a los cinco o seis años, no, más grande, bueno, de seis años, yo llegaba de la escuela, y lo primero, yo llegaba como a las 5 de la tarde y mi apá más o menos a eso de las 6 o 7 de la tarde se quedaban en el campo trabajando, sobre todo en la pisca de trigo o de soya, entonces lo que me gustaba, que yo llegaba de la escuela y apurando a mi amá, amá haz el café para llevarle a mi apá, pero mi idea era irme con mi apá para cuando viniera –de regreso a casa– me soltara, me venía yo en los brazos de mi apá pues, ahí yo manejando la trilladora o el tractor, lo que fuera pues, me sentaba en los brazos de mi apá y ya yo venía manejando el tractor, según yo venía manejando”, entre risas se expresó.

Y esta misma actividad, la repite con su nieto, pues él terminó diciendo, “te digo según yo porque ahorita mi nieto, el más chico me dice, tata yo manejo, yo manejo, ándale pues, súbete, y le suelto el volante y hay va no, entonces eso me gustaba a mi pues, irme luego, y ya cuando viniéramos que me soltara los tractores o las maquinas eso me gustaba”.

Es así, como a edad temprana, Lupe comienza a relacionarse con el trabajo de campo, fueron sus primeros acercamientos, pues siempre vivió en el campo, su desarrollo fue en el campo, eso fue despertando su interés, pues cada vez más se relacionaba con este tipo de actividad, lo que constituyó un determinante en su formación profesional.

4.1.2 La adolescencia, de los 12 a los 17 años.

Para esa edad, Lupe, prácticamente estaba estudiando en una secundaria agropecuaria en el Tobarito. En aquellas décadas el presidente en turno Luis Echeverría Álvarez fomentó las escuelas agropecuarias y es ahí cuando nacen las escuelas agropecuarias, como las escuelas tecnológicas agropecuarias (ETAS), posteriormente los centros de bachillerato tecnológico

agropecuario (CBTA) y más adelante se construyen los institutos tecnológicos agropecuarios (ITAS). De ahí deriva uno de los recuerdos más significativos para él:

“O sea, no me toco iniciar la secundaria, cuando empezamos la secundaria, pues empezamos en una escuela primaria, pero no en un salón, en el corredor, ahí nos pusieron unas butacas y ahí tomábamos clases en el corredor, mientras construían la secundaria, eso fue el primer año, ya el segundo año, nos fuimos al terreno donde estaban construyendo la escuela, pero nos hicieron unos salones de fibracel pues, éramos dos grupos, pero en tiempo de calor un caloraso, pues el fibracel aquí a los 40, 50 grados era un pinche calorón”, entre risas dijo Lupe. Y, él añadió, “entonces nos sacaban a la orilla de unos árboles sobre todo eucaliptos y en el bordo del canal nos sentábamos y daban la clase, se prestaba sobre todo porque llevábamos materias de agricultura, apicultura, ganadería e industrias rurales”, concluyó.

Además de las clases que recibía en la secundaria, tenía prácticas relacionadas con lo agropecuario, “en aquel tiempo las escuelas nos pusieron gallineros, teníamos pollos y ganado con el que hacíamos prácticas, entonces por eso también tuve relación con la actividad, con lo agropecuario, también llevé apicultura, me gustaba mucho la apicultura, yo manejaba las abejas”, decía al respecto Lupe.

Sin embargo, Lupe, desde su niñez ya había tenido relación con la actividad agrícola, pues su familia lo había acercado a dicha labor, además al recibir materias sobre agricultura reafirmaba el gusto por el trato con la tierra y el señalaba que no se aburría, sino más bien se le facilitaba, él comentó, “a mí me gustaba, sobre todo, porque ahí estaba prácticamente recibiendo la teoría, era lo nuevo para mí, la teoría porque yo la practica desde hace mucho”.

Pues Lupe, en sus tiempos de ocio observaba como era el trabajo, “los tiempos de ocio de uno era pasear por el campo, o sea, ya mirabas que el tractor andaba sembrando, platicabas con el regador, mirabas el tractor o las maquinas haciendo diferentes trabajos, ya veías lo que se hacía, entonces ya cuando en la secundaria, en la agricultura te empiezan a enseñar

primeramente para qué sirve el rastreo, pues yo ya sabía que era el rastreo, pero no sabía la teoría, entonces se le facilitaba a uno, se le facilitaba”, terminó diciendo.

Todo parecía caminar sin problema alguno. Pero a la edad de trece años, se enfrenta a un problema, que lo lleva a separarse de sus papás, empezó a vivir solo, se asistía con una hermana de él y su esposo quien sería el mayordomo del campo al que llegaría a vivir. Posteriormente ellos, se convierten en figuras significativas importantes para Lupe, a quienes los observó cómo sus segundos padres.

El periodo de gobernación de Luis Echeverría, se caracterizó por quitarles las tierras a los particulares y otorgarlas a los ejidatarios. Lupe recuerda al respecto, “ya vez que aquí en el valle del Yaqui hubo la expropiación de los terrenos, de los particulares, y así nacieron muchos ejidos colectivos, o sea, fue la dotación del 76⁹⁶ pues, cuando Luis Echeverría dotó muchos ejidos colectivos aquí del valle, repartió el valle del Yaqui, se lo quitó a particulares y lo repartió a ejidatarios, entonces a raíz de eso, pues mi apá, el patrón vamos a decirlo así, y a muchos les quitaron las tierras y los campos, y se los repartieron a los ejidatarios, entonces prácticamente se le acabó el trabajo a mi apá”.

Pero décadas atrás, por ahí de 1950 y 1955, el papá del Lupe, se hace ejidatario del Fuerte Mayo, un ejido muy cerca del Carrizo, Sinaloa⁹⁷, él comentó, “con lo poquito que le dieron de la indemnización, pues él compró unas vaquitas, unas cinco o seis, no sé, y a mi amá, mi abuelo le había regalado otras cinco o seis, pero estaban en Chihuahua, hasta Chínipas, pues no sé cómo le hizo mi apá, pero fue por ellas y se las trajo, y las empezó a trabajar allá en el ejido”. Con trece años, los papás de Lupe se tuvieron que ir al ejido. Se quedó solo.

Al quedarse solo, Lupe se encontraba cursando tercero de secundaria, y es cuando se va a vivir con su hermana y su esposo quien fungía como mayordomo. El campo era de Don Pancho Tapia y se fue a vivir con ellos. Al respecto, Lupe recordó, “prácticamente viví

⁹⁶ En una entrevista a Francisco Figueroa Mendoza, secretario general en Sonora de la UGOCM, comentó, “la crisis a desempleado a muchos trabajadores. Hay más de 80 mil campesinos sin tierra en el estado de Sonora, que trabajan como jornaleros. A esto se debe el incremento de la solicitud de tierras por la vía de dotación, ampliación y restitución de ejidos. Recuperado de *Cuadernos Políticos*, Núm., 7, México, D.F. Editorial Era, enero-marzo 1976, pp. 67-78. <http://www.cuadernospoliticos.unam.mx/cuadernos/contenido/CP.7/CP7.7RubenJimenezR.pdf>

⁹⁷ Se encuentra ubicado en la parte norte del estado de Sinaloa.

independiente, porque ese campo era un campo chico, sembraban lo que permitía la ley 100 hectáreas, se dedicaban a los cultivos tradicionales, o sea, sorgo, cártamo, trigo, no se sembraban cultivos que atrajeran mucha gente, Don Pancho siempre fue muy conservador, entonces me fui a vivir con ellos, había tres casas y una estaba sola, yo me instalé en una, yo sólo, me asistía con mi hermana, pero vivía solo”.

Lupe, comentó que esa fue una etapa difícil en su vida, pues sus padres se tuvieron que ir por necesidad y es entonces que su hermana mayor toma las riendas de segunda madre. Entre risas y tristezas, Lupe decía, “entonces lo que te quiero platicar, que esa fue una etapa difícil para mí, separarme de mis papás, que se tuvieron que ir por necesidad, y yo, ya me quedé con mi hermana, que la verdad es mi segunda madre, mi compadre, mi cuñado, que es mi compadre, pues yo lo quiero tanto que fue como mi segundo padre, me trataron muy bien pues”.

Lupe, continua viviendo con ellos, en esa etapa culmina la secundaria y sigue con la prepa. Posteriormente a la edad de los diecinueve años se casa, cuando estaba por terminar la preparatoria se casa, y es ahí cuando deja de vivir con su hermana.

Valdría la pena expresar un último momento en esta etapa de Guadalupe. Él siempre ha trabajado, desempeñó diversas labores. Es en el campo de los Tapia, y por medio de su cuñado –el mayordomo– que maneja un tractor por primera vez. Con cierta emoción, Lupe comentó, “en el campo trabajé desyerbando, o que cuando vivía con mi hermana y mi compadre me decía, vete a limpiar aquel canal, y ya iba con el machete a limpiar canales o que hay que pegar bordos, y a veces sí, ya cuando me vio que sí, oye vete a rastrear, ya agarraba los tractores, y a todos nos soltaba los tractores, y a mí para trabajar, pues me decía, vete a rastrear allá, y ya agarraba el tractor, aunque eran tractores viejos, que hacen mucho ruido”.

A los diecisiete años, Lupe decidió emplearse en otro campo, levantando pacas de sorgo, sin saber que esa decisión, lo llevaría a poner en duda si continuaba en el medio de la agricultura, pues en aquella década se inquietaba por estudiar derecho, no obstante por la falta de recursos no accede a la carrera de derecho e ingresa al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante ITSON, a Ingeniería Agrónomo.

Lupe bromeando decía, “yo me acuerdo que unas vacaciones agarré trabajo en otro campo levantando pacas de sorgo, y yo pues estaba joven, eran pacas muy pesadas como de 50 kilos cada paca, y agarrarlas y echarlas a las batangas, y cuando iban altas, uy!, es ahí lo que me ayudó, voy a dejar el campo mejor, voy a estudiar, porque cada vez que aventaba la paca, como que se me iba el alma, se me acababan las fuerzas, y era de obligación, andaba trabajando, no andaba de hobby, ni ayudándole a nadie, era para trabajar, para mi sueldo pues”.

Con la fina intención de no estudiar nada relacionado al campo, Lupe nos recuerda, “yo cuando estaba en la prepa, la verdad yo, yo no quería estudiar nada con el campo, yo quería estudiar derecho, pero cuando terminé la prepa, aquí en Ciudad Obregón no había nada relacionado al derecho y hasta la fecha, bueno, sí, las universidades particulares tienen derecho, y en aquel tiempo, yo salir de aquí, ir a Hermosillo, a Culiacán, a Guadalajara a México, con qué, no tenía un apoyo para poder estudiar derecho”.

Aún sin recursos, una vez que terminó la preparatoria, Guadalupe lo intentó. Con la ayuda de un maestro que le dio la materia de matemáticas, posteriormente se hacen amigos, quien había estudiado en Chilpancingo, Guerrero. Lupe, terminó la prepa, y junto a otro compañero de él, el maestro les dice, “pues váyanse a estudiar la nivelación, háganla, en aquel tiempo, en verano daban curso de verano de pedagogía, pues vayan hacer la nivelación pedagógica, y pues ya con la nivelación podías conseguir trabajo de maestro”, contó Lupe. Acto seguido, Lupe narró una de las anécdotas más bonitas de su adolescencia:

“Entonces pues nos fuimos, el maestro nos consiguió donde llegar allá, y nos fuimos mi compañero y yo, que ahorita es mi compadre, nos fuimos para Chilpancingo, hicimos la nivelación, pero nos fuimos así, sin recursos, lo bueno que no cobraban, nos dieron el diploma y todo, y ya cuando veníamos de Guerrero, él dijo, oye vamos a la UNAM a ver si hay chance de entrar ahí, porque él quería estudiar físico-matemático y yo quería estudiar derecho, pues nos fuimos a la UNAM a disque hacer fila, nombre!, Nunca pudimos llegar a la ventanilla para que nos dieran ficha para entrar a la UNAM, y menos sin dinero, no pues vámonos, tuvimos una semana y no pudimos llegar a la ventanilla, no pues como

siempre le dan prioridad a los chilangos y después a los alrededores y a lo último a los de provincia, unos colones⁹⁸, no caminaba la pinche cola pues, nos vinimos, sabes qué, vámonos, no tenemos dinero y nos vinimos, sin dinero, traíamos una feriecita⁹⁹, ahí en Uruapan o no me acuerdo, se paró el camión y en friega nos bajamos a comprar un kilo de tortillas y un kilo de queso, y ahí veníamos comiendo tortillas con queso”, entre risas culminó diciendo.

Al no ver satisfecha su inquietud por estudiar derecho, Lupe voltea hacía las universidades de la región, y es ahí cuando decide ingresar al ITSON, la decisión que tomó se le atribuye a su historia relacionada con el campo, pues él siempre ha vivido y se ha relacionado en la actividad agrícola y agropecuaria, aunado a las facilidades que otorga la universidad, Lupe decidió entrar a estudiar Ingeniería Agronómica. Él lo pone en estos términos:

“Yo tuve maestros que me invitaban al ITA¹⁰⁰, sobre todo el de educación física para que entrara al ITA a seguir estudiando la carrera de Agronomía, pero pues, también el hecho de ir al ITA y pasarme todo el día allá, sin tener para pasajes, ni tener lonche, todo eso, pues no podía, entonces ya volteamos a ver al ITSON pues, además, el ITSON aquí es particular, pero, era/es accesible, yo considero que es accesible, y te da la ventaja de que si realmente quieres estudiar y puedes trabajar también, puedes adaptarte a un horario de trabajo y estudio, entonces dije, no hay otra más que entrar al ITSON, y el ITSON tenía carreras de Contador, ing. Industrial, ing. Civil, y pues Agronomía, entonces dije, le entro a Agronomía, entonces fue como entré a estudiar Agronomía”.

Y, un tanto sonriente él concluyó, “entonces, por la relación con el campo, yo estudié la secundaria en escuela agropecuaria, la prepa salí como técnico agrícola, pues ya llevaba la formación pues, esa fue la decisión de tomar Agronomía”. Pasado de los años, fue una de las mejores decisiones que tomó, pues laboralmente y profesionalmente su crecimiento ha sido evidente, a tal grado de trabajar durante diecinueve años en Banrural. Y, la experiencia

⁹⁸ Haciendo alusión al acto de hacer fila.

⁹⁹ En la parte noroeste de México, se le suele decir feria al dinero.

¹⁰⁰ Recordemos que las escuelas a las que asistió Lupe, se ubicaban en el Tobarito/Marta R. Gómez. Municipio de Cajeme.

que adquirirá en Banrural, si bien no fue un determinante para iniciar su proyecto como agricultor, si fue un impulso de confianza, para convertirse en un productor del valle del Yaqui.

4.1.3 La juventud, de los 18 a los 25 años.

Lupe se había casado, después, su esposa se embaraza y deciden irse a vivir juntos, en ese momento Lupe abandona el campo de los Tapia y se va a Ciudad Obregón, a vivir con su esposa. Lupe decide enfrentar el reto de estudiar y trabajar, además de vivir en familia, reto que al iniciarlo no fue nada fácil. En esta época, ingresó a su primer trabajo formal –el CIANO¹⁰¹–, posteriormente él ingresó a otros puestos de trabajo relacionadas a la actividad agrícola. La experiencia que adquirió en sus antiguos puestos de trabajo, son un aspecto fundamental, pues adquiere una serie de conocimientos que son vitales para iniciar y conformar su Sociedad de Producción Rural. Veamos al respecto.

“A los 19 años me casé, y casi al año, a los 20 años, ya tenía mi hija –la primera de tres¹⁰²–, prácticamente yo estaba iniciando la carrera, estaba estudiando mis estudios de Agronomía en la universidad pues, ahí prácticamente fue mi época de estudiante de carrera”, decía Lupe.

Aunque Lupe, trataba de demostrar fortaleza ante las situaciones, él comentó que después de casado pasó tiempos feos, pues tenía que atender la escuela y la familia. Anduvo en busca de empleos como cargador, cortando fierros, cargando sacos, cuyo trabajo debería ajustarse al horario de la universidad, lo cual fue difícil. Sin embargo, gracias a su formación como técnico y con la ayuda de un maestro, recibe la primera oportunidad de un empleo formal. El comentó:

“Yo la carrera la empecé como Agrónomo biólogo, y pues llevaba una carga pesada de trabajo, –sin embargo, solo llevó tres semestres en biotecnología, como

¹⁰¹ Centro de Investigaciones Agrícolas del Noroeste. Se realizan investigaciones acerca de cultivos como el trigo y el maíz.

¹⁰² La hija más grande Yadira Armenta nació en 1981 es Lic. En Administración, la segunda Leticia Armenta nació en 1986 y es Arquitecta y la hija menor Tania Armenta es estudiante de 5º semestre en Derecho.

llevó muchos laboratorios, eso no compaginó con su horario de trabajo (en el CIANO) y aunado a que le absorbía demasiado tiempo, decidió cambiarse al énfasis en administración– y algo que me ayudó ahí en la carrera fue un maestro que me daba la clase de botánica, y yo llevaba esa clase, y pues una materia tediosa, yo creo que a todo mundo se le hacía tediosa, pero como yo era técnico agrícola, yo ya había llevado todas esas materias y pues me saque 10, y el segundo parcial otro 10, y pues al maestro le sorprendió, porque todo mundo de 8 para abajo, reprobados y hasta 8 nomas, y ese maestro era investigador del CIANO, del Centro de Investigación Agrícola, entonces ya me dijo, ¿Oye te gusta mucho la botánica o qué? Entre risas Lupe siguió diciendo, yo no sabía que decirle, porque yo le pude haber dicho, yo en la prepa como técnico agrícola ya la había llevado, y que inclusive había tenido un maestro mejor que él, en la prepa había maestros mucho mejores que en la carrera como riegos y drenajes, había materias que tenían mejores maestros, entonces yo no le podía decir eso, entonces me dice ¿No te gustaría trabajar conmigo en el CIANO? En ese tiempo yo trabajaba en el campo, no tenía sueldo, no tenía horario, no tenía prestaciones, pues me invita a trabajar y ya casado, con compromiso, pues no la pensé, no que sí, adelante, y ya me fui al CIANO pues, y a partir de ahí empecé a trabajar, y eso me ayudó mucho, porque la mayor parte de la carrera la trabajé en el CIANO, con horarios corridos, gracias a Dios el horario me ayudó mucho, ya tenía un sueldo bien, tenía prestaciones, servicio médico para mi familia, ya estaba tranquilo en ese aspecto, me ayudó mucho en ese aspecto el CIANO”.

Lupe trabajó durante tres años en el CIANO, pero en realidad trabajó muy poco con el maestro que lo había invitado, pues el jefe inmediato del maestro, un profesionista con doctorado invitó a Lupe a irse a trabajar con él, durante un año ahí desempeñó actividades estadísticas, numéricas y el manejo de bases de datos, después lo pasaron al área de biometría y estadística para obtener los resultados de producción.

Pero al tiempo llegaron los problemas económicos para el CIANO, bajo presupuesto para las instituciones, aunado a una de las crisis más graves en México que se dio con el presidente en turno José López Portillo, en 1982 despidieron a trabajadores y Lupe como

jefe del área de la cual estaba a cargo, lo liquidaron. Principal problema de la liquidación, aún no era profesionalista. Ocurrió durante la etapa final de su carrera.

Lupe, sin embargo, no podía quedarse sin ingresos. Un día por la mañana, la esposa dejó prendido el radio mientras ella se iba al trabajo y es ahí cuando escuchó un anuncio solicitando un técnico agrícola en una empresa transnacional. Acto seguido recordó:

“Deje esa relación de trabajo con el CIANO, y ya, un fin de semana estaba en mi casa, estaba acostado, y en la mañana que me levanté, mi señora en ese tiempo trabajaba y se iba trabajar, yo me quedé recostado un rato ahí con el radio prendido, y salió un anuncio que necesitaban un técnico agrícola para una despepitadora en Obregón, que tenía operaciones en Estados Unidos, México, Brasil, en varias partes, no pues, en friega me levanté, como resorte a cambiarme y todo para ir a una entrevista, si fui, y había varios solicitantes, y ya me entrevisté con el gerente, y gracias a Dios, saliendo de ahí me resolvieron, no pues, te quedas con el trabajo y empecé a trabajar, ese mismo día trabajé, empecé a trabajar como técnico agrícola en la despepitadora, como inspector de campo, en el campo revisando algodones en el valle, revisando plagas, enfermedades, todo lo relacionado con el algodón y así pues, no le batallé”.

Las experiencias que Lupe iba adquiriendo, en sus antiguos puestos de trabajo, sin duda alguna, son importantes, pues él ya tenía experiencia en el CIANO en cuanto a tecnología y plagas, razón por la cual, cuando va a la entrevista en la despepitadora, le dieron el trabajo, y en esta última, Lupe aprende acerca de los créditos, factor que le ayudó para su futuro trabajo. Él decía:

“Como parte de la despepitadora, ellos habilitaban a los productores de algodón con crédito, entonces a ellos les llegaban los créditos avíos para la siembra, y ya como te digo yo estaba al pendiente del desarrollo del cultivo, entonces a mí eso me ayudó para más a futuro, fueron mis primeros inicios con el manejo del crédito, sobre todo agropecuarios pues, entonces ya con el tiempo llegué a Banrural”.

Para ese tiempo, los papás de Lupe vivían en un ejido llamado “el Sarabia” cerca de Sinaloa, eso no fue motivo para separarse como familia, reafirmado la unión, la convivencia y la ayuda familiar. En sus palabras, “íbamos, no cada semana, pero si cada quince días o una vez por mes, íbamos allá, a visitarlos, y ayudarles, y pues mi apá, en ese tiempo tenía ganado, el también sembraba, sembraba sobre todo temporal, sorgo, ajonjolí, íbamos ayudarle a la siembra o al corte de ajonjolí, a las panojas de sorgo”. Sin lugar a dudas, la vida de los padres y Lupe, desarrolló en los campos, en la siembra.

4.1.4. La adultez, de los 26 a los 60 años.

En ese momento, le pregunté, ¿Y, a esta edad, que me dices de la actividad agrícola? él respondió, “siempre me ha gustado, siempre me ha gustado, no sé si por vocación o la misma necesidad lo va formando o lo va guindado, en los trabajos que tuve, siempre desarrollé”. Lupe señaló a Banrural como aquella experiencia principal en la cual desarrolló más, hablando en términos profesionales, terminó diciendo, “por ejemplo, ya en la época del banco, que fue en 1985, pues de hecho en todos los trabajos que tuve traté de desarrollar pues, pero yo en la profesión vamos a decirlo así, fue ya en el banco”.

En aquellos tiempos había dos fideicomisos muy grandes: Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura, la Avicultura y la Ganadería (FIRA, que aún existe) y Fideicomiso para Crédito en Áreas de Riego y Temporal (FICART), pero este último ya no existe, era un fideicomiso que daba créditos agropecuarios, se dedicaba a todo lo agropecuario. Antes de llegar a Banrural, Lupe trabajó cinco años en él. En palabras de Lupe:

“Entonces a mí me contrataron como director de producción –pero como director, no teníamos prestaciones pues, si nos pagaban un sueldo, y ya, prácticamente nos contrataba el fideicomiso o el banco, pero nuestros patrones eran los ejidos pues, entonces a uno que otro nos daban seguro social y así–, pero nos enclavaban en los núcleos de producción, en los ejidos, para capacitar a los ejidatarios en administración, en asistencia técnica, en plagas, en enfermedades o en gestión, o

sea, como director de producción la teníamos que hacer de todo, de administrador, de contador, de gestor pues, de todo, o sea, no siempre la gestión”.

Lo anterior, ayudó a Lupe a conocer y manejar toda la cuestión crediticia, por ejemplo, comenzó a manejar los créditos avíos de los mismos ejidatarios, pues ellos no manejaban los recursos.

Lupe, como director de producción, se enfrentó a problemas de corrupción, él en cierta manera molesto recordó, “había mucha corrupción, estaba muy viciado, por ejemplo, cuando se cosechaba, si en una parcela vamos a decirlo así de 20 hectáreas, salían ocho camiones, no pues, reportaban cinco o seis y al final los vendían ellos, decían, no pues, salió baja la producción y lo reportaban como un siniestro, venían los del seguro hacer el reporte de siniestro y se daban cuenta que no, no pues, le daban su mochada, como había mochada por todos lados, y él decía, no pues si hubo siniestro, entonces el seguro pagaba y había reparto por las dos partes, porque vendían cosecha y por la indemnización del seguro agarraban su parte también, era un cochinerito”.

Lupe con 29 años de edad, recibe una invitación para incorporarse a trabajar a Banrural, donde perdura por casi diecinueve años. La oportunidad se presentó, cuando el ingeniero Galaviz había pedido una licencia de tres meses para irse a trabajar a la ANAGSA (Aseguradora Nacional Agrícola y Ganadera) y es ahí, cuando Lupe se quedaría trabajando en Banrural como director de producción, hasta convertirse en gerente de una sucursal. Lupe lo pone en estos términos:

“En aquel tiempo, cuando me invitaron a trabajar en el banco, el jefe del departamento de asistencia técnica de la oficina matriz el ingeniero Arturo Torres, se le había ido el gerente regional de aquí del banco, se fue como director nacional de la ANAGSA y me dice, oye Guadalupe, hay una oportunidad de entrar al banco, de trabajar conmigo, ¿Cómo la vez? Pero estarías conmigo sin sueldo pues, seguirías como director de producción, pero sin sueldo del banco, porque el ingeniero Francisco Galaviz pidió licencia pues, se fue con licencia a la ANAGSA y ya pues, si él viene y renuncia la plaza es tuya, o si en los tres meses no viene la plaza es tuya”. Así trabajó por tres meses, sin sueldo del banco. Ahí fue el principio de una gran experiencia.

Seguía perteneciendo al departamento de asistencia técnica, pero ahora de Banrural, de una oficina matriz, Lupe decía, “eso también me ayudó mucho, porque ya era un estatus más grande, era el banco pues, porque ahí, no nomas mirábamos la asistencia técnica de un ejido, ya era de todas las sucursales que estaban en este regional, que comprendía todo Sonora y Baja California”. La experiencia que iba adquiriendo en ese momento le ayudaría para relacionarse con personal y sobretodo el manejo de los créditos y al final llegar a la gerencia de sucursal. Lupe recordó:

“Entonces, yo ya empecé a meterme, iba a la sucursal de Villa Juárez, Pueblo Yaqui, Caborca, Mexicali, Ensenada, y empecé a relacionarme con personal también, y a supervisar créditos pues, o sea, los créditos que daba el banco, a uno lo mandaban a supervisar si realmente estaban bien dados pues o sustentados, sobre todo los créditos refaccionarios, que son a largo plazo, esos empezábamos a supervisar y todo eso, y ahí, me metí más con cuestiones crediticias pues, empecé a conocer los diferentes tipos de créditos, los diferentes instrumentos que manejaban pues, captaciones, servicios bancarios, cheques, ahorros, inversiones, todo eso”. Todo lo anterior, le dio formación a Lupe, y él lo pone en estos términos, “me fue dando formación pues, que al final del banco yo terminé como gerente de la sucursal en Vicam¹⁰³, me ayudó todo eso”.

Caracterizado por ser una persona carismática, ordenada, sería y rígida, me contó una experiencia cuando él estaba de gerente, destacando que tuvo que subir de rango a una trabajadora para poder controlar a las mujeres, “cuando fui gerente, yo manejaba alrededor de 25 gentes pues, porque yo estaba a cargo de personal de los cheques, personal de servicios bancarios, de informática, y yo veía, como en todas las empresas se forman grupos antagónicos, de que se llevan unos y otros no, y en una sucursal, yo tenía como unas doce mujeres de los veintitantos, y las mujeres son muy difíciles, entonces yo no quise trabajar así, y yo, entre todas empecé a ver a escondidas o a checarlas hasta que hallé a una, era cajera, bueno guarda valores, era la que tenía la caja fuerte y repartía el dinero, era una mujer dura pues, y ya hablé con ella, le dije, ¿Bere, te interesa otra categoría? No pues, que

¹⁰³ Vicam, Sonora es la primera cabecera de los 8 pueblos yaquis, los cuales son: Rahum, Torim, Huibiris, Belen, Bacum, Vicam, Potam (segunda cabecera) y Cócorit.

sí, y si la nombre a ella como jefa, como subgerente de servicios bancarios para que me manejara a todas las viejas ahí pues, porque eran muy batallasas y ella si le tenían miedo, era muy dura, la utilicé para que me controlara ese aspecto”, entre risas decía.

Sin embargo, en la década de los noventas, Lupe enfrenta algunas problemáticas, pues el área de asistencia técnica desaparece. Para esa década, los créditos que otorgaba el banco y eran manejados por ellos mismos, pasan a manos de los productores y son ellos quienes ahora los administraban. Lupe recordó:

“De los noventa hacía atrás, era el banco que te platicaba, el de la corrupción, el del cochinerero, pero trataron de imprimirle un poquito de honestidad, entonces el banco se reestructuró, en los noventas se reestructuró, desapareció el área de asistencia técnica, los inspectores de campo desaparecieron de la estructura del banco pues, el departamento de asistencia técnica, que es donde estaba yo, pues también desapareció, cerraron sucursales, dentro de la estructura estaba la oficina matriz, las oficinas matrices eran las regionales”. ¿Pero en qué consistió la reestructuración? – Le pregunté–, “pues de la oficina matriz había sucursales A y de las sucursales A, había unas sucursales B que dependían de las sucursales A, entonces desaparecieron todas las sucursales, se redujo mucho la estructura pues, y el personal también, o sea, liquidaron a mucha gente, de hecho como desapareció el área donde estaba, pues también me estaban liquidando a mí”, comentó.

Sin embargo, gracias al desempeño que Lupe había tenido en el banco, le dan una segunda oportunidad, la gente del banco le decía búscale en la nueva estructura, “me acuerdo pues que dentro de la estructura nueva, ya no era de oficina matriz, eran gerencias estatales pues, entonces al gerente estatal de Sonora yo lo conocí, y ya pues hablé con él y me dijo, no pues búscale, hay oportunidad en Pueblo Yaqui¹⁰⁴, pero el gerente de Pueblo Yaqui en cierta manera autónomo para elegir su personal, entonces ya fui hablar con el ingeniero que estaba ahí de gerente, Francisco Orozco, y ya le digo, me comentó el ingeniero Solís que tenías unas plazas, no pues sí me dice, pero ya el contador Guadalupe Chong me habló que

¹⁰⁴ Es una de las cinco comisarias que pertenecen el municipio de Cajeme.

va a meter a su cuñado y que la chingada, y luego que otro, no pues va a entrar el hijo de fulanito, y así pues no, entonces no hubo quebrada, entonces dije, yo ya voy para afuera”.

Pero un día, en una reunión, se iba a encontrar con el gerente que estaba en Moctezuma¹⁰⁵, un médico veterinario quien le preguntó, ¿Qué onda, donde andas? sin saber que la decisión que tomaría sería una de las etapas más difíciles de su vida, Lupe respondió, “no pues, ya me dieron la carta porque ya voy para afuera, ¿no te gustaría irte conmigo a Moctezuma? – Dice el gerente– no pues, que sí le dije, no la pensé, era mi oportunidad de seguir en el banco pues, y ya pues le acepté y me fui a Moctezuma y fue una época difícil”. Sin embargo ¿Por qué iba a ser difícil?

“Porque, en ese tiempo los sueldos no eran tanto pues, tampoco como irme yo, mantener mis gastos allá y dejar a mi familia, y llevarme a mi familia no era pues, mis hijas aquí estaban en la escuela y llevármelas a la sierra como que no, me fui solo y me asignaron no nomas Moctezuma, manejaba como 16 municipios pues, entonces a mí me mandaron al Río Sonora como promotor, como cuando recién se hizo la nueva estructura no había personal pues, yo manejaba todos los municipios del Río Sonora, Baviácora, Aconchi, Banámichi, Arizpe y era mucho caminar y gasto y todo pues, luego yo pagaba hospedaje y todo, pero pues ni modo tenía que hacerle, entonces no me alcanzaba el sueldo, te comenté de mi cuñado¹⁰⁶ pues, él se cambió a trabajar con otro mayordomo y se le descompuso su carro y yo tenía mi camioneta aquí pues –en Ciudad Obregón– y me habló, compadre me dijo, dice su hermana que si le renta el carro, la camioneta pues, para hacer sus vueltas, sí adelante, ahí está, y me pagaban renta, y yo esa renta prácticamente se la daba a mi señora pues, porque no me alcanzaba a mí, entonces me estuve sosteniendo de la renta de la camioneta, fueron tiempos difíciles, gracias a Dios no fue mucho, fueron 7 meses los que estuve”.

Al tiempo, consiguió su cambio otra vez a oficina matriz, pero ahora en otra área, en la cuestión crediticia, los avíos y los refaccionarios, con este cambio le fue mejor, pues tuvo la

¹⁰⁵ Es la cabecera del municipio Moctezuma, en Sonora.

¹⁰⁶ Es de quien se habló en líneas atrás, esposo de su hermana, a quien miró como su segundo padre.

oportunidad de ascender y conocer más a Banrural. Le tocó vivir uno de los cambios más importantes en el banco, el cambio de la plataforma informática.

Con gran orgullo comentó, “se cambió la plataforma de informática que había, y como yo estaba empapado de la cuestión crediticia, entonces escogieron personal que supiera la parte operativa y capacitarlos con la cuestión informática y me tocó como implantador, implantar los nuevos sistemas informáticos en el banco pues, y yo, ya no nada más andaba aquí, sino en toda la república, entonces me decían ve a Veracruz, a Tamaulipas, a dar cursos, capacitación de informática especializada en lo que era el crédito, lo que era cartera, entonces me ayudó mucho en la formación”, concluyó.

Lupe dedicó gran parte de su adultez a Banrural, fueron casi diecinueve años, hasta que el banco cerró sus puertas en el 2003. Fue, sin duda alguna, la formación que necesitó para conformar la organización agrícola. “Banrural, para mí fue una gran escuela, porque me dio mucha formación en las cuestiones más que nada administrativas, ahí me dieron capacitaciones para desarrollar proyectos, o sea, llevé mucha capacitación, cursos para técnicas de evaluación de proyectos, en cierta manera me enseñaron a hacer los planes de negocio, los diagnósticos para ver si funciona o no, entonces voy a decir, o sea, voy hacer una plan de negocios para ver si funciona o no funciona o aplicar o llevar mi negocio apegado a este esquema”, decía al respecto.

Él mismo añadió: “”

“Entonces definitivamente, sí, Banrural me dio y me ayudó ya en la etapa final de poderme decir, bueno, me voy a desarrollar ya en esto –en la actividad agrícola, como productor–, porque oportunidades financieras hay pues, o sea, decir, bueno me voy aventar, en cierta manera me dio valor a mi decir, bueno me voy a independizar, me voy a poner a trabajar solo, porque hay opciones de financiamiento, porque si yo no tenía una rastra, no tenía ningún tractor, todo eso, pues me dio confianza pues, el saber que podía operar un crédito con “x” o “y” institución, en este caso con Financiera Rural u operar una parafinanciera, con un molino, con una unión de crédito, o sea, el hecho que tu conozcas las formas de operar de las diferentes entidades que hay, que indiquen en el campo, pues te da

confianza decir, pues yo me aviento pues, al cabos tengo esta opción, tengo esta, tengo esta otra, o sea, eso fue en lo que me ayudó”.

Posteriormente, un grupo de productores lo invitan a formar una parafinanciera¹⁰⁷ y operar mil 500 hectáreas, tiempo después, cuestionándose que es lo que seguiría para él y su familia, decidió conformar su propia Sociedad de Producción Rural. Sin embargo el camino no iba a ser fácil.

4.2 Los inicios como productor: hacia la conformación de la SPR de R.I.

“Entonces yo como profesionista, como agrónomo, la verdad, yo siempre tuve la idea esa, de quererme independizar pues, de trabajar y poder sembrar”.

“Yo ya estaba hasta el gorro con trabajo de papelería, con informes, con auditorias, ya estaba cansado de rendirle informes a otras gentes y más cuando eres servidor público, como en el banco, de que siempre te están supervisando, siempre te están amenazando de que si no pasa esto, pasa lo otro”.

Decía Lupe, en una de las entrevistas.

A pesar de que las economías han estado difíciles, siempre hay oportunidades de hacer algo, de crear algo, aunque sea a escala pequeña, se deben buscar los medios para conseguir las metas. En ese sentido, Lupe comentó:

“A pesar de que las economías han estado difíciles siempre ha habido oportunidades pues, de hacer algo, si te esfuerzas o si haces un proyecto o una meta, de, yo voy hacer esto, lo puedes hacer, batallando si tú quieres, lo que sea pero, hay medios pues, Dios pone los medios para salir adelante en tu proyecto por mínimo que sea, entonces puedes salir adelante, entonces yo como profesionista, como agrónomo, la verdad, yo siempre tuve la idea esa de quererme independizar pues, de trabajar y de sembrar”.

¹⁰⁷ La parafinanciera es un argot, es un término por así decirlo de FIRA, decía Guadalupe.

En el estado de Sonora y Sinaloa se practica mayormente a diferencia de otros estados lo que es el rentismo de tierras para el cultivo, pues cuando los ejidos desaparecen, cuando el gobierno decide quitar los apoyos al campo y particularmente al ejido, el campo se descapitalizó y el ejidatario, empieza a rentar y vender sus tierras, dando como resultado una oportunidad a Lupe para abrirse camino en la actividad agrícola. Acto seguido él explicó:

“En un principio quizá los esquemas no se prestaban, porque antes, la tierra o era privada, particular o era ejidal pues, a raíz que se retiraron los créditos del campo, por cuestiones de lo que tú quieras, toda la problemática social que había, a partir que se retiran los financiamientos al campo, que el gobierno deja de apoyar al campo prácticamente, entonces se viene lo que es el rentismo en el valle, y yo creo que en toda la república, pero más aquí en estos estados como Sonora y Sinaloa, el ejido prácticamente ya desapareció, desaparece, y empiezan a rentar¹⁰⁸ sus tierras, a vender sus tierras, entonces eso da oportunidad al que quiere, de buscar los medios, y el que los tiene no batalla para entrarle como agricultor o como productor, y el que no tiene, pero quiere y le gusta como yo, pues buscas los medios para ir haciéndolo, entonces eso –el rentismo– nos dio la oportunidad a los que si queremos de estar en el campo, de meternos a rentar la tierra, entonces eso nos ha ayudado, ha sido difícil, pero nos ha dado la oportunidad de meternos, y es algo que yo siempre he querido pues, o sea, dedicarme al campo, pero de manera personal, no como empleado, yo soy el propio agricultor, no en gran escala, pero por lo menos que sea mi propia empresa, mi propio trabajo pues, yo vivir de eso, no depender de nadie, yo programarme y hacerme a mi sueldo”, concluyó.

Lo anterior, fue el inicio de constituirse como un productor, iniciando operaciones cuando él administraba una Parafinanciera. Lupe, retrocedió en el tiempo y recordó:

¹⁰⁸ Si no existiera el rentismo, la verdad ahorita no sé qué pasaría con las tierras o nadie las estuviera sembrando, porque el ejidatario ya no las puede sembrar pues, y menos ahorita que ya no tiene ninguna capacitación, el campo ya se descapitalizó, ahorita el ejidatario por más que quiera, o sea, no va a poder, porque no tiene ni la capacitación, ni los recursos tecnológicos, ni la maquinaria que no es tan fácil hacerse de ella. Decía Lupe en una de las entrevistas.

“Llegué al banco y duré casi 19 años, hasta que lo cerraron pues, hasta el 2003 que lo cerraron –Lupe ya tenía la inquietud de sembrar algunas hectáreas de manera intendente en el valle, pero la idea quedó paralizada, pues comenzó a trabajar de nueva cuenta– y ya después me contrataron con el SAE, con el Servicio de Administración y Enajenación de Bienes del Gobierno Federal, trabajé 2 años nomas, porque ya se estaban llevando todos los asuntos del liquidador, primero decían que a Guadalajara y después a que a México –al D.F. – y pues ya no le seguí”. Continuó diciendo, “y ya un grupo de productores me invitaron a que les ayudara a echar a volar una parafinanciera y administrar un fondo de aseguramiento, ya me desligué de la parte oficial y me fui con los productores, y con la lanita que me dieron en el banco, con la indemnización, que la verdad nos liquidaron muy bien gracias a Dios, en el banco yo tenía carro, tenía crédito hipotecario que me financiaron ahí –en Banrural– que es la casa donde vivo yo ahorita, con la liquidación pagué mi casa, el carro, y nos quedó una feriecita ahí, y ya pues, yo pensando en el futuro dije, ¿Qué voy hacer? Y ya le digo a mi señora, sabes lo que puedo hacer yo como agrónomo en el campo, es rentar tierras y empezar a sembrar yo, y si pues, en el 2005 empecé a rentar tierras y a sembrar, pero no tenía maquinaria, esa fue de las partes difíciles pues, que no tenía maquinaria”, concluyó.

El grupo de productores que invitó a Lupe a conformar la Parafinanciera son de Vicam a quienes conoció cuando él fue gerente de Banrural. Acto seguido, explicó, “entonces yo estaba en el SAE en el liquidador, cuando se me arrimó un grupo de productores de Vicam que fueron mis clientes cuando yo era gerente del Banrural de la sucursal de Vicam, y ellos traían la intención de formar una Parafinanciera, y ya andaban en el inicio del fondo de aseguramiento, entonces me invitaron a que les ayudara a conformar, y a operar la Parafinanciera pues, la dispersora de crédito¹⁰⁹, entonces yo les ayude a conformar, yo hice el proyecto, yo hice el diagnóstico, yo hice el plan de negocios, y ya la echamos a volar, yo

¹⁰⁹ Una parafinanciera y una dispersora de crédito, de acuerdo con Guadalupe es lo mismo, la parafinanciera es un argot, es un término por así decirlo de FIRA, y la dispersora de crédito que es lo mismo, es un término de la Financiera Rural que las creó, las formó, las impulsó, para cumplir de cierta manera sus mandatos, de operar crédito de manera organizada, no de manera individual sino de manera grupal, él comentó en una de las entrevistas.

en ese tiempo tenía firma, tanto de FIRA como de la Financiera Rural para firmar proyectos, entonces ese grupo me invitó pues, para que les ayudara a eso, entonces ya prácticamente cuando me dieron el serruchaso en el liquidador, en el SAE, cuando no me fui a México, ya me quedé trabajando acá con ellos –en la Parafinanciera–, de echo me traslape el último mes que trabajé con el banco liquidador, trabajé con ellos –en la Parafinanciera– en el desarrollo, la planeación del proyecto pues, ya prácticamente con sueldo, los últimos dos meses tuve sueldo de las dos partes, entonces ya me quedé administrándoles el fondo, como gerente del fondo de aseguramiento y echando a volar la parafinanciera, la dispersora, en ese tiempo la queríamos echar a volar con 5mil hectáreas, entonces vamos por partes, nos autorizaron mil 500 hectáreas que fueron como 25 millones de pesos que nos prestó en el primer año de arranque, y así empezamos a operar hasta junio del año pasado –año 2014– que estuve yo operando 70 millones de pesos con el financiamiento de la Financiera Rural”.

Así fue como empezó. Con esa experiencia que estaba y había adquirido, Lupe tomó una decisión: trabajar con la Parafinanciera y rentar tierras a la vez. Así, fue, como en el año 2005 trabajando con la Parafinanciera empezó a rentar tierras, “inicialmente pues, yo operé pues, a sembrar solo así desde el 2005, y la SPR, la sociedad, la formé a finales del 2009, y la puse en operaciones en el 2010, o sea, 5 años después, porque yo operaba como persona física”. En adelante profundizaremos en la Sociedad de Producción Rural.

Inició con recursos propios y con financiamiento de la Financiera Rural, empezó a rentar tierras en el valle del Yaqui, en un ejido llamado “Javier Mina” con la intención de sembrar poca superficie, no obstante, terminó sembrando en su primer ciclo 80 hectáreas. Lupe nos decía:

“Empecé a rentar tierras aquí en el valle, para el lado del campo 60, en el ejido “Javier Mina”, yo dije, vamos a empezar con 10 o 20 hectáreas, y no pues, me salieron 20 hectáreas y no pues, las agarré, y luego me salieron otras 10 y las agarré, y así me fui, y el primer año me aventé con 80 hectáreas pues, bastante pesado, y sin tener maquinaria, ni nada, tractores, implementos, nada”.

Sin embargo, esa dificultad fue superada gracias a las amistades que Lupe había conseguido hacer mientras se desempeñó en sus antiguos puestos de trabajo, él comentó lo siguiente, “afortunadamente siempre hemos tenido amigos que ya estaban entrados en la agricultura, compañeros, que bueno les decía, préstame un tractor, préstame el equipo, la rastra, esto, lo otro, y si pues, gracias a Dios con las amistades me aventé el primer ciclo pues, pero es muy difícil, es muy batalloso sin tener maquinaria, es muy difícil, pagar maquilas y todo eso, es muy difícil pues, no la hace uno sin maquinaria, y sí, me aventé el primer año así, y el segundo pues también, entonces así empecé”.

Pero en ocasiones empezar un proyecto se puede convertir en algo tormentoso y difícil, siempre y cuando no se tanguen las bases o la idea de aquello que se quiere hacer. Al respecto, Lupe decía que él siempre sostuvo qué es lo que quería hacer y a qué mercado dirigirse, pues en la región hay diversas opciones de compra, “opciones para comercializar ya había, aquí regionalmente pues esta la industria, están los molinos, esta Sefinsa, estaba Munsa, y otro también, meterme al mercado de exportación a comercializar, pero ahí yo meterme con una empresa que no está aquí en la región, pues no me daba mucha confianza, era mucho riesgo, entonces yo dije, voy hacer conservador en eso, me meto aquí, con un mercado local, con un molino local, que tenga su oficina aquí en la región, que yo pueda ir a cobrarles, entonces esa fue mi estrategia, a lo mejor te pagan menos, un poquito menos, pero es más seguro, esa fue mi decisión de trabajar con un mercado local”.

Esa decisión que tomó Lupe, ha llevado a trabajar por diez años con su aun comprador Munsa Molinos, “gracias a Dios, desde el primer ciclo, desde el 2005, todos los años he comercializado con el molino que escogí al principio, con Munsa Molinos, ya tengo una relación de largo plazo”, concluyó. Y, en secciones posteriores, daremos cuenta como esta decisión forma parte importante en la forma de organización de la SPR de R.I.

Ya con dos años de operación, y de lo mal que estaban las condiciones ambientales, Lupe consideró lo siguiente, “ya en el 2007 hice un receso, porque fue cuando hubo sequía aquí pues, fue cuando no había agua, que esto y que lo otro, entonces se redujo la superficie de siembra en el valle, y yo no veía muy buenas condiciones pues, entonces el 2007 no sembré nada, ni el 2008 no sembré por cuestiones de escasez de agua y todo eso”, comentó.

Los primeros años de actividad agrícola, Lupe contaba por decirlo en cierta manera con dos ingresos: pues recordemos que él estaba de gerente en el fondo de aseguramiento, la parafinanciera, y también rentando tierras, cultivando. Aquello, le permitiría no estar viviendo de la agricultura, pues con el ingreso de la parafinanciera le alcanzaba para mantener a su familia. Con las utilidades que tenía de la agricultura las utilizó para realizar inversiones. Lupe lo pone en estos términos:

“O sea, yo lo veía, como yo tenía el otro trabajo –la gerencia de la parafinanciera– como sea tenía el servicio médico, la quincenita, yo la tenía, entonces no vivía de la agricultura, no vivía de ella pues, o sea, lo que sacaba era comprar equipo, equipo, reinvertir, reinvertir pues, no para vivir para comer de ahí, entonces eso me ayudó los primeros años, pero ya a partir de este año –2015– pues ya 100% de la agricultura”.

Después del receso por cuestiones ambientales, se retomó la actividad en el año 2009, más aún, en ese mismo año se empieza a visualizar un crecimiento tanto en maquinaria como en superficie sembrada. Veamos.

Lupe con la espinita clavada de no sembrar durante dos ciclos –en el 2007 y 2008– del año 2009 hasta la fecha ha seguido con la actividad. Ese año 2009, Lupe solicitó un crédito refaccionario para adquirir un tractor equipado con lo necesario para trabajar el cultivo, de hecho con el uso de maquinaria los costos se ven reducidos notablemente, Lupe nos decía, “esperando la oportunidad y hasta el 2009 empecé a sembrar otra vez, al 2009 y hasta la fecha ahorita, pero ya me aventé con un crédito refaccionario, con un tractor equipado pues, rastra, arado, y ya lo que ocupas más o menos, no para darle todo el trabajo bien al cultivo, pero ya para salir adelante”. Y el mismo añadió:

“2009 mi primer equipo, y ya gracias a Dios salió bien el primer año con maquinaria, como te decía el otra vez pues, o sea, ya con maquinaria reduces mucho los costos pues, reduces hasta un 40% los costos y si te amarras bien hasta un 50% puedes reducir los costos y me ayudó, ese año tuve buenas utilidades, de contado le compré un carrito a mi hija con el que va a la escuela desde la prepa, y

pagué los compromisos del refaccionario, y ya al siguiente año, ya me aventé con otro tractor equipado también pues”.

Con la llegada del primer tractor, es cuando la superficie comienza a ser incrementada, Lupe lo pone en estos términos, “entonces compré prácticamente el tractor equipado con rastra y arado, y sí fue como empecé, y así fue como incrementé un poquito más la superficie, o sea, los primeros años de 70, 80 hectáreas que sembraba pues ya brinqué a 130, y así me fui año con año, luego le subía 20, 30 hectáreas más, 130, 150, 180, 200 pues ahorita es en lo que ando más o menos, de hecho el año pasado sembré 250 y este 230, o sea, ahí he andado”. No obstante, él es consciente que no puede crecer demasiado, pues no tiene el suficiente equipo.

Lupe añadió la explicación del funcionamiento de un tractor:

“Un tractor de la capacidad que tengo pues un New Holland que es de arriba de 100 caballos de fuerza, 105, 110 caballos de fuerza, entonces con base en eso, tu puedes trabajar tranquilamente 100 hectáreas pues, con ese tractor, si le das un poquito más de carilla hasta 150, pero bien chicoteado y bien programado”.

Recapitulando, y en palabras de Lupe, “pues así fue como fui evolucionando, para hablar de años, en el 2009 saqué el tractor y en el 2010 me aventé con otro crédito refaccionario, con otro tractor, entonces ya con dos tractores, ya era más fácil trabajar las 200 hectáreas pues, pero hay momentos críticos que cuando andas sobre todo en la siembra pues, que requieres hasta de otro tractor por ciertas labores que tienes que hacer inmediatamente pues, entonces dos tractores en 200 hectáreas, pues uno anda rastreando y el otro anda sembrando, entonces a veces que si va requiriendo más equipo pues, pero a la vez, si compras más, también quieres ir creciendo y es un cuento de nunca acabar, pero para trabajar tranquilamente 250 hectáreas o 300, con 3 tractores si la haces bien, pues el 2009 compro un equipo, el 2010 compro el otro y ya con eso me vine, hasta el año pasado, hasta el 2014 que saqué otro tractor, entonces son 3 tractores y son tractores de capacidad mediana, de tal manera que les puedo dar usos múltiples pues, o sea, labores livianas y labores pesadas, pues en esa medida fuimos evolucionando en cuanto a la capitalización de equipo de trabajo”.

Para el año 2010 se da un cambio en la personalidad jurídica, Lupe comenzó a operar en forma de Sociedad, es decir conformó una SPR de R.I. En realidad el nombre legal es “YALETA Agropecuaria SPR de R.I.”¹¹⁰, él añadía:

“Inicialmente pues, yo operé pues, a sembrar solo así desde el 2005, y la SPR, la sociedad, la formé a finales del 2009, y la puse en operaciones en el 2010, o sea, 5 años después. Porque yo operaba como persona física, pero como persona física tienes muchas limitantes, sobre todo también hacendarias pues, con Hacienda”. Y, son estas limitantes lo que llevan a conformar la Sociedad, sin embargo ¿Cuáles son esas limitantes? ¿Por qué no seguir operando como persona física? Le pregunté.

Principalmente son los apoyos/subsidios económicos, pues en esta forma de operar, solamente se apoyan cien hectáreas. Lupe, “como persona física te limita el operar, en cuanto a apoyos económicos te limita hasta 100 hectáreas, como persona física puedes operar hasta 100 hectáreas, o sea, ahorita los apoyos¹¹¹ los indexan por socios pues, entonces si yo siembro 200 hectáreas, ahorita como socio, pues a mí, por ejemplo yo ahorita para comercializar pudiera comercializar nada más 100 hectáreas, la producción de 100 hectáreas, porque el excedente ya no pudiera tener subsidios o apoyos¹¹² pues, entonces esa es la razón porque la mayoría de las gentes ha creado Sociedades”, decía. Acto seguido, explicó otra forma de operar:

¹¹⁰ La palabra YALETA, son las iniciales de sus tres hijas: Yadira, Leticia y Tania Armenta. Inicialmente YALETA comenzó con 4 Socios, es decir la Asamblea General se constituía por el papá, la mamá y dos hijas. A raíz que Tania, la hija menor cumple la mayoría de edad se integra como un socio más a la SPR. Actualmente se conforma por 5 socios.

¹¹¹ En una de las entrevistas Lupe afirmó que, la clave de todo esto, es decir de la actividad agrícola son los apoyos que se reciben por parte de las instituciones financieras como SEDESOL, Financiera Rural, etc.

¹¹² Lupe, me contó un experiencia que vivió en uno de sus antiguos trabajos respecto al precio de los tomates. Los productos mexicanos en EEUU, no los ven también como un producto de España, de Israel o de otros lados, entonces nosotros decíamos, pero ¿Por qué? O sea, si estamos produciendo tomates muy buenos, de buena calidad, con los grados brix que demanda el mercado, las cadenas, los anaqueles, los tiempos de vida y no nos explicábamos porque nos estaban vendiendo los tomates o porque nos estaban pagando muy baratos los tomates mexicanos. Entonces una forma de razonamiento es que la mayoría de los países subsidian a sus productores a sus productos y México no subsidia, México no defiende a sus productores o a sus productos. Entonces no es la misma, aunque venga del otro Continente, pagando fletes, que vienen en avión, en barco, en otros transportes más caros que los que pueden ser aquí, entonces no es la misma, una libra de tomate de Israel que te cuesta 6 dólares y aquí un mexicano te costaba 14 dólares pues. A grandes rasgos esa puede ser una explicación, señaló Lupe.

“Las otras sociedades mercantiles, como las Sociedades Anónimas, etc., las manejas a través de acciones pues, tienes que presentar acciones, la SPR no requiere acciones, entonces esa es otra bondad, no requiere aportaciones de los socios, no requiere aportar una acción, cien acciones, mil acciones, cuatrocientos, en moneda pues, no requiere aportaciones pues”. De ahí que Lupe, decide empezar a buscar otras maneras de operar y da cuenta que existen distintos tipos de Sociedades, en ese sentido, explicó:

“Entonces, ahí busqué dentro de las diferentes maneras de operar como Sociedades pues, entonces me incliné por una SPR, porque una SPR no es están regulada podemos decirlo así, no es tan regulada como una Sociedad Anónima, es más flexible o como otra figura jurídica pues, como te decía el otro día, una SPR está sustentada en la Ley Agraria, no en la Ley de Sociedades Mercantiles¹¹³, pero aun así, o sea, si tengo que cumplir con aspectos fiscales, pero tiene más bondades”. Y, terminó diciendo:

“Y sobre todo en el campo la que rifa, vamos a decirlo así, la que predomina es la SPR, por las bondades que tiene en su forma de operar, de control, de regulación, etc., y son etiquetadas 100% para el campo y una Sociedad Anónima, es más diversa su operación, le puedes dar muchos sesgos, y sobre todo, Hacienda te fisga más, te está checando más”.

Tabla 5. Comparativo de cuatro formas de operar en el valle del Yaqui

Persona Física	Sociedad Anónima	Sociedad de Producción Rural	Asociación de Interés Colectivo
Limitantes con Hacienda	Se maneja a través de acciones	No requiere de acciones	- Los socios deben ser ejidatarios o tener tierras
Los apoyos económicos te limitan a operar solamente 100 hectáreas ¹¹⁴	Mayormente regulada en aspectos fiscales	No es tan regulada, pero se cumplen aspectos con fiscales	

¹¹³ Pero la SPR, opera como si fuera una mercantil.

¹¹⁴ Lupe afirma que esta es la razón por la cual la mayoría de la gente conforma Sociedades.

Se sustenta en la Ley de Sociedades Mercantiles	Se sustenta en la Ley de Sociedades Mercantiles	Es flexible	
	Operación diversa	Sustentada en la Ley Agraria	
		Etiquetadas 100% para el campo	
		- En el aspecto formal se regula por una Asamblea General - La dirección está a cargo de un Consejo de Administración nombrado por la Asamblea - Órgano de Vigilancia	
		- El consejo puede funcionar por medio de un representante legal al otórgale un poder.	
		- Los socios no necesariamente deben tener tierras o ser ejidatarios	
		- Se forma entre una o más personas físicas. Y esas personas pueden ser, tus hijos, tu compadre, el vecino, por afinidad.	
		- No tiene límites en cuanto a socios	
		- La mayoría de las SPR en el valle del Yaqui son familiares	
		- La participación en la toma de decisiones es familiar basado en la confianza	

Fuente: con base en las entrevistas realizadas al propietario de la SPR de R.I.

Hasta ese momento, como Persona Física, era Lupe como administrador, como un todo, tenía cuatro trabajadores y él se apoyaba en las instituciones financieras para la obtención de créditos y asesoría técnica. La contratación de empleados era temporal, por jornales, y será evidente como la adquisición de maquinaria permite contratar empleados fijos, en función de la demanda, aspecto importante en la forma de organización de la SPR de R.I., Lupe mencionó:

“Pues era yo como persona física, pero aparte, sobre todo, cuando no tenía maquinaria contratabas al regador, al que te ayuda a desyerbar, a limpiar o equis trabajo, pero sobre todo temporal, por jornales, no de planta, no fijos, a raíz de que cuando yo compro mi primer tractor y todo eso, entonces ya contrato a personal de planta, fijo, en este caso el chavalo “el toño”, ese empezó desde que tuve el primer tractor, empezó conmigo y hasta la fecha, como ahorita no tienen trabajo, ellos no salen de su casa o salen a dar la vuelta o andan donde quieran, no están trabajando pues, pero yo les sigo pagando”.

Después de todo, Lupe había comenzado a hablar de las bondades, de la forma de operar, de control, de regulación de la SPR, él solo abrió el camino para indagar en el fenómeno organizacional que estábamos buscando, es decir, cual es la “forma de organización” de YALETA Agropecuaria SPR de R.I., pues si bien, Guadalupe nos abrió el panorama con algunos elementos importantes, como la introducción de la familia, la toma de decisiones, la forma de control y quizá lo que distingue a las SPR de otras formas, es que requiere de tres órganos regulatorios para su funcionamiento, los cuales pueden ser constituidos por la propia familia.

Es decir, la familia es quien autoriza los créditos, son ellos quienes deciden a quien meter como socio, entre risas Lupe nos explicó, “que dices tú, bueno pues, te lo diste, sí, al final uno se los da, o sea, uno es el que está en la actividad, lo otro –la familia y los órganos– es para cuestiones de sustentar los apoyos y todo eso o darles números”. Adicionalmente, la familia es para justificar temas como la confianza:

“Al final lo que tu buscas es el trabajar en forma independiente, haces una Sociedad de no meter a otros socios que tengan injerencia en la toma de decisiones, en la administración del negocio, porque tú quieres ser independiente, de otra manera te digo, oye José Carlos vente, te invito a ser socio de mi Sociedad, le vas aportar trabajo, esto o lo otro y al rato vas a decir, oye, porque no hacemos esto, porque hiciste esto y no me dijiste o vamos haciendo esto, ya vas a querer tomar participación en la toma de decisiones, entonces por eso la mayoría son familia”.

Eso me llamó la atención. Entonces, habría que continuar indagando, profundizando y platicando con el señor Lupe, y es aquí, cuando le pregunté, ¿Cuáles son esas bondades de la Sociedad de Producción Rural? ¿Cuál es su forma de organización?

4.3 Conformación y forma de organización de YALETA Agropecuaria SPR de R.I.

En el valle del Yaqui existe una gran variedad de organizaciones productoras y cada una ostenta una forma de operar, entre estas organizaciones se destacan las Sociedades Anónimas, las Personas Físicas, Medianos y Grandes productores. Las Uniones de Crédito, las Asociaciones de Productores, las Alianzas Campesinas (King, 2007). De acuerdo con Camiro (1996) citado por Almanza (2008) existen tres tipos de organizaciones, quien las divide en tres niveles según su importancia, en ese sentido tenemos:

En el primer nivel se encuentran las Sociedades de Producción Rural (La SPR) se caracterizan por agrupar a ejidos colectivos y trabajan para conseguir recursos financieros; en el segundo nivel se destacan las Uniones de Ejidos, las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo, Sociedades de Producción Rural, Uniones de Crédito, Fondos de Aseguramiento, Comités de Comercialización y Asociaciones de Productores de Hortalizas; en el tercer nivel se destacan las Organizaciones de Representación Regional y Gestión de Demandas.

Recordemos, Lupe comentó que había buscado dentro de las diferentes formas de operar como sociedades cual le convenía más, y de acuerdo con la Ley Agraria en su última declaración en el Diario Oficial de la Federación en el 2012, en su título cuarto de las Sociedades Rurales (del artículo 108 al 114) establece lo relativo a las siguientes figuras organizativas:

- Uniones de ejidos o comunidades, en las que participan dos o más ejidos o comunidades
- Sociedades de producción rural, con dos o más productores rurales
- Uniones de sociedades de producción rural, con dos o más sociedades de producción rural

- Asociaciones rurales de interés colectivo, con dos o más de las siguientes personas: ejidos, comunidades, uniones de ejidos o comunidades, sociedades de producción rural o uniones de sociedades de producción rural.

Lupe decidió inclinarse por la Sociedad de Producción Rural. No obstante, la SPR, se distingue por tener una forma particular de control, de regulación, permite integrar a la familia, no ocupa acciones, y además requiere de tres órganos para poder operar/funcionar. Siguiendo a la Ley Agraria, el funcionamiento y la constitución de estas figuras organizativas se requerirán la resolución de la asamblea de cada uno de los núcleos participantes, la elección de sus delegados y la determinación de las facultades de éstos.

En el aspecto formal este tipo de organización será regulada por una Asamblea General, en nuestro caso, la Asamblea se compone de cinco socios, siendo los cinco integrantes de la familia de Lupe: esposa, tres hijas y él. La Asamblea se considera como el órgano supremo. En lo referido a la dirección, la Sociedad estará a cargo de un Consejo de Administración – segundo órgano– el cual es nombrado por la Asamblea General. El consejo se compone por un presidente, un secretario y un tesorero los cuales tienen poder de representación de la unión ante terceros. De igual forma, para nuestro caso, está constituido por la familia del señor Guadalupe, de ahí que el Consejo de Administración se compone por el Presidente: papá, Tesorero: Mamá, Secretario: hija mayor.

Finalmente el tercer órgano, es el consejo de vigilancia, el cual será nombrado por la Asamblea General e integrado por un presidente, un secretario y un vocal, en este sentido, los integrantes de la familia son quienes constituyen este órgano. En la tabla siguiente se muestran los tres órganos.

Tabla 6. Órganos y sus funciones de la SPR

Órgano	Función
Asamblea General	Órgano de deliberación, análisis y toma de decisiones
Consejo de Administración	Órgano de representación y dirección
Consejo de vigilancia	Órgano de control y vigilancia

Fuente: elaboración propia con información de la Procuraduría Agraria.

Toda SPR debe adoptar una personalidad jurídica seguida de las palabras “Sociedad de Producción Rural, o bien, SPR” seguido de una responsabilidad ya sea ilimitada, limitada o

suplementada. Para nuestro estudio, es una SPR de Responsabilidad Ilimitada. Veamos que significa.

De acuerdo con la Ley Agraria, la responsabilidad ilimitada hace referencia a que cada uno de sus socios responde por sí, de todas las obligaciones sociales de manera solidaria. No obstante, no se requiere de capital inicial. Por último, con base en el artículo 112 de la Ley Agraria, toda sociedad debe llevar una contabilidad la cual será llevada por una persona propuesta por la junta de vigilancia y aprobada por la Asamblea General. Es por todo lo anterior, que se convierte interesante el estudio de la forma de organización.

Una vez contextualizado la operación legal, a continuación y en palabras de Lupe, revivamos la conversación que tuvimos respecto a las bondades y la forma de organización de YALETA Agropecuaria SPR de R.I.

Aquel día, en un café de la ciudad, platicábamos acerca de cómo había iniciado su proceso de constituirse como un productor en el valle del Yaqui, me contó y como ya lo expuse en líneas atrás, fue y ha sido un camino difícil, de cómo pasó de persona física, decidió constituirse jurídicamente como una Sociedad, como una SPR, en aquel momento le pregunté ¿me pudieras platicar como funciona/opera una SPR? ¿Cuáles son esas bondades de las que hablas? ¿Cuál es su forma de organización?

“Por ejemplo, las SPR¹¹⁵, una de las características o bondades, tú puedes meter a socios sin que esos socios estén en la actividad agrícola o tengan tierras pues, como por ejemplo una Asociación de Interés Colectivo, donde todos deben tener o deben ser ejidatarios o poseer tierras, o un ejidatario tiene que tener tierras, para ser ejidatario debes tener una dotación, una resolución pues, un derecho agrícola, un derecho ejidal, un derecho parcelario, entonces una SPR, tú la puedes formar entre una o más personas físicas, no importa que las demás personas no estén en la

¹¹⁵ Con una anécdota laboral, Lupe nos explica como la SPR adquirió personalidad jurídica, “cuando yo estaba en el banco se formaron la mayoría de las SPR, anteriormente, cuando dejaron de operar los ejidos, se trató de dar los créditos individuales, como ejidatarios, pero no funcionaba mucho, entonces en la Ley Agraria vieja no se contemplaban las SPR, y esto se contempló en la Ley Agraria nueva que fue en 1994 no recuerdo cuando se dio la Ley Agraria, ahí es cuando se dio personalidad jurídica a una SPR, toma forma legal, sustentable legalmente”, decía.

actividad, inclusive sin tener tierras, como en el caso mío, está sustentada sin tener una hectárea de tierra, entonces esa es una bondad de la SPR, que la puedes formar con dos o más personas y esas dos personas pueden ser tu señora, tus hijos, tu compadre, el vecino, quien sea, tú lo decides por afinidad o por conveniencia tú lo decides quien va a ser socio de la SPR, y así como le puedes meter un socio le puedes meter 20, 100 socios¹¹⁶, etc.”, comentó.

Pero la mayoría de las SPR que operan en el valle del Yaqui se constituyen con integrantes de la familia, pues como lo veremos más adelante, se utiliza a la familia por temas de la confianza y que no llegue una persona externa, ajena a la familia a tomar las decisiones, o bien a tener injerencia en la administración, también la familia es factor importante en la forma de cómo se organizan. Continuemos con la conversación de la SPR.

Le comenté, Guadalupe, a ver si estoy entiendo, me hablas que hay diversos socios y que entre ellos pueden ser familiares, pero me imagino que hay alguien que toma la batuta, ¿Quién toma las decisiones en la SPR?

“Mira, la SPR, como todas las sociedades se rigen por sus estatutos, o sea, tienen sus estatutos, pues de hecho los que administran una SPR es un Consejo de Administración: un presidente, un secretario y un tesorero, por ley ya está definido, por ley tiene que ser un consejo, ya ese consejo ya depende, puede operar –la SPR– con el Consejo, es decir voy a contratar un crédito, vamos los tres a firmar, vamos a firmar los pagare, el contrato, todos los documentos van firmados por el presidente, el secretario y el tesorero si así lo decide la Asamblea de la SPR o el Consejo, o la otra, puedes otorgar poderes también, es decir yo le otorgo poderes al presidente por decirlo así o al tesorero o a quien sea, o al gerente le puedes otorgar poderes o a un tercero le puedes otorgar poderes, eso ya lo definen

¹¹⁶ Nos platicó una experiencia acerca de sus compañeros y otras SPR. “Hay compañeros o hay agricultores que tienen sociedades pero traen mucho volumen, manejan mucho volumen, pues le meten socios o inclusive meten a los mismos trabajadores como socios de la SPR para soportar o sustentar los apoyos sobre todo a la producción que puedan operar o levantar, entonces son parte de las bondades de la SPR.

los estatutos, o sea se rige igual por estatutos como todas las sociedades, entonces es así como se administra pues”, señaló.

Entonces, ¿Es así como te administras?

“Sí, como te decía yo pues, la mayoría de nosotros, casi todas, la mayoría de las SPR son familiares, entonces, por ejemplo yo, en particular mi Sociedad está integrada por mi señora, yo, y mis tres hijas, somos cinco integrantes ahorita, pero como ellas ahorita no están en la actividad, entonces hay un poder, o sea, yo tengo un poder, la Asamblea vamos a decirlo así, la Asamblea me dio un poder para yo tener la representatividad legal ante todo, o sea, yo representar legalmente a la Sociedad y a ellos como Sociedad, entonces yo contrato, yo firmo los contratos, los pagare, los documentos mercantiles con base en el poder que tengo, tengo poder”, nos explicaba.

Pero lo interesante de todo lo anterior, es que tanto la Asamblea y los Consejos se conforman por la familia, entonces son ellos mismos quienes se autorizan los créditos, son ellos quienes deciden a quien meter como socio, entre risas Lupe nos explicó, “que dices tú, bueno pues, te lo diste, sí, al final uno se los da, o sea, uno es el que está en la actividad, lo otro –la familia y los órganos– es para cuestiones de sustentar los apoyos y todo eso o darles números, ahorita la mayoría de los apoyos que dan las instituciones como la SAGARPA, la Reforma Agraria, la SEDESOL, la Secretaría de Economía, dicen, puedes meter proyectos hasta 5 millones de pesos, pero son hasta 150 mil pesos por socio, entonces si tú tienes 10 socios, nomás 150mil X 10, nomás vas a poder meter hasta un millón y medio, entonces generalmente lo etiquetan por socios, es ahí cuando dices tú, entonces le meto más socios, le meto a mi compadre, a mi vecino, o muchas veces o sobre todo lo haces familiar para que haya menos problemas, menos conflictos”. Complementando lo anterior, él mismo añadió otro ejemplo:

“Formar una sociedad para ir aprovechando, sobre todo aquí, lo esencial de todo esto son los apoyos, los subsidios que te marca el gobierno, que te los etiqueta por socios, por ejemplo hay apoyos que dicen, son 20 mil pesos por socios, no pues yo traigo un proyecto de 2 millones de pesos, pues le meto 20 socios. Entonces ¿No

hay un límite, son indefinidos? –Le pregunté–, no, en la SPR no hay límite”, concluyó.

A partir de la reflexión anterior, Lupe comentó, tampoco vas crear un monstró sin pies ni cabeza, porque al final de cuentas, lo que uno siempre busca es la independencia y la confianza en la administración de la Sociedad. El propietario consideraba lo siguiente:

“Al final lo que tu buscas es el trabajar en forma independiente, haces una Sociedad de no meter a otros socios que tengan injerencia en la toma de decisiones, en la administración del negocio, porque tú quieres ser independiente, de otra manera te digo, oye José Carlos vente, te invito a ser socio de mi Sociedad, le vas aportar trabajo, esto o lo otro y al rato vas a decir, oye, porque no hacemos esto, porque hiciste esto y no me dijiste o vamos haciendo esto, ya vas a querer tomar participación en la toma de decisiones, entonces por eso la mayoría son familia”.

En el valle del Yaqui, se escucha hablar de las grandes familias, de aquellas familias con apellido de renombre, aquellas familias con grandes cantidades de hectáreas, aquellas familias que no solamente tienen participación agrícola sino crean corporativos agropecuarios o relacionados con la actividad, entonces aún no tocaba el tema de las grandes familias del valle, cuando Lupe comenzó a decir:

“Aquí hasta los Bours, los Olea, los más apoderados, los más ricos de aquí del valle tienen sus Sociedades, también tienen la ventaja que pueden formar 2, 3, 4 o 20 Sociedades, o sea, tú dices, por cuestiones fiscales sobre todo, yo voy hacer mi Sociedad para el asunto agrícola, pero si te vas desarrollando y dices al rato, me compré un camioncito, un tráiler, que vas incrementando, dices tú, no me conviene fiscalmente manejarlo con la SPR, entonces ya puedes formar otra persona moral, otra SPR, donde tengas tú, no sé, fletes Armenta, Autoservicios y Transportes, o sea, por cuestiones fiscales ya no la meto aquí, mejor por acá”. Y, terminó diciendo:

“Ahora si tú dices, desarrollé y tuve la oportunidad de comprar 20 vaquitas, 100 vaquitas, entonces ya formo otra SPR y la transformo 100% ganadera, ya no la mezclo con la agricultura, o sea, no la mezclo en cuestiones de ingresos, de costos, aunque digas, yo voy a producir grano, sorgo, se la voy a vender a mi rancho, a mi establo, pero ya van hacer empresas diferentes, que al rato es un corporativo, pero son entidades independientes, que al final de cuentas, a lo mejor, todas son tuyas, pero todas independientes”, dijo.

Ahora lo entendía. La familia es fundamental para su conformación, pues son ellos mismos quienes se otorgan los créditos; ellos son los socios; la confianza, la toma de decisiones y la administración es por ellos mismos y no por personas ajenas a la familia; un miembro de la familia puede ser el representante legal y él solo tomar las decisiones de manera consensada; la constitución no requiere de acciones; se puede iniciar sin tener tierras o estar en la actividad agrícola, es decir sin ser ejidatario; se pueden tener socios ilimitados por cuestiones de los apoyos/subsidios; se sustenta en la Ley agraria, te brinda independencia; se pueden tener más de dos Sociedades; el hecho de que se hable de familia no refiere al autoconsumo, sino más bien se organizan en familia para obtener mayores oportunidades y –quizá– la más importante es la cuestión fiscal. Y, es por todo lo anterior, que la mayoría decide ser una SPR, sustentada en la familia.

Hasta aquí es evidente que Lupe trabaja con el poder que le otorga el Consejo de Administración, pero aun así, había que indagar, en un aspecto importante, en la participación de la familia, pues la Sociedad de Producción Rural está conformada por ella. Veamos.

4.3.1 La participación de la familia en YALETA Agropecuaria SPR de R.I.

Aunque Lupe comenta que él trata de no involucrar demasiado a su familia, en sus declaraciones será evidente que en realidad participan en ciertas actividades, más que nada, en la parte legal, durante la cosecha y lo principal, para sustentar los apoyos/subsidios.

“Pues trato de no involucrarlos mucho, pero o sea, si les platico, me salieron 20 hectáreas, me las rentan ¿Cómo la ven? No pues tú sabes, si tienes dinero adelante

o esto o lo otro, igual en la liquidación, sabes que, pues mira, le pagué tanto del financiamiento que me presto la financiera, fue tanto, tanto de capital, tanto de intereses, de hecho por cuestiones de formalidad, también se hace una Asamblea y un informe, un informe del desarrollo del ciclo, de las operaciones y el resultado del ciclo y ellos me firman el acta, o saben que para este año voy a sembrar 200 hectáreas, necesito crédito para las 200 hectáreas hago el acta y me la firman, de hecho se requiere una autorización de la Asamblea para solicitar el crédito, es una manera de que se enteran que pedí 2 millones de pesos en la financiera, le pedí un millón de pesos al Molino, etc., de echo en la firma de los cheques estamos yo y mi señora, firma ella y firmo yo los cheques de la Sociedad, está mi hija de secretaria, mi señora de tesorera y yo como presidente, hay documentos que si me firman ellos, o sea, no todos los firman, inclusive en la financiera, hay documentos que no acepta que le firme el apoderado legal pues, dice, que me firme el Consejo, y firmamos los tres, igual cuando hay una garantía, firma mi señora también, sobre todo si es la casa, le da la autorización del gravamen del 50% de ella, o sea, por sociedad legal que estamos nomas el 50% es mío y el otro 50% de ella, el consentimiento marital que se llama”, comentó.

Aunque Lupe afirma que trata de no involucrarlos, paradójicamente están siendo involucrados, pues cuando los integrantes, cuando el consejo, cuando la familia está firmando, está siendo consciente del funcionamiento de la SPR, como se encuentra financieramente, en qué condiciones se encuentra, que capacidades tiene, que compromisos financieros tiene y no solo eso, sin el consentimiento de ellos, de la Asamblea, no se pueden solicitar créditos para la operación.

En una de las entrevistas que le hice a la esposa de Lupe, a la señora Victoria, se tocó el tema de la participación de la familia en la toma de decisiones y de manera tajante y precisa señaló, “todo lo que es administrativo él lo lleva, solamente él”. Con una anécdota familiar, Victoria, comentó que Lupe y ella pasaron por un problema, pues ella siempre se ha hecho cargo de la casa, su oficio sigue siendo ama de casa, entonces Lupe le reclamó a su esposa y ella entre risas recuerda que le contestó, “yo en la casa mando, y tú allá en el trabajo, yo no me meto allá en el trabajo, entonces tú no te metas aquí”.

Al parecer la familia no es consciente de la importante participación que ellos tienen, o mejor dicho, la participación en la toma de decisiones que la familia tiene se da de una manera individual pero consensada. Pues al preguntarle de nueva cuenta, Victoria declaró que sin su firma, sin su autorización no procede nada. En sus palabras comentó lo siguiente:

“Por ejemplo en los avíos –créditos avíos– y todo eso, como estamos casados por bienes mancomunados, ahí en los avíos yo también tengo que estar de acuerdo y firmar, o sea, yo firmo también, como él tiene una Sociedad y en esa Sociedad él es el presidente y yo la tesorera, entonces como tesorera tengo que firmarle, que también autorizo que salió el avío, si no está mi firma, no procede nada, tengo que estar yo, firmar todo para que lleguen los avíos, cuando le hacen los préstamos y todo eso, yo tengo que firmar sino, no le dan”, decía.

Pero dado la complejidad de esta forma de organización productora, son para efectos legales que se necesita a la familia y a los tres órganos para su funcionamiento, de ahí que nos lleva a pensar en las configuraciones organizacionales de Mintzberg (1989) para explicar este tipo de organización productora. En ese sentido una SPR adopta la forma burocrática/maquinal, por el tipo de personalidad jurídica. Y, si complejizamos, más aún, en la parte operativa, es decir, en el campo, la SPR adopta una configuración empresarial. En capítulo 5 se abordará la explicación de ambas configuraciones. Lupe abrió el panorama con la siguiente reflexión:

“La participación es en lo legal, en los trámites, pero en la cuestión operativa, ellos normalmente están al margen, y de hecho así es en todas las Sociedades del campo, en las Producciones Rurales o en las que sea, aunque sean Sociedades familiares o inclusive de socios con acciones, la decisión operativa la toma el que está al frente ahí, porque ellos conocen la materia, el que está al frente toma las decisiones de que se compra, que se ocupa, que semillas, que variedades, todo eso prácticamente lo decido yo”. Pero además de lo legal, ¿En qué te ayuda la familia? –le pregunté–.

Antes de continuar, habría que distinguir la cantidad de empleados con los que cuenta la SPR, recordemos que cuando inicia como persona física eran entre 4 y 5. Con la llegada del

primer tractor es cuando se empieza a incrementar la superficie, entonces no solamente existe un crecimiento en maquinaria y en superficie sembrada, sino también en el número de empleados y en su forma de contratación, pues no son temporales, sino de planta. Lupe nos explica:

“Como manejas mucha pedacería pues, una parcela aquí, una parcela allá, usas a varios, por decirlo así a 8 o 10 regadores, más 2 que están fijos –los operadores de máquinas–ya son entre 12 y 15 gentes que estas ocupando, ya los otros, los que ocupas para desyerbar, para limpieza o para otras actividades ya es temporal, los usas por dos o tres días, una semana, y los regadores pues desde el principio, o sea, le pegas 4 riegos al cultivo, prácticamente se ocupan 3 – 4 meses los temporales”.

Pregunté, ¿Y cuando uno está en la cosecha, levantando la semilla, se incrementan los empleados temporales? Para mi sorpresa, la respuesta fue negativa, pues Lupe afirmó que son el mismo número de empleados. En ese momento, me dio respuesta a la pregunta que le había planteado con anterioridad – ¿En qué te ayuda la familia? además de lo legal–, entonces se descubrió que la familia no solamente tiene participación en la cuestión legal, pues en la parte final del proceso, la siembra, es decir en la cosecha, la familia participa y a su vez, constituyen una forma de control. Veamos.

“No, para la cosecha con los mismos que tengo, inclusive ahí participa mi familia, finalmente me ayuda a remisionar los carros, los camiones, me ayuda mi señora o mis hijas, porque en la forma en que estamos –refiriéndose a la zona geográfica–, los camiones, hay partes como en el valle, tú los remisionas, le das la remisión al camión, la relación del traslado de fletes y se va solo el camión, y ya llega al centro de acopio, él hace todo, descarga y todo, ya tu vienes a la semana o cuando vas a ir a cobrar, vas y recoges la boleta, pero aquí en el caso de nosotros en la zona tienes que acompañar al camión, porque te abren las compuertas de los camiones, te tiran trigo, te sacan trigo, se suben arriba del camión o el mismo camionero se para, saca 4 – 5 costales y los deja tirados en el monte, tienes que andarte cuidando de todo el mundo, entonces ahí es donde ocupo que me ayuden, ahí me ayuda mi familia, mis hijas, mi señora o los mismos trabajadores o si no están ellos, sabes que, yo voy a encaminar al carro, voy y lo peso, lo pesamos en Vicam, y

ya se viene al centro de acopio –Munsa Molinos– y acá lo vuelven a pesar –refiriéndose al centro de acopio– si a mí un camión me pesa 20 toneladas en Vicam, acá me tiene que pesar igual 20 toneladas o cuando mucho 100 kilos menos, hay una tolerancia de 60, porque muchas veces va tirando de granito en granito, en 50 kilómetros ya tiraste 20 kilos, un margen de tolerancia de 60 kilos le damos, por eso lo pesamos allá, y luego se pesa, la que vale es en el centro de acopio, que es donde vas a entregar, donde estas comercializando, ahí ya te lo pesan y ya después vienes por la boleta, a recoger cuanto pesó el carro”. La señora Victoria tenía opiniones similares, ella decía, “desde que él está sembrando, yo las únicas veces que le ayudo es cuando anda sembrando o cuando anda levantando la cosecha, es cuando yo y mi hija la mayor vamos y le ayudamos, cuando anda sembrando hemos ido y le ayudamos allá, que cuando lleva la semilla, muchas veces se ocupa pues que le ayudemos, porque él anda ocupado en otras cosas allá, con los tractoristas y eso, o si ocupa que llevemos algo pues se lo llevamos, y cuando anda trillando, pues le ayudamos a sacar los carros –pero qué es eso de sacar los carros, pregunté– o sea, traer el carro y hacerle la nota de remisión, de entrega y eso, y ya, que se venga, y ya a él –a Lupe– le llevamos ese control, a él le llevamos los recibos de las salidas de los carros, es en la única parte que nos metemos”, concluyó.

Y añadía, “cuando siembra y levanta la cosecha es cuando le ayudamos mi hija la mayor y yo, a la chiquita –haciendo alusión a la hija menor– casi no va, no le gusta, a ello no le gusta y la grande si le gusta, pero ella anda siguiendo lo de ella”. Y, terminó diciendo, “pero la participación de ellas como que no es muy, no cuenta mucho pues, o sea, la que más cuenta es la mía y la de él para firmar los documentos”.

Es común encontrar en artículos, capítulos de libro, revistas o investigaciones académicas acerca de las organizaciones familiares el tema de la sucesión familiar, pues es algo que se da en forma natural. Al respecto, la señora Victoria decía:

“Pues al él si le gustaría, no sé si te comentó que él tiene un derecho –derecho parcelario, ejidatario– para el lado del Sarabia –recordemos que es el Ejido el Sarabia, donde terminaron viviendo los papás de Lupe, y el papá se dedicó al cultivo en ese ejido– y quería, de hecho, mi hija la mayor estaba muy

entusiasmada de irse a sembrar allá, y él le decía que se aventara, pero es muy difícil ya con familia que se vaya para allá, pues no creo, sería muy difícil, pero él si estaba con la idea de que se fuera ella, y en ese entonces estaba Lety¹¹⁷ la que está afuera de aquí, entonces decían que las dos se iban a ir y que iban hacer algo allá, pero no, la otra no quiso dejar lo que es su carrera, entonces dijo, voy a buscar más futuro, y ya la casada ya con hijos y todo eso, y luego su esposo tiene una carrera muy diferente, él es licenciado pues, y no le atrae nada de eso, pero a mí me gustaría, por eso yo quiero terminar la carrera, precisamente para meterme más de lleno en lo que es la contabilidad¹¹⁸ de la Sociedad, meterme por ahí, por eso yo quiero terminar la carrera, he estado pensando estos días terminar la carrera y meterme por ahí, por la contabilidad, llevarle la contabilidad y todo eso”.

De acuerdo con la Ley Agraria, toda sociedad debe llevar una contabilidad la cual será llevada por una persona propuesta por la junta de vigilancia y aprobada por la Asamblea General, entonces había que conocer quien llevaba la contabilidad de la Sociedad, y le pregunté a Victoria, ¿Guadalupe tiene un trabajador que le lleva la contabilidad?

“Él hace todo, él hace los números, los estados financieros y todo, y va con el contador a que le firme”, y entre risas añadió, “entonces eso yo podría hacer y no pagaría, o sea paga la firma, que me la pague a mí”, concluyó.

La sucesión familiar es un tema que no se ha considerado para la SPR, pues la señora Victoria afirma que ha sido solamente una vez que se habló de ello. Por su parte, ella ha mostrado interés en continuar en la actividad agrícola, pero llevando la contabilidad de la Sociedad que Lupe y ella han conformado, además llevar de otras Sociedades, pues el sentido que ella habló, fue de trabajo, de emplearse y no de continuar con el camino recorrido por Lupe, es decir darle continuidad a YALETA Agropecuaria. Por su parte, las hijas de Lupe no mostraron interés en seguir con la operación de la SPR, pues a sus hijas no les gusta la actividad, y la esposa habla en el

¹¹⁷ Es la segunda hija, Arquitecta de profesión, quien vive en la ciudad de Querétaro.

¹¹⁸ La señora Victoria tiene 6 semestres cursados en la carrera de Contabilidad, en el ITSON.

sentido de ser trabajadora contable. Ahora, solo quedaba algo por saber, ¿Cuál es la forma de organización?

4.3.2 La forma de organización de YALETA Agropecuaria SPR de R.I.

Recordemos, para llegar a la idea de forma de organización, fue pertinente profundizar en tres corrientes teórico/empericas: la teoría de la contingencia –la estructura organizacional– el diseño y la configuración organizacional.

Toda organización tiene una estructura que refleja cómo está constituida al interior. Una estructura habrá de complementar cómo es la forma de organización, y en ella, se distinguen entre otros, los grados de complejidad, la formalización, la diferenciación vertical y horizontal, la centralidad, la estandarización, la especialización, la jerarquía, el tramo de control y la participación en la toma de decisiones (Pugh, Hickson y Hinings, 1968; Hall, 1996; Daft, 2011). Pugh (1973) propone el análisis formal de la estructura y el análisis de factores contextuales como el tamaño, el ambiente, la tecnología, y es a través de estos criterios que se crean perfiles de las organizaciones para resaltar que elementos como la centralización, la estandarización y formalización están presentes en ciertos tipos de organizaciones.

Por un lado, para explicar la estructura de una organización sería conveniente hablar en el sentido de Burns y Stalker (1961) pues son ellos quienes hablan de las organizaciones mecanicistas y orgánicas. Las primeras se pudieran describir como la organización moderna –la organización burocrática– caracterizada por su estabilidad y rigidez. La segunda haciendo alusión a la organización postmoderna, caracterizada por operar en ambientes dinámicos y volátiles.

Otra forma de explicar y entender la estructura de una organización es por medio de la teoría institucional, la cual es una corriente que proviene de la sociología. De acuerdo con los clásicos de DiMaggio y Powell (1983) la institución se basa principalmente en procesos de isomorfismo los cuales ayudan a explicar las estructuras de la organización. Es a través de esta corriente teórica/empírica que la SPR, será explicada, pues en una de las entrevistas

Lupe comentó que, él había retomado ideas de otras organizaciones productoras y de la experiencia laboral, para constituirse como productor. En el capítulo 5 profundizaremos.

En realidad, esta teoría organizacional pone énfasis en los campos organizacionales donde se encuentran un grupo de organizaciones, de ahí que el proceso de isomorfismo institucional permite entender porque algunas organizaciones se vuelven más similares a otras dentro de este campo. El proceso de adoptar características semejantes se da a través del isomorfismo mimético, coercitivo y normativo (DiMaggio y Powell, 1983).

Así las cosas, la organización puede ser entendida como una estructura que determina un tipo de configuración y cuál es la forma de organización. Pues si bien la estructura habla de grados de complejidad –la diferenciación vertical y horizontal–, la especialización, la estandarización, la formalización y el tramo de control, en la forma de organización la estructura se convierte en una variable más de aquello que constituye la forma de organización.

La forma de organización cumple con algunas características especiales. Aunque un tanto extensa pero con claridad, el propietario evidencia en la tabla 7 las características de la forma de organización de YALETA Agropecuaria, quien lo pone en los siguientes términos. Veamos el recorrido.

Tabla 7. Características de la forma de organización de YALETA Agropecuaria SPR de R.I. en el valle del Yaqui

Variable	Organización Moderna	Organización posmoderna	Forma de organización de la SPR de R.I.
Estructura organizacional	Formal, jerárquica, rígida o basada en la división funcional del trabajo	Informal, plana, flexible, basada en el apoyo mutuo	Lupe habla de una combinación. Pero es evidente que hay una mayor tendencia hacia lo formal. Para el aspecto legal y la obtención de apoyos/subsidios se adopta la forma burocrática. No hay que olvidar que esta organización opera con tres órganos, jerarquizándola aún más. En palabras de Lupe, “con la figura jurídica que estamos trabajando en cierta manera es formal, jerárquica en cierta manera pues también, rígida pues ahí sería una combinación en cuanto a la flexibilidad,

			pero sí, se inclinaría más hacia la formal, jerárquica”.
Las relaciones con el empleo	Temporal	De por vida y/o en función de la demanda	Recordemos, cuando Lupe compra su primer tractor, la forma de contratación cambia, pues ahora son empleados fijos. En sus palabras, “más bien en función de la demanda, porque tengo 2 tractores, pues 2 empleados, 2 operadores de planta. Los riegos, los desyerbes, la limpieza y otras cosas, pues es en función de lo que se requiera, por eso es en función de la demanda, si necesito 2 regadores los contrato, 5 regadores los contrato, va a depender de la demanda pues”. En realidad, sería en función de la superficie sembrada.
Los objetivos de la empresa	Utilidad crecimiento /	Sustentabilidad / expansión/ patrimonio familiar	En su declaración se entiende de manera implícita que se orienta hacia la utilidad, pues en este tipo de actividad son ingresos altos y de corto plazo, sin embargo el propietario está en busca de la sustentabilidad y expansión, “pues más bien va por algo que sea sustentable y que expanda, que crezca también pues, más bien sería trabajar en eso en la sustentabilidad y en la expansión”, comentó. Pero en otra de las entrevistas, añadió que la SPR, se mira como una microempresa, como un patrimonio familiar que se está desarrollando con la familia.
La jefatura	Desconfianza	Confianza	Sin lugar a dudas se trabaja con base en la confianza. Habría que recordar que, en apartados anteriores se habló de la confianza, y que en el valle se formalizan como SPR por cuestiones de confianza y por ello anexan a la familia para tener menos conflictos y así no vengan personas ajenas a la familia a tomar participación en la SPR, Lupe comentó, “yo siento que tiene que ser más basado en la confianza, o sea, tanto en todo el personal que trabaja, que utilizas, inclusive con las relaciones de negocios que haces con otras personas, pues generalmente está basada en la

			confianza”.
Estrategias	Planeación	Pensamiento estratégico	<p>Un aspecto interesante es la planeación. En primera instancia se pensaría que por ser una organización agrícola no existe la formalidad. En nuestro caso, si la SPR, está operando con acreedores se utiliza la planeación y si no se trabaja con acreedores no hay planeación. En el ciclo anterior –2015–, Lupe no hizo planeación, pues no trabajó con acreedores, él nos explica, “en cierta manera si hay planeación, por ejemplo en este año no lo requerí, no me lo requirieron, porque mi acreedor, o sea, muchas veces los acreedores te piden un plan de negocio, una proyección de tu ciclo, tus flujos financieros, tus estados financieros, tu flujo de efectivo proyectado, etc., pero como hoy no utilicé acreedores bancarios, por decirlo así, sin embargo si los hice, los tengo en teoría, hice mi determinación de costos, hice una análisis para decir también, bueno es rentable o no es rentable de un principio, si determinas que no es rentable entonces para que te metes, entonces en esto igual en la agricultura yo tengo un plan operativo, vamos a decirlo así”.</p> <p>Nos explica el plan operativo, “las labores que se ocupan, el barbecho en que época y tiempos se ocupan, como una especie de calendario y aparte de costos, bueno, el barbecho ¿Cuánto me cuesta el barbecho? No pues, que me cuesta por decirlo así \$700 u \$800 la hectárea y el rastreo tanto, y el surco tanto, la semilla tanto por hectárea, haces una determinación de precios por hectárea, entonces tú dices bueno, producir una hectárea me cuesta tanto, más los costos financieros, le pones tus costos financieros, entonces ya determinas, bueno mi costo total de producción es proyectado, va hacer más o menos de tanto, entonces cuantas toneladas requiero para poder sacar o</p>

			<p>sea, mi punto de equilibrio y de utilidades y en ese margen en ese sentido vas trabajando”.</p> <p>Entre risas termina diciendo, “yo si tengo un plan de operaciones, en ese sentido determino los costos, mis propios costos, aunque no lo creas si lo tengo”.</p>
Flexibilidad (numérica, salarial y funcional) ¹¹⁹ .	Baja	Alta	<p>Lupe fue muy claro al decir, “en cierta manera tiene que ser alta, por ejemplo te digo yo tengo 2 empleados fijos y más que nada aunque a mí me interesan más como operadores de los tractores, de la maquinaria, pero también los pongo hacer otras cosas y muestran disposición e iniciativa para hacer otras cosas y que las hacen bien, o sea, si se requiere de alta flexibilidad pues, no los encasillo solamente en una actividad, sino también a otras, por ejemplo, aunque son operadores no nomas andan arriba del tractor pues, al rato ocupo, oye chécame riegos, andan checando riegos, chécame nodrizas, chécame fertilizantes, me ayudan a fertilizar, me ayudan aplicar herbicidas e insecticidas de todo eso pues, entonces si se requiere de alta flexibilidad”. Como es evidente, Lupe hizo referencia a una alta flexibilidad funcional, y deduciendo de otras entrevistas, la flexibilidad numérica también se hace presente, pues como es trabajo en función de la demanda, en ocasiones se requieren más o menos trabajadores.</p>
El rol del trabajador	Separación entre pensamiento y ejecución (thinking department)	Integrado a las funciones de pensamiento y ejecución	<p>Con un ejemplo Lupe nos explica cómo es el rol de trabajador, pues se habla de interacción y de integración, además se hace evidente la polivalencia, “es de integración, hay integración, te digo traía los dos tractores, tienes que acarrear dos rastras, un remolque, la semilla y esto, y una día estábamos bien lejos pues, oye,</p>

¹¹⁹ Flexibilidad numérica: adecuar la fuerza de trabajo (aumento o disminución). Flexibilidad salarial: adecuar el pago a la fuerza laboral (aumento o disminución). Flexibilidad funcional: crear una mano de obra polivalente.

			<p>nos vamos a cambiar de este pasado a otro pedazo, teníamos que echar vueltas, llevar y traer, luego regresar y llevarte otras cosas, y me sorprendió porque, por ejemplo, por ahí de una sembradora vieja que tenía, ahí donde guardo la maquinaria, había un jalón, y uno de los operadores se lo llevó y no me dijo nada y cuando andábamos allá de repente veo que está amarrando el jalón a una rastra, entonces las rastras tienen las ventaja que se pueden frenar, o sea, se traban para que no se bajen, entonces la trabó y conecto una rastra a otra rastra para que un tractor se llevara 2 rastras y evitarnos una vuelta, entonces te digo son cosas que dices tú, vamos a perder tiempo y también diésel y todo, gastas dinero y tiempo, a veces tienen iniciativa, ellos también le ponen iniciativa a que no esperen a les diga hagan esto, inclusive es una aprender-aprender, día a día, es cotidiano el aprendizaje pues, a veces yo les enseño algo a ellos, ellos también me enseñan a mi pues”, concluyó.</p>
Cultura organizacional	Débil	Fuerte	<p>Lupe habla de una cultura fuerte lograda a base de estímulos con los trabajadores. Su trabajador más antiguo tiene aproximadamente 7 años con él, fue a quien contrató cuando adquirió su primer tractor en el año 2009, Lupe decía, “se puede considerar fuerte porque están al 100 conmigo, porque pues la verdad como te decía, no es propiamente la necesidad de trabajo, sino también hay estímulos, yo los he estimulado de cierta manera, inclusive no sé si te comenté en una ocasión, yo para estimularlos, por decirlo así, les dije, consíguete 10, 15 hectáreas y las trabajamos, las trabajas con mi maquinaria, yo te consigo el fertilizante yo te doy todo, nomás tú me pagas a la hora de cosechar, tú me pagas lo que yo desembolsé en cuanto a semilla y a fertilizante, pero el trabajo la maquinaria no, no te voy a cobrar maquila, entonces son estímulos que les</p>

			da uno para que estén bien con uno, entonces es parte de cómo hemos trabajado así”.
Tipo de tecnología	Supermáquinas: automatizada	Maquinas relativamente sencillas: automatizada/artesanal	En la agricultura la tecnología está muy desarrollada, día a día se está tecnificando tanto en maquinaria como en el desarrollo de cultivos, “mira en la agricultura la tecnología está muy desarrollada, la verdad que uno, si te estoy hablando que tengo 5 – 10 años trabajando, pues estamos diciendo que prácticamente soy joven como empresa pues, es joven mi empresa, entonces no he tenido la capacidad o no se ha podido llegar a esa capacidad de tecnificar pues, entonces eso sería, entonces podemos decir que son máquinas automatizadas” decía Lupe, pues los tractores, las trilladoras, cada vez son más tecnificados.
La toma de decisiones	Individual	Colectiva	Sin duda alguna, la toma de decisiones es individual pero consensada, la SPR le ha otorgado un poder a Lupe y él es quien toma las decisiones administrativas y operativas. No obstante, se requiere la firma de parte de todo el Consejo de Administración, acceden a lo que Lupe les indica y ellos lo atienden. Sin embargo, en la cuestión operativa la toma de decisiones se vuelve interesante, Lupe comentó, “aunque yo digo vamos hacer esto o esto otro, yo siempre, ando pidiendo la opinión, le ando pidiendo la opinión a ellos –los trabajadores–, o sea, oye vamos hacer esto ¿Cómo la vez? ¿Cómo le hacemos? ¿Cómo podemos hacerle? o sea, les bajo la bolita, la pelota a la cancha, para que ellos la muevan también, inclusive las decisiones técnicas no nomas yo pues, también tengo otros compañeros o ingenieros que dan asistencia técnica, yo también los consulto para tomar decisiones o, a otros agricultores que están ahí, compañeros, amigos, oye ¿Cómo la vez? O ¿Cómo hiciste esto? O quiero hacer esto ¿Cómo

			la vez? ya tú tomas las decisiones, la decisión la tomas, pero escuchando opiniones, para mí sería una forma colectiva en cierta manera pues”. A decir verdad se pudiera hablar de una toma de decisiones en dos vertientes, la parte formal; individual consensada, la parte operativa; basada en opiniones, colectiva.
Relaciones de poder y los tipos de control	Abiertas, conflictivas, personalizadas. Control externo	Latentes, sutiles, despersonalizadas. Autocontrol, disciplina	<p>En la siguiente reflexión se hace evidente, “yo a veces en forma general les digo, hay que hacer esta labor, hay que hacer este trabajo, entonces pues ya no necesito andarles diciendo háganlo así, ellos mismos tienen su propia iniciativa y ya saben lo que tienen que hacer pues, en la ejecución ellos saben”, concluyó.</p> <p>Respecto a los tipos de control Lupe comentó, “por ejemplo en la cuestión administrativa/contable, se lleva una contabilidad, se desarrollan los estados financieros, o sea, administrativamente se lleva lo que se requiere, ya de operación, yo también llevo controles de las variedades que se adquieren, las densidades de siembra que se van a tirar en cada predio o de acuerdo con la fecha de siembra, o las fechas de la labores cuando se están realizando o cuando se van a realizar, o sea, yo llevo un tabulador de eso pues, los riegos ahí es muy importante, no los puedes llevar así a la memoria pues, tienes que llevar un control de fechas a partir de cuándo sembraste cuando vas aplicar tu primer riego, cuando vas aplicar el segundo, el tercero, cuando vas aplicar insecticidas, cuando vas aplicar herbicidas, etc., tienes que llevar un control pues, sobre todo por las fechas de optima reputación de cada cosa pues, se llevan controles pues en Excel sobre todo”. Además en la parte operativa, había que agregar a la familia, cuando se levanta la cosecha, la familia realiza notas de remisión de cuanto pesó</p>

			el carro.
Administración	Propietarios familiares	y Directivos profesionales	<p>“Para nuestro caso sería propietarios y familiares –comenzó diciendo Lupe– de cierta de manera pues soy profesionista soy Ingeniero Agrónomo con especialidad en Administración y se pudiera decir que la empresa, es como una microempresa, donde la estoy desarrollando yo con mi familia, o sea, yo como integrante más de la Sociedad, o sea, la vemos así como un patrimonio, y porque no está bien desarrollada todavía por el tiempo y por el capital, lo que tú quieras, o sea, no está apta para decir, bueno yo me voy a retirar de la toma de decisiones o de la administración y voy a poner a un gerente, o a un contador, o sea más bien por eso, por el tamaño de la empresa pues, hablando en cuanto a ingresos, o sea, los ingresos no son suficientes para pagar una nómina o poner un sueldo a empleados, administrativos, auxiliares contables y todo eso, no está en esa capacidad ahorita todavía”. No hay que olvidar, que la experiencia profesional que Lupe adquirió en sus antiguos puestos de trabajo es fundamental para el funcionamiento y la administración.</p>
Los procesos de comunicación	Manual/verbal/vertical	Electrónico/digital/horizontal	<p>Dado la formalidad que Lupe ha creado entre la base operativa y la cúpula, se habla de una comunicación restringida y vertical. La comunicación gira en torno al habla y al escrito, decía Lupe, “no pues, de hecho realmente dentro de la empresa, por decirlo así no interactúo con nadie pues, o sea, es el cara a cara y el escrito pues, por ejemplo en cosas delicadas, oye vas aplicar en tal parte, ya le dejas por escrito un litro de esto, medio litro de esto y así pues, la mezcla, como lo mezcla, porque ellos no saben que aplicar o en que dosis aplicar los productos pues, ahí si les tienes que dejar por escrito, pero ya una labor de que ve hacer un canal no necesitas dejar nada</p>

			por escrito”, señaló.
La innovación y el aprendizaje organizacional	Mínima: aprendizaje individual	Estimulado frecuente: aprendizaje grupal/social	y Anteriormente se habló del aprendizaje mutuo entre trabajador y propietario y viceversa, al respecto Lupe decía, “debe ser grupal, o sea, siempre estamos preocupados porque así sea, para poder desarrollar pues, no quedarte donde mismo, si el objetivo es sacar adelante a la Sociedad y lo que te decía estas aprendiendo día a día pues y si vez algo diferente, algo en otro lado, lo quieres aplicar en tu negocio”. Lo anterior, nos lleva a pensar en la teoría institucional de DiMaggio y Powell (1983) del porque algunas organizaciones se parecen a otras. Además Lupe añadía, “en cierta forma promovemos que sea grupal, porque como te digo, una Sociedad es casi un negocio propio, porque tú puedes tomar las decisiones autocráticamente, pero muchas veces, no muchas veces, siempre es mejor escuchar la opinión de los demás y también de la familia, o sea, aunque no están metidos al 100, les comento voy hacer esto, o nomas se los platico y ya con los comentarios que hagan o la cara que pongan pues ya dices tú, estoy bien o estoy mal, pero siempre es mejor compartir. Lo anterior, también nos llevar a confirmar que la toma de decisiones es de manera individual pero consensada, pues a Lupe le gusta escuchar comentarios para saber qué decisión tomar.
La producción	En masa: se atiende a la cantidad y la oferta	Especialización flexible: se atiende a la cantidad y se produce en función de la demanda.	Con un sencillo ejemplo Lupe nos explica, “por ejemplo si fuera un cultivo más específico por decirlo así esparrago, no cualquiera, no donde quiera puedes vender el esparrago y no cualquiera siembra espárrago, entonces como es trigo, si hay mil productores que quieran sembrar trigo podemos sembrar trigo, no hay problema y lo vamos a comercializar no hay problema, pues estamos hablando de un producto agrícola, grano, de un

			cultivo básico que es trigo”.
El ritmo de producción	Ritmo fijo	Ritmo variable	Para nuestro caso y de acuerdo al tipo de cultivo es un ritmo fijo. Más bien, estaríamos hablando de un periodo temporal, pues el trigo se da una vez por año. Lupe consideró lo siguiente, “como estamos hablando de un cultivo anual, pues más bien es fijo, porque lo produces una vez al año por decirlo así y como te decía, por ejemplo, si hablamos de tomate, bueno yo voy a producir escalonadamente, voy a sembrar en agosto para tener tomate en noviembre, en septiembre para tener en diciembre y tener tomate toda la temporada de invierno, que es cuando se produce tomate aquí”. Más aún, “entonces de acuerdo al cultivo el tomate sería más variable y el trigo sería fijo, porque es una sola fecha de producción, no puedes decir, voy a sembrar trigo, para entregar en junio, en julio, porque es un cultivo anual, tiene su fecha establecida de siembra para un solo ciclo”, comentó. Además, también depende de la superficie sembrada, para nuestro caso en ocasiones el productor siembra 200, 230, 250 hectáreas.
El enfoque hacia la calidad	Certifica al final	Certifica desde el inicio	Para el caso de la SPR pasa algo muy particular, certifica al inicio, es decir cuándo se va a comprar la semilla y certifica al final, como se verá, Munsa Molinos le asigna a Lupe ciertos criterios para poder comercializar, veamos. “En cuanto a certificación, al inicio se pudiera decir que hay un grado de certificación de la semilla que tú vas a comprar, que tú vas a sembrar, no puede ser semilla del montón, tiene que ser semilla tratada, tiene que ser semilla certificada, o sea, apta para la siembra, muchos te venden semillas, pero no está técnicamente tratada, entonces te vende semilla del montón y al rato vienen muchos problemas”. Además él añadía: “y lo otro en cuanto a certificación, como

			<p>tú haces un contrato de comercialización, en el contrato te plasman y estas obligado a entregar la calidad del grano, te especifican la humedad, no debe ser del 12%, o sea, un rango de 12 al 14%, impurezas un 2%, panza blanca 8%, hay una tabla de conceptos que tienes que cumplir y de cierta manera es una forma de certificar tu producción, tú vas a entregar, tu calidad del producto debe estar bajo esas certificaciones, te hacen un análisis de la producción, trae semilla de tal, trae impurezas, trae grano dañado, trae panza blanca, trae carbón parcial, trae hongos, o sea, etc., se hace un análisis de la semilla, entonces es una forma de certificación”, señaló.</p>
Las relaciones con los proveedores	De competencia, variada. A corto plazo	Estrecha. A largo plazo	<p>Estaríamos hablando de relaciones a largo plazo y basadas en el tema de la confianza. En palabras de Lupe, “pues como es un proyecto a largo plazo, entonces hemos hecho relaciones, hemos ido haciendo relaciones con proveedores y también con acreedores a largo plazo, estrecha o sea, donde te doy la confina de que tu compras, por decir cuando tú tienes el recurso compras de contado y si vas y si requieres de un producto y que no tienes liquides, sobres te doy crédito, o sea, hasta ahorita así he trabajado a largo plazo”.</p> <p>Habría que recordar que Lupe ya tiene 11 años como productor en el valle del Yaqui. Lupe complementó con una anécdota: “por ejemplo, ahorita hablando de la Cova Gas que es un proveedor de amoniaco, yo le pagué una parte y me dio crédito por más, ahora en la cosecha, entonces es parte de que yo he trabajado, si yo hubiera ido el primer año y le pido crédito para, o sea, fíame \$300,000 de gas, pues no me los fían y ahorita prácticamente eso es lo que me fieron \$300 o 400 mil pesos ahorita para la cosecha, porque yo tengo años</p>

			trabajando con ellos, pero eso ha sido a través de la confianza, del trabajo de los años y la idea es seguir trabajando, son negocios ya establecidos que tienen muchos años y que si necesitas un producto tú lo vas a encontrar, entonces prefiero trabajar con ellos, porque no vas a batallar, ellos te conocen porque eres pagador eso es lo único que les interesa a ellos”, concluyó.
La relación entre alta dirección y nivel operativo	Formales	Formales / informales	Evidentemente son de total formalidad, anteriormente se habló de que Lupe tenía poca interacción, la comunicación es vertical y restringida. Lo anterior, lo permite confirmar la siguiente reflexión, “el trato siempre ha sido de respeto, a mí nunca me ha gustado llevarme con ellos, si yo soy bromista y todo, de todas maneras con ellos trato de evitar la broma, la llevadera, la carilla, todo eso, yo nunca he tomado con ellos, o sea, he evitado eso, que no tomo, pero como muchos compañeros así de que en la trilla, la cheve, yo trato de evitar eso para que no se dé la llevadera o la falta de respeto, siempre ha sido con un trato serio, formal”. Es de llamar la atención, pues se esperaría que las relaciones fueran más informales, más llevaderas, de manera coloquial el hablar de “tú”, por el tipo de actividad.
Grado de interacción de los trabajadores	Individual	Equipo	Al respecto, Lupe decía, “si estamos todos juntos también o sea, como te digo, o sea, si vamos hacer una tarea y están dos, tres trabajadores, la verdad que todos opinamos, abrimos las puertas para que cada quien dé su opinión, o sea, se puede decir que es más en equipo”. Pero Lupe, llama equipo solamente el escuchar a los trabajadores, descubriendo lo siguiente, “cuando digo en equipo es oír pues, oír las opiniones, escuchar las experiencias que tiene cada quien, pero al final de cuentas a veces te tienes que imponer pues, aunque tú vas hacer la tarea, y tú dices, oye, yo no la he hecho

			así, o yo creo que la debo hacer así, en cierta manera hay veces que les digo, tienes que hacerlo así, como te estoy diciendo yo, entonces se puede decir que es una manera individual, es que dependiendo de la situación”, concluyó.
Niveles de utilidad	Altos y a corto plazo	Bajos y a largo plazo	Lupe comentó, “estamos hablando ahorita de la actividad de la agricultura, de producción de un grano básico, de producción de un solo ciclo, utilidad alto y a corto plazo, pero eso de alto yo lo pondría entre comillas, sobre todo más como están las cosas ahorita pues, que los precios y la producción misma, por el efecto del clima y todo eso, ahorita las producciones están saliendo muy bajas por el clima, pero la idea es esa por trabajar por niveles altos y a corto plazo, en este caso, el ciclo del trigo, o sea, más la siembra, más la cosecha pone 6-7 meses, tu recibes los ingresos pues, o sea, tu entregas la producción y a las 2 semanas, 15 días te están pagando, o sea todo el ingreso es inmediato”.
Ambiente y mercado	Estable y en expansión: producto estandarizado	Turbulento y restringido: diversificación de productos	Dado que es un producto agrícola, el caso del trigo es un producto estandarizado pues no hay gran variedad de tipos, “en particular en nuestro asunto, sería estable y expansión, estable porque te decía, yo puedo sembrar, ahorita estoy sembrando 200 hectáreas, pero si tuviera capacidad para sembrar 2,000 hectáreas, o sea, lo haría, y la comercialización y la venta de la cosecha estaría segura, o sea, por eso lo considero un producto estable y en expansión porque la industria te lo quiere también, a medida del crecimiento de la población.

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas.

La forma de organización de YALETA Agropecuaria tiende mayormente hacia las características de la organización moderna. Su forma se orienta hacia una estructura jerarquizada, la toma de decisiones individual consensada, la utilidad, la productividad, el alto consumo y la producción en masa. Sin embargo, adicionalmente a lo anterior, valdría

la pena expresa que, la experiencia laboral que el propietario tiene fue determinante en la manera como dio respuesta a las preguntas de la forma de organización, era evidente que en su forma de hablar, de expresión y de explicar, sabía el funcionamiento de las diferentes formas productoras, de ahí que él sabe que se puede aplicar y que no, que se puede adoptar y que no, entonces como un elemento fundamental en la forma de organización de YALETA Agropecuaria SPR de R.I., es la experiencia laboral que Lupe obtuvo en sus antiguos puestos de trabajo –principalmente Banrural– que constituyó un referente para empujarlo como un agricultor, pues ahí conoció toda la cuestión crediticia, la operación y las distintas organizaciones productoras del valle del Yaqui. Más aún, la familia es el otro elemento fundamental para la forma de organización, por el tema de la confianza, aunado a la toma de decisiones, la administración, los socios y los apoyos financieros. Pero, principalmente en el valle del Yaqui, la familia se utiliza para constituir personas jurídicas.

4.3.3 Los elementos referentes en la forma de organización de la SPR de R.I.

Las prácticas o las transferencias de formas organizacionales, son una actividad que realizan las organizaciones cuando ingresan por primera vez a un área, campo o mercado ya establecido, o bien cuando las organizaciones adoptan aquellas prácticas y formas organizacionales ya establecidas (Borboa, 2003). Es evidente, que para el caso de estudio, se adoptó una forma ya establecida, se trata de una Sociedad de Producción Rural de R.I., la cual predomina mayormente en el valle del Yaqui, y como ya se expuso en líneas atrás, los principales factores que impulsa a constituirse como Sociedad son los apoyos económicos, los socios y la familia.

La forma de organización ha dado cuenta de algunos cambios importantes. Inicialmente se pudiera hablar de una primera faceta con el taylorismo, la organización fabril. Un segundo periodo con la “administración moderna” haciendo principalmente énfasis en la organización burocrática de Max Weber caracterizada por su concepto de racionalidad, la estabilidad, la rigidez, el poder y la regla. Finalmente concluye con un tercer periodo, es decir con la aparición de las organizaciones posmodernas/postburocrática, estas organizaciones caracterizadas por la des-jerarquización, la colaboración, las estructuras

flexibles, son horizontales y con diseños que le permitan hacer frente a los entornos dinámicos.

No se debe olvidar que en la transición de la forma burocrática a la postburocrática, de lo moderno a lo posmoderno, la literatura habla de ese cambio de una manera secuencial, al decir que las nuevas formas no surgieron de manera abrupta, sino a través de una hibridación y este mecanismo de hibridación lo teorizan como una fuente de cambio y reconocen que lo nuevo se combina con lo antiguo, no obstante a través del tiempo, este último puede ser desplazado, de acuerdo con Haveman y Rao citados por Westenhedz, Strandgaard y Dobbin (2006).

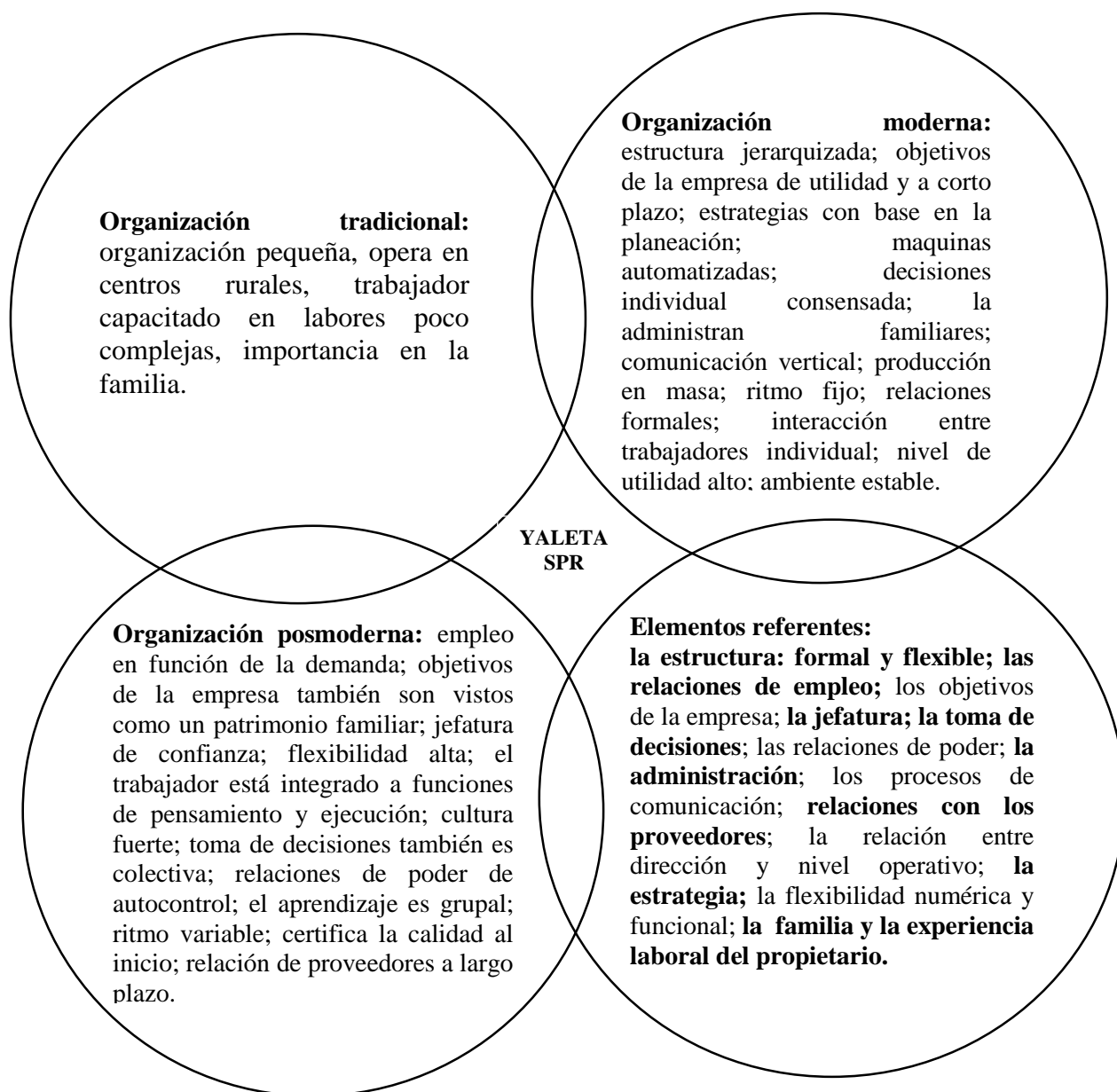
Otra forma de entender el vínculo entre nuevas formas y antiguas es pensar en términos de tendencias, de sinergias o de fuerzas complementarias en lugar de visualizarlas como contradictorias. Son Sánchez-Runde y Pettigrew (2003) quienes hablan en un sentido similar cuando afirman que, “las nuevas formas de organización son un complemento y no están suplantando a las prácticas organizacionales tradicionales”. En suma, hablar de modernidad y posmodernidad, de organización burocrática y postburocrática, de lo antiguo y de lo nuevo, sencillamente es para decir vengo de lo burocrático, pero no pertenezco allá, esta es una nueva forma de entender la constitución de la organización. Pues el problema de esta perspectiva que se han venido desarrollando es que ven un mismo fenómeno desde diversos puntos de vista.

De acuerdo con Pettigrew y Massini (2000) las formas antiguas pueden persistir y coexistir con las nuevas formas. De ahí que es evidente en la tabla 7 de la forma de organización de la SPR de R.I., como se presenta una combinación, tanto en las características de la organización moderna y la posmoderna. Pero no se debe olvidar a la organización tradicional, que se distinguen por ser medianas o pequeñas, opera en centros rurales, trabajador capacitado en labores poco complejas, relevancia en las relaciones informales, le da gran importancia a los espacios sociales como la familia y los amigos, tiempos extendidos y espacios reducidos (Montaño, 2003).

Lo anterior, empata con la teoría, pues una idea generalizada en la literatura, es que lo nuevo no sustituye a lo viejo, sino más bien deberíamos hablar de una complementariedad

y no de una ruptura. Para efectos de claridad, optamos por separar aquellas características que ostenta la SPR de R.I., de la organización tradicional, moderna y posmoderna y cuáles de ellas le dan sentido y particularidad, con base en lo analizado. Veamos la siguiente figura.

Figura 8. Elementos referentes en la forma de organización de la SPR de R.I



Fuente: elaboración propia.

Sin duda alguna, YALETA Agropecuaria no ha roto con la tradición, quizá, lo anterior, sea una características de las organizaciones mexicanas, pues gran cantidad de ellas siguen

ostentando características tradicionales, pero no solamente de la tradición, sino también características de la organización moderna y posmoderna. Debe quedar en claro que, existirán organizaciones con tendencias mayormente hacia una forma, ya sea tradicional, moderna o posmoderna. Por tal motivo, la organización presentará características de las tres formas. Un estudio de Ramírez (2007) enfocado a la huertas de mango en Chiapas, concluye que no existe necesariamente una transición de las organizaciones tradicionales a modernas. Las huertas de mango podrían acercarse más, en función de alguna de sus características, a las organizaciones posmodernas que a las llamadas modernas, pero son organizaciones en esencia distintas, tanto en su funcionamiento como en su rol social.

Al final de aquella plática en el café de la ciudad, intuía que la experiencia laboral había sido un determinante en la forma de organización. No resistí y le pregunté, de las variables que componen la idea de forma de organización, han sido de su propia creación, fueron adoptadas de otras organizaciones productoras –lo que en estudios organizacionales conocemos como la teoría institucional, los campos organizacionales, el isomorfismo– o bien, habían sido basados en la experiencia, la respuesta fue contundente:

“Básicamente ha sido a base del aprendizaje, de la experiencia que vas adquiriendo, como te decía, tuve la oportunidad de trabajar en el medio, en organizaciones agrícolas, pequeñas, individuales, grandes, uniones de crédito, o sea, conocer cómo trabajan, y tu pues, vas haciendo, o sea, copias aquí, copias allá –el isomorfismo mimético, cuando una organización sigue a otra– y lo vas tratando de adaptar a lo tuyo, en tu forma de pensar, en tu forma de querer hacer las cosas personales, entonces yo que creo que sí, está basado en las experiencias, en experiencias ajenas sobre todo, no personales, pero que te sirve, o sea, como te digo, si tú vas caminando y alguien se tropezó con un muro, con una piedra, pues no vas a ir tú a tropezarte con lo mismo, le vas a sacar la vuelta, lo vas a brincar o si está muy fuerte vas a cavar un hoyo, el asunto es pasarlo, entonces son cosas de experiencia, pero que las vas haciendo tuyas también, porque le vas poniendo parte de ti”, concluyó. Aquello que en los estudios organizacionales llamaríamos “la cultura y la identidad organizacional”.

CAPÍTULO V.

ANÁLISIS FINAL Y CONCLUSIÓN.

En las siguientes líneas se abordarán y explicaran los elementos referentes de la forma de organización de YALETA Agropecuaria SPR de R.I., elementos que se resaltaron en la figura 8 del apartado anterior. Asimismo, se retomaran algunas teorías como la contingencia, la configuración y el institucionalismo, enseñadas principalmente en los estudios organizacionales para explicar la realidad organizacional encontrada en la organización de estudio.

5.1 Análisis final

La *estructura* organizacional de YALETA Agropecuaria es de llamar la atención, puede ser entendida en dos vertientes. Dada la personalidad jurídica que adoptó la organización, es decir constituirse como una Sociedad de Producción Rural originó una mayor tendencia hacia lo formal. Lo anterior, está en función de que necesita tres órganos para poder operar, requiere de una Asamblea General como órgano supremo, se administra por un Consejo de Administración y finalmente tiene un Consejo de Vigilancia. Sin lugar a dudas, el aspecto formal se da mayormente para justificar la parte legal de la organización, y por el otro lado, la sustentación de los apoyos/subsidios que el gobierno marca, la solicitud de créditos y préstamos, particularmente los avíos y los refaccionarios.

Pero, por el contrario, YALETA en su parte operativa adopta una estructura distinta a la anterior, pues tiende a ser flexible. Como fue evidente, en una de las entrevistas realizadas

al señor Guadalupe, quien afirmó que la Asamblea y el Conejo de Administración –la familia– están al margen de la parte operativa, razón por la que el propietario (ápice estratégico) se entiende directamente con los trabajadores, no existe una jerarquía profunda, sino más bien estrecha pero vertical, el propietario es quien decide que se hace y que no, que se adopta y que no se adopta. La reflexión anterior, remite a las configuraciones organizacionales de Mintzberg (1989) quien habla de siete configuraciones distintas. En nuestro caso, se utilizará la configuración empresarial y maquinaria. En adelante profundizaremos.

Las *relaciones de empleo* son otro aspecto fundamental en la forma de organización de YALETA. Habría que recordar, la organización en estudio inicia operaciones como persona física, contratando empleados por temporada, por jornales. Cuando se adquiere la maquinaria, el primer tractor, la forma de contratación cambia a fijos, de planta. Dicho en otros términos, si la organización productora no contara con maquinaria, no tuviera trabajadores de planta. Pues con la llegada del primer tractor, se contrata al primer empleado siendo en el año 2009. Entonces, la maquinaria no solamente representa un crecimiento en equipo, en superficie sembrada, en ingresos y en utilidades, sino más bien, contribuye en la forma de contratación. Además, por el tipo de actividad, la forma de contratación va en función de la demanda, entre más superficie sembrada se van requiriendo más trabajadores temporales.

Son tres elementos que giran en torno a un elemento clave –quizá– es bastante particular en las organizaciones familiares, se trata de la *confianza*. Los elementos son *la jefatura*, *la toma de decisiones* y *la administración* como elementos referentes en la forma de organización. En estos elementos, la familia es importante. En el valle del Yaqui, mayormente existe una tendencia a operar en Sociedad, constituida por la familia principalmente, se utiliza a la familia con motivo de que no llegue una persona ajena a ella y tome las decisiones o bien que no tenga injerencia en la administración. Más aún, se anexa a la familia como socios por la confianza y para tener menos conflictos. Además es una forma de control.

La toma de decisiones en YALETA Agropecuaria es de manera individual consensada. Recordemos, el propietario trabaja con un poder que le otorga la Asamblea y él es el representante de ellos y de la Sociedad. La razón por la cual el propietario decide no meter a otros integrantes a la SPR, ajenos a la familia, es porque él es libre de tomar cualquier decisión, pues él no es cuestionado. Quizá muchas de esas decisiones no tienen sentido en el mundo de los negocios y a él, no le gusta responder a otros socios lo que se hace y lo que se decide.

Lo anterior, permite destacar un aspecto distintivo de los productores en el valle del Yaqui. Ese aspecto es el cuidado de la toma de decisiones, pues si bien el productor, el propietario acepta comentarios de los trabajadores, de otros productores y de la familia, pero como se diría coloquialmente, “él se muere en la raya” con la decisión que ha tomado, es él y nadie más.

Otro aspecto fundamental en la forma de organización es el tema de los proveedores. YALETA, se distingue por tener no solamente *relaciones a largo plazo con los proveedores*, sino también con acreedores, en ese sentido también se hace evidente *la confianza*. La razón principal de hablar en términos de largo plazo, es por la finalidad del proyecto, de ser un productor en el valle del Yaqui. Lupe nos recuerda, “como es un proyecto a largo plazo, entonces hemos hecho relaciones, hemos ido haciendo relaciones con proveedores y también con acreedores a largo plazo, estrecha o sea, donde te doy la confianza de que tu compras, por decir cuando tú tienes el recurso compras de contado y si vas y si requieres de un producto y que no tienes liquides, sobres te doy crédito, o sea, hasta ahorita así he trabajado a largo plazo”. La confianza entre productor y acreedor genera el crédito y por esta razón se habla del largo plazo.

Este otro aspecto me llamó la atención. Se trata de *las estrategias* que van en función de la planeación, aspecto fundamental en la forma de organización. En primera instancia se pensaría que por ser una organización agrícola no existe la formalidad. Cuando YALETA Agropecuaria está operando con acreedores se utiliza la planeación y si no se trabaja con acreedores no hay planeación. Los acreedores solicitan al productor un plan de negocios, una proyección del ciclo, los flujos financieros, los estados financieros, el flujo de efectivo

proyectado. Sin embargo, el propietario afirmó que el ciclo anterior, es decir el del 2015, no operó con acreedores, y él afirmó que teóricamente realizó planeación, en sus palabras, “hoy no utilicé acreedores bancarios, por decirlo así, sin embargo si los hice, los tengo en teoría, hice mi determinación de costos, hice una análisis para decir también, bueno es rentable o no es rentable de un principio, si determinas que no es rentable entonces para que te metes, entonces en esto igual en la agricultura yo tengo un plan operativo, vamos a decirlo así”. Básicamente la planeación es para determinar el punto de equilibrio, para saber si el ciclo va a ser rentable, pues a través de la planeación determina lo esencial en cuanto a superficie sembrada para recuperar los costos y tener una adecuada utilidad.

Elemento fundamental en la forma de organización de YALETA Agropecuaria, es la familia. Una razón para conformar Sociedades son los apoyos económicos, la familia se convierte en los socios. Operar como persona física te limita solamente a 100 hectáreas, principal motivo por el cual se conforman las Sociedades. Particularmente en el valle del Yaqui, la mayoría de las Sociedades son familiares y se integra a la familia como socios: por temas de la confianza, la reducción del conflicto, la toma de decisiones, la administración y la jefatura. En nuestro caso, el propietario afirmó que él trata de no involucrar demasiado a la familia. Pero, paradójicamente, no es que trate de no involucrarlos, de que no tomen participación en la Sociedad, es que sí participan, y participan en la toma de decisiones, sin embargo su participación es escasa. En el Consejo de Administración deben firmar actas y documentos para que se otorguen los créditos avíos, y en la parte operativa, la familia es una forma de control.

Además de lo anterior, comúnmente, se tiende a pensar que las organizaciones productoras de carácter familiar están destinadas al autoconsumo, tienen bajo sustento familiar, producen a pequeña escala, tienen bajos ingresos, reciben escasa asistencia técnica, tienen más limitantes y menor rendimiento y reciben escasos apoyos/subsidios por parte de los programas del gobierno. Evidentemente, el valle del Yaqui es un caso en particular, se caracteriza por tener organizaciones productoras de carácter familiar en su mayoría. No obstante, el hecho que tenga la palabra “familiar” no indica ser para el autoconsumo. Pues las organizaciones productoras del valle del Yaqui, están enfocadas a la comercialización local, regional, nacional y de exportación. En suma, en el valle del Yaqui, la familia es un

elemento distintivo, un elemento referencial en su forma de organización. De ahí que la familia es la base para la forma de organización.

Sin duda alguna, el otro elemento fundamental en la forma de cómo se organiza YALETA Agropecuaria es la *experiencia laboral del propietario*. Fue evidente que, durante las entrevistas, el conocimiento que él tiene respecto a la operación agrícola, las diferentes formas de operar, las diferentes instituciones financieras, pues sus expresiones, su forma de hablar se dirigían en ese sentido. Su conocimiento es rotundo, su experiencia laboral es determinante, pues él sabe que se puede adoptar de otras organizaciones y que no, que se puede aplicar y que no se puede.

El desarrollo de Guadalupe siempre ha sido en el campo, desde una edad temprana estuvo relacionado con la actividad agrícola, desde pequeño empezó a trabajar en dicha actividad adquiriendo conocimiento empírico. Tiempo después, sus estudios son en escuelas con énfasis agropecuario. Su carrera es Ingeniero Agrónomo con énfasis en Administración. Sus trabajos han sido en organizaciones transnacionales –por ejemplo, el caso de la despepitadora– en Banrural con una trayectoria diecinueve años y con productores en el valle del Yaqui, cuando administró el fondo de aseguramiento, la Parafinanciera. Es por lo anterior, que en nuestro caso, la experiencia laboral que el propietario tiene aunado a la familia, son un determinante para constituirse como un productor agrícola en el valle del Yaqui. Entonces como elemento fundamental en la forma de organización de YALETA Agropecuaria SPR de R.I., es la experiencia laboral que el propietario obtuvo en sus antiguos puestos de trabajo –principalmente Banrural– quien le otorga la confianza para poder independizarse.

Desde el punto de vista de la teoría de la contingencia, en nuestro caso, si analizamos el tamaño de la organización y la actividad en la que opera, a simple vista pudiéramos decir que ostenta baja formalidad, pero de acuerdo con Pugh (1973) existen organizaciones inusuales, más que nada subsidiarias de gobierno y manufactureras donde la formalidad es alta. Es evidente que la forma jurídica, es decir constituirse como Sociedad de Producción Rural, orienta a tener una alta formalidad, pues opera con una Asamblea General, un Consejo de Administración y un Consejo de Vigilancia, no obstante la formalidad se da

mayormente por la cuestión legal, de los trámites, por el tema de sustentar los apoyos y subsidios.

En términos de Hall (1996) la formalización consiste en un aspecto clave para el comportamiento de los individuos y en quien toma las decisiones, pues en la formalización se involucra el control organizacional. En el caso de YALET, por el tipo de personalidad jurídica, se evidencia una mayor tendencia hacia la formalización resultando una centralización alta, pues la toma de decisiones, se ubica en una sola persona, el apoderado legal.

Desde el punto de vista de Pugh (1973) a mayor especialización y formalización se origina una estructuración de las actividades, y tanto la centralización como el grado de autonomía de la organización dan origen a la concentración de autoridad. En ese sentido, YALETA Agropecuaria ostenta una alta centralización en la toma de decisiones, por tal motivo, es evidente una concentración de autoridad.

Otra forma de correlación, es a través de la tecnología que la organización tiene, es decir, por tecnología se entiende la maquinaria automatizada, en el caso de YALETA, la adquisición de la maquinaria no solamente representó un crecimiento en la superficie sembrada y en el equipo, lo interesante de ello, es que la adquisición de la tecnología, influyó en la forma de contratación, pues de no tener trabajadores fijos, pasó a contratar trabajadores de planta. Además, la maquinaria realiza trabajos específicos, estandarizados y es ahí cuando en la estructura se nota la tecnología.

Por otro lado, el enfoque configuracional se caracteriza por tener una visión holística de las organizaciones, es decir su investigación está en función de estudiar las partes que conforman un todo, pues cada parte constituyente no puede ser entendida de manera individual. Este enfoque, también apoya en la clasificación de las organizaciones, pero de aquellas que comparten ciertas características. Más aún, con este enfoque se visualizan la naturaleza de los cambios. En efecto, un cambio radical está relacionado con un cambio en la configuración (Demers, 2007).

Recordemos, YALETA en un inicio se configuró como una persona física, siendo solamente el propietario con cuatro trabajadores temporales. Posteriormente, cambió jurídicamente a una Sociedad, en ese momento se introduce la dimensión familiar y la administración pasó de una persona a un Consejo de Administración, siendo una configuración distinta, una tendencia a la formalidad.

Henry Mintzberg es conocido por distinguir siete tipos de configuraciones organizacionales, él parte de una premisa básica, para que una organización ejecute su estrategia debe elegir un tipo de configuración. La estructura formal de una Sociedad de Producción Rural de R.I., se compone de tres niveles. En el primero la Asamblea General, seguido por el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia. De ahí que YALETA Agropecuaria puede ser explicada por la configuración burocrática/maquinal¹²⁰ por su constitución jurídica. No obstante, dada la complejidad de las organizaciones productoras, la Sociedad también puede ser explicada por la configuración empresarial. Es decir, puede ser entendida en dos vertientes.

De acuerdo con Mintzberg (1989) esta última también conocida como estructura simple. La parte operativa de la Sociedad, es dirigida únicamente por el propietario (ápice estratégico) y la clave para este tipo de configuración es el ápice estratégico. Él coordina por medio de la supervisión directa, de hecho, en la parte operativa existe una jerarquía estrecha, no existen reglas, castigos, normas o procedimientos que controlan el comportamiento. El propietario es quien decide que se va hacer y cómo se va hacer. Se apoya en un encargado (base operativa) pero no es el gerente, sin embargo, él adopta funciones de supervisión en los riegos, los fertilizantes, las nodrizas, recibe órdenes directas del propietario para decidir lo que se va a poner en práctica. La comunicación entre ambos extremos (ápice estratégico y base operativa) es directa pero vertical, pues la descentralización va en el mismo sentido. En la operación la flexibilidad es alta.

YALETA Agropecuaria, por su aspecto jurídico adopta la configuración burocrática. A decir verdad, esta organización opera en un mercado estable característica distintiva de esta configuración. Se puede decir que es burocrática, porque en el ápice estratégico se ubica el

¹²⁰ En el apartado 2.1.3 se describen las siete configuraciones de Mintzberg.

órgano supremo; la Asamblea General encargada de regular la organización. Tiene un Consejo de Administración nombrado por la Asamblea General, en esta Sociedad, el Consejo de Administración funciona con el apoderado legal –el propietario– y a su vez él constituye la tecnoestructura, quien tiene como principal característica definir sistemas y tareas, es decir es quien estandariza lo que se debe hacer, y de acuerdo con Mintzberg (1989) sería la tecnoestructura la parte clave en este tipo de configuración. Por consiguiente, la tecnoestructura mantiene la eficiencia de la organización, por medio de ella se gestionan los créditos, se firman cheques y contratos, las inversiones, los préstamos bancarios, los apoyos financieros y la adhesión de nuevos socios.

En la línea media se establece el encargado de las tierras de cultivo, cabe recordar que no es el gerente, es a través de este encargado que el propietario de YALETA, se entiende para tomar las decisiones respecto a los cultivos, los fertilizantes, los riegos, las nodrizas y tiempos de cosecha. El núcleo operativo conformado por dos trabajadores de tiempo completo y los trabajadores temporales, que oscilan entre 8 y 10. Por último, en el soporte de staff se ubican las asesorías técnicas, que brindan algunas instituciones financieras.

Guadalupe, al final de la conversación acerca de la forma de organización, había expresado algunos criterios que compartimos, pues él planteaba que, en cierta manera se había apoyado en otras organizaciones productoras. Lo anterior, conduce a una teoría enseñada en los estudios organizacionales, es decir la teoría institucional, la cual contribuye a explicar y entender la estructura organizacional.

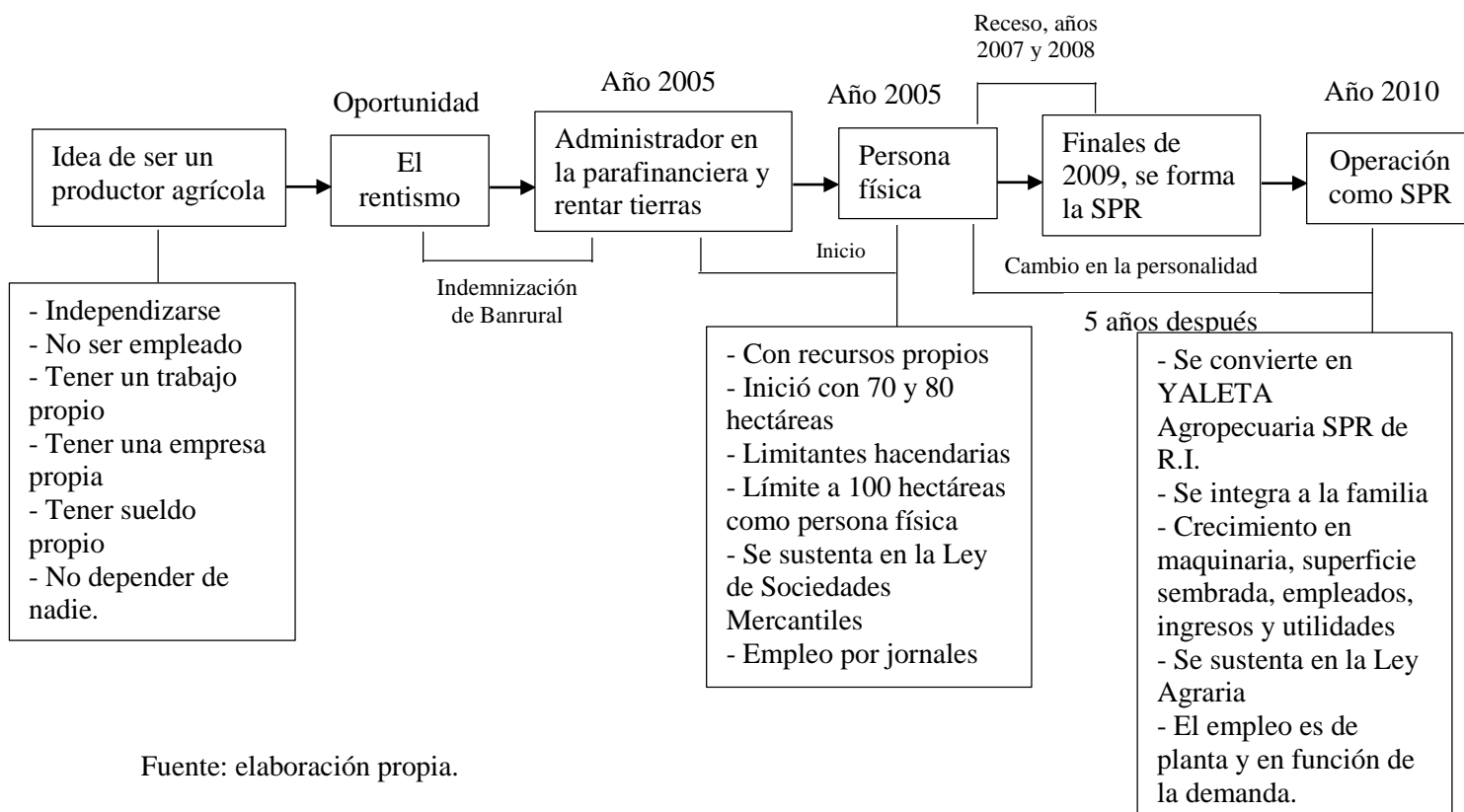
Según DiMaggio y Powell (1983) esta corriente teórica se basa principalmente en procesos de isomorfismo, los cuales ayudan a explicar las estructuras de la organización. En realidad, esta teoría organizacional pone énfasis en los campos organizacionales donde se encuentran un grupo de organizaciones, de ahí que el proceso de isomorfismo mimético, coercitivo o normativo, permiten entender porque algunas organizaciones se vuelven cada vez más similares. Más aún, la teoría institucional busca explicar estructuras organizacionales, en lugar de ofrecer prescripciones, de acuerdo con Scott (1995) citado en Donaldson (2008). A diferencia de la teoría de la contingencia que busca prescripciones de la forma de estructura.

DiMaggio y Powell (1983) afirman que la teoría institucional permite explicar que, 1) una organización adoptó cierta estructura ya que sus altos directivos y/o gerentes no fueron capaces de generar estructuras diferentes, 2) la estructura adoptada es motivo de que otras organizaciones han adoptado esa misma forma, es decir el isomorfismo mimético cuando organizaciones siguen a otras organizaciones, 3) cuando los gerentes se encuentran en un estado de ambigüedad no crean formas, sino más bien adoptan formas, 4) la organización adoptó la estructura, porque las organizaciones como consultoras la consideraron como un modelo positivo, 5) la organización adoptó una estructura porque organizaciones profesionales influenciaron a la organización para darle legitimidad, es decir el isomorfismo normativo, 6) una organización adoptó una forma de estructura porque le fue legalmente requerido, es decir el isomorfismo coercitivo cuando una organización obedece y legitima a otra, citados en Donaldson (2008).

La teoría institucional, se trata de un proceso de abstracción, en palabras de DiMaggio y Powell (1983) esta teoría se encuentra en un alto nivel de abstracción, puesto que está dirigida por los procesos de isomorfismo. Si hablamos de abstracciones, hay modificaciones y adaptaciones. Donaldson (2008) comenta que la estructura adoptada podría ser ineficaz, sin embargo el proceso de isomorfismo pudiera empujar a la organización para que adopte una estructura acorde a sus contingencias –por ejemplo el tamaño– pero también podrían empujar a adoptar una estructura inadaptada a sus contingencias.

En nuestro caso, recordemos, en un principio, Lupe había adoptado una forma ineficaz –o mejor dicho limitada– pues se había constituido como persona física, operar jurídicamente de esta manera era una limitante, pues no podía crecer, no podía incrementar el tamaño tanto en superficie sembrada, ingresos, maquinaria y empleados. De tal modo que, realmente, lo que originó ese cambio en la personalidad jurídica, de persona física, a Sociedad de Producción Rural, era sin duda alguna incrementar la superficie sembrada, obtener mayores ingresos/utilidad y apoyos/subsidios por parte de las instituciones gubernamentales. Dando como resultado un cambio en el tamaño de la organización pues se ve incrementados los ingresos, la maquinaria, la superficie sembrada y el número de empleados. Y, lo más importante, se originó otra forma de organización, otra forma de estructura. Ver figura 9.

Figura 9. Proceso de evolución, hacia la conformación de YALETA Agropecuaria SPR de R.I.



En el caso del valle del Yaqui, existe una diversidad de personalidades jurídicas y cada una está orientada a una realidad, Lupe, abstraigo esa realidad para entender lo que había a su alrededor y de ese modo comprender que, el modelo que más se ajusta en ese campo organizacional son las formas en Sociedad constituidas por la familia. YALETA Agropecuaria tiende más hacia la organización moderna, en ellas se da mayormente los procesos de isomorfismo a diferencia de la organización tradicional y posmoderna. Sin embargo, hablar de isomorfismo en el valle del Yaqui, es adoptar –copiar– personalidades jurídicas, principalmente las Sociedad de Producción Rural, las cuales tienen practicas organizacionales ya establecidas y conocidas por los productores, más no consiste en repetir las características de la forma de organización. De ese modo, el productor no cayó en el juego de prueba y error.

No se debe olvidar que, una forma de organización corresponde a un contexto socio-histórico específico. En nuestro caso, los códigos culturales e históricos son aún más

importantes, pues históricamente en el valle del Yaqui se ha venido trabajando en grupos, en sociedades y en familia, de ahí que se adoptan las formas institucionales. Por tal motivo, una decisión conlleva a adoptar una forma particular y es muy probable que esto genere una modo particular de comportamiento (Lorsch, 1977). En efecto, una manera de explicar y entender a las organizaciones es precisamente a través del comportamiento, la estructura, el diseño, la configuración o su forma de organización.

5.2 Conclusión.

Se abordará desde tres vertientes. Primeramente se va hacer mención del proceso de conformación de la Sociedad de Producción Rural, en segundo lugar, se hablará de la forma de organización de YALETA Agropecuaria, asimismo de los catorce elementos referentes de la forma de organización, mostrados en la figura 8, se distinguirán tres: la familia, la experiencia laboral y la toma de decisiones. Por último, se hará alusión a la teoría encontrada en el valle del Yaqui, destacando que este valle ha perdido dinamismo en los últimos años, se destaca una última expresión del propietario de la organización productora, la cual evidencia una futura línea de investigación. Veamos.

Con base en el análisis se logró identificar dos etapas en la historia la organización productora. La primera, es el periodo previo hacia la conformación de la Sociedad de Producción Rural, es decir la operación como una persona física. Esta primera etapa surge una vez que Banrural cierra sus puertas en el año 2003. En ese momento, Lupe, pensando en que sería para él y su familia decide empezar a rentar tierras en el valle del Yaqui. Particularmente, Lupe, tenía en mente ser un productor independiente, no ser empleado, no depender de nadie, tener un trabajo propio, una empresa propia y un sueldo propio.

La oportunidad de conformarse como un productor del valle del Yaqui, se consolida cuando se empiezan a retirar los apoyos a los ejidos, es decir el campo se descapitalizó, por tal motivo, los ejidatarios empiezan a vender y rentar sus tierras. Este último factor, fue lo que ayudó a Guadalupe a concretar su idea de ser un productor, pues fue una oportunidad y en el año 2005 comenzó sus operaciones como persona física, a la vez que administraba un fondo de aseguramiento, una parafinanciera.

Lupe, inició con recursos propios, rentando entre 70 y 80 hectáreas, sin embargo, configurarse como persona física fue una limitante para el productor, pues él hacía énfasis en que solamente se pueden operar hasta 100 hectáreas, se tienen limitantes Hacendarias, el empleo era por jornales, no se tenía maquinaria y esta modalidad se sustenta en la Ley de Sociedades Mercantiles (ver figura 9).

La segunda, comprende la conformación y vida de YALETA Agropecuaria SPR de R.I., fue en el año 2010 cuando el producto inicia operaciones en forma de Sociedad, es aquí cuando se origina un cambio de configuración. Para tal efecto, la organización productora se rige bajo una Asamblea General, es administrada por un Consejo de Administración y ostenta un Consejo de vigilancia, los cuales son conformados por la familia. Evidentemente, la conformación de la SPR, originó la adhesión de la familia. De lo anterior, se desprende la siguiente argumentación. De una persona, se pasó a un Consejo de Administración, de 70 hectáreas se pasó a un promedio de 230, de no tener maquinaria se pasó a tener 3 tractores, se incrementaron los ingresos y las utilidades, y de tener empleo por jornales, se pasó a tener empleados de planta y en función de la demanda.

Adicionalmente, es la Sociedad de Producción Rural fue donde se estudió la variable organizacional, es decir en términos organizacionales, cuál es su forma de organización. De este modo, resultaron catorce elementos como referentes en la forma de organización como se muestra en la figura 8. No obstante, son dos los fundamentales para el caso de la organización productora: la familia y la experiencia laboral del propietario.

Antes de continuar con estos dos elementos, valdría la pena expresar la forma de organización de YALETA Agropecuaria. Las características de la forma de organización que se mostraron en la tabla 7¹²¹, crean una configuración organizacional específica. En nuestro caso, la forma de organización de YALETA Agropecuaria crea una configuración en dos sentidos: tiende a la formalidad, la rigidez, la centralización, la autoridad jerárquica, el tramo de control y la participación en la toma de decisiones.

¹²¹ No necesariamente deben ser las características mostradas en dicha tabla, pueden ser otras más u otras menos. La idea es que, las características que componen la forma de organización crean configuraciones organizacionales específicas (Montoya, 2009).

En efecto, se destaca una estructura vertical pues su descentralización va en ese sentido por el tipo de personalidad jurídica que adoptó. Pero también, tiende a la estructura simple, flexible y participativa, en su parte operativa. No es democrática, sino tiende a la individualidad consensada, en ocasiones colaborativa. En términos de Mintzberg (1989) corresponde a la configuración maquina y simple. Lo anterior, genera un tipo de configuración, una configuración que muestra las partes de cómo está constituida YALETA Agropecuaria. Adicionalmente, esta dualidad es un aspecto distintivo de la organización productora para la supervivencia.

Adicionalmente, se destacan otros elementos, pues la forma de organización adoptada también tiende al lucro, la ganancia, la utilidad, la productividad, los ingresos y la comercialización, originados por una preocupación hacia el alto consumo. Además, destaca la eficiencia, la rigidez pero también la flexibilidad. Tiene objetivos definidos como la ganancia, la supervivencia, el crecimiento y la planeación, esta última es un caso particular, pues se utiliza únicamente cuando se trabaja con acreedores. YALETA ha tenido grandes logros como ingresos altos, crecimiento en superficie sembrada (hectáreas), incremento en maquinaria e incremento en el número de empleados. Sin embargo, después de casi once años como productor, el propietario está pensando en hacer un tercer receso por factores climáticos.

La familia.

La agricultura familiar es la que mayormente predomina a nivel mundial, las extensiones de tierras dedicadas para el cultivo, están en manos de grupos familiares. En ese sentido, se pudieran retomar dos racionalidades distintas: la agricultura familiar y la agricultura comercial. Comúnmente, se tiende a pensar que la agricultura de carácter familiar es para el autoconsumo, produce a menor escala y provee un bajo sustento familiar.

De hecho, decir que es familiar no significa que sea para el autoconsumo, que tiene bajos ingresos y que posee baja capacidad para sembrar. La familia, puede constituirse como una característica distintiva en la forma de organización, pues en ocasiones es una ventaja, como en el caso del valle del Yaqui, donde la mayoría de las organizaciones productoras se conforman por la familia de los propietarios, son familiares. Pero, en este valle, la

agricultura tiene una racionalidad hacia el alto consumo, comercializan a nivel local, regional, nacional y de exportación. Además se enfoca a las grandes cantidades de superficie sembrada, y en menor medida, casi nulo, el autoconsumo.

La relación familia y forma de organización produce una configuración en particular, de acuerdo con Montoya (2009). En el valle del Yaqui, la familia conforma personalidades jurídicas, en nuestro caso una Sociedad de Producción Rural. YALETA Agropecuaria es una familia, o mejor dicho, se organiza, se conforma con la familia, pero no opera como una familia, es decir no trabajan como si fueran una familia, porque quien está al frente de la Sociedad, es quien la dirige, la maneja, la controla, él manda, es el líder, él hace y deshace. La familia, únicamente es retomada para sustentar la cuestión legal, los trámites y los apoyos financieros, y como los apoyos son etiquetados por socios, es ahí cuando se ingresa a la familia, pero no necesariamente son los integrantes de la familia, también son personas de confianza como el compadre o los vecinos.

Lo anterior, pudiera incidir de manera negativa en la sucesión de YALETA Agropecuaria, pues la familia de Lupe no está interesada en la actividad agrícola, menos continuar con la SPR, en ese sentido ingresar como socio al compadre, al vecino o los amigos, afectaría la sucesión o mejor dicho, si la Sociedad continua quedaría en manos de personas ajenas a la familia.

Otras razones de organizarse con base en la familia, es por la confianza, la participación en la toma de decisiones, en la administración, la reducción de problemas y conflictos y la independencia. Pero, a diferencia de la cuestión operativa, en YALETA Agropecuaria, la familia está al margen y eso se pudiera generalizar en la mayoría de las organizaciones productoras del valle del Yaqui, pues quien está al frente de la Sociedad es quien toma las decisiones operativas. Entonces, se pudiera decir que, una de las razones del éxito de las organizaciones productoras del valle del Yaqui, es su forma de organización que gira en torno a la familia.

Existen dos estudios importantes que hablan de organizaciones familiares. Si bien, no pertenecen a organizaciones agrícolas, ellos si hablan de la configuración organizacional y la familia en la organización. Tal es el caso de Montoya (2009) con su estudio

Organizaciones hechas a la medida: configuración organizacional, mujer e identidad. Ella destaca que las formas de organización que asume la Sociedad Cooperativa Mujeres para Hoy, están estrechamente ligadas a las necesidades de las cooperativistas, además de haberse convertido en un espacio en el cual se han organizado en función de los intereses de las mujeres. Las cooperativas presentan formas de organización que expresan sus principios y valores fundamentales, creando configuraciones organizacionales más horizontales, menos impersonales, más humanas y humanizantes. A diferencia de la forma de organización de YAETA, creando una configuración que tiende hacia la descentralización vertical, la formalidad y la concentración de autoridad.

El estudio concluye: 1) Organización “hecha a la medida”, por medio de los procesos organizacionales van determinando las formas de organización adecuadas a su condición de mujeres con responsabilidad directa de los hijos, de la casa y como portadoras de ingresos, 2) Es una organización “matrona”, la organización es protectora de las mujeres, su visión es matricial. Es una organización protectora de los sectores marginados. En el caso de YAETA, la organización es vista como un patrimonio familiar y tiende a la protección de la misma, no pone en riesgo el patrimonio como garantías hipotecarias, su visión es más vertical, la toma de decisiones individual consensada y su fin es el comercial: el alto consumo.

El otro estudio es el de Rendón (2009) *Configuraciones organizacionales de la pequeña empresa familiar*. En él, la autora destaca dos configuraciones organizacionales: unitaria y múltiple. Rendón, destaca aspectos simbólicos, afectivos y familiares que inciden en la configuración organizacional. El estudio concluyó, 1) si las organizaciones se encontraran delineadas exclusivamente por estructuras, como lo propone la teoría de la contingencia, las estructuras tenderían a ser similares, ya que si se aplican las mismas reglas, se esperaría que su funcionamiento fuera semejante. Ello no sucede en la realidad; las organizaciones se distinguen sobre todo por el conjunto de las relaciones que se dan entre los individuos.

2) la empresa familiar se encuentra integrada básicamente por dos referentes institucionales, la empresa y la familia; esta última se caracteriza por ser portadora de una fuerte carga afectiva, lo que ocasiona que las relaciones entre sus integrantes adquieran

mayor importancia y visibilidad que en cualquier otro tipo de organización, provocando tensiones y complementariedades, 3) las vivencias individuales y familiares influyen de manera importante en la configuración de la empresa familiar; la historia de la familia se encuentra en estrecha relación con la empresa. En la empresa familiar los eventos que acontecen en la familia son resentidos en la empresa.

Adicionalmente, las relaciones entre empresa y familia se desarrollan de manera estrecha y cotidiana; en ocasiones resulta difícil identificar los límites entre ambas esferas de acción (Rendón, 2009). Aún más, las estructuras familiar y empresarial llegan a entrelazarse de manera tan estrecha que resulta difícil distinguir las, aunque normalmente la familiar determina por completo la empresarial.

En el caso de YALETA Agropecuaria se evidenció una diferencia. Si bien se trata de una organización familiar, los límites entre familia y empresa se distinguen con facilidad, pues la función de la familia es únicamente por una causa: la sustentación de los apoyos legales y el aspecto formal/legal. En ese sentido, la familia adquiere una mínima participación en la organización. En ese contexto, la estructura familiar y empresarial, no están entrelazadas estrechamente, pero si la familia en la organización productora es un factor fundamental para su configuración, pues a partir de ella toma forma jurídicamente como YALETA Agropecuaria SPR de R.I., por otro lado, la vivencia individual, particularmente la del padre –el propietario– influyó en la configuración de la organización, pues a este aspecto le denominamos la experiencia laboral.

La experiencia laboral.

El desarrollo de Guadalupe siempre ha sido en el campo, su niñez y su adolescencia. Posteriormente, sus antiguos puestos de trabajo han estado relacionados con la actividad agrícola, con trabajo en el campo, pues su aprendizaje y su experiencia se deben a los trabajos en organizaciones agrícolas como en la despepitadora trasnacional, individuales, pequeñas, grandes, uniones de crédito y parafinancieras.

La SPR, surge con motivo del despido del propietario de Banrural, es ahí cuando la idea de querer ser un productor independiente del valle del Yaqui se formaliza, cobra fuerza y se

pone en práctica. Aunado al enfado y cansancio de trabajar con papelería, rendir informes y auditorias. De ahí que, se inicia el camino hacia la construcción de la organización productora. Además, la idea de querer independizarse, no ser empleado, tener una empresa propia, tener un trabajo propio, tener un sueldo propio y no depender de nadie.

Sin duda alguna, Banrural, fue la experiencia que Lupe necesitó para abrirse camino como un productor independiente en el valle del Yaqui. A Guadalupe, Banrural, le transmitió valor, o mejor dicho, le brindó confianza para independizarse como un productor en el valle del Yaqui. Pues ahí, él conoció como trabajan las distintas organizaciones productoras, cómo operan y cómo se organizan. Además, le otorgó formación administrativa y conocer los tipos de crédito, de financiamientos que un productor puede adquirir. Por tal motivo, la experiencia laboral que Lupe tiene es un aspecto fundamental para conformar su Sociedad de Producción Rural, de ahí que él tiene una trayectoria de once años como productor del valle del Yaqui.

La toma de decisiones.

YALETA Agropecuaria funciona por medio de tres órganos participantes, pero no es únicamente en nuestro caso, sino más bien, todas las Sociedades de Producción Rural que operan en el valle del Yaqui que se rigen por los estatutos de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia. La Asamblea General es el órgano supremo, es quien tiene el poder máximo, es quien gobierna, en el caso de YALETA, la Asamblea se conforma por cinco socios: papá, mamá y tres hijas. La Asamblea tiene poder para delegar, de ahí que se conforma el Consejo de Administración y este Consejo designa un presidente: papá, un tesorero: mamá y una secretaria: hija mayor.

Por lo anterior, se pensaría que la toma de decisiones sea colectiva por la Asamblea y el Consejo, sin embargo no es así. La forma de control se pensaría de igual forma en sentido colectivo por la Asamblea, pero no es así. La dirección y la Administración se pensarían de igual forma, pero no es colectiva. Sino más bien tiende a la individualidad consensada.

Dependiendo de las necesidades de la SPR, esta optará por funcionar a través de la Asamblea o del Consejo. Pero, si la Asamblea o el Consejo lo deciden se puede otorgar un poder de representación y este es el representante de los socios y de la Sociedad, en nuestro

caso de estudio, en YALETA se otorgó poder al propietario y él es quien toma las decisiones de manera individual consensada. Por tal motivo, se puede afirmar que, la familia solamente es para sustentar la parte legal, sin tener una injerencia importante en la organización productora. Y, serán estas razones, los motivos para que las SPR, sean las más requeridas para operar en el valle del Yaqui.

Por último, desde el punto de vista de la teoría del valle del Yaqui, se destaca lo siguiente. Las organizaciones productoras del valle del Yaqui han sido poco estudiadas con una perspectiva organizacional, sería interesante profundizar más, ya que se consideran como configuraciones particulares, de acuerdo con Montoya (2009) es necesario tener un conocimiento más riguroso de sus modos de organización y peculiaridades como la cultura, el poder y la identidad organizacional.

En la literatura, el valle se cataloga como el granero nacional, como aquel que produce mayormente la semilla dorada: el trigo, para el aprovisionamiento local, regional, nacional y de exportación. La revista AgroSíntesis (2015) destaca al estado de Sonora como aquel que aglutina una gran cantidad de superficie sembrada de trigo. Otro caso es en la nota periodista del Economista del 2013, Pedro Díaz Jerónimo subdirector regional de Promoción en el Noroeste, en FIRA, describe al valle como un paraíso natural. Por su parte, en el sitio oficial de Munsa Molinos se habla del valle del Yaqui como el granero de México, además destaca al estado de Sonora como aquel que produce el 50% del trigo nacional.

Por su parte, el estudio de Soto (2003) concluye que en los distritos de riego de la región noroeste, es en donde el cultivo del trigo es más importante, sobre todo en el distrito del río Yaqui, en Sonora, en donde se cosechó el 35% del total cosechado en esta región. Debe señalarse que el 67% del trigo obtenido en la región se cultivó en el estado de Sonora. Él agrega que la región noroeste es la que obtiene mayor productividad \$9,288/hectárea, adicionalmente se habla de la existencia de varios distritos en el norte del país cuyo ingreso por predio es de 25 mil pesos anuales a diferencia del centro y sur con ingresos más bajos (Soto, 2003).

Pero, la realidad es otra. Tanto la productividad como los ingresos se ponen en duda. Anteriormente, los rendimientos del valle del Yaqui eran mejores, por ejemplo en años atrás una hectárea de trigo brindada entre 6 y 7 toneladas de trigo, actualmente una hectárea proporciona entre 4 y 5.5 toneladas. El principal factor son las condiciones climáticas que hacen riesgosa la actividad, pues se tienen bajos rendimientos. Por lo anterior, el propietario de YALETA decidió no operar con acreedores, no poner garantías hipotecarias y de esta manera no arriesgar su patrimonio familiar. Lupe lo pone en estos términos:

“Hasta el año pasado –2014– que dejé de operar con Financiera Rural, por cuestiones de garantías hipotecarias que no quise poner por los riesgos de la actividad, entonces ahorita si me las he visto difícil, muy negras, porque el flujo que requieres tu para manejar alrededor de las 200 hectáreas, traigo poquito más, tu flujo debe andar entre los cinco millones de pesos, ahorita Munsa Molinos¹²² me ha prestado tres millones 300mil, entonces yo he andado batallando por recursos, pido aquí, pido allá, empeño esto, empeño aquello, acudí a prestamos familiares, o sea, el asunto es salir, ahorita la camioneta roja la tengo empeñada, para poder pagarle a los regadores, para agarrar liquidez, para no operar con garantía hipotecaria, no poner en riesgo tu patrimonio, tu casa, la de tus hijos, de tu familia, esto fue lo que me llevo este año a no operar con Financiera Rural”, concluyó.

Los bajos rendimientos, el temor de ni siquiera obtener lo invertido es evidente. Por tal motivo, el valle del Yaqui, no se considera lo que fue en tiempo atrás, pues ha perdido bastante dinamismo. El conservadurismo es un aspecto distintivo de este productor. Sin embargo, a pesar de todas aquellas situaciones por las que tiene que pasar el productor del valle del Yaqui, se sigue teniendo esa idea, ese concepto, por parte de los productores del sur, inclusive por parte del gobierno que, los productores de la parte norte y noroeste de México son capitalistas, o en su término coloquial son “ricos”. Acto seguido, Lupe explicó:

“Comparo la agricultura vamos a decir así, a los productores de aquí del valle con otras zonas, te voy a decir ciudades que me tocó conocer como Chiapas y Veracruz por ejemplo, allá, los productores ni se preocupan, o sea, ni se preocupan

¹²² Recordemos que Munsa es el molino en donde se comercializa el grano cosechado.

porque la naturaleza les da todo, el café solito se da, a lo mejor si aplican algunas técnicas para su mejoramiento o los citricultores, que las naranjas de Veracruz se dan solas, los ganaderos, allá, los pastizales se dan solos, son naturales, no tienen que andar haciendo circo, maroma y teatro como los productores de aquí, por eso te digo que, ellos están en esa zona de “confort” que gracias a la naturaleza, les dio esas bondades de no preocuparse, a lo mejor si se preocupan, pero no se preocupan tanto como los productores de aquí, de estas regiones, y te digo estas regiones porque pues no sé, hay ese concepto, en la mayoría de la gente, sobre todo del sur o inclusive de los gobernantes o de los diputados, porque en la clasificación de los programas de apoyo como que si hay una discriminación en cuanto a los productores del norte, a los productores del norte los consideran “ricos”, o sea, los de Tamaulipas, parte de Chihuahua, Sinaloa y Sonora, no pues esos productores son “ricos”, pero no, muchas veces desconocen la situación porque estamos así o que hacemos para poder estar así, como te digo, aquí tenemos todas las inclemencias o muchas cosas en contra y tenemos que superarlo, y allá, productores del sur pues no, se batalla menos y además pues son otros esquemas, a lo mejor no se preocupan por la agricultura de alto consumo”, afirmó.

La plática había terminado en aquel reconocido café de la ciudad. Guadalupe, una persona de retos, hogareña, familiar, estricta y con una gran experiencia y madurez, se había comportado de manera amable, detallista, expresivo, colaborativo y oportuno. Casi no me atrevía a preguntar, pero lo hice, ¿Qué sigue para Guadalupe? – Pregunté–, “el clima es el principal factor para tomar un receso, de no seguir para el siguiente ciclo –el 2016–, pero la actividad es muy bonita, me gusta y todo eso”, concluyó.

La verdad es que en ese momento y al estar reviviendo aquella conversación en las líneas escritas para este documento, sentía demasiada curiosidad por saber acerca de cómo se organizan los productores del sur, cómo piensan, cómo lo viven, cómo lo sienten, cómo operan, cómo funcionan. De modo que me dije, lo anterior, es motivo para otra digna investigación.

Bibliografía:

- Aceves, J. (1998). La historia oral y de vida: del recurso técnico a la experiencia de investigación. En Luis Jesús Galindo Cáceres (Coord.) *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*, Pearson educación, México.
- AgroSíntesis (2015). *Cultivos*. Recuperado de <http://www.agrosintesis.com/component/content/article/49-front-page/408-panorama-del-trigo-en-mexico> consultado el 28 de junio.
- Almanza, M. (2008). Las organizaciones del sector social del Valle del Yaqui. Retrocesos de política agraria. *En frontera norte*, Vol. 20, no. 40, México. Consultado en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-73722008000200005&script=sci_arttext
- Banco Mundial (1972). *Agricultura. Documento de trabajo sobre el sector*. Fundación Antioqueña para los estudios sociales.
- Barba, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa*, 48, enero-junio 2000, pp. 11-34. Consultado el 04 de febrero de 2015. <http://148.206.53.230/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=648&ar>
- Belausteguigoitia, R. (2004). *Empresas familiares*. Editorial: Mc Graw Hill. México.
- Bernárdez, M. (2007). *Desempeño Organizacional. Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Authorhouse. Estados Unidos.
- Betancourt, J., Gómez, B., Pineda, M. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios gerenciales*, julio-septiembre, 165-183.
- Boerger, A. (1957). *Abastecimiento mundial y agricultura moderna*. Salvat editores S.A., Barcelona-Madrid.
- Borboa, M. (2003). *El líder de la pequeña empresa industrial exitosa sinaloense. Historias de vida*. Tesis doctoral. De la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa.
- Burns, T. y Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Camou, E. (1998). *De rancheros, poquiteros, orejanos y criollos. Los productores ganaderos de Sonora y el mercado internacional*. El Colegio de Michoacán, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C.
- Cárdenas, N. (2008). Agricultura comercial, industria y estructura ocupacional en Sonora (1900-1960). *Región y Sociedad*, Vol., xx, No. 41, El colegio de Sonora.
- Carmagnani, M. (2008). La agricultura familiar en América Latina. Problemas del Desarrollo. *Revista Latinoamericana de Economía*, Abril - Junio, 11-56.
- Carrasco, A., y Rubio, A. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito. (Spanish). *Revista De Empresa*, (22), 20-34.
- CEPAL, FAO, IICA. (2013). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe: 2014* San José, C.R. consultado en <http://www.fao.org/docrep/019/i3702s/i3702s.pdf>

- Cerutti, M. (2006). La construcción de una agrociudad en el noroeste de México. Ciudad Obregón (1925-1960). En Carrido, A., y Cerutti, M. (Coords.) *Agricultura Comercial, empresa y desarrollo regional en el noroeste de México*, Editorial UAS, Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Chakravarthy, B. y Gargiulo, M. (1998). Maintaining leadership legitimacy in the transition to new organizational forms. *Journal of Management Studies* 35:4, pp. 437-456.
- Clegg, S. (1990) Modern organization. *Organization studies in the postmodern world*. Sage, London, pp. 1-24, 176-207. (Capítulos 1 y 7).
- Coo, J. (1984b). Libertad para organizarse, base del éxito en el Valle del Yaqui, *Unomásuno*, México, diciembre 17.
- Daft, R. (1995). *Organization theory y design*. West Publisher, St Paul, MN.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. CENGAGE learning. Págs. 250
- De la Fuente, J. (2003). La empresa familiar en Castilla y León. Un primer intento de caracterización y análisis. *Documentos de trabajo "Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas"* DT 10/13 www2.eco.uva.es/ecadem
- De la Rosa, A. (2000). La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática. *Iztapalapa* No. 48, Enero – Junio, pp. 183-220.
- De la Rosa, Lozano y Ramírez. (2009). Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar. *Gestión y Estrategia*, No. 36, Julio/Diciembre, pp.17-36
- Declaración Universal de los Derechos Humanos. Asamblea General de las Naciones Unidas (1948). *La familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado*. En artículo 16.3.
- Derray, A. y A., Lusseault. (2006). Les tendances organisationnelles actuelles, dans Les structures d'entreprise, Paris, Ellipses, pp. 49-68. Se agregaron en la estructura.
- Diario del Sur. (2015). *Alianza para impulsar la agricultura familiar, acuerdan Colombia y Brasil*. Consultado en <http://diariodelsur.com.co/noticias/nacional/alianza-para-impulsar-la-agricultura-familiar-acuerdan-colom-162725>
- Díaz, P. (2013). *El trigo mexicano viene del sur de Sonora*. Nota periodística del Economista, Opinión y Análisis, recuperado de <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2013/08/14/trigo-mexicano-viene-sur-sonora>
- Dibrell, C., y Miller, T. (2002), Organization design: the continuing influence of information technology", *Management Decision*, Vol. 40 Iss 6 pp. 620 – 627.
- Dijksterhuis M., Van den Bosch, F., y Volberda, H. (1999). Where Do new organizational forms come from? Management logics as a source of coevolution. *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, pp. 569-582.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2015). Consultado en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx> el día 04 de octubre de 2015.

- DiMaggio, P., y Powell, D. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, Vol. 48, No. 2 (Apr. 1983), 147-160.
- Donaldson, L. (2008). The conflict between contingency and institutional theories of organizational design, Burton, R., et al. (eds), *designing organizations: 21st Century Approaches, information and organization Design series*, vol. 7 Springer, pp. 3-20.
- Dunford, R., Palmer, I., Benveniste, J. y Crawford, J. (2007). Coexistence of “old” and “new” organizational practices: Transitory phenomenon or enduring feature? *Asia Pacific Journal of Human Resources* 45:1, pp. 24-43.
- Encinas, A. (1995). Movimiento campesino y reforma neoliberal, en A. Encinas (Coord.) *El campo mexicano en el umbral del siglo xxi*, México, Espasa-Hoy, pp. 1-65.
- Erickson, K. (2000). *Ethnic places, gendered spaces: the expressive constitution of Yaqui identities*. Thesis (Ph. D.) University of Wisconsin--Madison, 2000.
- Financiera Rural. (2014). Panorama del trigo 2014. Recuperado de [http://www.financiararural.gob.mx/informacionsectorrural/Panoramas/Panorama%20Trigo%20\(may%202014\).pdf](http://www.financiararural.gob.mx/informacionsectorrural/Panoramas/Panorama%20Trigo%20(may%202014).pdf) consultado el 28 junio de 2015.
- Fiss, P. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, Vol.32, No.4, pp. 1180-1198.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gallo, M. (2002). Unidad y confianza en la empresa familiar. *IESE Universidad de Navarra*, junio, pp. 28-35
- Garza, I., Medina, M., Cheín, F., Jiménez, P., Ayup, J., y Díaz, G. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, Enero-Junio, 315-333.
- Gibson J., Ivancevich J. y Donnely J. (2001). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. 10a. edición. Ed. Mc Graw Hill. México pp. 6,14 y 542.
- Giddens, A. (1992). *Sociología*. Madrid, España: Alianza
- Gooderham, P. y Ulset, S. (2002) Beyond the Mform: Towards a Critical Test of the New Form, *International Journal of the Economics of Business*, 9:1, pp. 117-138.
- Graetz, F. y Smith, F. (2006). Duality and organizing forms in change management. *International Journal of Applied Management of Change: Vol. 1, Issue 2*, pp.1-17.
- Hall, R. (1996). La estructura organizacional: sus formas y resultados. *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. 6ª edición México, Prentice- Hall.
- Harris, M. (1986). *Caníbales y redes. Los orígenes de la cultura*. Salvat editores S.A., Barcelona.
- Hatch, M. (1997). *Organization Theory, Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. 3ª edición, McGraw-Hill, México, D.F.
- Heydebrand, W. (1989). New organizational forms. *Work and occupations*, Vol. 16, No. 3, pp. 323-357.

- Hurtado, I., y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Los Libros de El Nacional, Caracas, Venezuela.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Información Económica de Coyuntura*.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012). *México un vistazo 2012*. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/mexvista/2012/Mex_vi12.pdf consultado el 28 de junio de 2015.
- International Gender and Trade Network. (2007). *Comercio internacional agricultura y alimentación. Capítulo Latinoamericano*. Consultado en http://www.generoycomercio.org/areas/capacitacion/AgyAl_e.pdf
- Jiménez, L. (2007). Principales modalidades de la agricultura en México: antecedentes y perspectivas. En Calva, J. (Coordinador), *Desarrollo agropecuario, forestal y pesquero. Agenda para el desarrollo*. Miguel Ángel Porrúa, México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Joyce, W., McGee, V. y Slocum, J. (1997). Designing Lateral Organizations: An Analysis of the Benefits, Costs, and Enablers of Nonhierarchical Organizational Forms. *Decision Sciences*, Vol. 28 Núm 1, pp. 1-25.
- Ketchen, D., Combs, J., Russell, C., Shook, C., Dean, M., Runge, J., Lohrke, F., Naumann, S., Haptonstahl, D., Baker, R., Beckstein, B., Handler, C., Honig, H., Lamoureux, S. (1997). Organizational configurations and performance: A meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No.1, pp. 223-240.
- King, A. (2007). *Diez años con el TLCAN: revisión de la literatura y análisis de las respuestas de los agricultores de Sonora y Veracruz, México*. Informe especial del CIMMYT 07-01, México, D.F. CIMMYT/Congressional Hunger Center.
- Kristie, L. (2002). The world's oldest family companies. *Familybusiness magazine*.
- Lewin, A., Long, P. y Carroll, T. (1999). The Coevolution of New Organizational Forms. *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, pp. 535-550.
- Lorsch, J. (1977). Organization design: a situational perspective. *Organizational Dynamics*, pp. 2-14.
- Martínez J. (2010). *Empresas familiares, reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. 1ª edición. Editorial: Granica, Buenos Aires.
- Masefield, G. B. (1950). *A short history of agricultura in the British Colonies*. Oxford, at the Clarendon, Press, London.
- McClung, E. (2013). El origen de la agricultura. En Matos, E., McClung, E., Broda, J., González, Y., Montufar, A., y T. Rojas (Coord.) *La agricultura en Mesoamérica. La gran invención, Arqueología Mexicana*, marzo-abril 2013, Volumen XX, no. 120
- Meyer, A., Tsui, A. y Hinings, C. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of the Management Journal*, Vol. 36, No.6, pp1175-1195.
- Meyer, J. y Rowan, B.(1977). Institutionalized organization: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363

- Miles, R. y Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. Madrid, Días Santos Ediciones.
- Montaño, L. (1994). Modernidad, postmodernidad y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura postburocrática. En Montaño Hirose Luis (Ed.) *argumentos para un debate sobre la modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*. UAM-I, México, págs. 67-91.
- Montaño, L. (2003). Modernidad y cultura organizacional en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos. *Iztapalapa*, 55, año 24, julio – diciembre, pp. 15-33. <http://tesiuami.uam.mx/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=1469&artid=1513&mode=pdf>
- Montoya, M. (2009). Organizaciones hechas a la medida: configuración organizacional, mujer, mujer e identidad. En Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, María Teresa Montoya Flores y Silvia Pomar Fernández (Coords.) *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*. Juan Pablos editor, México.
- Ochoa, S. (2011). *Organización, identidad y red, entre la estructuración y reestructuración: el caso de una cooperativa turística en el Sur de Sonora*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztaapalapa.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2009). *La agricultura y el desarrollo rural en México*. Recuperado de http://coin.fao.org/cms/world/mexico/InformacionSobreElPais/agricultura_y_des_rural.html consultado el 28 de junio 2015.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). *El estado mundial de la agricultura 2012. Parte III anexo estadístico*. Consultado en <http://www.fao.org/docrep/017/i3028s/i3028s08.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2014). *¿Qué es la agricultura familiar?* Consultado en <http://www.fao.org/family-farming-2014/home/what-is-family-farming/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2006). *Agricultura, expansión del comercio y equidad de género*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/009/a0493s/a0493s02.htm#TopOfPage> consultado el 28 de junio de 2015.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2002). *Puntos destacados del informe, la agricultura en el mundo: hacia 2015/2030*. Consultado en <http://www.fao.org/spanish/newsroom/news/2002/7833-es.html> el 28 de junio de 2015.
- Oswald, U., Rodríguez, R., y Flores, A. (1986). *Campesinos protagonistas de su historia*. Universidad Autónoma de Xochimilco. México, D.F.
- Pettigrew, A. y Massini, S. (2000). *Innovative forms of organizing: trends in Europa, Japan and the USA in the 1990s*. Capítulo 1, pp. 1-32.

- Pfeffer J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. Oxford University Press México S.A de C.V
- Pugh, D., Hickson, J., Hinings, R., y Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, No. 2, pp. 65-114.
- Ramírez, J. (2011). Reseña. Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de caso de organizaciones mexicanas. *Gestión y estrategia*, No. 39, enero/junio.
- Ramírez, G. (2007). Las huertas de mango en Chiapas. Una perspectiva alternativa del desempeño organizacional. En Rendón Cobián Marcela *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México*. Tinta Negra Editores, México, D.F.
- Ramírez, J. (2013). El papel de la agricultura familiar en regiones agrarias frágiles y en el desarrollo rural. La Cordillera del Tentzo, Puebla, México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, Octubre-Diciembre, 459-477.
- Randolph, A. y Dess, G. (1984). The congruence perspective of Organization Design: A conceptual model and multivariate research approach. *The academy of Management Review*, Vol, 9, No.1, pp.114-127.
- Rendón, M. (2009). Configuraciones organizacionales de la pequeña empresa familiar. En Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, María Teresa Montoya Flores y Silvia Pomar Fernández (Coords.). *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*. Juan Pablos editor, México.
- Reza, F. (1997). *Ciencia, metodología e investigación*. Longman de México editores, S.A. de C.V. Alhambra Mexicana, México, D.F.
- Robbins, S. (1983). *Organization Theory: Structures, Designs, and Applications*. 3ª edition, Pearson Education, págs. 448.
- Rodríguez et al. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Editorial ALJIBE, Granada, España. 1-378.
- Sáez, A. (2009). *La agricultura y su evolución a la agroecología*. Obrapropia editores, pp. 1-60
- Sanchez-Runde, C., y Pettigrew A. (2003) *Managing Dualities. Innovative Forms of Organizing*. A. M. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin et al. London, *Sage Publications*.
- Scott, N. (1940). *A history of agricultura in Europa and America*. 2ª edition, F.S. Crofts y Co. Publishers, New York.
- Secretaría de Educación Pública. (1996). *Sonora monografía estatal*. 3ª edición. Subsecretaria de Educación Básica y Normal de la Secretaría de Educación Pública.
- Snow, C., Miles, R., y Miles, G. (2006). The configurational approach to organization design: four recommended research initiatives. En R. M. Burton, B. H. Eriksen, D.D. Hakonsson, y C.C. Snow (Eds.), *Organization design: the evolving state-of-the-art*, New York: Springer, pp. 3-18.

- Soto, C. (2003). La agricultura comercial de los distritos de riego en México y su impacto en el desarrollo agrícola. *Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM* No. 50, pp. 173-195
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión* julio, No. 20, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, pp. 194-215.
- Suárez, A. (1998). *Metodología y hermenéutica. Para el estudio, la investigación y la superación*. 2ª edición. Ediciones jurídicas Gustavo Ibáñez, Santa Fe de Bogotá, D.C.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Noriega Editores, México.
- Tamayo y Tamayo, M. (2005). *El proceso de la Investigación Científica*. 4ª edición, editorial LIMUSA, México. 1-440.
- Taylor S. J. y Bogdan R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos*. Ediciones Paidós. 1-343.
- Treviño-Rodríguez R. (2010). *Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Editorial Pearson educación.
- Treviño N. (2010). *Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Editorial; Pearson México.
- Umanath, N. (2002). The concept of contingency beyond “It depends”: illustrations from IS research stream. *Information & Management* (40) pp. 551 – 562.
- UNESCO. (2014). *La agricultura familiar*. Consultado en <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Havana/pdf/InfparaProf.pdf>
- Vallejo, M., Delfín, F., y Molina, D. (2011). Agricultura comercial, tradicional y vulnerabilidad en campesinos. *Política y Cultura*, Sin mes, 71-98.
- Velarde, M. (2003), *Modo de Organización y estrategias de Calidad en los servicios. El caso de una organización hotelera*. Tesis de doctorado en la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.
- Velarde, M. (2005) “El modelo organizacional del sector turismo en Sinaloa: entre la modernidad y la posmodernidad”, en el *Tercer Congreso Internacional de Análisis Organizacional*, Chiapas, México.
- Vírseda-Sanz, E. (2012). Trabajo social con familias. *Portularia*, Sin mes, 129-130.
- Westenhdz, A., Strandgaard, J. y Dobbin, F. (2006). Institutions in the Making: Identity, Power, and the Emergence of New Organizational Forms. *American Behavioral Scientist Volume 49 Number 7*, pp.889-896.
- Weber, M. (1992). *Economía y sociedad*. Fondo de cultura económica, México, pp. 695-752.
- Woodward, J. (1958). Management and technology. *H M S O*, pp. 4-21

Zizumbo y García, D. y García, P. (2008). El origen de la agricultura, la domesticación de plantas y el establecimiento de corredores biológico-culturales *en Mesoamérica* *Revista de Geografía Agrícola*, Núm. 41, julio-diciembre, pp. 85-113 Universidad Autónoma Chapingo México.

Páginas de Internet:

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

<http://cuentame.inegi.org.mx/default.aspx#>

Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Azcapotzalco. Observatorio Económico y Organizacional de la micro, pequeña y mediana empresa en México.

<http://www.mipymeuam.com.mx/nosotros.html#>

Munsa Molinos.

<http://www.munsa.com.mx/blog/valle-del-yaqui-el-granero-de-mexico>

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

<http://www.siap.gob.mx/siaprendes/contenidos/2/01-agricultura/contexto-1.htm>