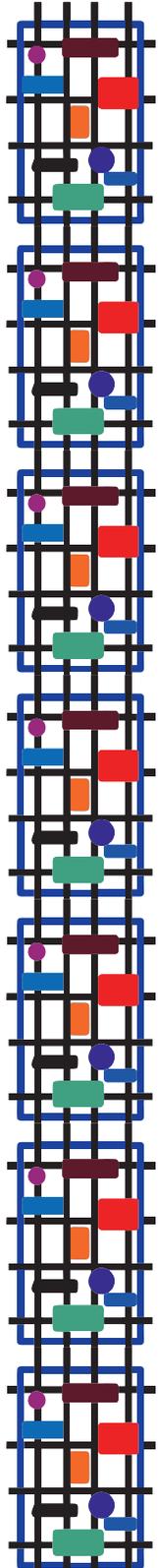




**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**

**CONSORCIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**



**REESTRUCTURACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA  
EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA TORTILLA  
EN DOS CIUDADES DE CHIAPAS**

**Tesis que para obtener el grado de  
DOCTOR EN ESTUDIOS REGIONALES**

**Presenta:**

**José Radamed Vidal Alegría**

**Director de tesis:**

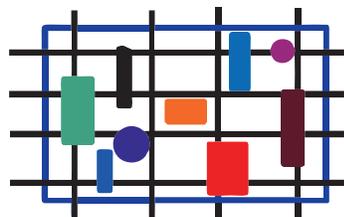
**Dr. Apolinar Oliva Velas**

**Comité Revisor:**

**Dr. Héctor B. Fletes Ocón      Dr. Jorge A. López Arévalo**

**Dr. Octavio Ixtacuy López**

**Tuxtla Gutiérrez, Chiapas,  
Enero de 2013**



**Doctorado en  
Estudios  
Regionales**



FACULTAD DE HUMANIDADES CAMPUS VI  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
ÁREA DE TITULACIÓN



F-FHCIP-TD-016

AUTORIZACIÓN/IMPRESIÓN DE TESIS

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, a 05 de Diciembre de 2012.

Oficio No. CIP/1192/2012.

C. JOSE RADAMED VIDAL ALEGRIA

Promoción: PRIMERA

Matrícula: 09162018

Sede: TUXTLA GUTIERREZ, CHIAPAS

Presente.

Por medio del presente, informo a Usted que una vez recibido los votos aprobatorios de los miembros del JURADO para el examen de grado del Programa de Doctorado en Estudios Regionales, para la defensa de la tesis intitulada: "

**"REESTRUCTURACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DE LA TORTILLA EN DOS CIUDADES DE CHIAPAS".**

Se le autoriza la impresión de siete ejemplares impresos y tres electrónicos (CDs), los cuales deberá entregar:

- Una tesis y un CD: Dirección de Desarrollo Bibliotecario de la Universidad Autónoma de Chiapas.
- Un CD: Biblioteca de la Facultad de Humanidades C-VI.
- Seis tesis y un CD: Área de Titulación de la Coordinación de Investigación y Posgrado de la Facultad de Humanidades C-VI, para ser entregados a los Sinodales y a la Coordinación del Doctorado en Estudios Regionales.

Se anexa oficio con los requisitos de entrega de tesis, emitido por la Dirección de Desarrollo Bibliotecario.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

Atentamente

*"Por la Conciencia de la Necesidad de Servir"*

DRA. ROSARIO GUADALUPE CHAVEZ MOGUEL

Directora



Vo. Bo.

Dra. Leticia Pons Bonals

Coordinadora

José Radamed Vidal Alegría

## Reestructuración de la micro y pequeña empresa de la industria de la tortilla en dos ciudades de Chiapas

	Pág.
Índice de contenido	
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>CAPÍTULO 1.- CARACTERIZACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL CONTEXTO NACIONAL Y LOCAL</b> .....	10
1.1.- Relevancia socioeconómica de la micro, pequeña y mediana empresa en el contexto mexicano.....	11
1.2.- Comportamiento económico de la micro y pequeña empresa manufacturera y alimentaria en Chiapas, Tuxtla Gutiérrez y Comitán.....	15
<b>CAPÍTULO 2.- EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN EL SIGLO XX Y SU INCIDENCIA EN LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS</b> .....	20
2.1.- Caracterización de los procesos de producción taylorista y fordista asociados a los cambios organizativos.....	21
2.1.1.- El proceso de producción taylorista.....	23
2.1.2.- El fordismo como modelo productivo.....	26
2.2.- Dimensiones de la crisis del modelo de producción taylorista-fordista en el mundo capitalista.....	33
2.3.- Evolución de los procesos de organización de la producción y los cambios organizativos ante nuevos desafíos económicos.....	45
2.3.1.- Escuela regulacionista.....	47
2.3.2.- Corriente neoschumpeteriana.....	50
2.3.3.- Enfoque de la especialización flexible.....	60
2.3.4.- Enfoques regionales de nuevas formas organizativas.....	66
2.3.4.1.- Globalización y región.....	67
2.3.4.2.- Geografía económica y tensión entre espacio y economía.....	67
2.3.4.3.- Fundamentos geográficos del comportamiento industrial.....	69
2.3.4.4.- Conceptos y teorías sobre el desarrollo local y regional.....	70
2.3.4.5.- <i>Clústers</i> y desarrollo territorial.....	73
2.3.4.6.- Dinámica territorial y sistemas productivos locales.....	76
2.3.4.7.- Actividad económica, territorio y desarrollo productivo.....	78
<b>CAPÍTULO 3.- NÚCLEO BÁSICO DE LA DISCUSIÓN TEÓRICA RESPECTO AL CAMBIO ORGANIZATIVO</b> .....	86
3.1.- Fundamentos teóricos del cambio organizativo en la empresa desde el enfoque de racionalidad organizativa y otras perspectivas.....	86
3.1.1.- Definición de organización desde la racionalidad organizativa.....	86
3.1.2.- Evolución de la organización desde las perspectivas científica y humanista.....	89
3.1.3.- Perspectivas teóricas del cambio organizativo en la empresa.....	91
3.2.- El cambio organizativo en la empresa desde el enfoque de racionalidad de la contingencia estructural.....	107
3.2.1.- El entorno de la organización como variable contingente.....	108
3.2.2.- La edad, el tamaño y el sistema técnico como factores de contingencia organizativa.....	113

3.2.3.- La correlación entre los componentes administrativo y operativo como otro factor de contingencia organizativa.....	116
3.3.- Estado actual de los estudios en relación a los procesos de reestructuración y cambios organizativos en la Mipyme.....	118
<b>CAPÍTULO 4.-PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>132</b>
4.1.- La definición de la organización desde la perspectiva de la racionalidad organizativa.....	132
4.2.- Una mirada a los cambios organizativos desde el enfoque de la racionalidad de la contingencia estructural.....	134
4.2.1.- Configuración del entorno organizacional como factor de contingencia estructural.....	134
4.2.2.- Determinación de los otros factores de contingencia organizativa: la edad, el tamaño y el sistema técnico.....	136
4.2.3.- Identificación de la relación existente entre los elementos administrativo y operativo como otro factor contingencial.....	138
4.3.- Determinación de las unidades de observación y definición de las variables observables.....	139
4.3.1.- Empresas y empresarios Mypes de la industria de la tortilla.....	140
4.3.2.- Representantes de los grupos gremiales de tortilleros.....	142
4.3.3.- Representantes de otros gremios (organizaciones sociales).....	143
4.3.4.- Funcionarios de las dependencias de gobierno.....	145
4.3.5.- Personal directivo de las Instituciones de Educación Superior.....	147
4.3.6.- Otros actores involucrados del territorio.....	148
4.4.- Selección de los instrumentos de investigación.....	150
4.5.- Formulación de líneas básicas de interpretación de resultados.....	151
<b>CAPÍTULO 5.- PERSPECTIVA DE LA DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS CON LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>157</b>
5.1.- Evolución de la industria de la tortilla en el contexto nacional.....	158
5.2.- Caracterización de la micro y pequeña empresa industrial de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez y Comitán.....	164
5.3.- Reestructuración del proceso productivo de la micro y pequeña empresa de la industria de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez y Comitán.....	179
5.4.- Cambios organizativos vinculados a las condiciones del entorno, derivados de la reestructuración del proceso productivo de la tortilla en Tuxtla Gutiérrez y Comitán.....	189
5.5.- Tipología de relaciones de los empresarios de la Mype de la industria de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez y Comitán.....	200
5.5.1.- Pertenencia a grupos del mismo gremio empresarial.....	203
5.5.2.- Participación con otros gremios de empresarios.....	206
5.5.3.- Vínculos con las dependencias de la administración pública.....	209
5.5.4.- Relaciones con las instituciones de Educación Superior.....	214
5.5.5.- Interrelaciones con otros actores del territorio.....	216
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>219</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>227</b>
<b>ANEXO 1</b> Formatos de los instrumentos de investigación de campo.....	<b>234</b>
<b>ANEXO 2</b> Tabulación estadística y representación gráfica de resultados.....	<b>252</b>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación está orientada a analizar los cambios organizativos, asociados a los procesos de reestructuración de la micro y pequeña empresa<sup>1</sup> (Mype) de la sub-rama industrial, dedicada a la elaboración de tortillas en las ciudades de Tuxtla Gutiérrez y Comitán de Domínguez, Chiapas.

Los procesos de reestructuración productiva y organizativa de la Mype productora de tortilla en el contexto mexicano, han resultado de los cambios en los procesos de participación del gobierno federal a través de la implementación de políticas públicas, orientadas a intervenir en los procesos de regulación comercial de la cadena maíz-tortilla, entre los que se señala la salida de la CONASUPO<sup>2</sup>, como principal proveedora de maíz subsidiado; lo que provocó la liberación del precio de la tortilla al público consumidor y el ingreso de nuevos empresarios Mypes a la sub-rama, que a su vez motivó la incursión de nuevos industriales proveedores de materia prima.

---

<sup>1</sup> El Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (SNIEG) del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), divide en dos grandes estratos a las empresas en México. Por un lado está la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme), misma que dependiendo de la actividad económica de que se trate y tomando como criterio de clasificación el número de trabajadores, puede ser microempresa hasta con 10 trabajadores; pequeña empresa entre 11 y 50 trabajadores; y mediana empresa entre 51 y 250 trabajadores. Por otro lado, atendiendo el mismo criterio, está el estrato de la gran empresa que se caracteriza por contar con más de 250 trabajadores. Esta clasificación lo utiliza en el documento (Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa, Estratificación de los Establecimientos, *Censos Económicos*, INEGI, 2009). Para efectos de la investigación se hace referencia a la micro y pequeña empresa (Mype) del sector industrial, es decir, aquella que emplea entre 1 y 50 trabajadores.

<sup>2</sup> La Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), fue la empresa paraestatal que se dedicó a atender acciones relacionadas con el sistema de abasto y la seguridad alimentaria mexicana, a partir de 1962, en que fue creada con el fin de garantizar la compra y la regulación de los precios de los productos de la canasta básica, particularmente el maíz. En 1965, junto a la CONASUPO se creó la Compañía Hidratadora de Leche, misma que en 1972 se transformaría en LICONSA, con el fin de ayudar a las personas más necesitadas del sector urbano y rural, en el incremento de ingesta alimentaria. Es durante esa época que se establecieron grandes almacenes de abasto y tiendas comunitarias de la CONASUPO, que con sus programas aumentó el consumo de alimentos en los sectores más pobres del país; participó principalmente con subsidios generalizados y distributivos; desapareció en 1999, como parte de las políticas neoliberales.

Estos cambios generaron nuevas reglas de relaciones inter-empresariales, y entre las empresas tortilleras y los distintos niveles de gobierno, como actores que están presentes en el entorno de la Mype tortillera. Estos hechos ocurridos se sustentan en el enfoque de racionalidad organizativa que destaca la adecuación de medios y recursos a los fines de la organización y del enfoque de racionalidad de la contingencia estructural que privilegia al entorno como el principal factor de contingencia de la organización, entre otros factores.

Los procesos de reestructuración de la Mype del sector industrial de las tortillas en el contexto mexicano, son inducidos por las fuerzas que ejercen los actores del entorno, como son: los proveedores de materia prima e insumos y maquinaria, los otros productores de tortilla, los representantes de las dependencias de gobierno, las instituciones de Educación Superior, entre otros; ya que éstos inciden de manera directa en la estructura de la organización, es decir, cuando se reestructura la industria de la tortilla en general, provoca cambios en la estructura productiva y organizativa de la empresa Mype productora de tortilla.

Tomando en cuenta que el contexto nacional de la industria de la tortilla presenta características diferenciadas como entorno, hasta cierto punto con algunos rasgos significativos de incertidumbre y complejidad, la organización debe desarrollar respuestas pertinentes para hacer frente a esas variaciones. Al respecto «la forma como esos entornos son controlados por la organización, es el resultado de la dinámica de diferenciación-integración. Sólo las organizaciones que son capaces de diferenciar sus respuestas a los nuevos entornos, logran integrarse como actor en el entorno» (Arocena, 2010:94).

Ante esto, el objetivo general de la investigación, es evaluar los procesos de reestructuración de la Mype de la industria de la tortilla en dos ciudades del Estado de Chiapas y sus efectos en los ámbitos de la producción: la organización interna, las relaciones empresariales y las relaciones con otros actores, para que dentro del contexto inmediato y ampliado de cada una de las Mypes, se identifiquen las formas en que están ocurriendo dichos procesos y, se definan los mecanismos a través de los cuales se están transmitiendo.

También se pretende caracterizar a la Mype de esta sub-rama industrial de las dos ciudades de referencia, buscando valorar sus condiciones prevaletientes; de tal forma que permitan determinar la existencia de elementos que promueven cambios en los procesos de reestructuración de dicha sub-rama y la identificación de los ámbitos donde se manifiesta.

Considerando que las condiciones que prevalecen en las ciudades de referencia son diferenciadas, se busca identificar la existencia de procesos de reestructuración de la sub-rama industrial de la tortilla y las formas cómo inciden en los cambios organizativos, es decir, se pretende demostrar que la reestructuración de esta sub-rama, es distinta para cada ciudad, por lo tanto tiene efectos disímiles en los ámbitos donde se manifiesta.

Finalmente, se pretende analizar los procesos de reestructuración y sus efectos en los distintos ámbitos respecto a las estrategias que asumen los actores locales en la generación de conocimientos y tecnología aplicable a dichos procesos.

Los objetivos señalados están enfocados a analizar los procesos de reestructuración de la Mype de la industria de la tortilla en las dos ciudades en estudio y sus efectos asociados a los cambios organizativos. Estos objetivos requieren del planteamiento de algunas preguntas que orienten el abordaje y desarrollo de la investigación, generando con ello el debate al respecto.

Las preguntas de investigación que ayudan a centrar la discusión en relación al objeto de estudio al que se hace referencia, son las siguientes:

¿Cuál es la composición de la Mype de la industria de la tortilla en las ciudades en estudio? ¿Qué tipos de empresa Mype de la industria de la tortilla son más relevantes en función de los procesos de reestructuración y sus efectos en los cambios organizativos? ¿Cuáles son los cambios que se están dando en los procesos de reestructuración y qué efectos están teniendo en los ámbitos organizativos de la Mype de esta sub-rama en las ciudades en estudio y qué mecanismos están permitiendo implementar esos cambios? ¿En qué condiciones

la Mype está afrontando las exigencias del mercado de la industria de la tortilla en las ciudades en estudio?

Para dar respuesta a las preguntas planteadas en el desarrollo de los contenidos que presenta la estructura de la investigación, se destaca en el capítulo uno la caracterización de la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) industrial, en el contexto nacional y local, cuyos aportes van en el sentido de revisar, en primer orden, el comportamiento de algunos indicadores estadísticos nacionales, referentes a este sector empresarial; en segundo lugar se hace énfasis en las condiciones actuales que prevalecen en el estrato particular de la Mype con actividad manufacturera en las ciudades de Tuxtla Gutiérrez y Comitán de Domínguez, Chiapas.

El capítulo dos se centra en el análisis del contexto histórico, relacionado con la evolución de los procesos organizativos de la producción que comandaron la economía mundial a partir de los años veinte del siglo pasado, así como los efectos que tuvieron las grandes empresas con los cambios organizativos; para esto, se hace una revisión de los elementos que caracterizaron al taylorismo y fordismo como procesos de producción vigentes durante el capitalismo industrial y las formas cómo estuvieron asociados a los cambios organizativos de esa época. También se hace énfasis sobre la crisis del modelo de producción taylorista-fordista en el mundo capitalista, hasta los años setenta.

Este capítulo de revisión del contexto, se cierra con el análisis de la evolución de los procesos de organización de la producción y los cambios organizativos acontecidos ante los nuevos desafíos socioeconómicos, surgidos durante el período posterior a la crisis del fordismo de los años setenta, entre los cuales destacan la escuela regulacionista, la corriente neoschumpeteriana, el enfoque de la especialización flexible; así también, algunos enfoques regionales de nuevas formas organizativas.

El capítulo tres considerado como el núcleo básico de la discusión teórica respecto al cambio organizativo en la empresa; para ello se llevó a cabo la revisión de los

fundamentos teóricos de dicho cambio desde el enfoque de la racionalidad organizativa hacia otras perspectivas, por la importancia que adquieren las estructuras organizativas que en sentido económico operan en un territorio determinado; por lo que debe estar orientada tanto a indagar los mecanismos organizativos de la empresa, como a revisar los procesos de reestructuración organizativa que establece con otros actores del entorno. Para esto, se hace un estudio a fondo de los fundamentos del cambio organizativo en la empresa, tomando en cuenta las aportaciones del enfoque de la racionalidad de la contingencia estructural. Se complementa este capítulo con el análisis que se presenta de los estudios y perspectivas actuales respecto a los procesos de reestructuración y los cambios organizativos en la Mipyme, lo que permite revisar el estado actual de las investigaciones que persisten sobre dichos procesos.

El capítulo cuatro está enfocado a destacar la propuesta metodológica de la estrategia de investigación, para lo cual es necesario considerar en primer lugar que los conceptos claves a los que se hace referencia se relacionan con la definición de organización desde el enfoque de la racionalidad organizativa; también se hace énfasis en los cambios organizativos desde el enfoque de la racionalidad de la contingencia estructural, para ello se considera el entorno de la organización como la principal variable contingente; se cierra esta sección de los conceptos claves, destacando la edad, el tamaño y el sistema técnico de la organización, como los otros factores de contingencia organizativa.

Este capítulo continúa con la identificación de las unidades de observación empírica y la definición del tipo de información a recopilar en las variables observables, para esto se considera relevante tomar en cuenta a las empresas y empresarios de la Mipe de la industria de la tortilla en las ciudades de Tuxtla Gutiérrez y Comitán así como a los representantes de los grupos gremiales de empresarios tortilleros de ambos territorios. Aquí participan como unidades de observación los funcionarios de las dependencias de los diferentes niveles de gobierno –federal, estatal y municipal–, que establecen relaciones directas de coordinación con el subsector de la industria de la tortilla; así mismo, se hace

referencia al personal directivo de las instituciones de Educación Superior y de Investigación, que están asentadas en los territorios en estudio. Para cerrar esta sección, se considera a los otros actores de ambos territorios involucrados en los procesos de reestructuración de la Mype de la industria de la tortilla, entre los cuales están los proveedores de otros insumos y de máquinas tortilladoras. Finalmente, se destacan los instrumentos de investigación, que permitieron llevar a cabo la recopilación de la información y el procesamiento de datos, así también la formulación de las líneas básicas de interpretación final de los resultados obtenidos.

En el capítulo cinco se presenta la discusión de los resultados encontrados en el desarrollo de la investigación, para esto se inicia señalando la evolución que ha tenido la industria de la tortilla en el contexto nacional, así como la caracterización de la Mype industrial de la tortilla en las cabeceras municipales de Tuxtla Gutiérrez y Comitán; además, se hace énfasis en las formas de cómo se llevó a cabo la reestructuración del proceso productivo en la Mype de la industria de la tortilla en las ciudades mencionadas, así mismo los cambios organizativos derivados de la reestructuración de dicho proceso productivo.

También se presentan a discusión los elementos de análisis de la reconfiguración del mapa de actores de cada territorio, destacando para esto una tipología de relaciones que establecen los empresarios de la Mype de la industria de la tortilla con los otros actores, tanto en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez como en Comitán de Domínguez.

En una visión más concreta, la presente investigación está orientada a revisar las formas en cómo están ocurriendo los cambios organizativos derivados de los procesos de reestructuración en la Mype de la sub-rama industrial de la tortilla en las ciudades de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, Chiapas.

# **CAPÍTULO 1**

## **CARACTERIZACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL CONTEXTO NACIONAL Y LOCAL**

## **CAPÍTULO 1**

### **CARACTERIZACIÓN DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL CONTEXTO NACIONAL Y LOCAL**

La sociedad de México hoy día, enfrenta una serie de condiciones complejas en el consumo de productos y servicios, como consecuencia de haber estado expuesta a diferentes patrones de producción y consumo a través del tiempo, al menos desde la primera década del siglo veinte con la aparición del fordismo, pasando por la edad de oro de la postguerra, hasta la inauguración de la revolución actual conocida como la era de la informática y las telecomunicaciones (Pérez, 2000).

Históricamente, las empresas han desempeñado un papel determinante en la interrelación de los procesos de producción y consumo de bienes y servicios. Las empresas generan los productos que las familias consumen para satisfacer sus necesidades de subsistencia. Tanto la producción como el consumo, son procesos complejos de relaciones económicas y sociales, donde la empresa debe cumplir con un proceso productivo para la generación de productos, que resulta de la interacción de los elementos de la estructura organizativa que está generando esos productos y que tiene como destino final su consumo en el mercado, al cual está dirigido.

Según el INEGI (2009), las empresas de la iniciativa privada, productoras de bienes y servicios, en el contexto de la geografía nacional, para su estudio, están agrupadas en dos grandes segmentos, sobre todo por su tamaño; así existe la que conforma a la Mipyme; además está la empresa grande (EG). Aunque en ambos segmentos hay empresas que desarrollan actividades económicas que generan productos y servicios de los distintos sectores productivos –primario, secundario, terciario y cuaternario–, estos segmentos contienen características específicas que los hacen ser diferentes, tanto por el número de unidades económicas que los conforman, como por la fuerza de trabajo que demandan y el monto de sus ventas anuales.

La presente investigación hace referencia a la Mype de la industria de la tortilla, como un estrato que pertenece al segmento de la Mipyme, por un lado, y al subsector de la industria alimentaria como componente del sector manufacturero, por otro.

A continuación se presentan algunos aspectos relevantes que hacen referencia a la Mipyme en el contexto nacional mexicano; haciendo énfasis en el comportamiento económico que asume la Mype en el sector de la industria manufacturera y el subsector de la industria alimentaria dentro del contexto de la entidad chiapaneca en general, así como en el contexto particular de las ciudades de Tuxtla Gutiérrez y Comitán.

### **1.1.- Relevancia socioeconómica de la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) en el contexto mexicano**

El creciente interés por conocer más acerca del funcionamiento de la Mipyme o un estrato de ella, se deriva del rol que desempeña en el desarrollo económico y social, por ser un segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas<sup>3</sup> y personal ocupado, tanto en países industrializados como en los de menor desarrollo; de ahí la relevancia que reviste y la necesidad de conocerla más. Aunque cabe hacer la pertinente aclaración que este segmento de empresas por sí solo no funciona, sino que tiende a sobrevivir a través de encadenamientos con las grandes empresas.

La Mipyme representa en promedio, 95% del total de empresas en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), mientras que en América Latina las cifras oscilan entre 95% y 99%. El segmento más importante lo constituye la microempresa; en los países de América Latina este tamaño representa entre 60% y 90% del total de unidades económicas.

---

<sup>3</sup> El SNIEG del INEGI, utiliza el concepto de unidad económica para referirse a una empresa como la unidad de producción que desarrolla actividades económicas en cualquiera de los sectores productivos. Se utilizan de forma indistinta los conceptos de unidades económicas: establecimiento, empresa o negocio.

Tanto los países avanzados como las economías en desarrollo, manejan distintos criterios para clasificar a las empresas por estratos. Un elemento común es el número de trabajadores, como indicador principal. Respecto a la Mipyme, los criterios para clasificarlas son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado reiteradamente el número de trabajadores, como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios: el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos. En el caso de los Estados Unidos, el criterio de clasificación en la mayor parte de las empresas, es el personal ocupado, excepto en algunas actividades económicas poco productivas, en las que los ingresos anuales determinan las que deben considerarse como pequeñas y medianas.

En el contexto mexicano destaca un acuerdo<sup>4</sup> que establece una nueva clasificación de la Mipyme (ver tabla 1), según la cual deben ajustarse, ya sea al número de trabajadores o al monto total de las ventas anuales. La aplicación de estos criterios de clasificación, es en función de la actividad económica que atiende la empresa, misma que depende a su vez del tipo de proceso productivo que desarrolla en la generación de bienes y servicios, por lo que puede pertenecer a cualquiera de los sectores productivos: industrial, comercial o de servicios.

Tabla 1.- Criterios de clasificación de la Mipyme en México

Criterios	Micro	Pequeña		Mediana
		Comercio	Ind./Serv.	
Ventas anuales	hasta 4 mdp	de 4.01 a 100 mdp		101 a 250 mdp
No. de trabajadores	10	11 a 30	11 a 50	Comercio 31a100 Servicios 51a100 Industria 51a 250

Fuente: Secretaría de Economía, Diario Oficial de la Federación (2009).

Como resultado de esta última estratificación, la microempresa contrata hasta 10 trabajadores o realiza ventas de hasta 4 millones de pesos al año

y atienden actividades económicas de cualquiera de los sectores productivos. La pequeña empresa comercial es la que demanda entre 11 y 30 trabajadores, mientras la industrial y de servicio tiene entre 11 y 50 trabajadores, o bien, que realicen ventas anuales de 4.1 millones hasta 100 millones de pesos en los tres

<sup>4</sup> Este acuerdo fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 30 de junio de 2009, por la Secretaría de Economía.

sectores. El segmento de la mediana empresa comercial contrata de 31 a 100 trabajadores, el sector servicios de 51 a 100 y el industrial de 51 a 250, las ventas anuales de los tres sectores pueden ser entre 101 millones y 250 millones de pesos (Secretaría de Economía, 2009).

Según el censo económico del INEGI (2009), el estrato de la Mipyme en México, desarrolla actividades de los diferentes sectores productivos que integran la economía nacional.

La relevancia socioeconómica de la Mipyme, radica en que del total de empresas, este tamaño estuvo constituido por 99.82%. El estrato de 1 a 10 trabajadores correspondiente a la microempresa, estuvo conformado por 95.53% de unidades económicas; el estrato de la pequeña empresa lo integraron entre 11 y 50 trabajadores, conformando el 3.60%; finalmente, la mediana empresa que emplea entre 51 y 250 trabajadores, lo representó 0.69% del total. Respecto al empleo, la Mipyme generó 75.10% del total nacional, de

Tabla 2.- Indicadores por número de trabajadores				
Estratificación por número de trabajadores	Unidades Económicas		Personal ocupado	
	Q	%	Q	%
1-10	3'499,035	95.53	8'285,290	45.68
11-50	132,130	3.60	2'663,693	14.68
51-250	25,454	0.69	2'673,718	14.74
251 y más	6,069	0.16	4'513,335	24.88
Fuente: Censo Económico (INEGI, 2009)				

este total el estrato de la microempresa, absorbió el 45.68% del empleo; así la pequeña empresa le tocó generar el 14.68% y 14.74 a la mediana empresa (ver tabla 2).

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)<sup>5</sup>, el sector de la industria manufacturera en México, se encuentra dividido en 21 subsectores, 86 ramas, 182 sub-ramas y 293 clases de actividad específica. La industria manufacturera está conformada por unidades económicas, que se dedican principalmente a la transformación mecánica, física o química de materia prima e insumos, con el fin de obtener productos terminados.

<sup>5</sup> Este clasificador fue elaborado por las agencias de estadística de los socios del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y fue adoptado por el INEGI. La clasificación del SCIAN, México la utilizó en forma directa por primera vez, en los Censos Económicos 2004.

El sector manufacturero se caracteriza por ser muy diversificado. En él coexisten actividades altamente concentradas como la industria automotriz, la elaboración de cerveza, la de cemento, por citar algunas; junto con industrias atomizadas, como la fabricación de productos de herrería, elaboración de tortillas de maíz, pan, purificación de agua, entre otras. A este sector corresponde el subsector de la industria alimentaria, a la que pertenece la rama dedicada a la elaboración de productos de panadería y tortillería, misma que atiende como sub-rama, la elaboración de tortillas de maíz y molienda de nixtamal.

El mismo censo económico del INEGI (2009), señala que de los 21 subsectores que conforman el sector manufacturero, diez de éstos concentraron 71.9% de unidades económicas, 74.4% de personal ocupado y 73.8% de valor agregado censal bruto manufacturero, siendo la más sobresaliente la industria alimentaria, por el número de personas que ocupó con 695 mil 523 personas (16.6% del sector); además, registró el mayor número de unidades económicas –116 mil 303 que representaron 35.4% del total–, en donde predominaron los micro-negocios con atención a tortillerías y panaderías en su mayoría, mismos que representaron 95.9% del subsector y dieron empleo a 41.4% del personal ocupado total.

Según el INEGI (2009), en el documento: «Estratificación de establecimientos de la Mipyme y la gran empresa», señala que la microempresa del sector manufacturero en el contexto nacional, representó 90.9% del total de unidades económicas, con un total del personal ocupado de 18.2% y 3.9% de las remuneraciones.

El subsector de la industria alimentaria, perteneciente al sector manufacturero, representó un total de unidades económicas correspondiente al 35.4%, demandó 16.6% de trabajadores y generó un valor agregado censal bruto de 13.2%. Esta industria, fue la que mayor empleo generó en el sector manufacturero. Las microempresas de la rama dedicada a atender actividades económicas, relacionadas con las panaderías y las tortillerías, es la que generó el mayor

número de empleos, 30.9% del total y aportó 28.6% de valor agregado censal bruto (INEGI, 2009).

Haciendo referencia a los indicadores de la industria manufacturera de las

Tabla 3.- Industria manufacturera por regiones según tamaño

Territorio	Total %	Distribución porcentual			
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Total nacional	100	90.9	6.0	2.2	0.9
Sur-sureste	24.5	97.1	2.1	0.5	0.2
Centro-occid.	26.3	89.9	7.3	2.1	0.7
Centro	33.0	90.1	6.4	2.6	0.9
Noreste	8.4	82.7	10.4	4.4	2.5
Noroeste	7.8	86.5	7.2	3.7	2.5

Fuente: Censo Económico (INEGI, 2004)

regiones económicas de México, destaca la región Sur-Sureste (ver tabla 3), donde se concentró la mayor proporción de microempresas del sector manufacturero; 97 de cada 100 unidades económicas,

ocuparon hasta 10 personas. También resalta que el personal total ocupado, registró una alta concentración en el estrato de microempresa del sector manufacturero con 44.8%, con una aportación de 3.8% de la producción bruta total.

Los indicadores señalados respecto al comportamiento de las Mipymes en el contexto de la geografía nacional, determinan su importancia económica y social, ya que por el número de unidades económicas que atiende, se considera un segmento de empresas que adquiere relevancia para la generación de empleos y en la aportación al PIB. Del segmento de las Mipymes, sobresale a su vez la microempresa como el estrato más representativo, tomando en cuenta que el número de unidades que la conforman es mayor, con relación a los otros dos estratos.

### **1.2.- Comportamiento económico de la micro y pequeña empresa del sector manufacturero y del sub-sector alimentario en Chiapas, Tuxtla Gutiérrez y Comitán**

Antes de describir las características que identifican a la Mype industrial en las ciudades de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, es necesario revisar las condiciones que prevalecen en el contexto de la geografía productiva chiapaneca. Para esto, se tiene que para el año 2004, las unidades económicas totales de todos los sectores

y todos los tamaños, fueron 94,021, mismas que demandaban una ocupación total de 302,120 trabajadores; mientras que para el año 2009, el número de empresas creció a 129,863, en las que trabajaban 380,691 personas (ver tabla 4).

Tabla 4.- Comportamiento de la industria manufacturera en Chiapas, Tuxtla Gutiérrez y Comitán									
Territorio	Período	2004				2009			
		Unidades económicas		Población ocupada		Unidades económicas		Población ocupada	
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
<b>Chiapas</b>		<b>94,021<sup>6</sup></b>	<b>100</b>	<b>302,120<sup>7</sup></b>	<b>100</b>	<b>129,863</b>	<b>100</b>	<b>380,691</b>	<b>100</b>
*Sector 31-33		9,601 <sup>8</sup>	100	34,035 <sup>9</sup>	100	13,726	100	48,077	100
**Sub-sector 311		3,592	37.41	14,736	43.29	5,010	36.50	19,309	40.16
<b>Tuxtla Gutiérrez</b>		<b>19,680</b>	<b>20.93<sup>10</sup></b>	<b>89,884</b>	<b>29.75<sup>11</sup></b>	<b>26,377</b>	<b>20.31</b>	<b>116,795</b>	<b>30.67</b>
Sector 31-33		1,773	100	7,473	100	2,166	100	10,341	100
Subsector 311		641	36.15	2,100	28.10	798	36.84	2,676	25.87
<b>Comitán</b>		<b>6,844</b>	<b>7.27</b>	<b>16,262</b>	<b>5.38</b>	<b>8,623</b>	<b>6.64</b>	<b>24,110</b>	<b>6.33</b>
Sector 31-33		699	100	1,787	100	924	100	3,462	100
Subsector 311		178	25.46	524	29.32	245	26.15	1,432	41.36
*Sector 31-33: Industria manufacturera									
**Sub-sector 311: Industria alimentaria									
Fuente: Censo económico (INEGI, 2004-2009)									

Del total de unidades económicas y empleos generados en la entidad, el sector 31-33 correspondiente a la industria manufacturera, estuvo conformado para el año 2004, por 9,601 unidades y generó 34,035 empleos; mientras que para el 2009, las unidades fueron 13,726, en la que laboraron 48,077 trabajadores. Durante el primer período revisado, el subsector 311 que atiende la industria alimentaria en la entidad, estaba compuesto por 3,592 empresas, en las que

<sup>6y7</sup> Estos indicadores representan el total de unidades económicas existentes en la entidad y el total de personal ocupado por esas mismas unidades económicas, mismas que conforman el porcentaje absoluto según los censos económicos 2004 y 2009 del INEGI.

<sup>8y9</sup> Estos datos hacen referencia al total de unidades económicas y el total de trabajadores que ocupa el sector 31-33, dedicada a la industria manufacturera durante los años 2004 y 2009, mismos que representan el porcentaje absoluto para el sector manufacturero.

<sup>10y11</sup> Estos indicadores reflejan los porcentajes municipales, en relación al total de unidades económicas existentes en la entidad y al total de la población que ocupan, tanto en Tuxtla Gutiérrez como en Comitán, respecto a los años 2004 y 2009.

trabajaban 14,736 personas; para el siguiente período, este mismo subsector estuvo conformado por 5,010 unidades, que demandaban 19,309 trabajadores.

Se observa en la entidad, que entre un período y otro, hay un crecimiento del número de unidades económicas y del empleo, tanto en el sector 31-33, referente a la industria manufacturera como en el subsector 311, que atiende la industria alimentaria.

El contexto socioeconómico del municipio de Tuxtla Gutiérrez en el año 2004, estuvo conformado por un total de 19,680 unidades económicas, con respecto al total de unidades en la entidad, representaba el 20.93%; este total municipal demandaba 89,884 trabajadores, que conformaban 29.75% del total de empleo; para el año 2009, se observa un ligero incremento en el indicador de las unidades, ya que ascendió a 26,377, aunque el porcentaje descendió a 20.31% del total y generaban 116,795 empleos, que representaban 30.67% del total de la entidad (ver tabla 4).

El municipio de Tuxtla Gutiérrez en el segundo período, tuvo una evolución en el número de unidades económicas, con relación al primero; aunque mostró una disminución en la relación del porcentaje, respecto al crecimiento total de unidades de la entidad. El empleo de Tuxtla Gutiérrez, en el año 2009 con relación a 2004, creció de manera homogénea en cantidad, aunque en un porcentaje mínimo.

La situación del municipio de Comitán era distinta; para el año 2004, se reportaban 6,844 unidades económicas, que representaban 7.27% del total en la entidad chiapaneca, éstas generaban empleo a 16,262 personas, que conformaban 5.38% del total; para el año 2009, el número de unidades creció a 8,623, mismas que conformaban 6.64% del contexto estatal y demandaban una fuerza de trabajo de 24,110 empleos, que representaban 6.33% del total estatal (ver tabla 4).

El comportamiento de los indicadores que reporta este municipio, respecto a la entidad, denota un incremento en el número de unidades económicas del año 2009, en relación al año 2004; aunque en la relación porcentual entre un período y

otro, hay un descenso; el empleo tuvo un crecimiento homogéneo entre los dos ciclos. Esta misma situación ocurrió para el caso de Tuxtla Gutiérrez.

Para el año 2004 el sector 31-33 que se refiere a la industria manufacturera, el municipio de Tuxtla Gutiérrez estuvo integrado por 1,773 unidades económicas, mismas que generaron 7,473 empleos; se observa un incremento importante para el año 2009, ya que se contó con 2,166 unidades económicas que absorbieron 10,341 empleos.

El comportamiento de este sector industrial 31-33 en Comitán señala que en el año 2004, operaron 699 unidades económicas, que generaron 1,787 empleos; para el año 2009, se denota un crecimiento que llegó a 924 las unidades y a 3,462 la población empleada. Se observa un crecimiento homogéneo entre un período y otro, tanto en el número de unidades como en el empleo de la relación porcentual, respecto al indicador municipal.

El subsector 311 de la industria alimentaria en Tuxtla Gutiérrez, en el año 2004, estuvo representado por 641 unidades económicas, en las que trabajaban 2,100 empleados; para el año 2009, las unidades económicas que operaban eran 798 unidades, que generaban 2,676 empleos. Igual que en el caso anterior, respecto al sector industrial, este subsector reporta un incremento en ambos indicadores.

El comportamiento del subsector 311 en Comitán revela que para el año 2004, estaban operando en el mercado 178 unidades económicas, que generaban 524 espacios laborales; para el período 2009, las unidades económicas crecieron a 245 y demandaban 1,432 empleos. El comportamiento económico del subsector en este municipio, es similar al de Tuxtla Gutiérrez, ya que tanto las unidades económicas como la generación de empleo, tuvieron un crecimiento importante en el segundo período, respecto al primero.

## **CAPÍTULO 2**

# **EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN EL SIGLO XX Y SU INCIDENCIA EN LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS**

## **CAPÍTULO 2**

### **EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN EL SIGLO XX Y SU INCIDENCIA EN LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS**

Este capítulo revisa el debate teórico existente en relación a los procesos de organización de la producción en las grandes empresas productoras de bienes y servicios y, los cambios organizativos asociados a esos procesos, que acontecieron a partir de la segunda década del siglo veinte. Con este análisis, se busca destacar los principales elementos del contexto particular, en el cual se circunscribe el problema de investigación.

Este debate hace énfasis en la forma en que se llevaron a cabo los procesos de reestructuración, de las diferentes actividades económicas y los cambios ocurridos en los distintos ámbitos de competencia organizativa de la empresa, a partir de la implementación del taylorismo y el fordismo, como procesos organizativos de la producción del capitalismo industrial, a partir de los años veinte del siglo pasado.

El taylorismo y el fordismo son dos formas organizativas de procesos productivos, que plantearon modalidades novedosas de procesos de trabajo, con abundante significación en la dinámica del sistema productivo y económico, por su relevante contribución al análisis de las nuevas tecnologías de producción y de las nuevas formas de organización del trabajo que están vigentes, iniciando en la segunda década del siglo veinte.

Se aborda como primera sección la caracterización de los procesos de organización de producción taylorista y fordista asociados a los cambios organizativos en las grandes empresas, teniendo como propósito inicial hacer una revisión del origen y desarrollo de los procesos de producción del capitalismo industrial, hasta los años setenta del siglo veinte. La segunda sección, está enfocada a la revisión de las dimensiones de la crisis de los modelos de producción taylorista y fordista, en el mundo capitalista y sus efectos en el sector empresarial, a partir de los años setenta del siglo pasado. La tercera sección, hace un recuento de distintos enfoques, respecto al papel de las grandes empresas en los procesos de generación de bienes y servicios y los cambios organizativos ante

los nuevos desafíos socioeconómicos, surgidos durante el período posterior a la crisis de los años setenta.

### **2.1.- Caracterización de los procesos de producción taylorista y fordista asociados a los cambios organizativos**

Un proceso de producción es el conjunto de operaciones necesarias para modificar las características de las materias primas. Dichas características pueden ser de naturaleza muy variada, tales como: la forma, la densidad, la resistencia, el tamaño o la estética. Para la obtención de un determinado producto, será necesaria una multitud de operaciones individuales; de modo que, dependiendo de la escala de observación, puede denominarse proceso, tanto al conjunto de operaciones desde la extracción de los recursos naturales necesarios hasta la venta del producto, como las realizadas en un puesto de trabajo con una determinada máquina-herramienta.

En el ámbito industrial se suele considerar convencionalmente los procesos elementales agrupados en dos grandes familias: tecnología mecánica y tecnología química.

Un proceso productivo implica la interacción dinámica de un conjunto de elementos, personas y acciones, orientadas a la transformación de materiales para la agregación de valor, en busca de la obtención de un bien o un servicio. Incluye acciones que ocurren en forma planificada y producen una transformación de materiales, objetos o sistemas; para llevarla a cabo se utilizan distintos recursos que hay que coordinarlos y organizarlos en un orden lógico y, aplicarlos a un proceso que debe ser predeterminado como el más adecuado. Ese proceso es la función de la producción, la que debe ser eficiente y eficaz, tanto en su dimensión tecnológica como económica; para medirla se introduce el concepto de productividad (Buccella y López, 2004).

Un proceso productivo también puede ser entendido como un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas en forma dinámica, donde el conjunto de actividades de una fase del proceso, está estrechamente relacionada con otras

fases del mismo; de forma tal que, una acción en una etapa, repercute en otra o en otras; dichas acciones se orientan a la transformación de una serie de factores de entrada –materias primas e insumos–, que pasan a conformar elementos de salida –productos y/o servicios–, tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Los procesos productivos pueden clasificarse según el tipo de transformación que lleven a cabo, pueden ser técnicos porque se transforman las propiedades intrínsecas de la materia prima e insumos; son procesos productivos de modo cuando sufren modificaciones de selección o forma de disposición de la materia prima. Según el modo de producción, el proceso puede ser simple, cuando la producción tiene como resultado la obtención de un producto o servicio de tipo único, es múltiple cuando los productos son técnicamente independientes (Arnoletto, 2007).

Los factores como el trabajo y otros insumos se utilizan con fines productivos en la empresa; los productos en cambio están destinados a la venta y al consumidor. Las acciones productivas son las actividades que se desarrollan dentro del proceso de producción. Pueden ser acciones inmediatas que generan servicios que son consumidos por el producto final, cualesquiera que sea su estado de transformación; o acciones mediatas que generan servicios que son consumidos por otras acciones o actividades del proceso (Villavicencio, 1999).

Aunque existe una amplia clasificación del tipo de productos que ofrece la empresa, los principales son los productos finales que se venden en el mercado, y los productos intermedios que son reutilizables como factores en otras tareas del mismo proceso de producción. Según el modo de producción, el proceso es simple cuando se obtiene por resultado una mercancía de tipo único; es múltiple, cuando los productos son técnicamente independientes.

Una vez hecha la revisión de algunos aspectos, que permiten entender las diferentes características de un proceso de producción, a continuación se revisan el taylorismo y el fordismo, como dos formas organizativas de procesos de producción.

### **2.1.1.- El proceso de producción taylorista**

El taylorismo<sup>12</sup>, fue propuesto por F. Taylor como un nuevo método de organización industrial que hacía énfasis en la división de las distintas tareas del proceso de producción. Se basó en la aplicación de métodos con orientación científica al estudio, de la relación entre el obrero y las técnicas modernas de producción industrial, con el fin de maximizar la eficiencia de la mano de obra y de máquinas y herramientas mediante la división sistemática de las tareas, la organización racional del trabajo en sus secuencias y procesos, y el cronometraje de las operaciones; o sea, un sistema de motivación mediante el pago de primas al rendimiento, suprimiendo toda improvisación en la actividad industrial. Además, se intentó eliminar por completo los movimientos innecesarios de los obreros, con el deseo de aprovechar al máximo el potencial productivo de la industria (Arnoletto, 2007).

El taylorismo, se introduce en el entorno del cambio del siglo veinte y se caracteriza por el estudio sistemático de todas y cada una de las tareas que realiza un trabajador, para descomponerlas en operaciones simples, estableciendo normas precisas para su ejecución y asignando tiempo para las mismas (Vence, 1995:355).

Este sistema de organización científica del trabajo bajó los costos de producción, ya que se tenía que pagar menos salarios por cada pieza, para que los obreros trabajaran más rápido. Para que funcionara correctamente, era imprescindible que los trabajadores estuvieran supervisados constantemente, lo que dio lugar al surgimiento de un grupo especial de empleados, que se encargaban de la supervisión, organización y dirección del trabajo.

La organización del trabajo desde el enfoque taylorista transformó la industria a través de un acrecentamiento significativo de las habilidades del obrero, mediante la especialización y el conocimiento técnico; aplicó mayor control del tiempo en la producción, lo que significaba mayor acumulación de capital; dio lugar al

---

<sup>12</sup> Se le atribuye a Frederic W. Taylor (1856-1915), ingeniero y economista norteamericano, quien propuso un novedoso sistema de organización racional del trabajo, fue expuesto en su libro «*Principles of Scientific Management*», en 1912.

surgimiento de la idea inicial del individualismo técnico y la mecanización del rol en la empresa, permitió la asignación del carácter científico al estudio de tiempos y movimientos productivos y, planteó la división del trabajo como método efectivo para la reducción de costos, a favor de la reorganización científica del trabajo.

Desde esta perspectiva las etapas para llevar a la práctica este sistema de organización del trabajo, consistía en encontrar un determinado número de obreros de distintas empresas y regiones, con habilidades en la ejecución del trabajo por analizar, definir la serie exacta de movimientos específicos que cada obrero llevaría a cabo para ejecutar el trabajo analizado, así como los útiles y materiales que emplearía; determinar con cronómetro el tiempo necesario para realizar cada uno de estos movimientos específicos y elegir el modo más simple de ejecución; eliminar los movimientos mal concebidos; finalmente, tras haber suprimido los movimientos ociosos, reunir en una secuencia los movimientos más rápidos y los que permitían emplear de mejor forma los materiales.

La situación que caracterizó a la organización industrial del taylorismo clásico, en el cumplimiento de las especificaciones técnicas de los productos demandados, fue la presencia del capataz como el encargado de la disciplina del grupo de trabajo y del control cuantitativo de su producción, así como del inspector, encargado del control cualitativo al final de los procesos, además de un esquema de operarios poco calificados, que realizaban tareas repetitivas; la ineficiencia de este proceso de producción, se manifestó en la medida en que la industria fue requiriendo proyectos de más alto nivel de sofisticación técnica.

Los rasgos más relevantes del viejo modelo productivo taylorista –que, aunque declinante aún sigue vigente en la mayoría de las grandes empresas en todos los sectores y ramas de actividad– presentados de manera sintética, se enuncian a continuación:

Estudio sistemático de tiempos y movimientos, estandarización de los objetos de trabajo, estandarización de las tareas, división social y técnica del trabajo, selección científica de los trabajadores a reclutar, asignación por

anticipado de un número limitado de tareas específicas, formación profesional especializada, de corta duración y de carácter operatorio, sistema de control y de supervisión de los trabajadores, medición objetiva y cotidiana de los resultados cuantitativos de la tarea realizada, sistema de remuneración según el rendimiento, para motivar el incremento de la productividad individual (Neffa, 1989:5).

Cabe reiterar que en el modelo del taylorismo puro, la economía se sustentaba en la producción de bienes y servicios que generaban las Mipymes; básicamente eran empresas con productos diferenciados, hasta que aparece el fordismo con su producción a través de la cadena de montaje. Se generan las economías de escala, en la que entre más grande sea la empresa y produzca más, reduce sus costos de producción, lo que provoca que la gran empresa sea dominante.

Tabla 5.- Comparación de los tipos de gestión científicista y participativa	
<b>GESTIÓN CIENTÍFICISTA</b>	<b>GESTIÓN PARTICIPATIVA</b>
Imperativo tecnológico	Imperativo socio-técnico
Las personas como apéndices de las máquinas y como repuestos intercambiables	Las personas como complemento de las máquinas y como recurso a desarrollar
Máxima división de tareas	Agrupamiento óptimo de tareas
Aptitudes simples y estrechas	Aptitudes múltiples y amplias
Uso de controles externos	Inter-control y autocontrol
Jerarquía vertical	Jerarquía horizontal
Orientación cuantitativa	Orientación cualitativa
Gestión autocrática	Gestión participativa
Adaptada a una era de estabilidad y crecimiento sostenido, quiere satisfacer con cantidad de productos en serie, la demanda masiva de un mercado ávido	Adaptada a una era de competencia y cambio acelerado que requiere calidad del producto y del servicio, productividad y adaptación rápida a los cambios
Fuente: Arnoletto, 2007.	

Las diferencias más sobresalientes entre las empresas tradicionales y las empresas modernas, pueden apreciarse en la comparación que se hace (tabla 5), entre la gestión con carácter científicista de la empresa tradicional, basada en los estudios de Taylor y la gestión participativa de la empresa, apoyada en diversos enfoques de calidad total.

En los países con economía de mercado, el principio de calidad total buscaba cumplir con los requisitos y expectativas de los clientes, para lo cual era muy importante atender la vinculación con el mercado: la competencia, otras empresas con las que pudiera establecer relaciones, las políticas y la normatividad instrumentadas desde el Estado, las comunidades internacionales y la opinión pública.

### **2.1.2.- El fordismo como modelo productivo**

Durante el mismo período de surgimiento del proceso productivo, conocido como taylorismo, sobresale H. Ford como pionero de la industria del automóvil, quien aplicó muchas de las ideas propuestas por Taylor. Este nuevo proceso de producción, se caracterizó principalmente por la utilización de la línea de montaje, la producción en serie, la estandarización e intercambiabilidad de las piezas; lo que dio lugar a la aparición del fordismo.

El fordismo<sup>13</sup>, surgió en los albores del siglo veinte como un proceso de producción en cadena, promoviendo la especialización, la transformación del esquema industrial y la reducción de costos. Otros aspectos del fordismo, son la exportación como medio importante de expansión comercial, el principio de la participación en los beneficios de todo el personal y un sistema de ventas a crédito que permitía a todos sus trabajadores poseer un automóvil. La razón es que si hay mayor volumen de unidades de un producto –debido a la tecnología de ensamblaje– y su costo es reducido –por la razón tiempo/ejecución–, habría un excedente de lo producido que superaría numéricamente la capacidad de consumo (Arnoletto, 2007).

El fordismo se caracteriza por la introducción de la cadena de montaje y la producción en serie de productos estandarizados. Desde el punto de vista técnico-organizativo, la introducción de la cadena de montaje, implica la fijación del operario en un puesto de trabajo, delante del cual va circulando

---

<sup>13</sup> Se reconoce a Henry Ford (1863-1943), ingeniero e industrial norteamericano, quien creó en 1903, la Ford Motor Company, como fundador del «fordismo», donde aplicó muchas de sus ideas, parcialmente sustentadas en la obra de Frederic Taylor.

el producto en curso de fabricación y sobre el que él añadirá una pieza más o realizará una operación específica con una máquina también específica. El producto aparecerá totalmente montado al final del transportador como resultado de añadir piezas sucesivas [existentes en el almacén de cada puesto] (Vence, 1995:356).

La idea de aplicar el modelo de producción en cadena a la fabricación de mercancías, no sólo significó transformaciones sociales y culturales que se resume en la idea de cultura de masas<sup>14</sup>. Como prototipo se puede hablar de la creación de automóviles en serie, de la expansión interclasista del consumo que deviene en nuevos estímulos y códigos culturales.

La era fordista, se caracteriza por la dominación de los mercados de masas y por bienes estandarizados que se mantienen durante largo tiempo. El fordismo, surge de la eficiencia tecnológica de la producción planificada que se basa en la separación entre concepción y ejecución, y de la eficiencia económica de fábricas de gran escala. El fordismo viene dominado por la lógica económica, la lógica de la ventaja comparativa y del funcionamiento del mercado (Safón, 1997:310).

Los aspectos centrales que definen al modelo fordista están directamente vinculados a un aumento de la división del trabajo, mayor profundización del control de los tiempos productivos del obrero, en relación con el binomio tiempo/ejecución, reducción de costos y aumento en la circulación de la mercancía, interés en el aumento del poder adquisitivo de los asalariados como clases subalternas a la élite, la consolidación de políticas de consensos entre obreros organizados en sindicatos y el empresario y, la producción en serie.

El fordismo como proceso productivo consiste en agregar al taylorismo la idea de que una vez que se produce la separación entre la administración que concibe la organización y los obreros que la aplican, la administración puede introducir formas, puede materializar el saber hacer por medio de máquinas, concretarlo en

---

<sup>14</sup> La cultura de masas se vincula a los vastos procesos de industrialización y urbanización. La primera mitad del siglo veinte, fue la época de su consolidación estructural debido al proceso de inclusión de las clases subalternas en la vida pública y la extensión del consumo de información. Algunos la entendieron como la progresiva decadencia de la cultura. De un lado, se señalan los riesgos de banalización y descalificación de los productos culturales masificados (Horkheimer y Adorno, 1947). Del otro, la función social, el grado de emancipación alcanzado, gracias al radio de expansión de su fruición en estratos de población tradicionalmente excluidos (Shils, 1969).

un sistema automático de máquinas. La mecanización de tipo fordista, es la cristalización del saber hacer antiguamente capturado por el taylorismo, por medio de un sistema automático de máquinas (Lipietz, 1994).

...la articulación del taylorismo y el fordismo en su versión tradicional, constituyen un modo de organizar las empresas, la producción, la relación salarial y los procesos de trabajo que, por su rigidez e incapacidad para adaptarse rápidamente a los cambios cuantitativos y cualitativos de la demanda, tiene serias dificultades, para al mismo tiempo, incrementar la productividad, mejorar la calidad y producir con variedad (Neffa, 1989:5).

A principios del siglo veinte el fordismo entra en su etapa de mayor apogeo, aunque posterior a este período se da la Primera Guerra Mundial –entre los años de 1914 y 1918– teniendo como antecedente que a finales del siglo XIX, Inglaterra dominaba el mundo tecnológico, financiero, económico y sobre todo político; por su parte, Alemania y Estados Unidos le disputaban el predominio industrial y comercial. Entre los años de 1939-1945 se desarrolla la Segunda Guerra Mundial, caracterizada por sus complejos problemas de diseño, producción masiva y logística de armas y pertrechos, como consecuencia de ésta, se crearon las condiciones para el desarrollo de un campo interdisciplinario entre Matemáticas, Psicología y Economía, para analizar problemas en términos cuantitativos.

Las características esenciales del fordismo pueden ser sintetizadas de la manera siguiente:

Búsqueda del incremento de la productividad, una relación salarial orientada a fijar la mano de obra en la empresa, las organizaciones sindicales negociaban de manera colectiva con la dirección de las firmas, integración vertical de la producción dentro de una misma empresa, elevado volumen de producción programado, constitución de grandes stocks de materias primas, insumos intermedios, búsqueda sistemática de pequeñas innovaciones, búsqueda de la eficiencia empresarial de manera independiente, creación de las condiciones para que después de la gran crisis de los años treinta, se gestara y consolidara una nueva modalidad de Estado providencia (Coriat, 1991, en Neffa, 1998:136).

A mediados del período que abarcó la segunda posguerra<sup>15</sup> –hacia los años setenta– se considera como la edad de oro del capitalismo, sustentado como la era tecno-productiva, que fue provocada por el auge de la combinación fordista de producción en serie y consumo masificado, que permitió que las economías capitalistas del mundo occidental, alcanzaran ritmos de crecimiento muy elevados a lo largo del gran período de expansión o de la posguerra que inició con la finalización de la Segunda Guerra Mundial. A causa de la guerra fría y el enfrentamiento político e ideológico que se produjo con los países socialistas, particularmente con la Unión Soviética, el papel de los asuntos internacionales creció en la política de esa época, así como la influencia estadounidense en aspectos relevantes de la economía, la ciencia, la tecnología; sin descartar que la cultura creció de manera significativa (Arnoletto, 2007).

En el aspecto político-económico surgió la teoría keynesiana<sup>16</sup>, que se centró en el análisis de las causas y consecuencias de las variaciones de la demanda agregada y sus relaciones con el nivel de empleo y de ingresos. Hacia principios de los años treinta del siglo veinte, el mundo entraba en una crisis muy profunda, en la que los niveles de desempleo y marginación se extendieron por la crisis conocida como la gran depresión<sup>17</sup>, que inició en Estados Unidos y se extendió a todo el mundo capitalista. El interés de Keynes, se centraba en dotar de poder a las instituciones nacionales o internacionales para controlar la economía en las épocas de recesión o crisis.

---

<sup>15</sup> La posguerra de la Segunda Guerra Mundial abarca de 1945 a 1989, es el período de la historia que comprende entre el fin de la Segunda Guerra Mundial, que acabó con la victoria de los aliados y la caída del III Reich y el Imperio del Japón y el comienzo de la Guerra Fría que enfrentó a la Unión Soviética (Pacto de Varsovia) y a Estados Unidos (OTAN).

<sup>16</sup> Se basa en las ideas de John M. Keynes, mismas que plasmó en su libro «Teoría general sobre el empleo, el interés y el dinero», publicado en 1936, como respuesta a la gran depresión de los años treinta del siglo veinte, lo que constituye la esencia de su contribución a la teoría económica en general, a partir de la cual junto con otros estudios previos conformó la macroeconomía.

<sup>17</sup> La gran depresión fue la mayor crisis económica en la historia de Estados Unidos, en la cual se vio afectado prácticamente todo el mundo industrializado, comenzó en 1929 y duró alrededor de una década. Fue provocada por la crisis de la economía norteamericana que inició en 1928 con la caída de los precios agrícolas y estalló el 29 de octubre de 1929, cuando se hundió la Bolsa de Nueva York.

Aunque la teoría clásica –previa a la de Keynes– intentaba explicar la mejor forma de asignar los recursos productivos, el desempleo no era un problema a resolver y los mercados eran auto-regulables, los niveles de desempleo pronto serían reducidos por las mismas fuerzas que operaban en el mercado. Los economistas clásicos caen en descrédito, puesto que se hace casi imposible sostener dichas teorías ante la abrumadora realidad de la crisis de 1929.

En ese sentido, surge la teoría keynesiana que impuso una nueva forma de pensar la economía capitalista y que traería consigo políticas renovadas, naciendo así un paradigma diferente, que dominó la escena político-económica desde el fin de la Segunda Guerra Mundial y hasta principios de los años setenta del siglo pasado, en la que la economía global experimentó un crecimiento sin precedentes en la historia, ya que crece la producción sustentada en la productividad del trabajo; los salarios van a la alza, se da un crecimiento de la clase media; se provoca mayor demanda de bienes y servicios en el mercado; todo impulsado por las políticas keynesianas de incremento del gasto público e impulso pleno al empleo, reconocidas por otros estudiosos como políticas de un estado benefactor (Díaz, 2009).

En los años cincuenta y sesenta, los mercados locales e internacionales –con especial referencia a los mercados de bienes de consumo manufacturados en masa–, se caracterizaron por una demanda creciente en términos de volúmenes, estable en términos de calidad y características de los productos.

En ese contexto, la mayoría de los sectores industriales estuvieron dominados por grandes empresas que fabricaban un solo producto, integradas verticalmente y caracterizadas por el típico modelo fordista de organización de la producción. Las empresas, ante una demanda en constante crecimiento, optaron para todos los años cincuenta y sesenta, por un continuo crecimiento dimensional que cubriera la demanda potencial, de modo que no se dejara espacio a nuevos posibles competidores. No obstante, en un modelo tal de competencia, también encontraban espacio un cierto número de pequeñas empresas. Efectivamente,

existían en cada sector, segmentos limitados de mercado que las grandes empresas encontraban conveniente, dejar a empresas de pequeña y mediana dimensión productoras de bienes diferenciados (Piore y Sabel, 1992).

Pueden existir razones para pensar que solamente las empresas grandes podían sobrevivir. Se habla de economías de escala, diciendo que por sus dimensiones las grandes empresas resultaban beneficiadas por costos más bajos, que podían trasladar a sus precios, para competir con ventaja.

Las economías de escala acompañaban al crecimiento de las empresas hasta cierto punto, y luego los costos se encarecían por la misma complejidad de las organizaciones. Esto explica porqué muchas grandes empresas realizaban procesos de descentralización interna, configurándose como un conjunto de pequeñas empresas coordinadas para mantener sus costos bajos y estar más cerca de los requerimientos de sus clientes. No se competía solamente con base en los precios, sino también con otros factores, como: calidad, prestación, rapidez, flexibilidad de entregas y servicios adicionales al producto.

Aunque las grandes empresas disponían de más recursos de mercadotecnia, sobre todo de habilidades y posibilidades para publicidad y promoción de ventas, había factores que las afectaron, como es la creciente segmentación de los mercados que reducían esa ventaja.

Entre otras ventajas estaban las de poseer mayor disponibilidad de recursos financieros y mayor facilidad para acceder al crédito, aunque la relativa escasez de esos recursos, se puede compensar con una sólida cartera de clientes satisfechos, lo que se consigue más fácilmente en una empresa pequeña (Arnoletto, 2007).

Por sus ventajas de magnitud, las grandes empresas contaban con mayores habilidades de gestión para contratar mejores recursos humanos y poner en marcha sofisticados sistemas de gestión. Más que los grandes sistemas, se valoraba el pensamiento estratégico flexible y la intuición fundada en

conocimientos personalizados, esto era más a favor de las pequeñas empresas que de las grandes.

Las grandes empresas disponían de más recursos para investigar y desarrollar nuevos productos y esto era una ventaja competitiva considerable; pero la experiencia muestra que muchas innovaciones, surgieron de pequeñas empresas altamente motivadas para conquistar nichos de mercado.

Las grandes empresas también tenían mayor capacidad de distribución para cubrir mercados más amplios, aunque los grandes sistemas de distribución perdían agilidad y velocidad, y se enfrentaban a situaciones difíciles de comunicación con los clientes, lo cual resultó ser favorable a las pequeñas empresas.

En ese contexto, desde antes de la etapa de crisis del fordismo, existían razones para la supervivencia y relativa prosperidad de las empresas pequeñas, entre ellas:

La creciente segmentación de los mercados. El endurecimiento de la competencia, que convierte al cliente en árbitro de la situación y torna vital lograr su satisfacción total, su atención personalizada, lo que es más fácil en una empresa pequeña o descentralizada. El fuerte crecimiento del sector servicios, que es hoy el sector más dinámico de la economía y que crea muchas nuevas oportunidades de negocios para empresas pequeñas. El comportamiento dinámico y cambiante de los mercados, que requiere estructuras pequeñas, ágiles, flexibles, capaces de adaptarse rápidamente a cambios muchas veces impredecibles. Los recientes desarrollos de la informática y las comunicaciones, y el abaratamiento de sus costos, que torna accesible el acceso a esos sistemas a las empresas pequeñas. El cada vez más fácil acceso de las pequeñas empresas a innovaciones tecnológicas y servicios tercerizados que facilitan su actuación en el mercado (Arnoletto, 2007:16).

Aunque se vislumbraba la pronta desaparición de las pequeñas empresas, absorbidas por la lógica de concentración del sistema económico capitalista, éstas no se han extinguido hasta hoy día; por el contrario, han sabido encontrar oportunidades para desarrollarse y crecer, muchas veces en forma marginal o residual respecto del gran sistema, pero en otras en forma asociada con los grandes desarrollos.

## **2.2.- Dimensiones de la crisis del modelo de producción taylorista-fordista en el mundo capitalista**

Antes de pasar a revisar los rasgos característicos de las dimensiones, que identificaron a la crisis del modelo de producción taylorista-fordista, acontecida en la década de los años setenta del siglo veinte, se destacan algunos aspectos que permiten entender las dificultades existentes, en torno al concepto de modelo de producción, así como los principales elementos que lo identifican.

Desde la última década del siglo veinte, la discusión acerca de la crisis y el futuro de los modelos de producción, ha adquirido mucha importancia. La polémica está relacionada con la transformación del modelo económico, pero el nivel de análisis y las variables que se consideran son diferentes de las convencionales, ya que esta discusión atañe más a las corrientes institucionalistas en economía que a los neoclásicos, a la sociología industrial y del trabajo, a las relaciones industriales y a la sociología económica (De la Garza, 2006).

No hay consensos sobre los atributos de un modelo de producción e incluso, hay varias formas de considerar el concepto. El primer problema estriba en la falta de criterios comunes acerca de los niveles de la realidad a tomar en cuenta dentro de la empresa y fuera de ella, y sobre todo, cuál de éstos sería el aspecto más importante en la definición. Los conceptos que existen respecto a modelos de producción, postulan estos atributos y posteriormente confrontan con la realidad sus teorías; sin embargo, no son claros los criterios de validación de dichos atributos. El segundo problema, es más de carácter metodológico, tiene que ver con el modelo como tipo ideal o como una norma a seguir, aunque no se verifique en la mayoría de los casos (Clarke, 1990).

Las respuestas que se den a los problemas planteados, sean de manera explícita o implícita, influirán en la pertinencia de los conceptos y su capacidad de hablar de la realidad. De tal manera que, si solamente se consideran factores estructurales en los cambios de modelos de producción, implícitamente se puede tener una

posición estructuralista<sup>18</sup>, para la cual, la forma como los sujetos den sentido a su situación y deciden, resulta irrelevante. De una posición así a la idea de actores racionales, puede haber sólo un paso (De la Garza, 1992).

Habría que añadir las tentaciones de la evolución en los modelos de producción, para el caso del funcionalismo<sup>19</sup> como corriente teórica, en que las partes del sistema de producción desempeñan una función positiva para la integración del modelo, además de la posibilidad de convergencia de modelos de producción en el nivel mundial al ignorar factores locales, concepción que puede tener detrás, la búsqueda de leyes universales en la conformación de modelos de producción.

Resulta importante advertir que un modelo productivo, implica coherencia entre los niveles micro y macro, lo que quiere decir que debe existir cierta correspondencia entre los arreglos que se generan al interior de la empresa (respecto a organización, gestión, relación salarial y tecnología), con las instituciones reguladoras de la relación laboral, así como también con el comportamiento del mercado, e incluso con el discurso que legitima al modelo (Boyer y Freyssenet, 1996) en (Hernández y Galindo, 2008:274).

También es pertinente señalar, que el concepto de modelo de producción, se cruza con el de modelo de industrialización que, además de su proceso productivo, tiende a abarcar instituciones reguladoras macroeconómicas, estatales, locales o regionales y a los sujetos sociales intervinientes. Este concepto puede a su vez dar forma a otro más amplio, que podría denominarse formación socioeconómica, en tanto: articulación de los niveles de acumulación de capital, modelos de producción-circulación-reproducción y consumo, relaciones

---

<sup>18</sup> El estructuralismo económico –escuela de pensamiento que surge en la primera mitad de la década de los años sesenta, entre economistas latinoamericanos– tiene como objeto principal reconocer la importancia de los parámetros no-económicos de los modelos macroeconómicos. El comportamiento de las variables económicas depende en gran medida de tales parámetros, esos parámetros tienen que ser objeto de un estudio cuidadoso. Esta observación es particularmente pertinente, con respecto a sistemas económicos heterogéneos, social y tecnológicamente, como sucede con las economías subdesarrolladas.

<sup>19</sup> El funcionalismo se caracteriza por el utilitarismo otorgado a las acciones que deben sostener el orden establecido en las sociedades, es una corriente teórica surgida en Inglaterra en los años treinta del siglo pasado en las ciencias sociales, especialmente en sociología y en antropología social. La teoría está asociada a Émile Durkheim y, más recientemente, a Talcott Parsons, además de otros autores como Herbert Spencer y Robert Merton. El funcionalismo destaca por ser un enfoque empirista que avala las ventajas del trabajo de campo.

entre sectores de la economía y determinado comportamiento de las balanzas de pagos y políticas económicas de los estados, con sus respectivas relaciones entre las clases fundamentales.

El paso del nivel de modelo de producción al de industrialización y de éste al de formación socioeconómica no puede resolverse a la manera de la sociología económica, que cree que al transitar de la empresa al encadenamiento entre empresas, se puede dar cuenta de la totalidad de relaciones entre los distintos actores, a esa totalidad de relaciones le faltaría muchos otros niveles que no se resolverían con hacer una descripción exhaustiva de estas relaciones, por ejemplo, la intervención del Estado o los conflictos colectivos o el sistema político (De la Garza, 2006).

Otra aportación importante en relación a los modelos productivos, que es necesario tomar en cuenta, la presentan Boyer y Freyssenet (2001), señalan que el éxito de las estrategias productivas de las empresas, es un fenómeno contingente, que depende de la historia y el contexto, tanto como de la capacidad innovadora y las decisiones de los empresarios. Hacen referencia a la experiencia de la industria automotriz, para construir un marco analítico que permite comprender la emergencia y crisis de distintas estrategias productivas. Esta industria ha sido uno de los paradigmas del capitalismo del siglo XX, por lo que aporta importantes elementos para la comprensión lógica de la evolución en la organización productiva del capitalismo industrial.

El modelo productivo lo definen como «... un proceso, ampliamente intencional, de puesta en pertinencia externa y en coherencia interna de los cambios técnicos, organizacionales, administrativos y sociales, en respuesta a nuevos problemas de rentabilidad económica y aceptabilidad social» (Boyer y Freyssenet, 2001:14).

De acuerdo con esta definición, un modelo productivo debería permitir que una empresa, pueda resolver adecuadamente dos cuestiones fundamentales. Por un lado, la obligación de obtener una rentabilidad adecuada para todo el capital invertido y, consecuentemente, la incertidumbre asociada a la posibilidad de

vender los bienes y servicios ofrecidos. Por otro, la obligación por parte de los trabajadores de hacer evolucionar sus competencias, para garantizar la venta de su fuerza de trabajo al capital y, en consecuencia, la incertidumbre del trabajo en cuanto a la producción de los bienes y servicios en las condiciones requeridas.

Por tanto, destacan que la gestión de la incertidumbre en el mercado de bienes y servicios y del proceso de trabajo, requiere que la empresa estructure una estrategia adecuada actuando en dos niveles. En el espacio económico y político, buscando que se establezca un modo de crecimiento adecuado, para tornar más previsible la evolución de la demanda. En el ámbito de la empresa, mediante la definición de una estrategia de ganancia compatible. La clave de la construcción de un modelo productivo, consiste en hacer compatibles esas estrategias con el modo de crecimiento vigente.

Estos autores sostienen que la historia de los modelos productivos en la industria automotriz, durante el siglo XX; puede comprenderse a partir del análisis de las combinaciones entre los modos de crecimiento y las estrategias de ganancia.

Lo que define un modo de crecimiento es la forma cómo se estructura la competencia en los mercados de bienes y de trabajo. Los elementos claves son el componente dinámico de la demanda agregada de un país o espacio económico, ya sea el consumo, la inversión o las exportaciones y las características de la distribución del ingreso en ese espacio.

Boyer y Freyssenet (2001) identificaron modos de crecimiento realmente existentes durante el siglo que pasó. Uno de éstos puede ser el modo de crecimiento coordinado y consumidor, que caracterizó a buena parte de los países centrales entre finales de la Segunda Guerra Mundial y la década de los ochenta. Este modo se definió por un crecimiento liderado por el consumo masivo y una estructura de distribución del ingreso moderadamente jerarquizada. Este modo de crecimiento estuvo vigente durante el período señalado en Estados Unidos y en Francia e Italia, pero no en Alemania o Japón, por ejemplo.

Frente a los diversos modos de crecimiento, las empresas deben definir una estrategia de ganancia adecuada. Las características del modo de crecimiento definirán la estructura y el volumen de la demanda para los productos de la empresa. Las posibles fuentes de ganancia identificadas por los autores son: las economías de escala, la diversidad de la oferta, la calidad del producto, la innovación, la flexibilidad productiva y la reducción permanente de costos.

Ninguna empresa descartará la posibilidad de utilizar cualquiera de estas estrategias; sin embargo, el modo de crecimiento limitará la posibilidad de explotarlas y combinarlas. Es inútil, por ejemplo, contar con economías de escala si las condiciones de un consumo masivo no se cumplen. Los autores identificaron estrategias de ganancia, que fueron efectivamente implementadas por el sector automotriz durante el siglo XX.

Un modelo productivo involucra no sólo la fabricación de bienes y servicios, sino también la concepción, la gestión, el abastecimiento y la venta. En consecuencia, la empresa deberá definir los medios adecuados para implementar su estrategia de ganancia, garantizando a la vez que esos procesos puedan ser articulados adecuadamente. La articulación coherente de los medios utilizados con la estrategia de ganancia perseguida, no podrá lograrse ni sostenerse, si los principales actores de la empresa no acuerdan la estrategia y los medios mismos.

Un elemento clave para la viabilidad de un modelo productivo es dejar abierta la posibilidad de que cada actor posea la perspectiva de lograr sus objetivos a mediano o largo plazo. Sin esto, la estrategia de ganancia no podrá consolidarse en el tiempo.

Por otro lado, dado que los medios utilizados son fruto de elecciones sucesivas, pueden resultar contradictorias como resultado de tensiones entre los actores de la empresa o de restricciones externas. Las empresas pueden responder de muy variadas formas, con el objetivo de garantizar su estrategia de ganancia. Nada obliga a las empresas a elegir una determinada combinación de medios para sostener una determinada estrategia.

El modo de crecimiento es uno de los principales factores para determinar los medios, que serán más adecuados a la implementación de una estrategia de ganancia. Los modos de crecimiento actúan no sólo permitiendo una determinada estrategia, sino también proveyendo recursos para su instrumentación.

El análisis de las estrategias de ganancia de las empresas automotrices, permitió caracterizar tres componentes fundamentales de todos los modelos productivos: la política-producto (que define los mercados y segmentos a los cuales apunta la empresa), la organización productiva (que refiere a los métodos y medios elegidos para realizar la política-producto) y, en tercer lugar, la relación salarial.

Un modelo productivo estará vigente en la medida en que pueda articular de manera coherente: la política-producto, la organización productiva y la relación salarial con la estrategia de ganancia perseguida; es decir, la empresa deberá estabilizar una estrategia de ganancia, que sea complementaria con el modo de crecimiento de la entidad económica y política, en la que la empresa despliega su actividad, y establecer un compromiso duradero de gestión de la empresa, en relación con los medios empleados para implementar de manera consistente la estrategia elegida (Boyer y Freyssenet, 2001).

Los aspectos revisados permiten entender las dificultades existentes en torno al concepto de modelo de producción, así como los diferentes elementos que lo definen. A continuación, se procede a revisar las principales dimensiones de la crisis de los modelos de producción taylorista y fordista en el mundo capitalista.

El modelo de producción taylorista estaba estructurado básicamente sobre la racionalización y organización científica del trabajo; surgió en un contexto histórico caracterizado por el fuerte crecimiento económico y la expansión de la demanda, sin que de manera paralela se produjera un cambio tecnológico importante, que hiciera posible sustituir la fuerza de trabajo. En las grandes empresas con procesos de trabajo en serie, se articularon los procesos de trabajo taylorista con ciertas innovaciones, dando lugar al surgimiento del modelo productivo fordista,

que incorporó la mecanización de las tareas y la banda transportadora, para lo cual la industria automotriz, era el sector pionero en este modelo de producción.

El fordismo, es presentado como modelo de producción que se estableció para dar respuesta a un contexto de demandas rígidas y grandes, crecimiento sostenido, gustos homogéneos, urbanización e industrialización de los países. Sin embargo, mantener dicho modelo dentro de las empresas implicó la insatisfacción de los trabajadores y la incorporación de costos ocultos (ausentismo, sabotajes, etc.). Esto se debe a que cuando surgió este paradigma había mano de obra masiva y poco calificada. La nueva mano de obra disponible contaba con mayor calificación, y por tanto, mayor deseo de participación, comunicación, aprendizaje y cooperación con sus compañeros. Así mismo, la concepción repetitiva e impuesta del trabajo, presenta límites respecto a salud física y mental de los trabajadores.

Por otro lado, el fordismo como paradigma, planteó demasiada rigidez en el aspecto técnico-productivo. La elevada mecanización, los altos costos para cambiar un modelo y la complejidad burocrática, hicieron más lentas las respuestas ante situaciones adversas o mecanismos estratégicos de diversificación. De esta forma, era menor la capacidad de las empresas de responder a las crisis estructurales o a *shocks* de demanda.

La baja productividad derivada de la excesiva mecanización, repercutió en el desempeño económico de la empresa, y consecuentemente, en la economía en general. Siendo así que pronto se presentaron mermas en las ganancias empresariales, disminución en la inversión y como efecto, la desocupación.

De la misma forma, el límite encontrado en la poca valoración de las potencialidades del trabajo humano, el autoritarismo, las rutinas intensas y la velocidad impuesta desde la planificación de la empresa, es importante para la determinación de un modelo o paradigma de producción. El trabajo es visto desde la perspectiva fordista, como la «maquinización» del ser humano.

El modelo productivo taylorista-fordista entra en crisis en la década de los años setenta del siglo veinte, fue provocada por factores macro y microeconómicos que tuvieron como consecuencia un fuerte proceso de estancamiento económico, y al mismo tiempo, de inflación; la disminución de la importancia relativa de la industria dentro del sistema productivo mundial, un proceso de tercerización de la producción y del empleo, y profundos cambios en la localización regional de las empresas.

Las causas de la profunda crisis del viejo modelo de producción taylorista-fordista, fue provocada principalmente por la caída en las tasas de crecimiento de la productividad, en la que influyeron dos grandes conjuntos de factores económicos y sociales: la globalización y la crisis del proceso de trabajo.

La globalización no es un proceso que se haya instaurado de manera automática, ni que haya dejado totalmente de evolucionar. Se caracteriza porque genera un proceso asimétrico de distribución de los beneficios. Así, era signada por la globalización de los mercados, persistiendo aún las trayectorias nacionales, cada país desarrollaba tecnologías específicas, y las diferencias entre ellos fueron grandes y crecientes.

Las dimensiones microeconómicas de la crisis de los paradigmas taylorista y fordista se manifiestan a través de diversas limitantes encontradas en los procesos de producción. Cabe reiterar que estos procesos no fueron solamente tecnologías productivas y organizativas, para economizar tiempo y hacer más eficiente el trabajo; sino también formas de disciplina y estado de coerción social, de fijación de la mano de obra –fordismo–, que facilitaban su rápida formación y reemplazo –taylorismo–, que buscaron la implicación de los asalariados otorgando estímulos monetarios según el rendimiento y el salario indirecto– con la finalidad de lograr un aumento de su productividad y que realizaran las tareas, tal como fueron prescritas (Neffa, 1998).

Las más importantes manifestaciones de la crisis de estos paradigmas socio-productivos son de «naturaleza económica, social, tecnológica, organizativa y una limitada concepción del trabajo humano» (Neffa, 1989:10).

En relación con las limitantes económicas, cabe señalar que durante los primeros años de la década de los setenta del siglo veinte, se detectó en las principales economías industrializadas del mundo occidental, una disminución de la tasa precedente de crecimiento económico, y bajaron más aún las tasas de crecimiento de la productividad, definida como una relación entre la producción y los factores que la generan, teniendo como medida común el volumen físico de producción, por trabajador ocupado o por hora de trabajo directo.

En condiciones normales esta relación puede aumentar por varias razones, ya sea por la utilización de otros factores de producción, sustituyendo el factor trabajo por bienes de producción; el desarrollo de los recursos humanos, prolongando los años de escolaridad formal, brindando una mayor formación profesional y calificación de la fuerza de trabajo, promoviendo la adquisición de experiencias y destrezas; así como, por la obtención de economías de escala debido al aumento del volumen de producción.

Todo lo anteriormente señalado tomando en cuenta los efectos de las llamadas leyes de Kaldor-Verdoorn<sup>20</sup> que reconoce la importancia de invertir en máquinas y herramientas más eficaces que tienen innovaciones tecnológicas incorporadas, y la utilización de otros métodos de producción, introduciendo el progreso técnico y nuevas formas de organizar las empresas y el trabajo.

---

<sup>20</sup> Nicholas Kaldor (1908-1986), fue uno de los más consistentes críticos del enfoque neoclásico de la economía. Además de ejercer la docencia en el Kings College de Cambridge, fue Director de Investigación y Planeación de la Comisión Económica Europea en Ginebra, en la que tuvo como colaborador al economista italiano Petrus Verdoorn. En 1963, propone tres generalizaciones denominadas «leyes de Kaldor», que han recibido numerosas confirmaciones empíricas. La primera ley sostiene que el crecimiento del producto manufacturero explica el crecimiento del producto interno bruto. La segunda ley –también conocida como la «ley de Verdoorn»– afirma que el aumento de la productividad en el sector manufacturero, es una causa preponderante del crecimiento del producto industrial. La tercera ley, establece que la tasa de crecimiento del sector industrial, explica el crecimiento de la productividad fuera del sector manufacturero, entre otros motivos, porque la expansión de la industria absorbe trabajo de otros sectores.

Respecto a los límites sociales en aquella misma época, a mediados de los años setenta, la relación salarial y el compromiso laboral fordista entran en crisis y comienza a descomponerse, por su rigidez, los costos ocultos que generaban las empresas y los costos sociales que implicaba para los asalariados. La llamada primera crisis del taylorismo, se originó por el desprestigio y rechazo del trabajo parcializado sobre líneas de montaje, organizado según los métodos y técnicas de la organización científica del trabajo de Taylor, y llevado a cabo por los trabajadores dedicados a la fabricación de grandes series de productos homogéneos; además, se constató que ese proceso de trabajo daba lugar no sólo a incidentes y fallas en la calidad de la producción, sino también estimulaba el ausentismo y rotación de personal derivado del empobrecimiento de su contenido.

La aplicación generalizada de la nueva forma de organizar el proceso de trabajo en las empresas grandes y medianas dio como resultado un trabajo simple, repetitivo, desprovisto de interés y poco creativo, que acompañaba un deterioro de las condiciones del trabajo.

Las limitantes tecnológicas y visto en perspectiva, durante los treinta años gloriosos del fordismo, se caracterizó por el crecimiento desmedido de las instalaciones; el tipo de maquinarias y equipos utilizados de propósitos únicos y especializados en un pequeño número de operaciones estaban dotadas de tecnologías simples y predominantemente mecánicas, eléctricas e hidráulicas; la rigidez del proceso productivo y la débil propensión empresarial a la innovación en cuanto a los productos; el costo elevado y el largo tiempo requeridos para diseñar nuevos modelos o productos; hacer las matrices y prototipos, producir y colocar los productos en el mercado, debido a que se trabajaba de manera secuencial; y finalmente, porque la rígida configuración de las cadenas de montaje provocaba incidentes y, dificultaba su articulación y coordinación.

La creciente complejidad de los bienes de producción y las gigantescas instalaciones requeridas por las grandes empresas en sus líneas de montaje, así como los problemas derivados de una concepción y diseño de los equipos, sin

tomar en consideración el saber productivo y la creatividad de los operadores, dificultaron el funcionamiento eficaz del sistema productivo.

También sobresalen obstáculos organizativos en donde la forma tradicional de organizar la secuencia productiva dentro de la empresa consistía en realizar las tareas de concepción-organización-producción-venta del producto. Este modelo organizativo encontró de manera progresiva sus límites debido a las rápidas e imprevisibles variaciones cuantitativas y cualitativas de la demanda del mercado, el impacto de los *shocks* petroleros sobre el precio de las materias primas y la inestabilidad del sistema financiero internacional.

La distancia temporal que existe entre la identificación de un mercado potencial para un nuevo producto y el proceso de concepción, producción y puesta en el mercado del mismo cuestionaron la organización tradicional, burocrática, jerárquica y centralizada de las empresas para adaptarse, adoptar decisiones y responder rápidamente a dichos cambios de la demanda, en términos de volumen, composición y variedad de productos. La experiencia histórica demostró que la rigidez empleada en los procesos productivos y la secuencia temporal de actividades entre la concepción y la venta de los productos, propias del fordismo, hacían lento y muy costoso el cambio de modelos para variar los productos.

Finalmente, los obstáculos derivados de una limitada concepción del trabajo humano, destacan que los estudios de tiempos y movimientos a partir de los cuales prescribía el trabajo para cada operario, habían establecido promedios de resultados productivos que estaban muy por encima de las capacidades normales del trabajador. Dada la concepción predominante acerca del trabajador considerado como motor humano, sólo la fatiga física era tomada en cuenta, descartando la carga psíquica y mental.

La descripción del trabajo prescrito por los responsables de los tiempos y métodos consistía en un conocimiento de carácter teórico, construido mediante la observación empírica y el cálculo de promedios, pero sin una verdadera correspondencia con la realidad. Según la norma fijada, la tarea debía ser

ejecutada, tal como estaba señalada y sin modificaciones, pero en la realidad cotidiana el trabajo no se correspondía con la actividad que debía ser realizada. El trabajo así definido y ejecutado de manera mecánica y repetitiva, prescindía de la inteligencia y del saber productivo acumulado por los trabajadores, y dificultaba lógicamente su implicación en la marcha de la empresa para aumentar la productividad y mejorar la calidad.

El taylorismo y el fordismo generaron así una contradicción entre el trabajo prescrito y el trabajo real que con frecuencia, el trabajador para desempeñarse de manera eficaz y hacer frente a los incidentes y problemas que se suscitaban de manera normal, era necesario dejar de lado la prescripción, violar las reglas, hacer trampas, desobedecer las consignas y reemplazar los conocimientos teóricos prescritos.

La revisión anterior destaca las distintas manifestaciones que provocaron la crisis del modelo taylorista-fordista en la década de los años setenta, da cuenta de su agotamiento como modelo productivo y surge la conformación de nuevos modos de pensar la actividad productiva en las empresas.

...con la crisis de los años 70, el modelo taylorista-fordista puso en evidencia sus límites sociales, técnicos y organizacionales que frenaban el aumento de la productividad laboral. Los nuevos modelos productivos se entienden, en este sentido, como alternativas desarrolladas en los países capitalistas industrializados, para salir de la crisis del sistema taylorista (Frassa, 2008:5).

Es posterior a la edad de oro del capitalismo, después de la Segunda Guerra Mundial –conocido como el período de expansión–, cuando las políticas keynesianas y el sistema productivo fordista dan cuenta de un agotamiento estructural, cuando los precios de los bienes y servicios se elevaron y se redujo el poder adquisitivo de los salarios, la pauta de consumo se debilitó y las empresas ya no disfrutaban de los incrementos de productividad que compensaran mayores costos de producción, el consenso social resultó debilitado, principalmente los trabajadores de las fábricas manifestaron su descontento por la situación descrita.

### **2.3.- Evolución de los procesos de organización de la producción y los cambios organizativos ante nuevos desafíos socioeconómicos**

Después de la explicación de que la escuela regulacionista fue considerada plausible por un conjunto de enfoques estructuralistas y marxistas sobre las formas en que se había comportado la economía mundial en lo que se denominó la época dorada del capitalismo; a finales de esa misma época, al iniciarse la crisis del taylorismo-fordismo, como sistema de organización del capitalismo, surgen diversas perspectivas que intentan explicar el por qué se están constituyendo nuevas formas de funcionamiento del capitalismo.

Aunque en la etapa del posfordismo –posterior a los años ochenta– no ha habido un consenso para definir cuáles son las formas de producción dominantes que comandan el capitalismo de la época actual, aparecen algunas explicaciones consideradas como las principales manifestaciones posfordistas, entre las que destacan la escuela regulacionista, la corriente neochumpeteriana; así como la teoría de la especialización flexible y los enfoques regionales de nuevas formas de organización.

Algunos de estos enfoques posfordistas surgen después de la crisis económica de la década de los años setenta del siglo pasado –posterior a la edad de oro del capitalismo–. Con su aparición como nuevas perspectivas sustentan la explicación de los nuevos procesos productivos y los cambios organizativos que provocaron; estos enfoques buscan dar una explicación más amplia de los problemas surgidos, en tanto se presentan nuevos desafíos socioeconómicos.

La crisis del modelo productivo taylorista-fordista y la configuración de nuevas formas de llevar a cabo los procesos de producción de bienes y servicios provocó la aparición de diversas teorías, a través de las cuales se ha buscado dar una explicación del cambio ocurrido. Las teorías que sustentan los enfoques posfordistas tienen como principal atributo el total reconocimiento a la utilización de nuevas tecnologías de información, denotan mayor interés en los tipos de consumidores, en contraste con el previo énfasis en las clases sociales, destacan

la feminización de la fuerza de trabajo y atribuyen la importancia que debe tener la globalización de los mercados financieros (Hernández y Galindo, 2008).

Según Vence (1995), desde estas nuevas perspectivas posfordistas, algunas características que definen a los modelos de producción emergentes están vinculadas con las manifestaciones, tanto de la integración como de la búsqueda de flexibilidad en la automatización de los medios de trabajo. El objetivo de la integración se orienta hacia una nueva organización y gestión de los flujos productivos, basada en el uso conjunto de los elementos del proceso de trabajo, maximizando economías de capital fijo, intensificación del trabajo vivo y economía de capital circulante. Por su parte, la búsqueda de flexibilidad tiene sus efectos en la aplicación de la informática y la microelectrónica a los nuevos medios de trabajo, automatizándolos; situación que permite modificar la importancia de las economías de escala, hace más competitiva la producción en pequeñas series y mejora la rentabilidad de los equipos polivalentes.

Estas perspectivas destacan que esta nueva era está determinada por conceptos vinculados directamente con la especialización flexible, la tecnología de la información, las tecnologías de producción flexibles (automatización), la postmodernidad, la globalización y otros tantos, que suponen la construcción de un nuevo modelo de producción diferente de aquél anclado en los esfuerzos de Taylor y Ford a mediados del siglo XX (Safón, 1997).

Los enfoques posfordistas coinciden en que se llegó al fin de la era del fordismo, lo que supone un período de transición de los esquemas de producción en masa hacia esquemas de producción flexible. Cabe destacar que un elemento novedoso en estos enfoques es la incorporación de la dimensión institucional como un elemento explicativo del comportamiento del fenómeno económico, situación que no había sido considerada por las perspectivas de la economía neoclásica, cuyo único factor reconocible era el mercado.

Destacan dentro de los enfoques posfordistas la escuela regulacionista, cuyos representantes son: R. Boyer, M. Aglieta, B. Coriat, P. Petit y A. Lipietz; también

sobresale la corriente neoschumpeteriana con: G. Dossi, C. Freeman y C. Pérez, como sus más reconocidos exponentes; finalmente, se hace referencia a la teoría de la especialización flexible, con sus representantes: M. Piore y Ch. Sabel.

A continuación se hace una revisión más amplia de las principales propuestas de las perspectivas posfordistas, aunque cada uno de estos enfoques da una explicación distinta acerca de la crisis del modelo de producción fordista.

### **2.3.1.- Escuela regulacionista**

Entre los nuevos enfoques posfordistas destaca la escuela de la regulación, que surge como un intento de enriquecer la perspectiva marxista de la economía, asignándole un carácter distinto al pensamiento económico de los tiempos de crisis de la era fordista. Surgió en Francia en los años setenta del siglo veinte con M. Aglietta y R. Boyer, como sus principales representantes.

El regulacionismo destaca el análisis de las formas específicas de funcionamiento histórico-geográfico del capitalismo. La acumulación es el concepto más sobresaliente de esta corriente teórica, que destaca cómo el desarrollismo capitalista puede llegar a estabilizarse, a partir de la construcción de relaciones sociales, sobre una lógica social propia y bajo la modalidad de compra y venta de mercancías o con formas estatales, en el modo de organización de los derechos y deberes ciudadanos.

Dos conceptos son básicos dentro de esta teoría: el modo de regulación y el régimen de acumulación. El primero es entendido como:

...el conjunto de procedimientos y de conductas, individuales y colectivas, que tengan la triple propiedad de reproducir las relaciones sociales fundamentales a través de la conjunción de formas institucionales históricamente determinadas; sostener y conducir el régimen de acumulación en vigor; asegurar la compatibilidad dinámica de un conjunto de decisiones descentralizadas, sin que sea necesario que los actores económicos internalicen los principios de ajuste del sistema (Boyer, 1989:68).

El modo de regulación se refiere a una relación social estable, que hace énfasis sobre las instituciones que aseguran la adaptación entre producción y demanda del producto. Entre las formas institucionales que componen el modo de regulación, se encuentran: la moneda, el Estado, las relaciones establecidas entre las unidades económicas en el mercado, la inserción del sistema productivo nacional dentro de la división internacional del trabajo y la relación salarial pudiendo ser tradicional, competitiva o mono-política (Hernández y Galindo, 2008).

Respecto al régimen de acumulación como segundo concepto de la teoría del regulacionismo, se tiene que éste: «se presenta como un esquema o modelo de crecimiento de una economía nacional en una época dada y asigna importancia por igual a las condiciones de productividad, rentabilidad y salarios; y a las condiciones de venta o de realización de las mercancías» (Neffa, 2006:194).

En relación a los regímenes de acumulación, es posible distinguir dos tipos: unos extensivos, que se basan en la plusvalía absoluta y otros intensivos, que se fundamentan en la plusvalía relativa.

La regulación proveía un esquema general de interpretación de la evolución de las economías capitalistas, susceptible de una amplia resonancia. En éste, el esquema analítico fundamental articula tres o cuatro etapas en la historia del capitalismo (desde el siglo XIX por lo menos): acumulación extensiva, acumulación intensiva sin consumo masivo, acumulación intensiva con consumo masivo (fordismo) y, por fin, una posible última etapa correspondiente a la crisis del fordismo. Este esquema privilegia la importancia de la relación salarial. Está articulado con las transformaciones de las modalidades de la competencia, de un régimen competitivo a un régimen monopolístico y administrado (Duménil y Lévy, 1992:2).

Para esta teoría, la crisis del régimen de acumulación fordista, surge de la contradicción entre el modo de producción y el régimen de acumulación, lo que implicó el agotamiento del régimen técnico, una contradicción entre la rigidez de las técnicas y la prospectiva incierta de los mercados, al igual que una crisis de las instituciones que regulaban la relación salarial.

Como resultado de la crisis emergieron nuevas formas de organización del trabajo y convenciones colectivas que se negocian a un nivel cada vez menos descentralizado, teniendo en cuenta la situación específica del país y de la empresa. Esto no debe entenderse como la existencia de innumerables modelos de producción, pues las empresas de un período o de una determinada región del mundo, comparten ciertos rasgos o principios de organización y de funcionamiento (Boyer y Freyssenet, 1996).

En este sentido, se tiene que «...el hilo conductor central [de la teoría de la regulación] es el análisis de la acumulación capitalista a largo plazo y de la evolución histórica del sistema económico en su conjunto, que presenta períodos con una dinámica relativamente regular y períodos de crisis estructural» (Vence, 1995:320).

Novy (2005), sustenta que esta teoría es un enfoque centrado en el largo plazo, por lo tanto, el cambio tecnológico juega un papel determinante en el análisis económico, debido a su importancia dentro de los cambios en los procesos de producción y en la dinámica de la acumulación.

Neffa (1998), reconoce que la regulación no debe comprenderse como si simplemente se tratara de un conjunto de políticas keynesianas para compensar los desequilibrios y salir de la crisis, tampoco como la multiplicación de las reglamentación sectoriales; por el contrario, la regulación implica:

...el modo de funcionamiento global de un sistema, la conjunción de ajustes económicos asociados a una configuración dada de las relaciones sociales, de las formas institucionales y de las estructuras, dicho en otros términos...la conjunción de mecanismos que concurren a la reproducción del sistema en su conjunto, dadas las formas institucionales en vigor y el estado de las estructuras económicas y sociales. La regulación de un modo de producción, es la manera según la cual se reproduce la estructura determinante de una sociedad en sus leyes generales y se transforman las relaciones sociales, creando formas nuevas de tipo económico y no económico, organizándose de manera tal, que reproducen una estructura determinante: el modo de producción (Boyer, 1989, en Neffa 1998).

El regulacionismo sustenta que a cada forma de organización de la producción en el capitalismo, requiere de un diseño institucional que regule la reproducción del capital, para generar trayectorias estables de acumulación.

Por lo tanto, esta teoría aborda los problemas de cambio técnico bajo diversos ángulos, para tener en cuenta los aspectos institucionales y sociales que les dan forma. El análisis de los modos de organización del trabajo en la empresa, constituye una dimensión principal, ampliamente desarrollada de este enfoque.

### **2.3.2.- Corriente neoschumpeteriana**

Entre los años setenta y ochenta del siglo pasado surgieron otros enfoques centrados en el análisis de la empresa y de la estructura de mercado, prestan mayor atención tanto a la dinámica de la innovación como a las características del entorno socioeconómico y a las relaciones recíprocas entre ambos, contempladas desde un punto de vista dinámico. Las principales aportaciones se desarrollaron con base en el análisis de largo plazo, realizado desde una perspectiva histórica de las ondas largas de la acumulación y los sistemas tecnológicos y, a partir del análisis de los paradigmas y su evolución, a través de trayectorias tecnológicas.

Antes de pasar a revisar esos enfoques es necesario destacar que Schumpeter<sup>21</sup>, en (Vence, 1995), centró su reflexión sobre el desarrollo de la dinámica de la actividad económica, incorporando de forma explícita el cambio tecnológico y organizativo, al núcleo de la problemática del análisis económico. Para centrar su problemática distingue el desarrollo del simple crecimiento de la economía. Señalaba que los cambios que impulsan el desarrollo son espontáneos y discontinuos, provocando transformaciones cualitativas y rupturas en la dinámica económica, son cambios que tienen lugar en el proceso económico como consecuencia de factores endógenos, es decir, que tienen su origen interno.

---

<sup>21</sup> Joseph Schumpeter (1883-1950), destacó por sus investigaciones sobre el ciclo económico y por sus teorías sobre la importancia vital del empresario en los negocios, subrayando su papel para estimular la inversión y la innovación, que determinan el aumento y disminución de la prosperidad.

Al intentar identificar las fuerzas que impulsan esos cambios endógenos, Schumpeter percibe que éstas no se generan en la esfera del consumo sino en la esfera de la producción. En su concepción, el desarrollo económico está constituido por la introducción discontinua de nuevas combinaciones de medios productivos, es decir, producir otras cosas o las mismas por métodos distintos, significa combinar en forma diferente dichos materiales y fuerzas. Esas combinaciones expresan el concepto de innovación propuesto por Schumpeter y se refieren, a un conjunto amplio de factores que rebasa la visión de innovación técnica o tecnológica.

En la tipología de innovaciones propuesta por Schumpeter, destaca: «la introducción de un nuevo bien, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la utilización de una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas y la creación de una nueva organización de cualquier industria» (Vence, 1995:108).

La teoría económica del cambio tecnológico, desarrolla algunos conceptos relacionados con la noción de cambio y/o innovación tecnológica y, muestra la tipología de interpretaciones que la disciplina le asigna al concepto de innovación tecnológica. Se tiene que existen

Las innovaciones incrementales, marginales o menores son las mejoras continuas y sucesivas en la tecnología de procesos y productos que ocurren continua y espontáneamente en las actividades industriales y de servicios...; las innovaciones radicales o mayores comprenden la introducción de nuevos productos y procesos, y constituyen eventos discontinuos a veces impredecibles que representan una modificación de la trayectoria normal de una tecnología...; los nuevos sistemas tecnológicos o innovaciones sistémicas son cambios de gran impacto en la tecnología que originan nuevas industrias...; las revoluciones tecnológicas o nuevos paradigmas tecno-económicos, constituyen cambios profundos en los sistemas tecnológicos, que modifican el funcionamiento de la economía (Vence, 1995: 297-298).

Ciertas innovaciones radicales –en el sentido schumpeteriano– pueden dar lugar a revoluciones tecnológicas, ya que a partir de una rama de actividad, afectan a la

mayoría de los grandes sectores económicos y conducen a la creación de nuevos productos y nuevas industrias. Sus efectos desbordan sobre el resto de la economía, involucran procesos productivos o procesos tecnológicos, que afectan la estructura de costos de los insumos, las condiciones de producción y de distribución de los excedentes dentro del sistema (Neffa, 1989).

Schumpeter hace énfasis en la existencia de discontinuidades en el proceso de cambio tecnológico, que sirve de base para la interpretación tecnológica de las ondas de larga duración y de las crisis estructurales. Su interés se centra en el análisis de las revoluciones tecnológicas y su papel en la sucesión de ondas largas del desarrollo económico, asociando sus ideas a la explicación de los ciclos que propone Kondratieff<sup>22</sup>, que incluyen ondas de destrucción creadora y que consisten en el reemplazo de las combinaciones obsoletas de los procesos productivos.

Para centrar el análisis, cabe señalar que actualmente la sociedad transita por un intenso proceso de destrucción creadora con base en la implementación de la informática, la biotecnología y la microelectrónica en los procesos de producción (Jeannot, 2002).

La perspectiva neoschumpeteriana que asume Pérez (1996, 2000), también hace énfasis en la destrucción creadora y reconoce que ésta sería el resultado de una sucesión de varios paradigmas tecno-económicos, asociados con los cambios en el contexto institucional.

Al respecto destaca:

El cambio de paradigma tecno-económico, es una transformación del patrón tecnológico y organizativo, más aún, es un cambio de sentido común en lo que respecta a las prácticas más eficientes tanto en la producción como en las demás actividades sociales. El origen de ese cambio de paradigma, es una revolución tecnológica que resulta de la fusión e integración de dos

---

<sup>22</sup> Se llaman ciclos de Kondratieff, a ciertas fluctuaciones cíclicas que al parecer se producen en los negocios y en la vida económica, aproximadamente cada cincuenta años. El economista que las identificó y estudió detalladamente por primera vez, fue el ruso Nicolai D. Kondratieff (1892-1938).

grandes vertientes de cambio: una, la revolución informática...iniciada en Estados Unidos y difundándose por el mundo desde los años setenta y, la otra, la revolución organizativa, desarrollada en Japón y adoptada cada vez más ampliamente desde los años ochenta. Es difícil para nosotros entender la profundidad de las transformaciones que este proceso de destrucción creadora, ha venido haciendo en el mundo desarrollado y en más y más países periféricos (Pérez, 2000:1-2).

Por lo tanto, un cambio de paradigma tecno-económico, es un cambio en las herramientas y en los modos actuales de hacer las cosas, así como es un cambio en los patrones de organización y en las posibilidades tecnológicas. Un nuevo paradigma tecno-económico implica una combinación nueva y única de ventajas técnicas, económicas y sociales, que se convierte en estilo tecnológico dominante, durante una fase completa de crecimiento y desarrollo económico (Vence, 1995).

Con base en la concepción de innovación de Schumpeter, otro enfoque de la corriente neoschumpeteriana, relacionado con el estudio de las innovaciones tecnológicas, propone una visión tecnologicista para dar cabida al concepto de paradigma tecnológico. Este enfoque neoschumpeteriano también hace énfasis en los ciclos tecnológicos y las revoluciones tecnológicas<sup>23</sup> en la explicación de la crisis del modelo fordista. Éste tiene como concepto central el paradigma tecnológico, propuesto por Dosi (1984) –como uno de sus principales exponentes–, descrito como el complejo de conocimientos en los que se basan las técnicas de los procesos productivos.

Un nuevo paradigma emerge al producirse un proceso de transformación estructural, comenzando a desarrollarse cuando el anterior ciclo largo se encuentra todavía en su fase depresiva; pero sólo se establece un nuevo régimen tecnológico dominante luego de una crisis de ajuste estructural, incluyendo grandes cambios sociales e institucionales, con impacto sobre el conjunto de ramas de la economía (Dosi, 1984).

---

<sup>23</sup> Una revolución tecnológica implica innovaciones radicales en los fundamentos del conocimiento científico; y en consecuencia, en los procesos centrales de producción, circulación o consumo; lo que conlleva un cambio del paradigma tecnológico.

A pesar de ser una perspectiva que toma en cuenta el carácter cíclico de la economía, otorga demasiada importancia al cambio tecnológico y a las regulaciones institucionales. Desde este aspecto, un paradigma inicia con una innovación radical; a partir de la cual se desarrollan innovaciones incrementales, que conducen a la etapa de madurez, y finalmente, al agotamiento de la trayectoria tecnológica.

Con base en un paradigma tecnológico, se genera un conjunto de innovaciones técnicas y organizativas, cuya interrelación forma un sistema tecno-económico; sin embargo, existe una diferencia en los ritmos del sistema tecno-económico y el socio-institucional, que provoca un desajuste estructural, debido a que el marco institucional se adapta más lentamente a los cambios, constituyendo un obstáculo para el establecimiento del nuevo paradigma (Hernández y Galindo, 2008:276).

El concepto de paradigma aplicado a la economía sobre las innovaciones científicas y tecnológicas, propuesto por Dosi (1984), constituye una extensión de la noción schumpeteriana de revolución tecnológica, que involucra una visión más amplia sobre el desarrollo de la sociedad.

El concepto de paradigma tecno-económico es mucho más amplio que el de innovación y el de sistema tecnológico. Se le puede definir como:

Una combinación más eficiente de productos y procesos interrelacionados con innovaciones técnicas, organizacionales y de gestión empresarial, que promueven un crecimiento de la productividad de toda, o de una parte de la economía, reducen drásticamente los costos de numerosos productos y servicios, cambian la estructura de costos relativos y abren de manera inédita, una amplia gama de oportunidades para las inversiones rentables (Dosi, 1984:147).

En lugar de probarse una tendencia hacia la convergencia tecnológica y económica, lo que históricamente se comprueba es que la capacidad de innovación está muy concentrada y se encuentra distribuida de manera muy desigual entre los países, a pesar de que la difusión de las tecnologías haya dado lugar a procesos de imitación, adopción y adaptación de las que provienen de los países más avanzados.

Respecto a Freeman (1998), considerado también representante de la corriente neoschumpeteriana, resalta la importancia del análisis económico de la innovación y su difusión en el ámbito de las empresas, así como del análisis del aprendizaje tecnológico a partir de fuentes externas, sobresaliendo los diferentes mecanismos a través de los cuales las empresas adquieren conocimientos científicos, tecnológicos o de cualquier otro tipo, que facilitan el proceso de innovación. Para ello:

La innovación debe considerarse como un proceso interactivo en el que la empresa, además de adquirir conocimientos mediante su propia experiencia en los procesos de diseño, desarrollo, producción y comercialización, aprende constantemente de sus relaciones con diversas fuentes externas, entre las que se encuentran los proveedores, los consumidores y diversas instituciones, entre las que se hallan las universidades, centros públicos de investigación, consultores o las propias empresas competidoras. Todas estas relaciones conforman un proceso complejo, con características diferentes para distintas tecnologías e industrias y que depende fuertemente del entorno de la empresa (Freeman, 1989:51).

La aceptación social de las nuevas tecnologías innovadoras puede demandar un cierto tiempo, dado que se necesitan cambios en la legislación, en la educación; pero sobre todo, en los modos de gestión de los dirigentes de empresas y en los métodos de trabajo de sus obreros y empleados. Esas nuevas tecnologías influyen en las decisiones de inversión y tienen efectos de propagación a través de todo el sistema económico; por esas razones Freeman (1998), había considerado que la automatización microelectrónica y la informática, constituyen una verdadera revolución tecnológica.

Por otro lado, regresando con Pérez (2000), cuando se refiere al concepto de paradigma tecnológico toma en cuenta el conjunto de nuevos principios de gestión de la empresa, que terminan por convertirse en el sentido común de sus dirigentes, de los ingenieros y del personal operario, en el desarrollo de cada etapa importante del proceso de evolución.

El nuevo paradigma productivo emerge primero de manera gradual como un nuevo tipo ideal de organizar la producción, para desarrollarse más rápidamente

cuando el impacto del nuevo factor comienza a ser cada vez más visible en la estructura de costos. Históricamente, los mayores cambios de paradigma han sido el resultado de un activo y prolongado estudio emprendido, cuando se percibe que se han encontrado ciertos límites en la situación anterior, pero no siempre la búsqueda parte de una perfecta información, sino que actúa mediante sistemas o procesos de prueba y error. Ahora bien, cuando se adoptan de manera generalizada las nuevas tecnologías, el resultado del cambio es generalmente irreversible.

En la fase de expansión rápida del ciclo, una vez que las dificultades iniciales son superadas y que se implantan las nuevas infraestructuras e instituciones, las innovaciones tecnológicas permiten que crezcan considerablemente la productividad del capital y del trabajo. Frente al peligro de desempleo estructural por causa tecnológica, los economistas enrolados en el pensamiento evolucionista, estiman que el aumento de la productividad del capital y de la producción, es lo que a mediano y largo plazo posibilitaría alcanzar un mayor nivel de empleo (Neffa, 1989).

Ahora bien, una vez revisados algunos aspectos que permiten entender la concepción de innovación, la noción de paradigma tecnológico y paradigma tecnológico-económico, desde la corriente neoschumpeteriana; a continuación se destacan los rasgos más característicos de las dimensiones que dieron lugar a los cambios organizativos –traducidos en estrategias de cooperación y redes empresariales–, que se dieron en las grandes empresas durante las últimas tres décadas, o sea, a partir de los años ochenta del siglo pasado hasta los días actuales.

Es necesario hacer énfasis en los cambios industriales y empresariales que motivaron la crisis del modelo productivo taylorista-fordista durante la década de los años setenta y, la consecuente aparición de nuevos procesos de reestructuración de los sistemas productivos.

En los años cincuenta y sesenta del siglo pasado, los mercados locales e internacionales –con especial referencia a los de bienes de consumo

manufacturados en masa— se caracterizaron por una demanda creciente, en términos de volúmenes, y estable, en términos de calidad y características de los productos. En este contexto, la mayoría de los sectores industriales estuvieron dominados por grandes empresas -mono-producto-, integradas verticalmente y caracterizadas por el típico modelo fordista de organización de la producción.

Las empresas ante una demanda en constante crecimiento y el conocimiento de la existencia de una tecnología eficiente optaron para todos los años cincuenta y sesenta, por un continuo crecimiento dimensional que cubriera la demanda potencial, de modo que no se dejara espacio a nuevos posibles competidores. No obstante, en un modelo de competencia, también encontraban espacio un cierto número de pequeñas empresas. Existían en cada sector, segmentos limitados de mercado que las grandes empresas encontraban conveniente dejar a empresas de pequeña y mediana dimensión, productoras de bienes diferenciados (Piore y Sabel, 1984).

Hasta inicios de los años setenta, la tasa de crecimiento de la demanda en varios sectores de la economía occidental apareció continua y predecible, y esto obligó a algunas empresas en desventaja, a adoptar estrategias dirigidas hacia la búsqueda de mayor eficiencia productiva, relegando a las empresas de menor tamaño a un papel exclusivamente subalterno. Fue en esos primeros años de los 70's, que se determinaron una serie de factores en la economía occidental, como se señala antes, que llevaron a las grandes industrias fordistas a una profunda crisis y a una redefinición de las características de los mercados y del modelo prevaleciente de competencia.

El nuevo régimen de competencia que enfrentaban las empresas obligaba a aumentar la tipología de la oferta en cada segmento de mercado, a mejorar la calidad e introducir continuamente nuevos productos en el mercado; de modo que se indujera el desarrollo de una adecuada demanda de sustitución, que garantizara la posibilidad de mantener elevados los niveles productivos. De ese modo, la competencia asumió aspectos fuertemente dinámicos, que imponían a las empresas la adopción de estrategias de gestión de una cartera de bienes

diferenciados, bien definidos y en continua renovación, con el vínculo de no generar aumentos de costos unitarios (Bianchi, 1991).

Duch (2000), refiere que durante la década de los años sesenta, con el apogeo del crecimiento de la demanda mundial de productos baratos fabricados en serie, el distrito industrial parecía haber sido olvidado y relegado a estudios de caso, que ponían de manifiesto la fase previa del proceso de industrialización. Las empresas verticalmente integradas que recurrían a las economías internas de escala, para producir artículos estandarizados para un mercado predecible, se había convertido en la norma.

A principios de los años setenta, en las economías industrializadas surgieron una serie de factores, entre los que destacan ciertos *shocks* de oferta y la modificación de las características de la demanda, que llevaron a la industria a una profunda crisis, a una redefinición de los mercados y del modelo de competencia. Este último, imponía aumentar la tipología de la oferta en cada segmento, mejorar la calidad y aumentar la introducción de nuevos productos en el mercado, de modo que se indujera el desarrollo de una adecuada demanda, que garantizara la posibilidad de mantener elevados niveles productivos.

Por ello, la competencia asumió aspectos dinámicos obligando a las empresas a adoptar estrategias para gestionar una cartera de bienes diferenciados y en continua renovación, junto con la necesidad de no generar aumentos significativos de costos unitarios.

La situación de la economía y de los mercados en los años setenta, se tradujo en una clara tendencia hacia la pequeña empresa, que encontró una renovada relevancia política y académica. La estructura económica de los países industrializados fue modificada por procesos de descentralización productiva, por el consiguiente y rápido aumento de pequeñas y medianas empresas. En consecuencia, las grandes empresas redujeron su escala de operación y se dirigieron de manera cada vez más determinada a la subcontratación. Así, en este período proliferaron un número creciente de proveedores y subcontratistas, de los cuales las grandes empresas acabaron dependiendo en mayor medida (Duch, 2000:10).

Es en este contexto en el que se afirmó la competitividad de la pequeña empresa. Muchas pequeñas empresas concentraron en este período su actividad en segmentos, cada vez más limitados de sectores de bajo nivel tecnológico, no provistos adecuadamente por las grandes empresas. Estos sectores adoptaron estrategias incisivas de proceder rápido, siendo esto posible debido a una estructura productiva extremadamente flexible y, en virtud de una alta participación de costos perdidos –maquinaria multiuso, plantas de reducido tamaño, operarios y técnicos con especializaciones polivalentes—. Estas empresas adquirieron así una elevada capacidad de respuesta a la incertidumbre, a la variabilidad y a la fragmentación de la demanda.

La competitividad de las unidades productivas de pequeño y mediano tamaño, apareció particularmente acentuada en los distritos industriales<sup>24</sup>, donde una serie de peculiares economías externas permitían elementos de flexibilidad y una organización fundada en la desverticalización del ciclo productivo (Sabel y Zeitlin, 1985).

Becattini (1992), define al distrito industrial como: «una entidad socio-territorial caracterizada por la presencia activa tanto de una comunidad de personas como de un conjunto de empresas, en una zona natural e históricamente determinada». En sintonía con lo anterior, Brusco (1993), afirma que: «un distrito industrial es un conjunto de empresas localizadas en una zona geográfica relativamente pequeña; que dichas empresas trabajan directa o indirectamente para el mismo mercado final; que comparten la misma gama de valores y conjunto de conocimientos, lo que es tan importante para conformar el entorno cultural, y que se hallan ligadas entre sí por relaciones muy peculiares, en una combinación compleja de competencia y cooperación» (Safón, 1997:310).

La situación de la economía y de los mercados, determinada en los primeros años de los setenta, se tradujo en una clara tendencia hacia la pequeña empresa, que encontró una renovada relevancia en las estadísticas. La estructura económica de los mayores países industrializados, fue modificada por procesos de descentralización productiva; por el consecuente y veloz incremento de empresas

---

<sup>24</sup> La definición original de distrito industrial se debe a Alfred Marshall (1891), quien distinguía claramente dos formas de organizar la industria: una, bajo el techo de una gran empresa, y otra, por medio de pequeñas empresas en localidades especializadas en una industria particular.

de pequeña dimensión. La mayoría de las grandes empresas fordistas, redujeron año tras año la escala de producción, dirigiéndose de manera cada vez más determinada a la subcontratación. Vinieron externalizadas, tanto la producción de pequeñas partes como la de componentes más complejos.

En algunos casos

se optó por la externalización de actividades estratégicas fundamentales, como el diseño y la ingeniería de productos. En consecuencia, proliferaron en esta fase un número cada vez más elevado de proveedores y subcontratistas, de los cuales las grandes empresas acabaron dependiendo en mayor medida (Shepherd, 1982; Piore y Sabel, 1984).

El debate sobre la cuestión de la pequeña empresa tuvo su origen en Europa en los primeros años setenta. En Inglaterra, Francia, Alemania e Italia, el tema central de las discusiones tenía que ver con la capacidad mostrada por los distritos industriales en su favorable evolución, durante el período posterior a los años setenta y tres-setenta y cuatro, creando nuevas oportunidades laborales.

En Italia, en particular, autores como: Bagnasco (1977), Garofoli (1978), Becattini (1979 y 1987) y Brusco (1980), se concentraron de modo específico en el fenómeno de los distritos industriales italianos, interrogándose sobre la relevancia de estos nuevos fenómenos, llegando a formular los modelos interpretativos recogidos bajo la figura genérica de distritos industriales. La propuesta de fondo enunciada era, sin embargo, común a los estudios de todos los países, los cuales sostenían que las áreas de espíritu empresarial difuso, y más en general, la organización productiva basada en la pequeña industria, representaba una evolución tendencial del sistema industrial, hacia una superación definitiva del paradigma fordista (Belussi, 1992).

### **2.3.3.- Enfoque de la especialización flexible**

Para Piore y Sabel (1984) –como los teóricos más sobresalientes de la teoría de la especialización flexible–, el modelo de desarrollo industrial que se asienta en la

producción en serie –fordismo– llegó a su límite. Destacan que la especialización flexible como sistema productivo, presenta flexibilidad, no sólo en el ámbito organizacional, sino en la articulación entre empresas. Así mismo, promueven la participación local de conglomerados y la diversificación productiva, exigiendo fuerza de trabajo altamente calificada.

Este modelo presenta la debilidad de descuidar la heterogeneidad característica de las economías, sobre todo las latinoamericanas; permitiendo mecanismos de participación de empresas pequeñas especializadas en algunas etapas de la producción a otras más grandes vinculadas globalmente.

Ante un proceso tan generalizado y evidente de desintegración vertical, el debate de los economistas sobre las dinámicas de transformación de la organización productiva y de la estructura industrial, fue dominado entre la mitad de los años setenta y la de los años ochenta, por la temática de la pequeña empresa. En esta primera fase de la discusión, el proceso de descentralización vino interpretado por el gran grueso de estudiosos, como una tendencia de largo plazo que confirmaba el final de la organización integrada, propia de las grandes empresas verticalizadas, formulando una evolución del sistema industrial hacia una dimensión más reducida y funcional de las unidades productivas.

Sólo desde la mitad de los años ochenta, ante una ulterior modificación del contexto económico y del modelo de competencia, el debate se orientó hacia una interpretación menos enfatizada y mitológica, y por tanto, más orgánica y fundada de la afirmación de la pequeña empresa (Belussi, 1992; Boyer, 1994).

Neffa (1989), destaca que desde la teoría de la especialización flexible en la organización de la producción empresarial, cobran relevancia los establecimientos pequeños y medianos, descentralizados y desconcentrados, que establecen relaciones de subcontratación con otras empresas de mayor o igual tamaño. Para ser más competitivas esas empresas, requieren introducir innovaciones tecnológicas y organizativas, para cambiar los procesos productivos; abandonar las tecnologías basadas en máquinas y herramientas de propósitos únicos, así

como aumentar la gama de variedades y generar nuevos productos; finalmente, buscar ahorrar capital, reduciendo la densidad por trabajador ocupado.

El modelo de desarrollo industrial que se asienta en la producción en serie llegó a su límite. El resultado es la segunda ruptura industrial, la cual se sustenta en dos mecanismos de organización: el primero, que se funda en los principios de la tecnología de la producción en serie, pero exige una ampliación de las instituciones reguladoras existentes, incluida una redefinición de las relaciones económicas entre el mundo desarrollado y el mundo en vías de desarrollo; el segundo, que se aleja de los principios tecnológicos establecidos y vuelve a los métodos de producción artesanal, lo que deriva en la creación de nuevos mecanismos reguladores (Hernández y Galindo, 2008:275).

Aunque es conveniente aclarar que del concepto de flexibilidad pueden distinguirse tres acepciones: la primera, hace referencia a la eliminación de las trabas, para que el libre juego del mercado, asigne precio y empleo al factor trabajo de modo espontáneo, y así poder emplear o des-emplear de acuerdo con las necesidades de la producción; la segunda acepción, es sobre todo interna, dirigiéndose a la flexibilidad entre puestos, categorías y turnos, lo que implica un trabajador polivalente; la tercera, tiene que ver con la producción flexible, que se corresponde con la disminución del interés por los productos masivos y por un aumento del interés por productos más especializados, especialmente los de alta calidad y diseño, así como de productos novedosos, los cuales requieren de sistemas de producción más pequeños y productivos, que son favorecidos por la tecnología reprogramable.

En el nivel macro-social, la flexibilidad requiere de modificaciones estructurales, que se deben traducir en la ruptura o debilitamiento de los pactos corporativos entre empresas, Estado y sindicatos (De la Garza, 2000).

En ese contexto, la especialización flexible se pensó como una estrategia de producción en pequeños lotes, a cargo de las pequeñas y medianas empresas, basada en el uso de la tecnología flexible y con trabajadores recalificados, con el

propósito de formar encadenamientos productivos o *clústers*<sup>25</sup> industriales (Hernández y Galindo, 2008).

A finales de los años setenta, el debate ya se había difundido también en los Estados Unidos. Es en este país, en el año 1984, cuando Piore y Sabel publicaron un libro llamado «The second industrial divide», que proponía una reinterpretación del nuevo orden económico, fundado en la pequeña empresa, y ya ampliamente delineado por los científicos europeos en general, e italianos en particular.

«*The second industrial divide*» representa un indiscutible punto de referencia en el debate sobre la evolución de la organización productiva. Este trabajo está basado, en esencia, en la contraposición conceptual entre dos diversos tipos de organización industrial, a saber:

La producción en masa, que viene descrita como la caracterizada por el uso de máquinas especializadas –respecto al producto– por operarios semi-calificados, que producen bienes estandarizados y por series productivas largas. El modelo de la especialización flexible, basado en una elevada diferenciación de los productos, en una fuerza de trabajo calificada y polivalente, en plantas y maquinarias escasamente especializadas y series productivas breves (Piore y Sabel, 1984, en Safón, 1997:313).

Para Piore y Sabel (1984), la nueva fase de expansión del sistema económico occidental, estaba revitalizando de modo claro las economías de escala y de especialización, presentes en el paradigma organizativo y tecnológico de la producción en masa.

La proliferación en este período de fenómenos de adquisiciones, fusiones y concentraciones, pareció testimoniar de manera clara, que el modelo de la gran empresa, estaba lejos de ser la única que prevalecería en el sistema productivo.

La especialización flexible, es una teoría que explica el desarrollo de un tipo de proceso productivo y una forma de organización de la producción. Su explicación

---

<sup>25</sup> Un *cluster* se define como una concentración espacial de compañías productoras y comercializadoras que se desempeñan en la misma actividad o en actividades complementarias, las cuales interactúan para lograr aumentar sus niveles de competitividad. Se centra en el fortalecimiento de relaciones comerciales que puede potenciar la competitividad del conjunto de empresas que conforman el complejo (Porter, 1991).

se centra en la forma en que las empresas evolucionan y se adaptan a una demanda de los mercados, cada vez más diversificados y más cambiantes.

Desde la mitad de los años ochenta en adelante, el escenario competitivo local e internacional, ha estado caracterizado por una tremenda evolución. Se ha podido asistir a un constante incremento de la incertidumbre y de la mutabilidad de los mercados, a una posterior diversificación y globalización de la demanda, y a la multiplicación de las posibilidades de aplicación ofrecidas por las nuevas tecnologías, en términos de disponibilidad productiva.

En este nuevo contexto de competencia fuertemente dinámica, el reto de las grandes empresas ha sido responder a la variedad y a la variabilidad de los mercados, a través de un control estratégico de la demanda que llevará a su adecuada estabilización y predicción. Consecuentemente, muchas grandes empresas han optado por una reorganización del ciclo productivo, externalizando algunas fases intensivas en mano de obra a las pequeñas y medianas empresas, sin dejar de dominar las oportunidades tecnológicas y de mercado del ciclo productivo, tratando de orientar al mismo tiempo las tendencias de la demanda.

De esta forma, un gran volumen de inversiones estratégicas, ha sido dirigido por los grandes grupos industriales hacia actividades de tipo inmaterial, o hacia la adquisición de las nuevas tecnologías de la automatización flexible; también al sector de servicios y de la distribución.

Por último, las grandes empresas han acabado adquiriendo -mediante una relación cada vez más directa e inmediata las tendencias de la demanda-, la capacidad de cubrir adecuadamente cada posible segmento de mercado y de satisfacer y orientar al mismo tiempo, las exigencias de los consumidores (Bianchi, 1992).

En los años ochenta las grandes corporaciones, además de avanzar hacia una nueva desintegración vertical de las fases más específicamente productivas y hacia la incorporación de las fases más altamente tecnológicas; se han movido

hacia la adquisición del control de los mercados a través de enormes inversiones, en una serie de actividades auxiliares, respecto al proceso productivo tradicional (Boyer, 1994).

Sincrónicamente, en muchas áreas se han desarrollado en los últimos años, numerosos procesos de agregación empresarial, como respuesta a la nueva situación (Ferruci y Varaldo, 1993).

Junto a los procesos de reestructuración de las grandes empresas, es una realidad los sistemas productivos locales; si bien de modo todavía espontáneo y privado de planificación; por lo que ya está en curso un claro proceso de racionalización organizativa, lo que lleva a concluir que el sistema industrial en su globalidad está viviendo un movimiento de transformación común.

Por tanto, ha sido un movimiento modulado por la sintonía de la cooperación, ya que la gran empresa se ha reestructurado desintegrándose, pero manteniendo el control de sus mercados, merced a su transformación de empresa integrada a empresa red; y la pequeña empresa, en los ambientes dominados por los principios de la especialización flexible (distritos industriales), también ha seguido esta línea de conducta, buscando la superación de sus límites competitivos en la agregación empresarial –grupos de empresas–, es decir, vía redes de empresas. Así mismo, las grandes empresas han optado por la formación de alianzas estratégicas, y por consiguiente, por las redes de empresas en ciertos mercados de naturaleza oligopolista: comunicaciones, automóviles, líneas aéreas, entre otras).

Actualmente, el mundo vive una época en donde conscientes de la evolución en marcha, las formas organizativas y las técnicas productivas, están en su conjunto perdiendo la rigidez típica de la época de la producción fordista, en términos de variedad y variabilidad de los bienes producidos –volúmenes, tamaño de las series, tipologías y calidad–.

Sin embargo, se percibe la falta de una síntesis capaz de indicar de modo creíble y argumentado, si la reestructuración observable en el actual contexto industrial, debe ser entendida como un conjunto de transformaciones independientes, que llevan al definitivo desarrollo del modelo posfordista, o como un proceso de transición; definido por un conjunto lógico y articulado de cambios, hacia un nuevo modelo de producción y organización (Safón, 1997).

Si se plantea la dicotomía entre mercado –organización industrial basada en el recurso masivo del mercado– y jerarquía –organización de la actividad productiva en una empresa verticalmente integrada– entonces, la década de los cincuenta y sesenta, dominada por la hegemonía de la gran corporación fordista, ocuparía un extremo de este infinito de soluciones intermedias.

En contraposición, la década de los setenta y los primeros años de los ochenta, aparecería dominada por el discurso de los distritos industriales, fundamentados en la especialización flexible y situados en la posición contraria, protagonizando el resurgir industrial del naciente posfordismo.

#### **2.3.4.- Enfoques regionales de nuevas formas organizativas**

Para dar cabida al análisis de los enfoques regionales que enfatiza nuevas formas de organización productiva, se hace inicialmente desde la perspectiva espacial<sup>26</sup> del desenvolvimiento económico; para lo cual, se destaca la propuesta que hace Camarena (2009), respecto a la revisión del debate sobre globalización y región, donde los argumentos centrales que propone, señalan que dentro del espacio de la economía mundial, tanto la territorialidad que abarca como los conflictos que promueve la globalización, determinan relaciones causales complejas, lo que provoca el interés en el estudio de todo tipo de fronteras y límites, y la socio-espacialidad que la fundamenta.

---

<sup>26</sup> La concepción sobre el espacio manejado en este apartado, está basada en el enfoque de espacio geográfico que define Santos (1996:18,50), como: «conjunto indisociable de sistemas de objetos (fijos) y sistemas de acciones (flujos) en permanente interacción...donde los elementos del espacio geográfico, son: los hombres, la producción de bienes, servicios e ideas, la producción de normas y leyes, las infraestructuras y el medio ecológico, en constante interacción».

#### **2.3.4.1.- Globalización y región**

Entre las relaciones globalización-territorio-redes-ciudades-región, destaca la discusión entre globalización y región, agregándole nuevos elementos que consideran que la relación entre estos ámbitos no se puede deducir directamente, sino que mediante las relaciones globalización-redes, redes-ciudades, ciudad-región y la relación regional-local; finalmente, sobresale la globalización-redes sin límite, respecto a los cambios en la territorialidad y en la función de los límites, señala que los cambios en la escala de la economía internacional aumenta la intensidad de la acumulación capitalista, derivados por la aplicación del conocimiento y la ciencia a la producción, en todos los ámbitos de la gestión económica; por lo que la complejidad evidente de la globalización de las últimas dos décadas, provoca cambios en la territorialidad y nociones límite, pero no las elimina.

#### **2.3.4.2.- Geografía económica y la tensión entre espacio y economía**

Siguiendo la perspectiva espacial del desenvolvimiento económico, se retoma a Rosales (2006), quien plantea el análisis de propuestas teórico-metodológicas y hace referencia a la Geografía Económica como debate principal, permitiendo estudiar la interrelación existente entre espacio y economía. Por tanto, se busca aportar evidencias de la tensión existente entre las diversas concepciones del espacio y su vinculación con la economía, a partir de las respuestas que la economía neoclásica y su aplicación en la Geografía Económica han generado, para explicar las nuevas características que han adquirido los espacios económicos a finales del siglo XX y principios del siglo XXI.

Los argumentos centrales del debate propuesto por Rosales, indican que respecto a la tensión entre espacio y economía, existen los siguientes enfoques:

Primero, sobresale un tipo de Geografía Económica descriptiva, que revisa los antecedentes, el contexto y las formas de analizar la realidad; así como los cambios teórico-metodológicos, producidos por el desarrollo de la economía

espacial, a través del énfasis en la modelización y cuantificación de las actividades económicas; también destaca la Geografía Económica explicativa, que analiza las discusiones que el materialismo histórico<sup>27</sup> generó, en el proceso de conformación de una Geografía Económica interesada en explicar la desigualdad social y espacial, como un fenómeno de carácter estructural del capitalismo.

En segundo lugar, destaca la propuesta de Krugman (1998), sobre la Nueva Geografía Económica (NGE), que profundiza sobre nuevas discusiones de la interrelación entre espacio, economía y sociedad; en busca de analizar la propuesta socio-espacial respecto a: distritos industriales, sistemas locales o medios innovadores que la conforman; caracterizada por reinsertar el espacio en el estudio y explicación de las actividades económico-sociales, que diferencian a cada territorio en un contexto de globalización.

Cabe reiterar que a finales de los años ochenta del siglo pasado, el estudio de los distritos industriales italianos, dio pautas a una nueva forma de analizar el crecimiento económico territorial, sobre la base de una concepción diferente de relación entre espacio, economía y sociedad.

Respecto al medio innovador como un elemento más de la conformación de la NGE, cabe destacar que a partir de la propuesta schumpeteriana, sobre los ciclos de innovación de los productos que los neoschumpeterianos y diversos grupos de investigación han elaborado novedosas formas de analizar la innovación; ya no sólo dentro del ciclo de producción que se circunscribe a la relación económica entre la empresa y el mercado, sino sobre las formas de organización del trabajo y el estudio de las características del entorno social innovador.

---

<sup>27</sup> La concepción materialista de la historia, también conocida como materialismo histórico, es usada para analizar científicamente la historia humana; es la filosofía de la historia del marxismo-leninismo. La tesis central de la filosofía marxista destaca: «No es la conciencia de los hombres la que determina su ser, sino que al contrario, es su ser social el que determina su conciencia». El ser social según el marxismo, lo conforman las relaciones económicas de producción, el modo de producción de la vida material que condiciona el proceso de la vida social, política y espiritual, respecto a creencias, costumbres, religión, filosofía, etc.

### **2.3.4.3.- Fundamentos geográficos del comportamiento industrial**

Por otro lado, en concordancia con los argumentos del debate propuesto anteriormente, en relación a la tensión entre espacio y economía; Scott (1998), pone a discusión los fundamentos geográficos del comportamiento industrial, para lo cual señala que existe el debate entre la Geografía Económica y el comportamiento industrial, en la que desde esta visión el crecimiento y la productividad, han sido los problemas centrales de la teoría económica. Se destacan las posibilidades de mejorar el desempeño económico regional, mediante la acción colectiva y la política pública.

También sobresale la economía espacial de las regiones que hace referencia a la organización industrial y el espacio económico, donde se reconoce en primer lugar que cualquier sistema industrial existe en un espacio puramente económico, que se define a través de interrelaciones transaccionales entre empresas o sectores; en segundo lugar, implica complejas redes transaccionales que vinculan a muchos pequeños productores sin efecto de crecimiento importante, por un lado y por otro, respecto de las economías externas a las aglomeraciones locativas, se señala que solamente se puede descifrar la lógica locativa del paisaje industrial, si se hace considerando sus orígenes como constructo social puro, y de manera más específica, como una cuestión acerca de las economías externas y la aglomeración locativa.

La dinámica del desarrollo regional hace énfasis en dos aspectos: el primero, es en relación a que los pesados costos fijos del desarrollo industrial aglomerado, se reflejan en la inercia del paisaje económico a través del tiempo; el segundo, destaca que los agrupamientos regionales de actividad industrial, son la fuente de rendimientos crecientes a escala y de amplitud, de modo que sus ventajas competitivas tienden a ampliarse con el tiempo.

Se insiste en la perspectiva histórica-geográfica del capitalismo que señala en primer lugar: el sistema del taller y la fábrica que surgió de manera fuerte en

Inglaterra a principios del siglo XIX; en segundo lugar: refiere el sistema fordista de producción en serie que creció en Estados Unidos de los años veinte a los sesenta, provocando una reorganización importante del paisaje económico; para cerrar este análisis se menciona que un proceso contemporáneo de especialización flexible, está ayudando a crear nuevos espacios industriales en regiones importantes del capitalismo global, que se caracteriza por una proliferación de redes de producción flexible en industrias como: la biotecnología y los sistemas financieros.

Respecto a las políticas de desarrollo regional se examinan algunas formas en donde el comportamiento industrial regional puede fracasar y cómo la política pública puede ayudar a mejorar esta situación. Se argumenta que en el caso de los complejos industriales localizados, puede lograrse un aumento importante en la capacidad del mercado, mediante el ajuste colectivo de las bases sociales de producción.

Como último argumento se destaca que la Geografía Económica y el comportamiento industrial se vinculan entre sí. Se proponen tres estrategias analíticas que implican el estudio: primera, de la formación sincrónica de economías externas en sistemas de producción intensivos, en transacciones y la tendencia asociada a la aglomeración; segunda, la dinámica de desarrollo dependiente de un camino trazado dentro de los sistemas económicos localizados; finalmente, tercera, la reestructuración periódica de estas relaciones y su manifestación regional diferencial en contextos históricos geográficos variables.

#### **2.3.4.4.- Conceptos y teorías sobre desarrollo local y regional**

En el mismo sentido de la perspectiva espacial del desenvolvimiento económico, se retoma a Pike, *et. al.* (2011), quienes presentan una serie de conceptos y teorías enfocados al desarrollo local y regional, que en un marco amplio de comprensión, permite interpretar las distintas definiciones de los conceptos y teorías, orientados al análisis de los principales agentes causales y sus relaciones,

así como las formas en que se articulan en mecanismos y procesos de desarrollo local y regional.

Los argumentos de la discusión que presentan los autores, es a partir del análisis que hacen de los siguientes conceptos y teorías:

La teoría neoclásica del crecimiento de la convergencia local y regional, destaca que el crecimiento de la producción regional es dependiente de tres factores de producción: la acumulación de capital, la fuerza de trabajo y la tecnología. Esta teoría también es llamada teoría exógena del crecimiento, donde las disparidades en el crecimiento regional, se explican por las variaciones en el crecimiento de los principales factores de producción: la tasa de progreso tecnológico y la relación entre capital y trabajo (Pike, *et. al.*, 2011:95).

Otra aportación importante que señalan Pike, *et. al.* (2011:104) y que se debe revisar, para entender con mayor puntualidad al desarrollo local y regional, ya que hacen énfasis en

Las teorías keynesianas de la divergencia local y regional, hicieron mayor énfasis en el subempleo de recursos, en el lado de la demanda de la economía, y en el papel del Estado como gestor de la demanda agregada. Estas teorías se centraron en la reducción de las disparidades regionales en el crecimiento, en su acercamiento al desarrollo local y regional. La aproximación Keynesiana a la política regional, señala que el potencial de los mercados de reforzar, en lugar de reducir las disparidades regionales, ha propiciado un papel determinante de intervención del Estado mediante políticas públicas. Puede alcanzarse un crecimiento sostenido y geográficamente equilibrado, mediante la intervención gubernamental, para establecer círculos virtuosos de elevados niveles de crecimiento.

Por otro lado, las teorías de cambio estructural y temporal se centran en el desarrollo local como procesos históricos y evolutivos, incorporando algunas veces, períodos de cambio sistémico. Para su explicitación, estas teorías se han servido de las metáforas, como son: etapas, ciclos y ondas, para conceptualizar el carácter geográfico del desarrollo local y regional. En ese sentido, la teoría de las etapas de crecimiento económico, se ha centrado en las escalas nacional y regional y en el cambio sectorial.

A través del tiempo se han concebido a las regiones y naciones desde una perspectiva dinámica, mediante etapas más avanzadas de crecimiento y desarrollo, desde la agricultura y la manufactura, pasando por los servicios, hasta formas de desarrollo basadas en el conocimiento.

Las teorías del ciclo se centran en la evolución temporal de las estructuras industriales locales y regionales, y en su relación con el desarrollo local y regional; en estos ciclos las variaciones geográficas en los costos de los factores espaciales, están relacionados con las diferentes etapas de vida del producto y de la industria, siguiendo el modelo del ciclo del producto.

Las teorías de ondas surgen a partir del siglo XIX, entre éstas destacan las teorías macro-tecnológicas de ondas largas de desarrollo capitalista, basadas en un nivel macro de cambios tecnológicos, éstas tomaron mayor auge como consecuencia de los cambios estructurales a finales de los años 60 y la década de los 70.

En otro sentido, el institucionalismo y la socio-economía, destacan que las teorías macro-estructurales y sus implicaciones espaciales deterministas, han labrado un cambio reciente de enfoque hacia los atributos específicos de las localidades y regiones, y cómo éstos guardan relación con el proceso de desarrollo a lo largo del tiempo.

Las redes, la confianza y el capital social, estimuladas por el interés desde el institucionalismo y la socio-economía, como formas institucionalizadas e intermedias de organización social, constituyen entornos cooperativos y benéficos para sus integrantes.

Las trayectorias históricas y la dependencia de la trayectoria reconoce que desde la teoría evolucionaria, los modos en que los lugares cambian a lo largo del tiempo, se entienden en términos de trayectorias históricas.

La innovación, el conocimiento y el aprendizaje, se han convertido recientemente en ideas esenciales, para explicar y comprender el desarrollo local y regional contemporáneo.

Estos nuevos enfoques han labrado una conexión con las teorías de la innovación, y más recientemente del conocimiento y del aprendizaje. Los enfoques centrados en los sistemas regionales de innovación han buscado desarrollar una importante literatura para comprender y explicar la desigualdad geográfica de la innovación y sus implicaciones para el desarrollo local y regional. La atención puesta recientemente en la economía del conocimiento y sus implicaciones para el desarrollo local y regional, se relaciona con el trabajo en innovación.

La innovación, el conocimiento y el aprendizaje ocupan también un papel central en la política de desarrollo local y regional, que implica cada vez más la construcción de capacidades de innovación y fomentar la creación, aplicación y aprendizaje colectivo de conocimientos.

La producción, utilización y transmisión de conocimiento son centrales dentro de un contexto económico incierto, marcado por el rápido cambio tecnológico y económico. El aprendizaje en el desarrollo local y regional, hace énfasis en que la habilidad para aprender, es esencial para la capacidad adaptativa de las localidades y regiones en los procesos de desarrollo.

#### **2.3.4.5.- Clusters y desarrollo territorial**

Para este análisis y siguiendo la misma perspectiva espacial, se retoman de Fernández-Satto y Vigil-Greco (2007), la revisión teórica y el planteamiento de los desafíos metodológicos que representa para América Latina el *clúster* y el desarrollo territorial. En primer lugar, buscan someter a debate una serie de enfoques teóricos del desarrollo territorial, generados en los últimos quince años en los países centrales y difundidos de manera acrítica en los países en desarrollo, incluyendo América Latina; en segundo lugar, ponen en evidencia, lo que ellos llaman fallas de origen presentes en los enfoques señalados y que hacen énfasis en tres aspectos relevantes: a) una clara imprecisión conceptual del *clúster*, b) una marcada desconexión de las estructuras del entorno meso-región y macro-región y c) la aceptación de un imaginario que presenta en su interior el *clúster* en forma armónica y homogénea; en tercer lugar, examinan los

fundamentos de las llamadas fallas de origen en el cuerpo teórico regionalista; finalmente en cuarto lugar, indican las pautas metodológicas orientadas a insertar los análisis de *clústers*, incluyendo las estrategias de desarrollo territorial en un cuadro conceptual y analítico con carácter más consistente.

Los argumentos centrales fueron abordados en el orden siguiente:

Sobre la emergencia, expansión y significados del enfoque *clúster*, cabe destacar que en los países centrales se reconoce que fue hacia fines de los años noventa y hasta el año dos mil, cuando el concepto de *clúster* asumió una hegemónica presencia en los desarrollos teóricos y empíricos, destinados a analizar el papel de los procesos de aglomeración y sus vinculaciones con el desarrollo y la competitividad (Maskell y Kebir, 2004), en (Fernández-Satto y Vigil-Greco, 2007).

La presencia del enfoque *clúster* en el escenario latinoamericano del desarrollo regional local ha estado presente a partir de reconocer las ventajas del cambio estructural de la organización industrial y paralelo a la crisis y transformación de la industrialización, por sustitución de importaciones (ISI) para las regiones de Latinoamérica, señalando las posibilidades de su inserción competitiva en las redes internacionales de proveeduría, especialmente de aquellas localidades aventajadas por bajos costos salariales (Altenburg, 1999), en (Fernández-Satto y Vigil-Greco, 2007); así como por las externalidades positivas derivadas de la acción cooperativa local y la desintegración vertical de los procesos productivos aglomerados (Schmitz, 1995), en (Fernández-Satto y Vigil-Greco, 2007).

Respecto a la identificación de las fallas de origen en el enfoque *clúster* del desarrollo territorial, se destaca que tanto el *clúster* como los distritos industriales, conforman un concepto espacialmente borroso con aplicaciones caóticas, donde se destaca que la primera debilidad perceptible en las contribuciones, en torno a dichos *clústers* como instrumentos de competitividad y desarrollo, se expresa en la fuerte tendencia mostrada por los enfoques del nuevo regionalismo a operar con conceptos ambiguos y, como consecuencia de ello, en el escaso rigor al momento de operacionalizar y desarrollar estudios empíricos consistentes.

También se tiene una descontextualización de la perspectiva del *clúster*, por la desaparición de las dimensiones meso y macro; en este sentido, se señala que desde una dimensión más estrictamente económica, existe una pérdida de visualización para ubicar y representar los *clústers* en la estructura nacional de establecimientos, empleo y producción del sector o rama de actividad considerada. Así mismo, aparece regularmente indeterminado cómo en un escenario de crecientes demandas de apertura, la estructura productiva nacional de esas ramas a las que pertenece el *clúster*, cubre los requerimientos y demandas del mercado nacional.

Por lo general, resulta desconocido con qué alcance los agentes económicos del sector o rama en la que se insertan los *clústers*, han tenido un desempeño que los conduzca a fortalecer la autonomía productiva nacional/regional ante la presión importadora. Ya en el plano de las conexiones nacionales-internacionales, las formas de estudio dominantes, no otorgan relevancia a la verificación de la inserción de los *clústers* en las ramas centrales y más dinámicas de los países a los que pertenecen, impidiendo así desarrollar estrategias de inserción económica internacional para esos sectores.

Volviendo al fondo de los *clústers* se cuestiona si ¿Son áreas de reproducción armónica para la cooperación, el aprendizaje y la innovación? Ante lo cual se señala que: las fallas de origen que derivan de la descontextualización y desconexión de los estudios sobre los *clústers*, se le suman aquéllas provenientes del imaginario, en torno al cual se configuran los análisis al interior de esos *clústers*.

Como resultado de lo anterior, se tiene una aparentemente extraña convivencia de enfoques; en la que por un lado, la perspectiva sostiene la idea de un *clúster* imaginario, concibiendo a las aglomeraciones como instancias territoriales delimitadas, homogéneas y armónicas en su interior, que asumen un sentido básicamente inclusivo e igualitario, y que no obstante, las reiteradas admisiones sobre las serias restricciones a su replicación; por otro lado, se identifica un enfoque sustentado en un cúmulo de aportes importantes que, en línea con las

observaciones sobre la inconveniencia de la replicabilidad de las experiencias exitosas, destaca la heterogeneidad y la variada configuración de los sistemas productivos territoriales, abriendo compuertas para realizar comparaciones que examinen las notorias especificidades de los mismos.

En relación a la exploración de los fundamentos de las fallas de origen del enfoque *clúster* del desarrollo territorial, se presenta una hipótesis que responde positivamente a las interrogantes, respecto a ¿Cuáles son los fundamentos de este conjunto de debilidades? y si ¿Dichas debilidades están articuladas entre sí a partir de determinados elementos que actúan como causas o disparadores? Para lo cual, se destaca que dichas debilidades tienen una base general de sustento, constituida por un conjunto de asunciones que forman parte del cuerpo teórico, que ha alimentado los análisis académicos y las estrategias políticas del desarrollo regional, bajo el concepto ya no sólo de *clúster*, sino también de distrito industrial, regiones de aprendizaje o medio innovador.

Finalmente, en la búsqueda de superar las debilidades del enfoque *clúster*, desde una reconsideración del nuevo regionalismo, se valoran algunas redefiniciones en el marco teórico, poniendo a los *clústers* en contexto y enfocando la visión hacia el interior de los *clústers*. También se plantean nuevos desarrollos metodológicos a partir de las fallas indicadas y sus fundamentos, para lo cual se formula un conjunto de lineamientos, que bien podrían presentarse como desafíos metodológicos para la investigación empírica, y que se estructuran en cuatro campos problemáticos: a) la identificación y delimitación de los *clústers*; b) la inserción de los mismos en el cambiante contexto multi-escalas; c) el examen interno de los *clústers* y d) desde el interior de estos últimos, el examen de las relaciones de la cadena local de valor con la cadena global de valor.

#### **2.3.4.6.- Dinámica territorial y sistemas productivos locales**

Por otro lado, desde la perspectiva del debate actual que hace énfasis en la economía regional con enfoque territorial, se retoman las ideas que propone Azais (1998), quien revisa algunas indicaciones teóricas en relación a los enfoques de la

dinámica territorial, la localización y los sistemas productivos locales (SPL), centrando su debate sobre la localización industrial; y de manera mucho más particular, enfoca el análisis a las formas en que se han interpretado a los distritos industriales (DI), como fenómeno económico con una fuerte connotación histórica y, a los sistemas productivos locales, hacia su comprensión como movimientos de reestructuración económica y de recomposiciones sociales.

La revisión de las perspectivas teóricas sobre las cuales se apoya Azais, destaca en primer lugar la idea de construcción de la problemática sobre los SPL, a partir del análisis con énfasis en el mercado y la empresa. Para los economistas estudiosos de estas formas productivas –DI y SPL–, el mercado constituye el elemento central de su análisis, sin olvidar la especificidad de la empresa y, reconocen la mezcla de competencia y cooperación, en la cual se comprometen. Azais (1998), problematiza la hipótesis de base del modelo de competencia pura y perfecta de la teoría macroeconómica, dando inicio con la hipótesis de atomicidad de los agentes.

Se destaca en ese sentido que la introducción del espacio en la teoría del equilibrio general no se da sin plantear un problema a la hipótesis de homogeneidad de los productos. En este contexto, Marshall (s/a), en Azais (1998), destaca dos tipos de causas que prevalecen en el asentamiento de empresas en una localidad determinada. Las primeras se refieren a las causas internas, entre las que se señalan el clima y la existencia de materia prima necesaria; las segundas de carácter externo, dependen de la demanda de los ricos que imponen una especialización a los artesanos y una calificación que requiere mano de obra extranjera.

Así también, se revisan los aspectos de la competencia y la cooperación en los distritos industriales que se relacionan; el primero, con la búsqueda de competitividad por parte de las empresas, y por tanto, de diferenciación; el segundo, con la solidaridad entre los agentes económicos de un mismo territorio y como actores de un mismo espacio social.

#### **2.3.4.7.- Actividad económica, territorio y desarrollo productivo**

En este apartado se revisan las metodologías orientadas al análisis de los SPL, para lo cual se recupera la propuesta que hacen Robles y Godínez (2010) respecto a actividad económica, territorio y desarrollo productivo; mismos que buscan presentar una visión general de los principales enfoques analíticos, destacando los procesos asociados a la concentración de actividades económicas en espacios localizados, y así hacer énfasis en los enfoques que resultan más apropiados, para comprender la importancia de las conglomeraciones económicas en la dinámica de progresión productiva, a nivel de localidades y regiones.

En este sentido, se sostiene que las actividades económicas y sociales tienen por naturaleza un referente territorial. El tratamiento que en la literatura económica se le ha dado al territorio, como contenedor de trascendentes y particulares procesos productivos y sociales, ha variado en el tiempo. Las preocupaciones de los años cincuenta y sesenta del siglo pasado, sobre las diferentes trayectorias de desarrollo y subdesarrollo entre países, desde una perspectiva macroeconómica colocó de nueva cuenta, aunque de manera secundaria al espacio territorial, al analizar las causas que provocaban las divergencias de crecimiento económico de las naciones.

Es hacia finales de los años setenta y ochenta cuando se verifica una importante reconsideración de la dimensión territorial, tanto en el plano del mercado internacional como en la atención hacia los espacios nacionales y sobre todo, locales. Entre los años ochenta y noventa, se denota el surgimiento de formulaciones conceptuales desde diversas vertientes teóricas que centraron su atención en analizar y comprender los fenómenos asociados a la dimensión territorial y las actividades económicas generadas, colocándolos como objeto de estudio en los procesos de desarrollo económico.

Tres ejes de interés fueron el centro de atención:

- a) Los impactos sobre las condiciones de desarrollo nacional y regional de la globalización económica; b) el énfasis en el desarrollo regional y el papel de

la composición de agrupamientos productivos locales asociados y c) los factores que determinan la formación de sistemas de producción e innovación local y regional (Robles y Godínez, 2010:37).

Así es como fueron surgiendo diversos estudios empíricos, marcos teóricos referenciales y procedimientos metodológicos para su análisis. Entre los cuerpos teóricos de mayor influencia destacan:

La visión de la Geografía económica (Krugman, 1998); la perspectiva de la Economía de negocios (Porter, 2000); la teoría evolucionista (Lundvall, 1992 y Nelson, 1993) y los desarrollos desde la escuela institucional y la Geografía social (Polanyi, 1947 y Putnam, 1993). Los fundamentos de estos cuerpos analíticos, tienen las siguientes bases:

La Nueva Geografía Económica reconoce que desde la perspectiva de la ortodoxia económica la propuesta de Paul Krugman representó un trabajo importante al generar un modelo explicativo sobre los procesos de concentración industrial a nivel territorial. Su argumento básico es que los procesos de localización o deslocalización territorial de actividades económicas envuelven mecanismos de auto-reforzamiento determinados por dos procesos antagónicos, los que denomina fuerzas centrífugas y centrípetas, que repelen o atraen la concentración de actividades productivas, las cuales se derivan de actividades puramente económicas.

La Economía de negocios, fue uno de los planteamientos que adquirió visibilidad, sobre todo en América Latina, hacia finales de los años ochenta. Fue expuesto por Michael Porter, quien elaboró una tesis sobre los factores que determinan a una empresa, industria o un país, sus posibilidades competitivas en un contexto globalizado. El argumento se basó en ciertos hechos observados sobre las condiciones a nivel empresa, industria o país, al generarse estrategias para elevar la competitividad, dependiendo de la situación prevaleciente; así considera seis factores determinantes, mismos que son: «a) las condiciones de rivalidad entre competidores; b) la dificultad de acceso a nuevos competidores; c) la capacidad de negociación y el tipo de relación con proveedores; d) la capacidad de

negociación y el tipo de relación con clientes; e) la existencia y amenaza de productos sustitutos y f) el gobierno y sus instituciones» (Robles y Godínez, 2010:38).

En cuanto a la teoría evolucionista, cabe destacar que ésta contempla una vertiente denominada neoschumpeteriana, la cual ha sido una de las aportaciones más relevantes de los últimos años en la esfera del análisis económico. Su visión básica sustenta que la economía y su comportamiento, deben ser contemplados como un continuo proceso complejo de cambio y transformación (evolución), donde los agentes económicos están sometidos a procesos de adaptación e interacción a su medio, por ejemplo, los mercados o la competencia y, en dicha lógica, se habilitan o no para adaptarse y transformar las condiciones de sus espacios de actuación económica (Nelson y Winter, 1982), en (Robles y Godínez, 2010).

El enfoque de la visión institucional ha sido una de las formulaciones conceptuales más interesantes para el estudio de los fenómenos económicos y sociales. Sus principales antecedentes son las aportaciones de Polanyi (1947) y North (1990), cuyos planteamientos establecen que los mecanismos de cambio en las sociedades están vinculados a la creación de instituciones y organizaciones, que inciden en su estructura y desarrollo. Dichas instituciones están determinadas por elementos de carácter histórico, social, cultural, político y económico y, definen el tejido formal a partir del cual se gestan los procesos de cambio en el tiempo.

Por otro lado, sobresalen las características generales de los principales conceptos que enmarcan al territorio y la actividad económica, para lo cual se tiene que desde hace algunas décadas surgió una vasta producción en la literatura relacionada con la economía regional enfocando al territorio como factor determinante en el desarrollo regional. Destacan algunas aportaciones teóricas y otras de carácter metodológico o empírico; dentro de éstas se tienen las siguientes contribuciones:

El distrito industrial marshalliano, cuyo origen proviene de los estudios que realizó Alfred Marshall, sobre las concentraciones industriales de empresas pequeñas en la Gran Bretaña, a finales del siglo XIX. Marshall afirmaba que existían dos formas de producir eficientemente, la primera consistía en la integración vertical de la gran empresa, y la segunda, era la integración vertical entre pequeñas y medianas empresas, localizadas en una región o varias, especializadas en distintas fases de un proceso productivo. La aportación de Marshall centrada en las economías externas, fue retomada en la década de los setenta y ochenta, con el desarrollo de diversos tipos de concentraciones marshallianas, lo que derivó en otras propuestas que después se les llamó producción flexible.

Con relación a los distritos industriales italianos, éstos hacen referencia a algunos casos exitosos en la década de los ochenta, mediante una redefinición del distrito industrial marshalliano, ante el fenómeno de las aglomeraciones industriales del norte de Italia. Becatini (1979), en (Robles y Godínez, 2010:45), define al distrito industrial como: «una entidad socio-territorial caracterizada por la presencia de una comunidad de personas y una población de empresas, actuando en una área determinada natural e históricamente».

Para algunos autores su origen proviene de un proceso de reestructuración productiva a nivel mundial como resultado del agotamiento del modelo de producción fordista. «Los principales elementos del distrito industrial italiano son: 1) Los factores localizados en el espacio...; 2) Los factores socioculturales...; 3) Los factores económicos y de organización productiva... y 4) Los factores políticos e institucionales...» (Rabelotti, 1996), en (Robles y Godínez, 2010:46).

Referente al sistema productivo local, el concepto tiene su origen en los distritos industriales; sobre todo de los procesos de descentralización industrial hacia territorios específicos. La organización industrial impulsó este concepto, destacando que las investigaciones sobre las industrias, deben hacerse desde una perspectiva espacial.

Tomando en cuenta la importancia de la innovación como una estrategia territorial, surgen algunas teorías y enfoques que tratan de incluir nuevos elementos, a la formación de aglomeraciones industriales en determinados espacios, para explicar el desarrollo regional.

La teoría evolucionista es precursora de varios enfoques, que incorporan a su análisis el cambio tecnológico y el aprendizaje, como elementos centrales en los procesos de selección económica. Uno de estos enfoques, es lo concerniente a los ambientes innovadores que interpretan los procesos de innovación, el papel del territorio y su impacto en la dinámica productiva. Un ambiente innovador, se define como: «un conjunto de relaciones que conducen a integrar un sistema local de producción, un conjunto de sujetos y representaciones, y una cultura industrial que genera un proceso dinámico localizado de aprendizaje colectivo» (Camagni, 2004), en (Robles y Godínez, 2010:51).

Otra línea de análisis que surge a principios de la década de los noventa, hace énfasis en los *clústers*, éste se centra en las regiones y en la organización colectiva de las empresas y las instituciones, como elementos básicos para la competitividad y el desarrollo de las naciones. Los enfoques más representativos son los de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el de Porter (1990), el primero abocado a la evidencia empírica, en tanto el segundo, aplicó este concepto a diversos espacios territoriales a nivel nacional, regional o local. La visión de Porter respecto a los *clústers*, se basa en una propuesta de análisis de la competitividad.

Porter considera que el *clúster*:

Es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí...; los elementos fundamentales para la generación de relaciones dinámicas en los *clústers* son: 1) La concentración geográfica...; 2) El intercambio de información... y 3) Las capacidades de producción...» (Porter 1998), en (Robles y Godínez, 2010:52).

Respecto a los Sistemas Nacionales de Innovación (SNI), cabe señalar que una parte importante de la literatura económica sobre cooperación entre empresas, corresponde a la innovación y desarrollo tecnológico. En este sentido, existen diferentes cortes analíticos en los que se destaca la cooperación, tanto entre empresas, como entre éstas y las instituciones que ocupan un lugar importante en su marco conceptual.

Existen distintas definiciones de SNI, sus diferencias se refieren a la importancia de las políticas gubernamentales y de las posibilidades que afecten el futuro.

Para Freeman (1988), su concepto de SNI fue realizado de manera conjunta con Carlota Pérez, está inspirado en el análisis dinámico schumpeteriano con la incorporación de su concepto de cambio de paradigma tecnológico. Para ellos el SNI es una red de instituciones en los sectores públicos y privados, cuyas actividades e interacciones inician, importan, modifican y difunden nuevas tecnologías. Para Lundvall (1992), el SNI está formado por las instituciones relevantes y por las estructuras industriales, de tal forma que los define como los elementos y las relaciones que interactúan en la producción, difusión y uso de nuevo conocimiento; y pueden estar localizados dentro o fuera de la nación. Para Metcalfe (1995), el SNI es un grupo de instituciones distintas que conjunta e individualmente contribuyen para desarrollar y difundir nueva tecnología y proveen el marco dentro del cual los gobiernos forman e implementan políticas para influir el proceso de innovación. Por su parte, Edquist (2000), considera que el SNI toma en cuenta todos los factores importantes: económico, social organizacional, político y otros, que influyen en el desarrollo, difusión y uso de innovaciones. Finalmente para Cimoli (2000), el SNI es el conjunto de redes en que las interacciones determinan el desempeño innovador de las empresas locales (Robles y Godínez, 2010:56).

Acerca de los Sistemas Regionales de Innovación (SRI), como concepto analítico, proviene de los años noventa y se relaciona con la reestructuración productiva y sobre la organización del trabajo posfordista, por un lado; por otro, se refiere a concentraciones tecnológicas en ciertas regiones de Norteamérica.

Sus antecedentes tienen sus raíces en los trabajos de Morgan (1997) y Storper (1993), que estudiaron las relaciones de los trabajos sobre redes, aprendizaje, innovación y las instituciones enmarcadas en el desarrollo urbano y regional. Howells (1999), destaca tres dimensiones de la importancia de los SRI: 1) La

estructura regional de gobierno, tanto con relación a sus sistemas administrativos como a sus arreglos en términos legales, constitucionales e institucionales; 2) La evolución y desarrollo a largo plazo de la especialización regional de la industria; y 3) Las diferencias adicionales de carácter centro/periferia en la estructura industrial y desempeño innovativo.

El rasgo común de todos los sistemas territoriales de innovación es la concentración geográfica de las actividades e instituciones intensivas en conocimiento, así como involucradas en el manejo del conocimiento y, las que crean un ambiente favorable en la renovación de productos y procesos

Finalmente, para cerrar esta línea de interpretación, misma que se suscribe a las metodologías orientadas al análisis de los SPL, mediante la revisión de la propuesta que hacen Robles y Godínez (2010), respecto a actividad económica, territorio y desarrollo productivo se hace referencia al agrupamiento productivo local (APL), que como concepto deviene de una serie de aportaciones que tienen como base común la existencia de una aglomeración de empresas, principalmente de tamaño pequeño y mediano, y el énfasis se encuentra en el papel que ejercen los vínculos formales e informales, entre las empresas y demás instituciones involucradas.

Las aglomeraciones constituyen complejos sistemas de producción, en los que se entrelazan diferentes subsistemas de producción, de comercialización, de logística y de prestación de servicios, entre otros. El APL considera como condición fundamental las interrelaciones productivas entre los diferentes agentes económicos y el territorio donde se realizan.

Todo lo señalado en este capítulo pone en evidencia la evolución que han tenido los diferentes procesos de organización productiva del siglo inmediato pasado, y su importante incidencia en los cambios organizativos, sobre todo y de manera significativa a partir del taylorismo-fordismo como modelo productivo hasta los nuevos enfoques regionales de nuevas formas organizativas, vigentes hoy día.

## **CAPÍTULO 3**

# **NÚCLEO BÁSICO DE LA DISCUSIÓN TEÓRICA RESPECTO AL CAMBIO ORGANIZATIVO**

### **CAPÍTULO 3**

## **NÚCLEO BÁSICO DE LA DISCUSIÓN TEÓRICA RESPECTO AL CAMBIO ORGANIZATIVO**

Las nuevas miradas desde la perspectiva neoschumpeteriana y de la especialización flexible abren un nuevo camino para entender la importancia que revisten las estructuras organizativas que en sentido económico operan en un territorio, ya que están orientadas a indagar los mecanismos de organización interna que opera la empresa; así como revisar los procesos dinámicos de estructuración organizativa que establece con otros actores, tanto en el plano individual como en la dimensión colectiva de su entorno.

### **3.1.- Fundamentos teóricos del cambio organizativo en la empresa desde el enfoque de racionalidad organizativa y otras perspectivas**

En esta sección del capítulo se busca la posibilidad de plantear elementos de análisis que permitan hacer una revisión general de las perspectivas teórico-conceptuales que sustentan el cambio organizativo en la empresa, que como entidad socioeconómica productora de bienes y servicios, está inmersa en un proceso complejo de interrelaciones dinámicas en un territorio determinado.

Para esto, antes de revisar los fundamentos teóricos del cambio organizativo, es necesario distinguir algunos elementos que permiten discernir el concepto de organización.

#### **3.1.1.- Definición de organización desde el enfoque de racionalidad organizativa**

A partir de otorgar total reconocimiento al hecho de que la organización humana existe desde que el hombre es hombre y tomando en cuenta que ésta ha constituido un componente básico de la vida en sociedad a través de los tiempos, el estudio de la organización como disciplina científica, nace a principios del siglo XX; es decir, el estudio sistémico de la organización y el desarrollo de una importante historia analítica, tiene poco más de un siglo (Arocena, 2010).

Aunque el desarrollo de la historicidad de la organización se caracterizó por una búsqueda constante de herramientas que permitieran lograr un funcionamiento racional de la organización humana, se denota que siempre estuvieron presentes disfuncionalidades organizativas, que manifestaban comportamientos humanos muy distantes y contrarios a los objetivos de la organización. Cabe destacar que en la búsqueda de esas herramientas, se tomó a la empresa como objeto de estudio, principalmente a la empresa industrial manufacturera, que manifestó importantes transformaciones en el modo de producir a partir de la revolución industrial, lo que obligó a centrar el análisis en ella, para dotarla de herramientas que garantizaran la máxima productividad y rentabilidad.

Desde el enfoque de la racionalidad organizativa se sustenta la importancia de la adecuación de los recursos humanos y materiales a los fines de la organización, en la que todo el funcionamiento del conjunto se orienta a alcanzar los objetivos específicos propuestos, por lo que: «son organizaciones todas las formas de acción colectiva, que se proponen una finalidad determinada y que intentan ordenar los recursos disponibles, para alcanzar esa finalidad» (Arocena, 2010:22). A partir de esta perspectiva, en la definición de organización, es posible distinguir tres dimensiones:

En primer lugar, se reconoce a la organización como un instrumento de acción colectiva, es decir, cada vez que dos o más personas se ponen de acuerdo para actuar juntos en función de un objetivo común, necesitan organizarse. En su definición más simple, la organización es un instrumento que permite alcanzar una meta colectiva desde los actos más comunes y elementales de la vida, hasta los más complejos y poco recurrentes que suponen un funcionamiento organizado; por lo tanto, las organizaciones humanas se crean, en función de una finalidad que debe orientar todas las acciones que se emprendan para su consecución.

En segundo lugar, se destaca un sistema de relaciones sociales como una de sus características específicas, ya que los seres humanos son considerados parte esencial de la organización humana. Su carácter de sistema social lo adquiere porque está conformada por agentes libres y fuertemente imprevisibles, donde el

comportamiento humano no está previamente determinado por un libreto; se relaciona de acuerdo a intereses personales; además, que su capacidad por transformar el entorno desde la acción organizada, es limitada. Esta dimensión social de relaciones libres de la organización humana, hace énfasis tanto en la gestión interna de la organización, como al impactarse con el medio; entonces, la organización humana es un sistema social orientado a modificar su entorno.

En tercer orden, se hace referencia a la dimensión cultural de la organización humana, tomando en cuenta su carácter de sistema social que la convierte en un ámbito generador de normas, valores, pautas de conducta e ideas, que regulan su comportamiento; o sea, cada organización humana puede ser definida por la cultura que la caracteriza y la distingue de otras. Esta dimensión cultural toma en consideración los sistemas de representaciones, a través de los cuales el hombre percibe su propia realidad organizacional, por lo que la racionalidad del funcionamiento está condicionada por esos sistemas de representaciones de la realidad.

Esta dimensión cultural de la organización humana destaca que no es suficiente con definir el modo más funcional, porque cada integrante se comportará sobre el conjunto, dependiendo de la percepción que haga de esa funcionalidad. Es fundamental incluir la cultura en la definición de organización, para comprender el funcionamiento de las organizaciones humanas; ya que por el contrario, desde una dimensión mecánica, se señala que:

Cuando se piensa en el cambio organizacional [u organizativo], muy frecuentemente se conciben formas más racionales de funcionamiento, se elaboran organigramas racionales y se intenta de esa forma mejorar la eficiencia de la organización. En esos casos, los presuntos cambios quedan en el papel, no se hacen carne en los miembros de la organización, porque esas transformaciones no tuvieron en cuenta la compleja trama de las culturas específicas existentes en la organización (Arocena, 2010:36).

La noción de racionalidad organizativa expresa el sentido estricto del carácter esencial del fenómeno organizado, que como se dijo antes, busca la adecuación

de los recursos a los fines de la organización, y todo el funcionamiento en su conjunto busca alcanzar los objetivos propuestos.

Las condiciones cambiantes que prevalecen actualmente en las organizaciones surgen como evidencia de que siempre han estado inmersas en constante cambio; aunque esas condiciones no resultan como consecuencia de haber sido gestionadas, desde la perspectiva de la racionalidad organizativa, que toma en cuenta todas las dimensiones de la organización; si no más bien, en la organización actual persisten situaciones que han sido tratadas en un sentido de racionalidad, orientada en beneficio de la eficiencia de la organización. En este sentido, Robbins (1999:631) señala que: «a principios del siglo XX, la administración científica buscó imponer cambios basados en los estudios de tiempos y movimientos, que incrementaran la eficiencia de la producción».

### **3.1.2.- Evolución de la organización desde las perspectivas científica y humanista**

La organización científica del trabajo, ha sido ampliamente aplicada a lo largo del siglo XX con el perfeccionamiento aportado por las formas de trabajo en cadena o en serie, propuesto por Ford; a partir de la cual surgieron las oficinas de organización y métodos, se multiplicaron los expertos en organización, se aplicaron métodos de selección de personal, se fragmentaron las secuencias y las tareas.

La crítica más fuerte al ideal organizacional tayloriano es en relación a los aspectos deshumanizantes de la forma de organización de la producción, ya que se basa en una concepción del ser humano entendido como una pieza de la máquina social, dando lugar a la utopía de la organización humana como máquina perfecta (Arocena, 2010).

Otra forma de concebir a la organización es la que intenta integrar los aspectos específicos del ser humano al análisis organizacional, ésta tiene que ver con la Escuela de Relaciones Humanas, surgida a fines de la segunda década del siglo

XX. Esta corriente, cuyo precursor fue E. Mayo<sup>28</sup>, busca el redimensionamiento del factor humano, orientando la humanización de las relaciones en el mundo del trabajo organizado, mediante la creación de grupos en el trabajo.

Desde esta misma escuela, también se hace evidente la expresión humana del reconocimiento de las necesidades en la vida organizacional, a través de una categorización de las necesidades humanas propuesta por A. Maslow<sup>29</sup>, quien no sólo trata las necesidades sino que elabora una verdadera teoría de la motivación, a partir de la forma de cómo son satisfechas.

Aun cuando la Escuela de Relaciones Humanas pretendía hacer énfasis en la humanización del mundo organizado, es evidente que sigue anclada en una concepción mecanicista de la organización, tomando en cuenta que la problemática humana vinculada al clima organizacional, el conflicto social, las relaciones interpersonales, los grupos informales, entre otras formas; debe ser integrada a la racionalidad global de la organización, ya que no hay más que una racionalidad, la de la organización humana constituida por componentes libres, capaces de sacar adelante sus propios objetivos, aunque éstos se opongan a los de la organización (Arocena, 2010).

Una vez analizadas la definición de organización y las diferentes dimensiones que adquiere desde la perspectiva de la racionalidad organizativa; así como revisadas las distintas formas en que ha evolucionado desde los enfoques de la Organización Científica del Trabajo y la Escuela de Relaciones Humanas; a continuación, se hace énfasis en algunos referentes teóricos que fundamentan el análisis del cambio organizativo.

---

<sup>28</sup> Elton Mayo dirigió un estudio en 1940, realizado por un equipo de investigadores de la Universidad de Harvard, sobre las condiciones de trabajo en los talleres de montaje de teléfonos de la Western Electric Company en Hawthorne, Filadelfia, USA.

<sup>29</sup> Abraham H. Maslow, 1908-1970, fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores de la psicología humanista, como corriente psicológica que postula la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, la que se manifestaría como una serie de procesos continuos de búsqueda de auto-actualización y auto-realización.

### **3.1.3.- Perspectivas teóricas del cambio organizativo en la empresa**

Las diferentes perspectivas teóricas existentes, referentes al cambio organizativo, destacan un marcado interés por comprender este fenómeno; así mismo, refleja la importancia de su gestión para orientarlo a los fines deseados por la organización.

A partir del reconocimiento del debate teórico respecto a la posibilidad de gestionar el cambio organizativo desde la acción dirigida de un grupo de personas internas y externas a la organización, es posible vislumbrar dos grandes corrientes:

Por un lado, se encuentran los planteamientos gerenciales, que privilegian la aplicación de un conjunto de instrumentos para intervenir la organización y están dirigidos a afectar su funcionamiento. Por otro, se ubican las propuestas centradas en los individuos y su interacción, en las que los factores culturales, cognitivos, éticos y de poder destacan; así como el conjunto de conductas y procesos de interacción social que no pueden ser afectados por la estructura o el sistema organizacional; por el contrario, provocan la incapacidad de promover un cambio dirigido en la organización (Vértiz, 2008).

Ahora bien, entre ambas corrientes se reconocen modificaciones en los componentes formales de la organización; en tanto elementos que constituyen parte del marco institucional, afectan el conjunto de restricciones y referentes para la acción individual de las personas, lo que genera un cambio; aunque al mismo tiempo se debe admitir que los símbolos y códigos interpretativos, relaciones de poder y códigos éticos, arraigados en la interacción de los individuos, constituyen al mismo tiempo, una parte importante de la dimensión institucional para la interacción social dentro de las organizaciones (North, 2001, en Vértiz, 2008).

Desde los diversos enfoques de que gestionar el cambio es posible, las perspectivas teóricas sobre gerencia y desarrollo organizacional, destacan que la idea del cambio es multi-significante y constantemente referenciada, como mecanismo de control para mejorar la competitividad y el desempeño, para alcanzar la legitimidad social, entre otras significaciones; también lo es, la razón

de ser como objeto del cambio, pues se alude al cambio en las estructuras organizacionales, en la cultura de los miembros de la organización, en los espacios psíquicos de los individuos, en los mecanismos de interacción social tanto formales como informales, en los conocimientos y en los fines mismos de la organización, entre otros objetos de cambio.

Por otro lado, la revisión de la literatura respecto al cambio organizativo, también revela que los principales elementos que sustentan su definición, sostienen que éste: «consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones y es producido tanto por fuerzas [espontáneas], como impulsado por la voluntad de quienes la crean y la promueven» (Acosta, 2002:22).

El planteamiento de Acosta sugiere entender que hay dos fuerzas motoras del cambio organizativo. El primero, es de carácter espontáneo y se denomina no planeado, éste a su vez tiene dos fuentes de origen una se refiere a la acción que ejerce el estilo directivo, y la otra, es la acción que ejerce el medio en el que se mueve la organización. De tal modo que, la aplicación de los criterios anteriores, permite entender que las organizaciones pueden cambiar por efectos de la gestión y por la fuerza de la evolución de sus integrantes.

El segundo tipo de cambio organizativo se vincula con una acción planeada, el cual se produce por acciones administrativas, tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o incremento de valores agregados, a su vez puede verse desde tres perspectivas:

En primer lugar, se tiene que desde el desarrollo organizativo, el cambio planeado busca impulsar el mejoramiento de la organización de forma paralela y contingente con el desarrollo de las personas. En segundo lugar, el cambio producido por la búsqueda previa de la calidad y la rentabilidad, es contrario al efecto posterior que se venía haciendo de manera tradicional. En tercer lugar, se tiene la acción del cambio planeado, éste se refiere a la transformación intencionada de largo

alcance de la organización, con el propósito de mejorar su desempeño actual y de su proyección a futuro.

Según Acosta (2002:11), el cambio organizativo se puede localizar en las siguientes esferas de acción de la organización: «La infraestructura, la estructura formal, la tecnología, los procesos [de producción y administrativos], los productos y servicios, la cultura organizativa y el comportamiento humano».

Respecto al cambio en la infraestructura, se refiere a las innovaciones que se hacen en la planta física de la empresa, tiene que ver con el rediseño de espacios por razones de ergonomía, funcionalidad, estética o reacondicionamiento de espacios. Los cambios en la estructura formal de la organización, es con relación a las transformaciones de la forma como está organizada la empresa, misma que se representa en el organigrama estructural; cabe destacar que este cambio, incluye las modificaciones en las funciones y responsabilidades del personal.

Estructura formal de la organización:

La respuesta de la empresa, sobresaliente ante la complejidad, es la fluidez, la versión administrativa de la experimentación. Las reorganizaciones son continuas...de todas las cosas que he observado en las empresas, la más perturbadora ha sido la tendencia hacia el exceso de organización, que produce una rigidez intolerable en una época de cambios, cada vez más acelerados. Hay que evitar la excesiva rigidez de la organización. Para que una organización funcione eficazmente, la comunicación debe hacerse a través del canal más eficiente, independientemente del organigrama (Peter y Waterman, 1984:75).

Los cambios del factor tecnológico están orientados a la reposición del equipo o la búsqueda del fortalecimiento en la maquinaria y las herramientas, para efectos de mejorar los procesos productivos y administrativos de la empresa. Lo destacable de este cambio es la apertura y disposición de la empresa hacia nuevas vertientes de conocimientos y herramientas para el mejoramiento de las formas de hacer las cosas, resaltando que los cambios en los procesos productivos y administrativos, son una consecuencia de éstos en la tecnología.

Los cambios en los procesos se orientan en dos sentidos: uno, hacia la función operativa relacionada con el conjunto de procesos productivos, vinculados a la generación de bienes y servicios de la empresa; el otro, es de alcance administrativo y está relacionado con el conjunto de procedimientos orientados a coordinar el funcionamiento de cada una de las áreas que conforman la empresa.

Los cambios en los productos y servicios están relacionados por el conocimiento de las formas de elaborar los productos o de cumplir con los servicios, incluso cómo conciben estos cambios los trabajadores o los clientes, por sus formas o características.

Con relación al cambio en la organización vinculada a la cultura organizativa, se destaca que ésta se ve afectada por los cambios que se llevan a cabo, aún cuando éstos sean de primer orden o de segundo orden. Los cambios en la organización son culturales, ya que afectan: los valores, las normas, las costumbres y los saberes.

Para terminar el análisis de esta dimensión factorial del cambio organizativo, sobresale el factor del comportamiento humano, ya que los cambios que se esperan de las personas, tienen que ver con los aprendizajes de las mejores formas para cumplir con las tareas, con nuevos conocimientos para resolver los problemas, con nuevas actitudes hacia los clientes, con el tipo de comunicación utilizada en sus relaciones interpersonales de carácter interno y nuevas estrategias, para la toma de decisiones acertadas; como las más destacables, entre otras (Acosta 2002).

Cabe destacar que otras dimensiones de la organización en las que se dan las transformaciones corresponden a las áreas funcionales de algunos procesos específicos; así como a los ámbitos político, técnico, del funcionamiento interno, de las relaciones externas, entre otros; así también, pueden darse cambios en la totalidad de la organización.

Hoy día, las organizaciones cambian de forma interior con tanta frecuencia –y a veces tan radicalmente– que da vértigo. Los títulos cambian de una

semana a otra. Los cargos se transforman. Se desplazan las responsabilidades. Desaparecen grandes estructuras de organización, para ser montadas bajo nuevas formas y recompensas una vez más. Departamentos y secciones surgen de la noche a la mañana, sólo para desvanecerse en una y otra reorganización (Toffler, 1993:139).

No se pueden hacer cambios parciales en las organizaciones, ya que tienen que ser vistos desde los efectos directos sobre las unidades cercanas y desde las repercusiones de las unidades más lejanas. Cualquier cambio en la organización redonda con mayor o menor intensidad en otras áreas.

Por tanto, se detecta que una de las principales características de las organizaciones es que para adaptarse al entorno van cambiando de manera diferente, puesto que unas evolucionan más rápido, algunas son más lentas y otras, definitivamente desaparecen por no adecuarse a las exigencias del contexto en que se encuentran insertas. Sin excepción alguna, las organizaciones están sujetas a las variaciones que puedan darse tanto en el medio ambiente interno como en el ámbito externo que les acontece. Kast y Rosenzweig (2002:654), establecen que: «Las organizaciones cambian continuamente, debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio...el ímpetu para el cambio proviene de muchas fuentes externas e internas».

El cambio organizativo siempre estará presente en cualquier tipo de institución, pudiendo ser una organización destinada a la producción de bienes y servicios, como la empresa de capital privado o las encargadas de la administración de los servicios públicos como las entidades gubernamentales; también puede ser grande o pequeña, industrial o de servicios, tener una figura jurídica de asociación civil o de sociedad anónima, con objetivos tanto económicos como sociales, de corto o largo alcance.

El cambio estará siempre presente en todas las organizaciones, tomando en cuenta que éstas funcionan de manera permanente en un ámbito cambiante, en el cual todo cambio en el ambiente externo, le corresponde obligadamente un cambio interno.

Para Krieger (2004), el cambio organizativo está determinado por cuatro elementos que lo sustentan: el primero, se refiere al pasaje de una situación personal, grupal o social a otra; el segundo elemento, supone una modificación de valores, actitudes y conductas; el tercero, señala que el cambio está protagonizado por sujetos –individuos, grupos, organizaciones y demás actores sociales– en un tiempo y en un espacio determinado, por lo tanto, se encuentra contextualizado; finalmente, el cuarto elemento, indica que todo cambio implica aprender y desaprender, desestructurando conocimientos, conductas y viejas pautas, adoptando, ejercitando e internalizando nuevos modelos.

Por otro lado, Robbins (1999), refiere que el cambio organizativo, según un enfoque de magnitud, es de primer orden cuando es lineal y continuo y, no se producen cambios significativos de acuerdo a las expectativas que sus miembros tienen, acerca del funcionamiento de la organización; mientras que es de segundo orden, si es multidimensional, multinivel y discontinuo; además, si involucra nuevas formas y resultan significativas, de acuerdo a las suposiciones de los miembros de las organizaciones y del medio ambiente en que operan.

Según Gordon (1997), puede ser un cambio con enfoque conductual cuando la organización cambia en conocimientos, capacidades, interacciones y actitudes de sus miembros; así también, si hay mejora en la comunicación y el comportamiento del grupo, en el liderazgo, en las relaciones de poder y la cultura organizativa. El cambio adquiere un enfoque estructural si se hace énfasis en el rediseño de las organizaciones, las funciones o las situaciones jerárquicas. Si se requiere cambiar el equipo, los métodos, los materiales, las técnicas; ya sea mediante el rediseño o el proceso de reingeniería y la automatización de los procedimientos, por lo que se trata de un enfoque tecnológico, aunque no se deja de insistir que: «los cambios en las organizaciones se producen en los sistemas técnicos, sociales, administrativos y estratégicos» (Gordon, 1997:675).

Hellriegel y Slocum (2004), sustentan dos enfoques más para entender el cambio organizativo planeado, deliberado con orientación hacia metas y que representa un esfuerzo intencional de los administradores y del personal, para mejorar el

funcionamiento de toda la organización o una parte de ella. El primero, es el enfoque económico del cambio organizativo y éste destaca la necesidad de la toma de decisiones, cuyo propósito está orientado principalmente a las utilidades de la empresa; el desarrollo de la comunicación para el ejercicio del control, es en forma vertical, de arriba hacia abajo; persiste el criterio de la estructura y las estrategias en el logro de los objetivos; los incentivos económicos y materiales conducen el desempeño de los trabajadores.

Por el contrario, el segundo enfoque del cambio organizativo, centra su atención en el reconocimiento de las competencias de los trabajadores, promueve un liderazgo de tipo participativo, orientado a privilegiar la cultura de los valores, que le permitan generar vínculos emocionales con la empresa; los incentivos económicos y materiales, contrariamente al enfoque económico, retrasan el desempeño.

Por otro lado, Hall (1996), defiende que el cambio organizativo puede ser enfocado desde varias direcciones, puede visualizarse desde una perspectiva política en sus aspectos internos, con coaliciones y facciones en cambio constantes; además, puede verse desde una perspectiva histórica o desarrollista, donde se ingresa y controla mercados, con una propiedad que cambia con el transcurso del tiempo.

Otro enfoque busca examinar los cambios desde una visión biológica, aunque a manera de metáfora, a través del «ciclo de vida» de las organizaciones, lo que permite entender el hecho de que las organizaciones no continúan en un mismo estado por toda la eternidad. «Las organizaciones nacen, crecen y declinan. Algunas veces se reavivan y otras veces desaparecen» (Kimberly y Miles en Hall 1996:199). En este sentido, el cambio organizativo se define como: «la modificación y transformación de la forma, de modo que sobreviva mejor en el ambiente» (Hage en Hall 1996:200).

La naturaleza del cambio organizativo, desde el enfoque del ciclo de vida, da forma a las etapas de nacimiento, en el sentido organizativo y supone la creación

de una entidad operativa, que adquiere insumos de proveedores y proporciona productos a un público determinado. Una vez que han nacido las organizaciones, sufren transformaciones en el proceso de adaptación a su medio ambiente, el cual reconoce cuatro principios que se cumplen en el proceso ecológico: el de variación, de selección natural, de retención y difusión y de lucha por la existencia; estos principios determinan cuáles serán las organizaciones que sobrevivirán y cuáles no. De esta manera, la etapa de muerte organizativa surge como el resultado final de la declinación organizativa, esto es cuando la organización está ciega a las amenazas de su declinación; por lo tanto, reconoce la necesidad de cambio, pero no emprende ninguna acción, se toman decisiones pero son inadecuadas, seguida del punto de crisis, y finalmente, la disolución de la organización (Hall, 1996).

Hay otras opiniones respecto a los factores de cambio organizativo. Acosta (2002), declara que desde la organización como sistema abierto, el cambio organizativo, es una respuesta a los cambios externos y un acomodamiento interno, no se trata de una acción aislada, sino que desde la especificidad de una determinada área, el cambio repercute en las demás unidades del sistema. El cambio organizativo puede ocurrir en el nivel superficial de la organización, como también afectar sus estructuras profundas.

Las tradicionales estructuras funcionales de organización, creadas para actuar en condiciones previsibles, desprovistas de novedad, se muestran incapaces de responder eficazmente a los cambios radicales del medio. Por esto, se crean estructuras de función temporal, mientras la organización total lucha por defenderse y seguir creciendo. El proceso es exactamente igual al que impulsa a la agricultura hacia el modularismo, definido como un intento de dar mayor duración a toda una estructura, abreviando la vida de sus componentes. Esto se aplica igualmente a la organización y contribuye a explicar el auge de los elementos de organización de vida efímera o de breve empleo (Toffler 1993:147).

Para Hellriegel y Slocum (2004), existen tres factores sobresalientes que determinan el cambio, son concebidos como presiones para el cambio. En primer lugar, se tiene el fenómeno de la globalización, en la que las organizaciones se

enfrentan a una competencia global en una escala sin precedentes. Significa que los principales protagonistas de la economía global son corporaciones internacionales o multinacionales. El surgimiento de estas organizaciones globales crea presiones sobre las compañías nacionales, a fin de internacionalizar y rediseñar las operaciones. Al respecto se tienen como ejemplos:

La recuperación económica de Alemania y Japón después de su derrota en la Segunda Guerra Mundial, el surgimiento de nuevos países industrializados como Corea del Sur, Taiwán, Singapur y España, el cambio radical de las economías de planeación central a economías de mercado que tiene lugar en Europa Central, Rusia y otras repúblicas de la antigua Unión Soviética, y en menor medida en China, el surgimiento de nuevos bloques de poder de negocios internacionales, que surgen de la unificación económica de Europa y el bloque del yen de Japón y sus socios comerciales de la Cuenca del Pacífico (Hellriegel y Slocum 2004: 406).

Corresponde subrayar como segundo factor a la tecnología de la información como otra presión para el cambio en las organizaciones. Ésta permite asignar mayor flexibilidad al desarrollo de sus actividades y corresponder a las exigencias, tanto internas como externas, en beneficio de su propia supervivencia. La tecnología de la información comprende: redes de computadoras, sistemas de telecomunicaciones y mecanismos a control remoto, entre otros; los cuales influyen de manera radical en las personas, los equipos y las organizaciones.

En la opinión de Hellriegel y Slocum (2004:407):

La tecnología de la información, cambia casi todo lo que se refiere a la organización: su estructura, sus productos, sus mercados y sus procesos. Incrementa el valor de los activos invisibles, como: el conocimiento, competencias y capacitación. Democratiza una compañía, ya que los empleados tienen más información y pueden hablar con cualquier persona de la empresa. Incrementa la flexibilidad del trabajo, al permitir que más gente trabaje en casa, en horarios que se le acomode y permite que la compañía unifique sus operaciones globales y trabaje días completos alrededor del mundo.

El tercer factor se orienta a la naturaleza cambiante de la fuerza laboral, este enfoque señala que las organizaciones deben atraer empleados en un mercado laboral tan cambiante; por lo mismo, tan complejo como el de hoy día. El mercado

laboral continúa creciendo y diversificándose más en términos de género y procedencia étnica. Las presiones por igualdad de oportunidades en las prácticas de contratación, ascensos y despidos, se mantendrán vigentes por algún tiempo en el futuro inmediato.

En las opiniones de Kast y Rosenzweig (2002), tomando como marco de referencia el carácter sistémico de la organización, destacan la existencia de seis factores, que se identifican como fuentes de ímpetu para el cambio organizativo.

Como primer punto, señalan que el cambio organizativo es generalmente estimulado por las alteraciones del medio, que incluye una serie de elementos: tecnológicos, económicos, legales, políticos, demográficos, ecológicos y culturales, integrados en un supra sistema; no es la intención describir cada uno de ellos, sino únicamente identificarlos como factores generales que favorecen el cambio.

Una segunda razón para el cambio, proviene de modificaciones de los objetivos de la organización que derivan de cambios en los valores.

El tercer ímpetu identifica al sistema técnico como una fuente principal de cambio organizativo, en el que los nuevos métodos para el procesamiento de información, han producido cambios importantes en la organización; también la mecanización y la automatización, han tenido una influencia muy amplia en las organizaciones.

La cuarta fuente de cambio organizativo se refiere al subsistema estructural en el que se destaca que cualquier cambio, está directamente relacionado con los cambios de otros subsistemas.

El sistema psicosocial se determina como la quinta fuente del cambio, en la que el éxito en el logro de los objetivos organizativos, depende del factor humano, conformado por el potencial de capacidades humanas a disposición de la organización.

El sistema administrativo de la organización equivale a la última fuente, en la que es necesario destacar que este sistema busca mantener un equilibrio dinámico, entre la necesidad de estabilidad y la continuidad, con la necesidad de adaptación e innovación.

Existen otras opiniones que fundamentan el cambio en las organizaciones. Se dice que la mayoría de éstas cambian principalmente para responder a una serie de exigencias de carácter interno, que trastocan su propia evolución y supervivencia para hacer frente a las exigencias del medio ambiente externo, relacionadas con su crecimiento y competitividad.

En un intento por destacar las principales razones que promueven el cambio en las organizaciones, Gordon (1997:665), señala que el cambio planificado: «describe el proceso sistemático para introducir comportamientos, estructuras y tecnologías nuevas, con el propósito de abordar los problemas y los retos que enfrenta la organización». Las exigencias que obligan a cambiar a las organizaciones son más bien de carácter ambiental. Factores internos vinculados a aspectos estructurales de gestión que por razones de estrategia hacen frente a la competitividad; y de carácter externo, como consecuencia de los efectos sociales, económicos, políticos, legales, culturales y ecológicos.

Acosta (2002:15), destaca las tendencias que denotan algunas razones del cambio en las organizaciones:

- a) Para desarrollar nuevos productos o servicios, b) por efecto de las nuevas tendencias administrativas prometedoras de mejor efectividad [empresarial], c) por presiones del entorno para incrementar el desempeño y la competitividad, d) por problemas financieros... e) acomodamiento a partir del área de mercadeo como resultado de transformaciones en la competencia y en los escenarios de venta, f) como respuesta a alianzas estratégicas, riesgos compartidos y adquisición de licencias o franquicias, g) por adquisición de tecnología para sistematización y automatización... en la producción, h) por causa de la transformación de los escenarios socioeconómicos del mercado [de trabajo], i) política mundial, regionalización de los países, j) el papel del estado... redefinición en tanto coordinador y regulador de la actividad económica, k) por competencia

global... lucha por la des-homogenización de los productos basada en la investigación científica, l) desastres naturales.

Por otro lado, Valeria (2004), destaca que tanto el rediseño total o parcial de la estructura organizativa, el comportamiento de sus variables económicas, las fusiones, adquisiciones, la incorporación de nuevas tecnologías, la creación de nuevas unidades de negocios, incluso, la implementación de nuevos procesos; son sólo algunas de las causas que provocan en la organización o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio, que por cierto en la mayoría de las veces es incompleta y no es eficientemente planificada, mucho menos inducida.

Facilitar el cambio organizativo implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo, resultante de la situación emergente.

Para Krieger (2004), existen infinidad de motivos que permiten entender la urgente necesidad del cambio en las organizaciones, entre las más sobresalientes cabe destacar la existencia de señales del contexto, que condicionan como conveniente o urgente un cambio que se vincula a la dinámica de los mercados, de la competencia o de innovación que la impulsa, misma que sugiere desarrollar estrategias de crecimiento, de reestructuración o de fusión.

La organización requiere modificar los procesos y los sistemas, lo que implica transformar la estructura organizativa. El cambio se vincula al deseo de modificar la cultura, la ideología y los valores organizativos imperantes; así como las relaciones de poder y las formas de conducción de la organización. En ocasiones se necesita cambiar las relaciones individuales con los trabajadores, los clientes y los proveedores, para determinar la existencia de conflictos y resolverlos correctamente.

En general, las empresas buscan el cambio, porque sólo de esa manera garantizan su avance frente a los de la competencia, lo cual significa que así

pueden encontrar sus propias estrategias para administrarse, mejorar su capacidad para aprovechar las oportunidades que les ofrece el mercado y asegurar mayor certidumbre a los procesos que deben llevar a cabo, para su supervivencia a través de la consecución de sus objetivos económicos y sociales.

Para hacer referencia a las distintas formas del cambio en las organizaciones es necesario tener en cuenta que los administradores de éstas son los encargados de introducir los cambios, donde se destaca la existencia de un flujo permanente del cambio, tanto para la organización como para las personas, el cual produce un estado de desequilibrio. El administrador debe manejar la organización de manera proactiva, previendo hechos, iniciando cambios y tomando la responsabilidad sobre el destino de la organización, sin descartar la acción reactiva, adaptándose al cambio y atenuando las consecuencias nocivas.

Al respecto, Valeria (2004:2), destaca lo siguiente:

En realidad, al facilitar [el cambio organizativo] se aprende dialogando, caminando la planta o los pisos, escuchando, participando, capitalizando los errores y, sobre todo, sabiendo 'leer' los mensajes subyacentes de las personas involucradas y obrar en referencia, no en consecuencia. Para empezar a comprender el proceso de facilitación del cambio, y lograr que el mismo genere valor, sin dejar de reconocer las pérdidas que todo cambio supone, habrá que reconocer la existencia de al menos tres elementos: a) Una situación actual, la que por algún motivo necesitamos abandonar, b) Una situación deseada, a la que queremos, o nos dicen que tenemos que arribar, c) Un momento difuso, crítico, muchas veces gris, difícil de mensurar y más aún de facilitar: la transición.

El cambio organizativo puede ser difícil y consumir mucho tiempo. A pesar de los retos de los tiempos actuales muchas organizaciones toman decisiones respecto a los cambios sustanciales que deben hacer, aunque al mismo tiempo, el fracaso es también algo muy común y recurrente. Existe evidencia considerable de que las organizaciones adaptables y flexibles a las condiciones del medio, tienen mayor ventaja competitiva sobre las organizaciones rígidas y estáticas; en consecuencia, el manejo del cambio organizativo, se ha convertido en un aspecto que sobrepasa

la atención de los tomadores de decisiones en las organizaciones eficaces (Hellriegel y Slocum 2004).

Krieger (2004), recalca que no todos los cambios son iguales, porque no todas las organizaciones son iguales. Esto obliga a reconocer la existencia de procesos que ayudan a desarrollar estrategias de intervención más apropiadas, de acuerdo a las características de cada organización.

La distinción de los diferentes tipos de cambios que se dan en las organizaciones, en la opinión de Krieger (2004:404), se hace a continuación:

Los cambios adaptativos buscan producir cambios en las relaciones de la organización con su entorno –proveedores, clientes, competencia– entre otros; busca la readecuación de grupos y equipos de trabajo, busca hacer ajustes a las relaciones de poder, promueve cambios en la gestión de los recursos ajustándolos a nuevas realidades. Los cambios evolutivos son cambios parciales en los procesos y sistemas de producción, son cambios de estrategia gradualista y de mejora continua, supone cambios en las estructuras y en los diseños organizacionales, así como en los recursos humanos, tecnológicos y en la cultura organizacional. Los cambios radicales buscan el cambio total e integral de la organización, se vincula con una estrategia de carácter globalista-inmediatista, supone un cambio de paradigma, aplica la reingeniería de las organizaciones y la innovación de gran escala.

La diferenciación del tipo de cambio que se debe implementar en la organización estará sujeta a las condiciones económicas reales, mismas que determinan su posibilidad de cambio; también dependerá de las necesidades e intereses de orden social que se pretendan cubrir, así como de los objetivos que se busquen alcanzar a corto, mediano o largo alcance; entre otros elementos que hay que tomar en cuenta, para implementar el tipo de cambio deseado.

Acosta (2002), recomienda que cuando se haga referencia a las formas en que cambian las organizaciones, se sugiere tomar en cuenta el modelo de cambio propuesto por Kurt Lewin, como paradigma único que permite comprender el proceso de introducción de cambios en las organizaciones.

En cuanto a las organizaciones empresariales, el proceso de cambio según el paradigma de Lewin, en Acosta (2002:12), señala que éste ocurre de la siguiente manera:

Descongelamiento del *statu quo* que señala que para disolver este estado de equilibrio, se incrementan las fuerzas impulsoras hacia la renovación y se reducen las fuerzas acomodadoras del *statu quo*. Movimiento hacia el nuevo estado que ocurre con la incorporación de los cambios planeados. Re-congelamiento de los cambios logrados en el que para fortalecer este nuevo estado, es decir, para hacer que los cambios introducidos sean permanentes, se incrementan las fuerzas acomodadoras hacia el *statu quo* y se reducen las fuerzas innovadoras.

Gordon (1997:668), en función de la teoría del campo de Lewin, propone: «usar una técnica analítica llamada: análisis del campo de fuerza, que contempla el problema como un producto de fuerzas que operan en direcciones diferentes, con frecuencia contraria».

Por tanto, una organización en su conjunto o sus subsistemas, conservarán *status quo*, cuando la suma de las fuerzas que se oponen sea igual a cero y cuando las fuerzas en un sentido, superan a las fuerzas en el sentido contrario, para lo cual el sistema se moverá de acuerdo a las fuerzas dominantes.

Sólo habrá cambio en la medida en que las fuerzas que lo impulsan sean más fuertes, por lo que para producir el cambio deseado, es necesario ponerle atención para reducir las fuerzas que están obstaculizando y favorecer aquéllas que pueden facilitar. Se destacan dos tipos de fuerzas: unas impulsoras del cambio y otras obstaculizadoras. Las primeras consideran a aquellas personas que aceptan las razones por las cuales la organización debe cambiar; por el contrario, las segundas hacen énfasis en las personas que rechazan las razones del cambio (Gordon 1997).

La identificación de las fuerzas opuestas al cambio ayuda a establecer indicadores de las fuerzas opositoras, lo que permite entender que la resistencia puede producirse, según Gordon por una serie de factores, como son:

El desconocimiento de las necesidades y creencias de los miembros de la organización, la falta de divulgación de información específica sobre la naturaleza o el proceso de cambio, la falta de percepción sobre la necesidad de cambio, la generación de actitudes de enemistad..., la generación de amenazas para la experiencia, la posición jerárquica y la estabilidad laboral, la estimulación de una democracia demasiado rígida, la estimulación del temor a lo desconocido (1997:670).

El enfoque conductual del cambio organizativo reconoce a la resistencia al cambio como uno de sus principales obstáculos que es necesario sortear a efecto de que el cambio ocurra según lo previsto. La resistencia al cambio consiste en la fuerza opositora a la introducción de cambios en las organizaciones. Según su forma de expresión puede ser Tipo A, cuando es abierta e inmediata y ésta ocurre cuando los trabajadores responden con trabajo lento, quejas y amenazas. Es Tipo B, porque es explícita y diferida cuando se trata de una reacción mínima y al momento del cambio, genera resistencia; pero en el largo plazo, acumula resentimiento, que aflora después sin aparente conexión con el evento del cambio, produciendo pérdida de lealtad, desmotivación, ausentismo y deficiencia (Robbins, 1999).

Existen dos fuentes de resistencia al cambio, una de carácter individual y otra de orden organizativo:

Las fuentes individuales que tienen que ver con los hábitos personales, la necesidad de seguridad en el trabajo, el temor al futuro y la protección al mundo personal. Las fuentes organizativas incluyen la inercia estructural y se relaciona con el contexto...de las estructuras y las personas, enfoque limitado del cambio, inercia de grupo, amenaza a la experiencia, amenaza a las relaciones establecidas de poder, amenazas a las distribuciones establecidas de los recursos (Acosta 2002:19).

En términos generales, el cambio organizativo está supeditado a un proyecto de visión conjunta, que tiene que ser dirigido y supervisado con propósitos de transformación. Debe ser concebido como un proceso organizativo, que le apueste a convertir a la empresa en un espacio cada vez mejor y que la reconozca, ya sea como estructura física compuesta por procesos, o bien, como un organismo sociocultural conformado por personas.

### **3.2.-El cambio organizativo en la empresa desde el enfoque de racionalidad de la contingencia estructural**

En esta segunda sección del capítulo se presenta una revisión de los diferentes fundamentos teóricos del enfoque de racionalidad de la contingencia estructural, lo que permite entender y explicar el comportamiento de las diferentes variables contingenciales a que está expuesta la organización que en sentido económico desarrolla actividades de producción de bienes y servicios en un determinado territorio.

Se tiene que el modelo de organización humana, surgido a principios del siglo XX, sustentaba su racionalidad científica en la obtención de la máxima eficiencia, principalmente en las funciones de organización de la producción de la empresa. La lógica organizativa tayloriana de esos tiempos, descartaba la concepción humana de los miembros de la organización, asignándoles un carácter más mecanicista, respecto a los propósitos organizativos. Fue hasta la mitad de ese mismo siglo, que se puso en perspectiva una concepción diferente de la organización, destacando los aspectos de variabilidad en las lógicas de funcionamiento organizativo.

La variabilidad de la organización imposibilitaba reducirla a parámetros exactos e irrepetibles, provocando una ruptura importante con el sentido de racionalidad mecanicista, lo que favoreció el surgimiento de una explicación más convincente y más acorde a la naturaleza contingencial de la organización humana, que reconoce que no existe una sola forma de estructura organizativa.

Los principales precursores<sup>30</sup> de la corriente de la contingencia estructural, destacan cuatro grandes factores, que tienen incidencia relevante sobre la estructuración de las organizaciones: entorno, edad, tamaño de la organización y sistema técnico.

---

<sup>30</sup> Fueron Paul R. Lawrence (1922) y Jay Lorsch (1932), profesores de la «Harvard Business School», los primeros que centraron su atención en la relevancia del factor entorno, por lo que hicieron aportaciones importantes a la teoría de la contingencia. Sus nombres se identifican con la corriente llamada «Desarrollo Organizacional».

### **3.2.1.- El entorno de la organización como variable contingente**

En primer lugar destaca el factor entorno, mismo que fue analizado por Lawrence (1922) y Lorsch (1932), en Arocena (2010), los cuales consideran que el factor explicativo por excelencia es el entorno de la organización y sus efectos en los procesos de diferenciación/integración, donde entre más presión ejerce un entorno, con mayor fuerza la organización genera respuestas diferenciadas que tratan de adaptarse a ese entorno cambiante, lo que provoca que la organización tenga que generar estructuras más complejas para lograr una mayor integración interna.

Para Lawrence y Lorsch, el modelo de diferenciación/integración es la base del planteamiento que hacen, donde tanto en el plano individual como en el plano colectivo, la organización como grupo humano organizado, logra integrarse como actor en el entorno si es capaz de diferenciar sus respuestas a los nuevos entornos. Estos autores reconocen tres entornos fuertemente variables, que están sujetos a factores imprevisibles: el mercado, la tecnología y la investigación.

Al respecto, Arocena (2010:94), señala que «son bien conocidas las variaciones de los mercados y su influencia en el funcionamiento de las organizaciones. Pero también las diferentes capacidades de inversión tecnológica, pueden ser un factor decisivo de variabilidad organizacional. Por otro lado, no todas las organizaciones están en situación de acceder a los resultados de la investigación y de incorporar esos resultados a sus procesos productivos».

Es importante la definición de la doble dinámica diferenciación/integración por su aplicación al mundo organizativo. La diferenciación destaca el grado en que son diferentes los diversos grupos que conforman el entorno de una organización; es decir, la diferenciación depende del grado de semejanza o diferencia en la certeza de la información, entre las partes del entorno de la organización.

Cuando las partes del entorno son bastante homogéneas en su grado de certeza, las unidades que la conforman deben ser muy semejantes en las prácticas formales de organización y en las actuaciones de sus miembros; si por el

contrario, las partes del entorno son muy diferentes en su grado de certeza, las unidades deben ser más diferenciadas. En este sentido, se tiene que: «El modelo se construye en la doble dinámica diferenciación/integración. Esto quiere decir, que las mecánicas de integración en las organizaciones humanas, están en función de las formas de diferenciación y variarán, según los grados de certidumbre/incertidumbre de los diferentes componentes del entorno» (Arocena, 2010:95).

El análisis de la dinámica diferenciación/integración de los factores externos de la organización se complementa con el análisis de las dimensiones que adquiere el entorno y el grado de incertidumbre que genera su control. Esta perspectiva la propone Mintzberg (1939), en Arocena (2010), quien destaca cuatro dimensiones, las que se caracterizan por ir de un nivel menor a uno de mayor incertidumbre, en su orden de aparición: estabilidad, complejidad, diversidad de mercados y hostilidad.

Se destaca que el entorno de una organización es variable en relación a su estabilidad más o menos importante; es decir, las transformaciones de los componentes: tecnológicos, económicos, políticos culturales y geofísicos del entorno, son relativamente imprevisibles para la organización, por lo tanto, la condicionan.

La complejidad del entorno se expresa en la cantidad y calidad de conocimientos que requiere la organización para el cumplimiento de sus funciones; por ejemplo, el grado de variabilidad del material a utilizar en el proceso productivo, va de un menor grado de complejidad –producción simple– a una mayor complejidad –producción tecnológica–, que exige un elevado nivel de conocimientos diversos.

En los mercados destaca la existencia de un entorno donde puede haber desde un monopolio, sea público o privado, que vende un mismo producto o servicio, hasta un mercado con productos y servicios muy diversos que provocan la existencia de esta dimensión contingencial. Aunque la dimensión hostilidad del entorno se puede asociar a la dimensión estabilidad, es mejor distinguirla, porque

cuando la hostilidad a la organización es muy alta, pone a prueba la rapidez de reacción de la organización.

En el sentido del análisis de los factores de la contingencia de la organización, Mintzberg propone cuatro hipótesis, que hacen énfasis sobre el entorno:

Primera hipótesis: cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica resulta la estructura...Segunda hipótesis: cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada quedará la estructura...Tercera hipótesis: cuanto más diversificados estén los mercados de la organización, mayor será la tendencia a dividirla en unidades basadas en el mercado...Cuarta hipótesis: la extrema hostilidad del entorno conduce a toda organización hacia una centralización provisional de su estructura (Mintzberg, 1979, en Arocena, 2010:98-99).

La primera hipótesis pretende demostrar la relación existente entre entornos dinámicos y estructuras orgánicas, donde al parecer la inestabilidad reduce la burocratización y aumenta las posibilidades de innovación, generando estructuras orgánicas.

La segunda hipótesis tiende a relacionar la complejidad con la descentralización de la estructura organizativa, en el sentido de que al aumentar la complejidad en el número de especializaciones del trabajo, aumenta la participación de más personas en el sistema de decisiones.

La tercera hipótesis trata de demostrar que la mayor diversificación de los mercados de la organización, provoca una mayor división en las unidades de ese mercado.

La cuarta hipótesis hace referencia a la hostilidad del entorno, donde la centralización del mando es necesaria, dado un riesgo extremo proveniente del entorno. Aunque un mismo entorno puede ser a la vez hostil y complejo, lo que provocaría optar por una forma de descentralización para enfrentar la hostilidad, y otra, en el caso de complejidad.

Una quinta hipótesis, aunque no enunciada al principio, hace referencia a una de las tipologías posibles, cuando se toma como principal variable el entorno.

Por lo que se destacan tres tipologías, que surgen a partir de la variable entorno. La primera tipología, la proponen Lawrence y Lorsch y se refiere a la relación diferenciación-integración.

Sainsaulieu (1997), en Arocena (2010), propone una matriz que sintetiza (tabla 6) la dinámica de esta dualidad del entorno, que reconoce dos variables y que al cruzarse permite la siguiente tipología: «el grado de presión del entorno, tendiente a generar diferenciación en la organización y el tipo de respuesta de la organización, que busca adaptar su estructura a la presión del entorno», (Arocena, 2010:99). Desde esta tipología, el factor entorno constituye una incertidumbre central, que desafía de manera permanente la capacidad estratégica del colectivo organizado.

Tabla 6.- Tipología de R. Sainsaulieu sobre la relación diferenciación-integración		
Respuesta organizacional / Presión del entorno	Simple	Compleja
Fuerte	D) Organización jerárquica, rígida	C) Organización matricial, participativa negociadora
Débil	A) Organización piramidal y formalista	B) Organización utópica, ideológica

Fuente: Arocena, 2010

Según el contenido de la tabla anterior, se tiene que:

Los tipos “A” y “C”, muestran estructuras adaptadas al entorno, donde el tipo “A”, mantiene la estructura piramidal, siguiendo un diseño formal en la medida que su entorno es estable y no le exige una estructura diferenciada. El tipo “C” en cambio, debe hacer frente a un entorno fuerte, que ejerce una presión cambiante, obligando a la organización a diferenciar su estructura, dando paso a la negociación entre sus distintos componentes y a la participación en las decisiones. En este caso, la estructura jerárquica y rígida, no le asegura una respuesta adecuada, sino que necesita una estructura matricial, que favorezca la horizontalidad, que el entorno le está exigiendo.

Los tipos “D” y “B”, no se adaptan al entorno, sino que generan estructuras derivadas de las características internas de la organización. El tipo “D”, reacciona a un entorno fuerte, replegándose sobre sí mismo, acentuando los rasgos formalistas e intentando mantener una integración basada en la rigidez de su jerarquía. El tipo “B” finalmente, desarrolla una respuesta

organizacional de negociación y de participación, sin que el entorno la presione fuertemente. En este caso, la respuesta de la organización será compleja, porque la cultura dominante en la organización estimularán una estructura horizontal, que al situarse más allá de la realidad del entorno, se le ha denominado utópica o idealista (Arocena, 2010).

La segunda tipología surge según la relación variabilidad del material-capacidad de análisis de la organización. Dicha tipología, es propuesta por Perrow, en Arocena (2010), que toma como entorno, tanto el material necesario para producir, como la complejidad del conocimiento también indispensable.

En el análisis del proceso productivo se detecta la presencia de dos variables que interactúan, lo que permite construir una tipología a partir de la participación de esas dos variables (tabla 7). La primera, hace énfasis en el grado de variabilidad del material a tratar en el proceso productivo, en el que el material puede ser muy estable o muy inestable; la segunda variable, se refiere al grado de análisis necesario para tratar el material, donde por un lado puede suceder que las indicaciones de su uso, sean fácilmente analizables; por otro, puede ser que el proceso de tratamiento del material exija otras cualidades, como experiencia y creatividad, es decir, se trata de un proceso no analizable previamente.

<b>Tabla 7.- Tipología organizacional de Ch. Perrow respecto al proceso productivo</b>		
<b>Material</b>	<b>Estable</b>	<b>Poco estable</b>
<b>Proceso</b>		
<b>No analizable</b>	Organización artesanal (1)	Organización no rutinaria (2)
<b>Analizable</b>	Organización rutinaria (4)	Ingeniería mecánica (3)
Fuente: Arocena, 2010		

Esta tipología de Perrow relaciona el entorno con la estructura productiva. La propuesta destaca a la producción artesanal, mecánica, rutinaria o no rutinaria, donde cada uno de estos cuatro tipos se comporta de manera diferente.

La tercera tipología es propuesta por Mintzberg (1979), en Arocena (2010), se da según la relación complejidad-estabilidad, que destaca la variabilidad de los entornos y al mismo tiempo, define los tipos de estructuras en función de algunas variables elegidas (tabla 8).

Tabla 8.-Tipología organizacional de H. Mintzberg de la relación complejidad-estabilidad		
Entorno	Estable	Dinámico
Complejo	Descentralizada Burocrática (normalización de las ideas)	Descentralizada Orgánica (adaptación mutua)
Simple	Centralizada Burocrática (normalización de los procesos)	Centralizada Orgánica (supervisión directa)

Fuente: Arocena, 2010.

Mintzberg, concluye señalando que es en el vértice de las estrategias donde más inciden las variables del entorno; es la zona que más debería reaccionar concentrando o desconcentrando la zona operativa de las contingencias del entorno (Arocena, 2010).

### 3.2.2.- La edad, el tamaño y el sistema técnico como factores de contingencia organizativa

Respecto a la edad, el tamaño y el sistema técnico de la organización, mismos que son considerados como los otros tres factores que toma en cuenta la corriente de la contingencia estructural, que tienen incidencia directa sobre la estructuración organizativa, cabe destacar que Mintzberg propone varias hipótesis para el análisis de estos factores.

Las dos primeras hipótesis se refieren al factor edad, y las tres últimas hipótesis, hacen énfasis en el factor tamaño.

Hipótesis 1: Cuanto más antigua sea la organización, más formalizado estará su comportamiento. Hipótesis 2: La estructura refleja la época en que se fundó el sector. Hipótesis 3: Cuanto mayor sea la organización, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas, más diferenciadas serán sus unidades y más desarrollado su componente administrativo. Hipótesis 4: Cuánto mayor sea la organización, mayor será el tamaño de la unidad media. Hipótesis 5: Cuanto mayor sea la organización, más formalizado estará su comportamiento (Mintzberg, 1939, en Arocena, 2010:105-108).

En la primera hipótesis, la edad es determinante para la organización, en el sentido de que a través del tiempo los procedimientos y los sistemas de normas se

van consolidando, a medida en que la organización va solucionando los problemas de su sistema interno, lo que favorece su adaptación al entorno.

La segunda hipótesis trata de demostrar que las características estructurales de las organizaciones, están condicionadas por las características: técnicas, económicas, sociales y culturales de la época en que nacieron; algunas organizaciones mantuvieron sus características estructurales de inicio, mientras que no se produjeron cambios que las afectaran.

Referente al factor tamaño de la organización, la tercera hipótesis señala que la diversificación de funciones de la organización, aumenta a medida que ésta crece, y que por lo mismo, se vuelve necesaria la especialización.

La cuarta hipótesis, destaca que el crecimiento de la organización, permite el crecimiento de las unidades en razón de la especialización de cada unidad, es decir, el mayor tamaño de la organización obliga a la especialización, al mismo tiempo, que le permite requerir más personas en cada unidad, lo que favorece el aumento de su tamaño medio.

La quinta hipótesis es muy clara, en el sentido de que a mayor tamaño de la organización, los comportamientos de sus miembros son más repetitivos y más predictibles y, por lo tanto, su formalización es más fácil; aunque es necesario destacar ciertos efectos que se relacionan con el aumento de la formalización de los comportamientos, ya que no siempre los procedimientos logran evitar la confusión, que genera el crecimiento de la organización.

La variable organizativa relacionada con el sistema técnico, es considerada el cuarto gran factor de la corriente de la contingencia estructural, que tiene incidencia importante sobre la estructuración de las organizaciones, entendiendo por sistema técnico o tecnológico al conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, para llevar a cabo las diferentes operaciones para la obtención de un producto final.

Woodward (1965), en Arocena (2010), propuso una explicación correlacionando tecnología productiva y estructura, a través de una tipología de estructuras organizativas en función del sistema técnico, utilizadas en el proceso productivo. La clasificación de la tipología propuesta por Woodward, consta de tres grandes tipos y nueve sub-tipos de estructuras:

I.- Producción unitaria o en pequeñas series: producción de unidades según demanda y exigencias del cliente; producción de prototipos; producción de grandes equipamientos por etapas y producción de pequeñas series según definición del cliente. II.- Producción en grandes series: producción en grandes series en talleres separados; producción de grandes series en cadena de montaje y producción en masas. III.- Producción continua (procesos productivos de fluidos); producción intermitente de productos químicos en una fábrica polivalente; producción continua de líquidos, gases y sustancias cristalinas en una fábrica monovalente (Woodward, 1965), en (Arocena, 2010:110).

El primer tipo de estructura, tiene mucha semejanza con la producción artesanal, en el que existe una estrecha relación de uno a dos entre los cuadros y los operarios; el segundo tipo por sus características, refiere una formalización de la estructura que se aproxima en mucho al modo de producir tayloriano, con menos escalones jerárquicos, ya que abundan más los operarios que los mandos; y el tercero, posee rasgos muy claros de una producción automatizada, que requiere de mayor capacidad para prever métodos y resultados.

Con el planteamiento de estas hipótesis, Woodward destacó que las empresas con mayor éxito, eran aquéllas que más se acercaban a la media de las características que le correspondían a su tipo; por lo tanto, el buen funcionamiento de una organización está en función de la adecuación entre la tecnología utilizada y las formas estructurales que desarrolle. Esta adecuación siempre variable entre la tecnología y la estructura, le da a la organización humana su carácter contingente.

Para concluir con el análisis de la variable técnica, como factor que influye en la estructura organizativa, Mintzberg formula tres hipótesis que se plantean como una continuación de las que se propusieron para la variable edad y tamaño:

Hipótesis 6: Cuanto más regulador sea el sistema técnico, más formalizado resultará el trabajo de operaciones y más burocrática será la estructura del núcleo de operaciones. Hipótesis 7: Cuanto más sofisticado sea el sistema técnico, más elaborada será la estructura administrativa; concretamente mayor y más profesional será el staff de apoyo, mayor será la descentralización selectiva (hacia dicho staff) y mayor el uso de dispositivos de enlace (a fin de coordinar el trabajo del staff). Hipótesis 8: La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en una estructura orgánica (Mintzberg, 1939), en (Arocena, 2010:112).

La sexta hipótesis, hace énfasis en el pasaje del primer tipo de estructura orgánica; así como al segundo tipo, donde el sistema de operaciones se vuelve rutinario y el control más impersonal.

La séptima hipótesis, sitúa a la variable tecnológica como la principal determinante de la estructura organizativa, reflejando de manera clara el pensamiento de Woodward.

La octava y última hipótesis, refleja las características de un tercer tipo de Woodward, surge del rompimiento en el segundo tipo de estructuras y se produce un cambio importante en las relaciones sociales, ya que al haber menos control, desaparece parte de los conflictos. Al respecto, se destaca que: «El sistema técnico incide en el nivel operativo y en el de los mandos medios, modificando el peso de la burocracia cuanto más se acerca a la burocratización» (Arocena, 2010:113).

### **3.2.3.- La correlación entre los componentes administrativo y operativo como otro factor de contingencia organizativa**

La correlación que se da entre el componente administrativo y el componente operativo o productivo, también ha sido objeto de estudio desde la perspectiva de la contingencia organizativa. Hay infinidad de estudios que determinan la relación existente entre la administración y la producción (A/P); sin embargo, ninguna investigación se considera relevante para explicar conclusiones que sean consideradas convincentes.

Algunos de los estudios trataron de demostrar las correlaciones existentes, entre el crecimiento de las áreas de trabajo y el mayor tamaño del volumen de la organización, algunas conclusiones señalan que con el aumento del tamaño de la empresa, aumentaba el peso de la administración; otras investigaciones concluyeron lo contrario, de ahí la ambigüedad con los resultados obtenidos. Según algunas investigaciones, el aumento de la especialización del puesto de trabajo exige más coordinación; por lo tanto, menos directivos coordinan más personas, mientras que si las que crecen son las unidades, aumenta el staff y crece el peso de la administración (Arocena, 2010).

Para refrendar lo anterior, cabe destacar lo siguiente:

Cierto número de investigadores han estudiado la relación existente entre la estructura y el rendimiento, comparando en la mayoría de los casos las estructuras de empresas comerciales con altos beneficios con las de reducidas ganancias. Son cuatro los estudios que revisten un especial interés. A mediados de los años 50, Joan Woodward (1965), aisló las empresas de fabricación de una región de Inglaterra, estudiando la relación observada entre sus estructuras y los sistemas de producción que utilizaban en el núcleo de operaciones. La relación resultó ser muy fuerte...Burns y Stalker (1966), descubrieron que la estructura variaba de acuerdo con otro factor de contingencia: la predictibilidad del entorno. A las empresas de electrónica les resultaba más fácil el tratamiento de sus dinámicos entornos mediante estructura orgánicas, mientras que la empresas textiles funcionaban con mayor efectividad en sus entornos estables recurriendo a estructuras burocráticas... Paul Lawrence y Jay Lorsch (1967), compararon organizaciones de elevado y bajo rendimiento en los sectores de plásticos, productos alimenticios y embalajes, descubriendo también diferencias estructurales que los llevaron a la conclusión de que no existía una única estructura idónea, sino muchas distintas que cambiaban según las condiciones de la organización...Pradip Khandwala (1971), utilizó un cuestionario para medir toda una serie de características distintas, tanto de contingencia como estructurales, para lo cual no descubrió correlación alguna entre ninguna variable estructural determinada y el rendimiento; por lo tanto, el éxito no parecía radicar en el uso de un dispositivo estructural determinado como es la dirección por objetivos, la descentralización o un sistema de planificación, sino en la combinación de los más adecuados (Mintzberg, 1991:256).

En cuanto a estos estudios Mintzberg (1991), en Arocena (2010), con el propósito de esclarecer las conclusiones un tanto ambiguas, respecto a la relación existente

entre el componente administrativo y el componente operativo, propone dos temas a desarrollar: el primero, lo hace al finalizar el tratamiento de los factores de contingencia y el segundo, en la conclusión de su propuesta sobre la estructura organizacional. Dichos temas propuestos son los siguientes:

- Precisión con visión diacrónica de las etapas del desarrollo estructural, y
- Definición con visión sincrónica de las configuraciones estructurales

### **3.3.- Estado actual de los estudios en relación a los procesos de reestructuración y cambios organizativos en la Mipyme**

La tercera y última sección de este capítulo, presenta el resultado de una revisión amplia del estado actual que guardan los estudios realizados en relación a los procesos de reestructuración y cambios organizativos en la Mipyme.

Destacan las investigaciones que sobre la Mipyme han estado presentes desde hace medio siglo aproximadamente, a partir de entonces ha sido un campo de investigación en evolución constante, que ha contribuido a la generación de conocimientos científicos, mismos que a través de libros, artículos académicos y numerosos congresos, ha logrado destacar su papel tan relevante en el desarrollo económico y social.

Desde los inicios de los reencuentros de Saint Gallen (Suiza) en 1948, pasando por la creación en 1963, de la primera revista científica internacional sobre este tema en Estados Unidos (*Journal of Small Business Management*), la investigación sobre la Mipyme ha ido formando un camino sinuoso lleno de obstáculos y desvíos paradigmáticos que han retardado su consolidación...pero que al día de hoy se constituye como un campo de investigación ampliamente abordado por alumnos, investigadores y consultores (Sánchez, 2009:VII).

Existen indicios muy importantes que señalan el surgimiento de la Mipyme como un campo de investigación distinto a los estudios realizados en relación a la gran empresa. La Mipyme requiere del desarrollo de conceptos y métodos específicos para su funcionamiento, así como de la elaboración de un marco teórico propio acorde a sus características.

Con relación a su evolución teórica, la Mipyme ha pasado por diferentes etapas de desarrollo que le han aportado un marco conceptual de referencia y que al mismo tiempo, han sido resultado de sus principales debates a que ha sido sometida. Respecto a esto Julien (2007), en Sánchez (2009:VIII), destaca tres etapas en su construcción teórica, dominadas por diferentes disciplinas académicas, éstas son las siguientes:

Una primera etapa...“De la pyme a la gran empresa”, dominada por los economistas, en donde se analiza el tamaño y las formas de la Pyme, así como la diferencia entre el crecimiento de unas y otras empresas. La segunda etapa llamada “las Pymes, distintas de la gran empresa”, en donde los administradores tuvieron un eco muy importante, y donde se distinguen las diferencias a partir de su funcionamiento, entre la Pyme y la gran empresa, así como entre las mismas Pyme. En particular, la inadecuación para estas empresas de las herramientas diseñadas para la gran empresa. Y finalmente, una tercera etapa conocida “las pyme y lo demás”, marcada por la apertura hacia otras disciplinas sociales, que justifica su presencia por los comportamientos sociales presentes en estas empresas y que son dignos de ser estudiados de manera minuciosa, para comprender su funcionamiento. En particular, disciplinas como la sociología o la antropología están siendo de gran utilidad en esta etapa actual.

En el campo de la Mipyme, se pueden observar algunos trabajos que describen el crecimiento internacional que la investigación académica ha tenido. La revisión de las tesis doctorales en Francia de 1975 al 2006, según Torres (2007), en Sánchez (2009), destaca que hasta el año 2000, existió un crecimiento que se mantuvo constante en la publicación de tesis doctorales relacionadas con la Mipyme, y que este aumento se estabilizó a lo largo de la presente década.

En las publicaciones académicas Julien (2007) en Sánchez (2009), señala la multiplicación de los artículos de investigación sobre la Pyme, que pasaron de 2,592 en los años setenta, a 13,000 aproximadamente en los años noventa. También destacan las aportaciones que hace Kuratko (2006) en Sánchez (2009), respecto a una retrospectiva que plantea sobre las publicaciones en los últimos 50 años en el Journal of Small Business Management, resaltando el crecimiento que han tenido algunas áreas de investigación como el empresarismo y la Pyme, el

cual se refleja en el número de revistas editadas y cátedras, que se han creado de manera específica para estas áreas.

Los avances a nivel internacional sobre la Mipyme, no se han reflejado en el contexto mexicano debido a su inicio un poco tardío en comparación con otros países. Los estudios sobre este campo, incursionaron a partir de la década de los años noventa, y es a inicios de este siglo, cuando aparecen un buen número de comunicaciones sobre resultados de investigación.

El análisis de la realidad sobre la Mipyme en México es una labor compleja y complicada, tomando en cuenta la cantidad de indicadores que se toman como parámetros para valorarla, entre éstos se tienen a: los programas de estudio, tesis de posgrado, proyectos, centros de investigación y revistas especializadas, entre otros; como las evidencias más representativas de su estado actual.

Sin embargo, como lo más próximo a esta realidad, resalta la existencia de dos aspectos que hacen referencia a la actividad académica: por un lado, están las comunicaciones de los resultados de investigación en congresos; por otro, los artículos de investigación publicados en revistas formales.

Referente a las comunicaciones de investigación, Sánchez y Briones (2009), en Sánchez (2009), destacan los reportes del análisis que hicieron a 196 resultados en forma de comunicaciones de investigación, relacionadas con la Mipyme durante el período de 2004 a 2007, mismas que fueron presentadas en los tres principales congresos nacionales anuales en Administración. En este estudio, se reconoce un crecimiento importante en el número de comunicaciones, así como algunas limitantes como producto del surgimiento de un nuevo campo de investigación.

Por otro lado, Sánchez (2009), realiza un análisis sobre los estudios de investigación publicados en México, mismo que se hizo tomando como referencia la revista Contaduría y Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, con el propósito de observar en sus publicaciones la presencia del campo Mipyme. Para el ejercicio señalado, se revisaron los títulos

de los artículos publicados en 45 números de la colección digital de la revista, a partir de enero de 1997 a mayo de 2009. La información se muestra en la tabla 10:

Tabla 10: Publicaciones sobre Mipyme en la revista Contaduría y Administración, FCA-UNAM						
Año de publicación	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Mipyme	Pyme	Total
2009	-	-	-	-	2	2
2007	2	-	-	-	1	3
2006	-	-	-	-	1	1
2005	-	-	-	-	1	1
2003	1	-	-	-	-	1
1999	-	-	-	1	-	1
1998	-	1	-	-	1	2
1997	-	1	-	-	-	1
Total	3	2	0	1	6	12
Nota: durante los años 2000, 2001, 2002, 2004 y 2008, ninguno de los artículos publicados hacían referencia al campo de investigación de la Mipyme.						
Fuente: Sánchez, 2009.						

Al respecto, cabe señalar que el contenido de estas publicaciones deben ser analizadas con mayor cuidado, ya que el título de un artículo no asegura en todos los casos, su abordaje puntual como objeto de estudio. Llama la atención el poco énfasis en los artículos publicados en relación a este campo de investigación, en una revista importante del país que aborda temáticas de administración. En un lapso mayor a diez años, no se encontraron artículos específicos a la mediana empresa y en 5 años no se localizó ninguno sobre la Mipyme.

Estas características encontradas en las comunicaciones y artículos, muestran distintas realidades acerca de la investigación de la Mipyme. Por un lado, se observa un crecimiento importante en la divulgación de conocimientos en congresos académicos; pero por otro, se observan límites en su desarrollo, como la ausencia de comunidades académicas formales y de revistas específicas.

Cabe destacar que los procesos de reestructuración y cambios organizativos en la Mipyme, como variables específicas que se abordan en la presente investigación, no existen comunicaciones de investigación, ni artículos publicados que hagan referencia explícita a dichas variables como objeto de estudio: sin embargo, se rescatan algunas reflexiones relevantes que se han hecho en el campo de la

Mipyme, desde la investigación académica, con el propósito de analizar el estado actual que guardan los estudios, respecto a dichos procesos.

Se encontró que Sánchez (2009), plantea un análisis de los aspectos teóricos del campo de investigación de la Mipyme; así mismo, presenta algunos enfoques metodológicos para su estudio; finalmente, propone algunos temas que pueden ser de interés investigativo, tanto para el presente como para el futuro.

A continuación se describen los resultados de este análisis:

En el primer apartado, se analiza a la Mipyme como campo de investigación en las Ciencias de Gestión, en la que se plantea que una de sus principales dificultades, es la identificación de una definición general, que permita englobar el universo de empresas que le pertenecen. Diversas tipologías cuantitativas (Guipatín, 2003) y cualitativas (Julien, 1997), han sido propuestas para absorber su naturaleza, observar sus características principales y sus límites. Sin embargo, a la fecha ninguna definición ha logrado delimitar el concepto-Mipyme, debido a su fuerte heterogeneidad y complejidad.

Como una respuesta a este problema de conceptualización, Torres (1998), somete a debate un documento denominado: «veinticinco años de investigación sobre la Pyme: una disciplina entre tendencias y contra-tendencias», a través del cual propone un tratado sobre la evolución teórica de la Pyme en las últimas tres décadas, sobre la tendencia de la desnaturalización para integrar la diversidad de formas de la Pyme, dentro de un marco general de especificidad.

En este sentido, Torres (1998:3), destaca que:

La mayor parte de los trabajos de investigación relativos a la Pyme, se fundamentan en la idea de que esta empresa es específica (papel preponderante del dirigente, importancia de la proximidad...). A partir de estas características, muchos trabajos desembocan en tipologías *ad hoc*. Sin embargo, una afirmación excesiva de esta tesis, podría llevar a pensar que todas las Pymes son específicas. De esta forma, la especialidad se constituye como un principio universal. Sin embargo, no hay que olvidar que las empresas de pequeña dimensión, pueden relacionarse teóricamente a un modo de funcionamiento, que no corresponde al clásico modelo de la

Pyme. Es decir, que una Pyme puede no ser específica. Se trata aquí de comprender los límites de validez de dichas tesis y de definir las fronteras de una disciplina considerada como tal.

Por su parte, Suárez (2008), en relación a la Mipyme, considera a la complejidad como un elemento cualitativo, característico de las pequeñas organizaciones, que debe ser tomado en cuenta al momento de definir las.

Este enfoque, de acuerdo al autor, permite una mejor comprensión de la organización y del desarrollo de sus procesos de gestión y cultura organizacional.

Al respecto reitera:

La idea de la complejidad y la gestión de la pequeña empresa parecen alejadas, incluso antitéticas. Sin embargo, la revaloración de las ventajas de la empresa pequeña conectada en red, ha provocado un interés por la contribución a su comprensión que la ciencia de la complejidad puede aportar. ...la pequeña [empresa] por su diseño y su diversidad hace propicia la complejidad organizacional y sus manifestaciones de vitalidad, no linealidad, emergencia, creatividad, espontaneidad y nuevas formas autogestivas (Suárez, 2008:45).

En el mismo sentido del análisis sobre la Mipyme, surge el concepto de vinculación entre empresas y universidades, mismo que es abordado por Julien (2007), quien comparte la experiencia de una cátedra de investigación, que permitió la generación de ventajas competitivas para Pymes subcontratistas; así como, una disminución de su dependencia comercial hacia la gran empresa. Desde esta perspectiva, el autor pone en tela de juicio el aislamiento y la contingencia atribuidos generalmente a la Pyme.

En contra de la teoría económica tradicional, que ve al mercado sólo como empresas aisladas en competencias, las unas contra otras, y como lo habían explicado de manera correcta los primeros institucionalistas de los años 1910-1920, sabemos ahora que toda empresa sólo puede desarrollarse eficientemente en red. Por ejemplo, si sus proveedores y distribuidores son tomados en cuenta, se vuelven elementos importantes para mejorar el desarrollo de sus productos y su distinción. Además, su organización gana, cuando se une a otros numerosos actores económicos y sociales, que le proveen la información necesaria para orientar su estrategia,

contrarrestar a la competencia y aprovechar las oportunidades (Johannisson, 1994, 1995; Gulati, 1998), en (Julien, 2007:68)

En el segundo apartado, se hace énfasis en algunos enfoques metodológicos para el estudio del campo-Mipyme, donde sobresale que las Ciencias de Gestión se encuentran en una fase de maduración, ya que existe desde hace varios años un debate entre los investigadores académicos, sobre sus posibles posturas epistemológicas (Savall, Zardet, 2004; Martinet, 1990). Estos autores destacan que esta situación es observable en las investigaciones sobre la Mipyme, donde diversos enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos, han sido empleados con objetivos distintos en la investigación, ya sea de descripción o explicación de situaciones de gestión, así como prescripciones para mejorar la acción organizacional.

Se inicia con la propuesta presentada por García, *et. al.* (2004), representante de una red<sup>31</sup> de investigación internacional, que facilita la réplica de instrumentos de medición en diversos países, para conocer y comparar las características de las Mipymes, determinando relaciones de convergencia y divergencia.

Como fundamento para el desarrollo de las actividades de la red de investigación, García, *et. al.*, (2004:88), señala que:

La Pyme ha sido en los últimos años el centro de atención de numerosos trabajos, debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que juegan como generadoras de riqueza. Esto ha permitido un mayor conocimiento sobre sus características

---

<sup>31</sup> La Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pyme (FAEDPYME), tiene como misión esencial desarrollar actividades de investigación, formación y transferencia de conocimiento sobre y para la pequeña y mediana empresa; de forma particular, la metodología de investigación compartida por la Red Internacional de Investigadores en Pymes (REDIPYMES), que se constituyen en el seno de la Fundación que se utiliza para la realización de los proyectos, estudios e informes. Las actividades a realizar desde la FAEDPYME, tienen sus antecedentes en las actuaciones coordinadas y compartidas que se inician de manera formal en 2004, por los grupos de investigación en Pyme de las Universidades españolas de Cantabria, Murcia y Politécnica de Cartagena, con la firma del convenio de colaboración signado por los rectores, lo que supone la creación del Grupo de Investigación Interuniversitario en Pequeña y Mediana Empresa (GAEDPME), germen de la fundación.

y sus relaciones con el entorno económico. No obstante, las Pymes siguen necesitadas de fundamentos operativos, que de forma continua pongan de manifiesto su problemática y sus estrategias, con el objeto de facilitar la toma de decisiones, tanto desde un punto de vista de política interna de la empresa para su gestión, como de política regional o estatal para determinar y fijar programas de actuación acertados y con suficiente tiempo de anticipación.

Posteriormente, Arechavala y Gómez (2003), describen cómo una situación de crisis económica, puede constituir una oportunidad de investigación-acción, con el fin de analizar el funcionamiento real de las empresas y el funcionamiento requerido, para no desaparecer en un ambiente altamente competitivo e internacional. Se trata de un cambio de paradigma del enfoque académico tradicional, a un enfoque más pragmático y científico.

Para lo cual indican que:

La competitividad de las empresas mexicanas, depende de su capacidad de aprendizaje y adaptación. La investigación inició como un esfuerzo para comprender los procesos de adaptación de las pequeñas y medianas empresas a la apertura comercial. Los resultados permiten identificar algunas de las principales barreras que se presentan en las empresas de nuestro medio, ante esa necesidad de adaptarse para sobrevivir y ser más competitivas. Sin embargo, aún es necesario mucho trabajo para extraer lecciones valiosas, en lo que se refiere a aplicaciones prácticas y de política industrial, en las que el esfuerzo invertido se refleje en resultados tangibles y significativos (Arechavala y Gómez, 2003:107).

En la misma línea, St-Pierre y De la Durantaye (2004), exponen una experiencia vivida en Canadá a lo largo de diez años de interacción constante, entre investigadores y practicantes; para crear en conjunto, mejores dispositivos de medición del desempeño organizacional, evitando las barreras ideológicas y de lenguaje propias de cada actor.

En relación a lo anterior, St-Pierre y De la Durantaye (2004:134), reiteran que:

Esta experiencia consiste en coleccionar datos en las Pymes, desarrollando a su propósito, instrumentos directamente útiles de diagnóstico para el mejoramiento de su desempeño, de sus capacidades de innovación, del liderazgo de su director, analizando también la reducción de su

vulnerabilidad, con el fin de permitir a los investigadores tener acceso a base de datos vasta y compleja, que servirán para desarrollar nuevos conocimientos más precisos sobre la Pyme. Esta experiencia aporta dos constataciones: la confrontación del investigador y del practicante, permite el cuestionamiento de un cierto número de ideas preconcebidas sobre el funcionamiento de las organizaciones y el papel del empresario en su trabajo y, la proximidad del investigador con su objeto de estudio, fecunda las diferentes teorías reconocidas y proporciona al conocimiento científico avances importantes, que habría sido imposible validar de otro modo.

Por último, Savall, *et. al.* (2008), cuestionan la veracidad sobre las diferencias en el funcionamiento de la pequeña empresa y la gran empresa. A través del desarrollo de la teoría socioeconómica por más de 30 años, los autores validan la presencia de categorías disfuncionales similares en todo tipo de empresa, que afectan su desempeño global, sin importar su tamaño o sector.

El presente estudio sobre el isomorfismo funcional entre la pequeña y la empresa grande, permite constatar que la estructura y el nivel de disfuncionamiento y de costos ocultos, presentan analogías significativas. El análisis dinámico destaca que un proceso de cambio elaborado según los mismos principios metodológicos, conduce a variaciones de desempeños económicos semejantes. Por consiguiente, el grado de plasticidad al cambio deliberado de las pequeñas y grandes organizaciones, no es diferente significativamente. Solamente el plazo de inicio de la dinámica, podría constituir una diferencia discriminante. Ello tiende a confirmar la idea generalmente admitida de la mayor reactividad de las microempresas en comparación con las grandes empresas (Savall, *et. al.*, 2008:171).

A pesar de sus diferencias en cuanto a enfoques metodológicos empleados, estos cuatro casos presentan un elemento científico de alto valor agregado, la generación de conocimientos científicos y útiles en la acción, propios de las Ciencias de Gestión

A partir de la interrogante ¿Hacia dónde se dirige la investigación sobre la Mipyme? En el tercer apartado del análisis, destacan las propuestas para el abordaje de los temas que pueden ser de interés investigativo, tanto para el presente como para el futuro.

Por tanto, la evolución alcanzada en el campo de la investigación de la Mipyme, ha hecho surgir una serie de temas claves, principalmente relacionados con el

espíritu emprendedor (Kuratko, 2006). En esta parte del análisis, se muestran objetos de investigación que constituyen horizontes de investigación, así como temas importantes en el desarrollo actual de la Mipyme. Ambos casos se constituyen como líneas de investigación para futuros trabajos.

Un primer acercamiento al concepto de emprendimiento cultural, es aportado por Cisneros, *et. al.* (2009), el cual constituye una ventana de oportunidades para el desarrollo económico regional, sobre todo en una cultura latina caracterizada por la creatividad y el ingenio.

Con respecto a la literatura sobre emprendimiento cultural, existe una asimetría en los temas que han sido abordados. Esta distribución desigual puede ser causada por la naturaleza emergente del concepto. Temas como los *clústers* o las redes empresariales que han sido muy estudiados por los economistas, superan por mucho otros temas como la creación de empresas culturales, que ha sido menospreciado hasta el momento por los investigadores en el área. Conviene señalar que, sobre este tema, se estudian tópicos como la innovación y la creatividad generalmente, ya que representan las características comunes de las industrias culturales y del emprendimiento (Cisneros, *et. al.*, 2009:196).

Por su parte, Contreras y López (2008), abordan el potencial del capital social en el desarrollo de la Mipyme. Este concepto ha sido desatendido por las Ciencias de Gestión, debido a la prioridad económica de las empresas y por la dificultad de analizar los aspectos inmateriales, generados en las relaciones personales entrelazadas en una organización.

Contreras y López (2008:204), reiteran que:

Uno de los problemas socioeconómicos en el sistema mundial, [es] manifestado en el fenómeno de la rápida tercerización de la economía, sobre todo en los países periféricos, donde poco a poco se han desplazado y aniquilado las actividades productivas nacionales estratégicas, como son la agricultura, las industrias (muchas de ellas micro, pequeñas y medianas empresas), por las grandes empresas transnacionales, limitando sólo su participación a la máquina y a ciertos productos de demanda local de baja tecnología (tortillerías, panaderías, papelerías, herrerías, etcétera), y en el caso del comercio, a la venta de ciertos productos principalmente de las grandes empresas.

Los impactos del micro-financiamiento en la sociedad, no sólo en los aspectos tradicionales económicos, sino a nivel social y psicológico del emprendedor, son analizados por Arias y Patlán (2006). A través de un estudio empírico, los autores encuentran relaciones positivas entre la presencia de fuentes de financiamiento y el bienestar social.

El micro-financiamiento nació como una forma de combatir la pobreza, en la cual se encuentra sumidos millones de seres humanos en el mundo. Pese a los millones de microcréditos otorgados en México y en los diversos continentes, ha faltado una investigación sistemática de las secuelas de tales acciones en los ámbitos familiares y psicológicos. Se cuenta con algunas pesquisas, en las cuales se muestra el efecto-beneficio sobre los ingresos familiares. Empero, no se han abarcado otras importantes esferas en la vida de las personas, tales como la familia y las actitudes. Se cuenta, sí, con anécdotas y narraciones asistemáticas, que permiten deducir un incremento en la calidad de vida de quienes han recibido prestamos. Sin embargo, la investigación científica al respecto, se reduce a unos cuantos trabajos publicados en el ámbito internacional. En México, es notable la carencia de estudios sistemáticos sobre las repercusiones de micro-finanzas en las esferas mencionadas (Arias y Patlán, 2006:227).

En una transición entre los temas futuros y presentes de este apartado, Pariente (2007), presenta una revisión sobre la formación en administración de la Mipyme en las instituciones de Educación Superior en México. El autor valida una presencia importante de esta materia en licenciatura y posgrado, y reconoce la necesidad de contar con estrategias educativas adaptadas a una enseñanza contextual, basada en la realidad de las empresas.

Por su parte, Belausteguigoitia (2004), presenta a la empresa familiar como un sujeto de estudio relevante para las Ciencias de Gestión, no sólo por sus características intrínsecas y su presencia en el mundo de los negocios, sino por la dificultad para conceptualizar su propiedad y operación. Además, recalca la poca investigación de este tema en México.

Belausteguigoitia (2004:259), comenta que:

Cada vez más se reconoce la importancia de las empresas familiares, tanto en la generación de riqueza como de empleo, y por ello, preocupa su desaparición. Se calcula que tan sólo una de cada tres organizaciones

familiares logra pasar exitosamente a la siguiente generación. Una correcta comprensión de estas organizaciones seguida de una adecuada planeación en ellas, influirá positivamente en su consolidación y permanencia. A pesar que la enorme mayoría de las organizaciones en el mundo son familiares, tan sólo un pequeño porcentaje de investigaciones, se presentan en congresos y revistas especializadas sobre administración.

La evolución de la cultura organizacional y su presencia en la Mipyme, es expuesta por Mendoza, *et. al.* (2005); en este sentido, los autores relacionan este elemento con la competitividad de las empresas y exponen que la Mipyme puede desarrollar una cultura organizacional fuerte, por sus valores compartidos y la cercanía con el dirigente.

Briones (2006), muestra la importancia de construir y mantener relaciones de cooperación entre el personal de la Mipyme, para la ejecución de tareas comunes; con la finalidad de optimizar los beneficios y alcanzar los objetivos individuales, grupales y organizacionales.

Cabe reiterar que los artículos presentados tienen por objetivo, servir de referencia en la consolidación de la investigación académica sobre la Mipyme en México, mediante las experiencias desarrolladas por investigadores nacionales y extranjeros, así como por las dificultades que han pasado para poner en marcha dispositivos de gestión y enfoques metodológicos válidos.

A manera de reflexión final, cabe señalar que el núcleo básico de la discusión teórica respecto al cambio organizativo, reconoce que desde el enfoque de la racionalidad organizativa se busca la adecuación de los recursos y medios a los fines de la organización y define a ésta como un instrumento de acción colectiva, resalta su sistema de relaciones sociales y pondera su dimensión cultural.

También se enfatiza en la evolución de la organización desde la perspectiva tayloriana de la Organización Científica del Trabajo, para la cual, en su momento, la censura más sentida fue en relación a los aspectos mecanicistas de la forma de organización de la producción que consideraba al ser humano como un engranaje más de la máquina social llamada empresa. Otra aportación es respecto a la Escuela de las Relaciones Humanas, cuyos exponentes fueron Elton Mayo con el

enfoque neo-humano relacionista y Abraham Maslow con la jerarquía de necesidades, mismos que buscaban otorgar un reconocimiento más humanista a las relaciones que se establecían en el mundo del trabajo organizado.

A partir de la definición del cambio organizativo que se reconoce como el conjunto de transformaciones que se llevan a cabo en las distintas dimensiones de la organización, y que éste es producido tanto por fuerzas espontaneas como impulsado por la voluntad de sus creadores; se somete a discusión diversas perspectivas teóricas que hacen énfasis en los instrumentos para intervenirla, sus componentes formales, sus esferas de acción y sus dimensiones factoriales.

Asimismo, en una revisión exhaustiva que se hace de los sustentos teóricos del cambio organizativo desde la perspectiva de la racionalidad de la contingencia estructural, se reconoce al entorno de la organización y sus efectos en los procesos de diferenciación/integración como el factor explicativo por excelencia, donde entre más presión ejerce un entorno, la organización genera con mayor fuerza respuestas diferenciadas que tratan de adaptarse a ese entorno cambiante, lo que provoca que la organización tenga que generar estructuras más complejas para lograr una mayor integración interna. También se analizan los enfoques relacionados con la edad, el tamaño, el sistema técnico y la correlación existente entre los componentes administrativo y operativo de la organización como factores de contingencia organizativa.

Finalmente, cabe reiterar que la revisión del estado actual de los estudios relacionados con los procesos de reestructuración y cambios organizativos en la Mipyme reveló que las investigaciones sobre este segmento de empresas se han realizado desde la década de los sesenta del siglo pasado, aproximadamente, y a partir de entonces, como campo de estudio ha contribuido a la generación de conocimientos científicos que han logrado evidenciar su importancia en el desarrollo económico y social.

## **CAPÍTULO 4**

# **PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO 4**

### **PROPUESTA METODOLÓGICA DE LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN**

Una vez revisados los fundamentos teóricos del cambio organizativo en la empresa, mismos que hacen referencia a las perspectivas de la racionalidad organizativa y la racionalidad de la contingencia estructural como los núcleos básicos de la discusión teórica desde donde se revisan los procesos de reestructuración de la micro y pequeña empresa de la industria de la tortilla en dos ciudades de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez y Comitán; a continuación se plantean los elementos teórico-metodológico que hacen énfasis en la estrategia implementada en la investigación.

Por lo tanto, el presente capítulo, tiene como propósito destacar los elementos básicos que plantea la propuesta metodológica de la estrategia de investigación; para lo cual se hace una descripción amplia de los conceptos claves, las unidades de observación, el tipo de información recopilada, las formas de recopilación y el procesamiento de los resultados obtenidos, así como las líneas de interpretación trabajadas.

Por ello, desde el enfoque en que se plantea la estrategia de investigación, procura ver a la organización desde dos perspectivas: la primera, hace énfasis en la racionalidad organizativa, que expresa el sentido estricto del carácter esencial del fenómeno organizado y, privilegia la adecuación de los recursos humanos y materiales, a los fines de la organización; y la segunda, ve a la organización desde el enfoque de la racionalidad de la contingencia estructural, que reconoce al entorno como el principal factor de contingencia; además, que no hay una sola forma de estructuración organizativa que defina la única y mejor manera de generar estructuras organizativas.

#### **4.1.- La definición de la organización desde la perspectiva de la racionalidad organizativa**

Se considera a la organización como un instrumento de acción colectiva, donde un grupo de personas se ponen de acuerdo para actuar en función de un objetivo

común. La acción colectiva de la organización está determinada por el desarrollo del conjunto de actividades, que en forma coordinada, realizan los trabajadores para dar cumplimiento a las tareas encomendadas.

En el caso de las empresas, la organización tiene por objetivo producir un bien que es aceptado por el mercado. Tomando en cuenta que cada trabajador cumple con una función particular en las diferentes etapas del proceso productivo, ya sea en la entrada de materia prima e insumos, o en la elaboración y venta del producto; se procura observar la forma en que se está dando la división técnica del trabajo, que permita entender los mecanismos aplicados en la segmentación del conjunto de actividades que realizan los trabajadores, para dar cumplimiento a dicho proceso productivo.

Así mismo, la organización es considerada un sistema de relaciones sociales, donde las personas que la componen, constituyen la parte esencial de la estructura organizativa, dado el conjunto de interacciones que de manera libre llevan a cabo; por lo tanto, se busca identificar el carácter social que está determinando el comportamiento de los trabajadores de las empresas, en función de las actividades ordinarias que desarrollan, para el logro de los objetivos propuestos.

De la misma manera, la organización es vista en su dimensión cultural, dado su carácter social, que al mismo tiempo la convierte en un ente generador de normas, valores e ideas, que definen la cultura que la caracteriza y regula su comportamiento, en su interrelación con otras organizaciones del entorno, así como con los trabajadores que la conforman. Desde esta dimensión, se considera importante reconocer las diferentes estrategias que está implementando el empresario, para entender el mercado que atiende y las formas como se está relacionando con otras organizaciones; así también, distinguir el comportamiento que están asumiendo los trabajadores en el desempeño de sus funciones en la empresa.

Entonces, desde la perspectiva de la racionalidad organizativa, es posible entender a la organización como un instrumento de acción colectiva, en la que mediante la interacción de un grupo de personas, logra la consecución de un objetivo común. El carácter social de la organización, lo determina la participación de las personas, mismas que constituyen el componente esencial del sistema de relaciones sociales, dado el conjunto de interacciones que implementa.

Finalmente, la dimensión cultural destaca el cumplimiento de una serie de normas, valores e ideas, que caracterizan a la organización y regula su comportamiento, en su interrelación con otros entes, tanto del entorno como de su interior.

#### **4.2.- Una mirada a los cambios organizativos desde el enfoque de la racionalidad de la contingencia estructural**

Por otro lado, desde la perspectiva de la racionalidad de la contingencia estructural, se parte de reconocer que no hay una sola forma de estructuración organizativa que defina la única y mejor manera de generar ésta. La primera condición que genera la estructuración de las organizaciones desde esta perspectiva, hace énfasis en el entorno de la organización como variable contingente; además de reconocer la edad, el tamaño, el sistema técnico de la organización y la relación existente entre los componentes administrativo y operativo, como los otros factores de contingencia organizativa.

##### **4.2.1.- Configuración del entorno organizacional como factor de contingencia estructural**

El factor entorno, crea un conjunto de condiciones diferenciadas, que hacen que la organización genere respuestas diferenciadas. En este sentido, el entorno y su incidencia en los procesos de diferenciación e integración, constituye el factor explicativo por excelencia, en donde, entre más presión ejerce un entorno, con mayor fuerza la organización genera respuestas diferenciadas.

La complejidad del entorno, se expresa en la cantidad y calidad de conocimientos, que requiere la organización para el cumplimiento de sus funciones. La diversidad de los mercados, destaca la existencia de un entorno, donde pueden existir

diferentes tipos de oferentes, lo que provoca la existencia de esta dimensión de la contingencia organizativa. Aunque la dimensión hostilidad del entorno organizativo, se puede asociar a la dimensión estabilidad; es mejor distinguirla, porque cuando la hostilidad a la organización es muy alta, pone a prueba la rapidez de reacción de la organización.

Desde esta perspectiva, es de vital importancia reconocer el rol determinante que desempeñan las dimensiones y que adquiere la variable del entorno organizativo; para determinar la forma en que la están impactando, pudiendo ser de estabilidad, complejidad, diversidad de mercados y hostilidad.

En ese sentido, el entorno organizativo de la empresa tiende a ser variable, en relación a su estabilidad más o menos importante, donde las transformaciones de los componentes: políticos, económicos, tecnológicos, culturales y geofísicos del entorno, son relativamente imprevisibles para la organización; por lo tanto, la condicionan.

En el caso particular de las empresas de la sub-rama, se observaron las formas en que se han aplicado las políticas públicas en el territorio, es decir, se requirió reconocer los distintos programas de intervención que han implementado los diferentes niveles de gobierno y la forma en que han influido en la estructura de la organización.

También fue necesario distinguir los diferentes mecanismos de competencia y asociación que han asumido las empresas como elementos determinantes de la influencia del entorno y su consiguiente respuesta, por la acción ejercida. Respecto a los mecanismos de competencia, se requirió observar las estrategias que han implementado los empresarios para ubicar sus puntos de venta en lugares de mayor concurrencia de consumidores; se observó la manera en que el reparto a domicilio ha intervenido como estrategia para abarcar otros segmentos de mercado e incrementar el monto de sus ventas; así como tomar en cuenta la oferta de productos de consumo básico generalizado, como estrategia de atracción de clientes.

Aun cuando se considere que en este caso, el precio no ha sido el elemento determinante en la competencia con otros empresarios del mismo sector, puesto que generalmente es acordado entre los miembros de un grupo; es importante reconocer el comportamiento que tiene, por el rol que desempeña en el mercado, ya que existen indicios de que es variable entre algunos grupos del gremio. Por ello, fue necesario considerar las prácticas de inhibición que se dan entre los competidores, mediante acuerdos políticos con autoridades locales, para impedir el uso de suelo para negocios de tortillerías, lo que en algunos casos provoca la aparición de ciertos mecanismos de inhibición de la competencia, mediante prácticas violentas.

Por el lado de los mecanismos de asociación, fue necesario verificar las estrategias que ha utilizado el empresario a efectos de asociarse con otros grupos de empresarios de su mismo giro, ya sea para la defensa de los intereses de su gremio industrial; para ser beneficiarios de algunos programas derivados de políticas públicas implementadas por los distintos niveles de gobierno; o para la expansión del negocio mediante la coordinación de propósitos empresariales y la cooperación de capital de trabajo; o bien, para la adquisición en grandes cantidades de materia prima a menor costo principalmente, así como de otros insumos.

Finalmente, otro elemento de influencia del entorno en la organización, se relaciona con la incidencia de las grandes empresas. En este sentido, se requirió destacar la forma como la estructura organizativa de las Mypes ha sufrido cambios como consecuencia de la influencia ejercida por las grandes empresas y la manera en que están impactando en sus procesos internos, tanto productivos como administrativos.

#### **4.2.2.- Determinación de los otros factores de contingencia organizativa: la edad, el tamaño y el sistema técnico**

Es necesario distinguir las características estructurales de las empresas, tomando en cuenta que su estructura organizativa, está configurada por los aspectos: técnicos, económicos, sociales y culturales, que la condicionan y la determinan.

Por lo tanto, otra condición que se considera vinculada a la estructuración organizativa, se refiere a la edad de las empresas. Es un factor determinante que tiene incidencia directa sobre la estructuración organizativa, en el sentido de que a través del tiempo, se van produciendo cambios importantes que les afectan.

Respecto a este factor, se consideró relevante observar el año de inicio de operaciones de las empresas, lo que permitió reconocer el grado de evolución que han tenido desde su creación, ya que los procedimientos y los sistemas de normas se van consolidando a medida en que la organización va solucionando los problemas de su sistema interno, por un lado; y mejorando su adaptación al entorno, por otro.

La estructuración de la organización genera otra condición vinculada al tamaño de las empresas, es otro de los factores que afecta de manera directa la estructura organizativa, ya que a mayor tamaño de la organización más compleja será su estructura, lo que obliga a una mayor especialización de las tareas; al mismo tiempo que serán más diferenciadas sus unidades y más desarrollado su componente administrativo. El mayor tamaño permite el crecimiento de las unidades, en razón de la especialización de cada unidad, lo que le obliga a requerir más personas en cada unidad.

Tomando en cuenta este factor, se observó el comportamiento respecto al crecimiento que han tenido algunas empresas de la sub-rama, buscando destacar las principales razones que han motivado a algunos empresarios a mantener su negocio, tal como iniciaron; o a expandirlo en dado caso.

La última condición considerada como otro factor que incide de manera importante en la estructuración de las organizaciones, está vinculada al sistema técnico o tecnológico; entendiéndose por éste, al conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que llevan a cabo los trabajadores, en busca del cumplimiento de las tareas para la obtención del producto final.

Con relación al sistema técnico, se consideró importante observar en las empresas, el conocimiento que tienen tanto el empresario como los trabajadores,

respecto al proceso productivo; procurando reconocer los procedimientos que realizan en cada una de las etapas de dicho proceso, para la elaboración del producto. Es importante conocer las características del tipo de maquinaria que se utiliza en el proceso productivo, lo que facilita la identificación de requerimientos necesarios, sobre conocimientos técnicos y habilidades básicas aplicables para su manejo.

Así mismo, la identificación del número de escalones jerárquicos en la estructura organizativa, permite conocer los niveles de autoridad y responsabilidad existentes en el cumplimiento de las tareas de los trabajadores. De igual manera, el conocimiento de los modos de comunicación –oral o escrita– que utilizan los trabajadores dentro de la organización, permitió ver el grado de cohesión existente entre ellos, referente a las tareas que desempeñan.

También se conocieron los mecanismos de control que ejecutan los trabajadores en el proceso de producción, de tal forma que se pueda identificar la manera en que aplican sus conocimientos y habilidades en cada etapa del proceso productivo; así como, el número de trabajadores que corresponde a cada tramo de control. Al reconocer la frecuencia y las formas cómo el empresario lleva a cabo la toma de decisiones, ayudó a identificar los conocimientos, las habilidades y la experiencia que aplican en la consecución de los objetivos económicos y sociales de la organización.

#### **4.2.3.- Identificación de la relación existente entre los elementos administrativo y operativo como otro factor contingencial**

Desde la perspectiva de la contingencia organizativa, es necesario tomar en cuenta, dentro de los elementos a indagar en la organización, la relación existente entre los componentes administrativo y operativo, ya que cuando se produce un cambio en los procesos productivos de la empresa, también ocurre en su estructura organizativa.

La revisión de la literatura respecto a los vínculos que se dan entre estos dos componentes, reveló cierta ambigüedad en los resultados obtenidos por algunas

investigaciones; por un lado, unas demostraron las correlaciones existentes entre el crecimiento de las áreas de trabajo y el mayor tamaño del volumen de la organización; mientras que otras concluyeron, que con el aumento del tamaño de la organización, aumentaba su carga administrativa; otros estudios demostraron lo contrario.

En este sentido, se observó la forma en que está impactando en el componente administrativo, el cambio que está suscitándose en el componente operativo, es decir, se reconocieron los aspectos más sobresalientes que están teniendo cambios en el proceso administrativo –planeación, organización, ejecución y control de las funciones administrativas–, como consecuencia de los cambios realizados en el proceso productivo –entrada de materia prima, transformación y salida de producto terminado–.

#### **4.3.- Determinación de las unidades de observación y definición de las variables observables**

Esta sección busca explicar de manera concreta las características de las unidades de observación que se tomaron como referencia empírica en la presente investigación, así como la definición clara de las variables que fueron observadas en cada unidad que fue sometida a análisis. Tanto las unidades de observación como las variables observadas se vinculan con los procesos de reestructuración de las Mypes de la industria de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez y Comitán.

Considerando las diversas miradas desde las cuales se está estudiando a la organización, la enfocan en primer orden desde la perspectiva de la racionalidad organizativa; posteriormente, se da cabida al análisis del entorno organizacional como variable contingente; luego se busca reconocer a la edad, el tamaño y el sistema técnico, como los otros factores de contingencia estructural; finalmente, se hace el análisis desde la relación existente entre el componente administrativo y el componente operativo, como elemento de contingencia estructural, para lo cual a continuación se determinan las unidades de observación y se definen las variables observables en la presente investigación.

#### **4.3.1.-Empresas y empresarios Mypes de la industria de la tortilla**

Tomando en cuenta a la organización desde el enfoque de racionalidad organizativa, al entorno organizativo como variable contingente, y a los otros factores de contingencia estructural, como son: la edad, el tamaño y el sistema técnico; destacaron en primer lugar, como unidades de observación, las empresas Mypes de la industria de la tortilla en las ciudades de Tuxtla Gutiérrez y Comitán; donde para el primer caso se analizaron un total de 161 Mypes de esta sub-rama industrial y 123 para el segundo.

Cabe hacer la pertinente aclaración que las Mypes tortilleras corresponden a las denominadas de manera común por el público en general como tortillerías, es decir, son las empresas que se dedican a la producción y comercialización de tortillas; para su venta es necesario pesarlas, y el consumo se hace tanto al menudeo como al mayoreo.

Las variables observables de estas empresas Mypes, se integraron en tres grandes grupos, como son:

- Variables socio-demográficas
- Variables organizativo-productivas, y
- Variables relacionales

Para el grupo de variables de carácter socio-demográfico, se buscó señalar las características más relevantes que hacen énfasis en la Mype tortillera de las dos ciudades señaladas. La información que se requiere identificar es en relación con el nombre de la Mype, los datos de su localización en el territorio, su antigüedad en la sub-rama industrial, su promedio de ventas diarias y el número de trabajadores que la conforman, dando cabida al análisis de la organización, desde el enfoque de racionalidad organizativa y los factores de edad y sistema técnico.

El grupo de variables del perfil organizativo-productivo de la Mype tortillera, señalan por un lado todos los aspectos de la estructura organizativa y están

orientadas a destacar las características vinculadas al carácter de asociación o de independencia de la Mype como empresa; las funciones administrativas que desempeñan los trabajadores; el tiempo de implementación de los cambios en la estructura organizativa; los motivos y propósitos del empresario ante los cambios organizativos implementados; la reacción del personal ante esos cambios; y finalmente, observar las formas en que han cambiado las funciones del personal hasta hoy día, en relación con el inicio de actividades de la empresa; para lo cual, el análisis de la organización se hace también desde el enfoque de racionalidad organizativa, los factores de edad y sistema técnico.

Así mismo, sobresalen los cambios más importantes que se han implementado en el desarrollo operativo del proceso productivo, las razones del cambio, las formas de involucramiento del empresario, las limitantes encontradas, la manera cómo han cambiado las actividades operativas de la empresa a través del tiempo, respecto a las formas adoptadas en un inicio; dando cabida al análisis organizativo a partir del factor tamaño, como otro de los factores de contingencia estructural, además de la edad y el sistema técnico.

Cabe destacar que las variables relacionales están más vinculadas al análisis desde el entorno contingencial de la organización, ya que se orientan a revisar la tipología de relaciones sociales que establecen las Mypes tortilleras, tanto con su gremio de pertenencia como con las instituciones de los diferentes niveles de la administración pública federal, estatal y municipal, y con las instituciones de Educación Superior e Investigación, que están asentadas en los territorios de influencia de la Mype tortillera.

En este sentido, se destaca la necesidad de conocer el tipo de organización gremial del mismo giro al que pertenece, así como su pertenencia a otro gremio de distinto giro, señalando el tipo de relaciones que establece los propósitos, ventajas y desventajas, de pertenencia a ambos.

Desde la perspectiva del entorno como variable contingencial de la organización, otro aspecto de las variables relacionales, es la forma cómo se vinculan las

empresas Mypes tortilleras con los funcionarios públicos de los diferentes niveles del gobierno, tanto federal como estatal y municipal, para lo cual se requiere conocer la tipología de relaciones que se establece con dichas dependencias, los beneficios y los obstáculos encontrados. Finalmente, se busca determinar los propósitos de las relaciones que se mantienen con las instituciones de Educación Superior y de Investigación, y la frecuencia con que la realizan.

Por otro lado, cabe hacer la pertinente aclaración que los empresarios de las Mypes de la industria de la tortilla, asentadas en las ciudades de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, desempeñan un papel relevante como unidades de observación de la presente investigación. Los empresarios de esta sub-rama industrial destacan dentro del conjunto de actores de los territorios, por la función que desempeñan como propietarios de dichas empresas, al ser ellos los agentes directamente responsables en la toma de decisiones respecto a la actividad económica que atienden. La información que se requiere rescatar de dichos empresarios, es aquella que está directamente relacionada con su nombre, escolaridad y edad.

#### **4.3.2. Representantes de los grupos gremiales de tortilleros**

Continuando con la caracterización de las unidades de observación, sobresale en cada uno de los territorios de referencia, la participación del gremio de empresarios de la industria de la tortilla, que en su carácter de actores se vinculan directamente con el problema de investigación planteado. Los gremios de cada territorio están conformados por grupos de empresarios tortilleros, mismos que se señalan a continuación:

Para la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, se ha contemplado tomar en cuenta la participación de los representantes de cuatro grupos de este gremio, de los cuales, sus integrantes se dedican al desarrollo de actividades exclusivamente vinculadas a la industria de la tortilla y son los siguientes:

- Grupo de industriales de la tortilla, Somos Chiapas
- Unión de Industriales de la masa y la tortilla
- Asociación industrial de la masa y la tortilla

- Unión de tortilleros de Plan de Ayala

En la ciudad de Comitán, también se señala la existencia de cuatro grupos que pertenecen al gremio de la industria de la tortilla, mismos que realizan actividades propias de este sector industrial, por lo que están directamente vinculados con la actividad:

- Industriales comitecos de la masa y la tortilla
- Industriales chiapanecos de la tortilla
- Tortilleros Asociados de Comitán (Macro tortillería)
- Grupo industrial Rosario Castellanos

#### **4.3.3.- Representantes de otros gremios (organizaciones sociales)**

Además de la participación de los grupos del gremio de empresarios Mypes de la industria de la tortilla, en la ciudad de Comitán destaca la presencia de dos organizaciones sociales a las que pertenecen algunos productores de tortillas, a través de las cuales emprenden acciones políticas en defensa de sus intereses, aunque estas organizaciones no estén conformadas por personas que se dediquen de manera exclusiva a la industria de la tortilla.

Entre estas organizaciones se encuentran las siguientes:

- Organización Lucio Cabañas
- Organización Campesina Emiliano Zapata-CNPA<sup>32</sup>
- Organización Campesina Emiliano Zapata-UNOPII<sup>33</sup>

El tipo de información que se requiere recopilar de los representantes gremiales, tanto de Tuxtla Gutiérrez como de Comitán, está orientada principalmente a reconocer el comportamiento de tres grandes grupos de variables, que destacan aspectos: socio-demográficos, organizativos y relacionales; como el caso de las

---

<sup>32</sup> La Organización Campesina Emiliano Zapata (OCEZ), nace en Chiapas en 1980, años más tarde junto con algunas organizaciones de otras entidades, deciden fundar la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA), conformando la organización OCEZ-CNPA.

<sup>33</sup> La OCEZ tiene una fracción de la misma organización, que se denomina Unidad Nacional de Organizaciones Populares de Izquierda Independientes (UNOPII).

unidades de observación vinculadas a las empresas y los empresarios Mypes de la industria de la tortilla.

El grupo de variables socio-demográficas de los gremios tortilleros, buscan identificar los rasgos más relevantes relacionados con el nombre de la asociación gremial y los datos de su localización en el territorio. Otro grupo de variables está orientado a destacar los aspectos más sobresalientes de la estructuración organizativa del gremio, relacionada con el tipo de asociación jurídica, el lugar y la fecha de la integración formal y número de miembros que la integran; así como, la frecuencia con que se reúnen y los asuntos que tratan en cada reunión. También sobre aspectos enfocados a los propósitos del gremio, las ventajas, desventajas y dificultades encontradas al estar agremiados, como los beneficios que obtienen y las expectativas que tienen de su gremio.

Tanto para las variables socio-demográficas, como para las de estructuración organizativa del gremio, el análisis de la organización se hace desde el enfoque de racionalidad organizativa, reconociendo a los factores de edad y sistema técnico, como variables contingenciales de la organización.

En el mismo sentido, desde la perspectiva que reconoce al entorno organizativo como una variable contingente, el grupo de variables relacionales están enfocadas a revisar aspectos de los vínculos sociales, que establecen los gremios de las Mypes tortilleras, en dos sentidos: en primer lugar, destaca el tipo de relaciones que llevan a cabo con otros gremios de empresarios de su entorno, entre las que se contempla aspectos relacionados con el tipo de vínculos que crean: las razones de asociarse, las ventajas y desventajas que representa para su gremio tal asociación, las dificultades y los beneficios encontrados, así como las expectativas que se espera satisfacer. En segundo lugar, sobresalen las relaciones que establecen los gremios con otras instituciones, principalmente con las dependencias de las diferentes instancias de la administración pública federal, estatal y municipal, haciendo énfasis en el tipo de relaciones que constituyen, los beneficios que obtienen y las dificultades que enfrentan.

#### **4.3.4.- Funcionarios de las dependencias de gobierno**

Destacando la mirada que da cabida al análisis del entorno organizativo como una variable contingencial, otros actores que desempeñan un papel protagónico como unidades de observación en el territorio, respecto a los cambios organizativos del sector manufacturero de la industria de la tortilla, lo representan los funcionarios de las dependencias de los distintos niveles de gobierno, tanto de competencia federal como estatal y municipal.

Respecto a la Secretaría de Economía, en la estructura orgánica de la dependencia federal, se inserta la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, a través de la cual se coordina el Fondo de Apoyo para la Mipyme, este fondo otorga apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomentan la viabilidad de las empresas que se están gestando, o aquellas que comienzan a emprender un desarrollo sustentable y productivo como empresas activas, así como atender la consolidación y competitividad de este sector.

Cada entidad federativa cuenta con un delegado federal de esta Secretaría, quien atiende las funciones de gestión y seguimiento a los diferentes programas y proyectos de la dependencia, diseminados en la entidad. La unidad de observación recae en la personalidad del delegado federal en la entidad, o bien, en el responsable de la Coordinación de Promoción de la Delegación Federal de la Secretaría de Economía en Chiapas.

Por parte de la Secretaría de Economía del Estado de Chiapas, dentro de su estructura orgánica, cuenta con la Subsecretaría de las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas, instancia encargada de atender las gestiones relacionadas con este segmento de empresas. Se tiene contemplado como otra unidad de observación, al titular de esta Subsecretaría, mismo que puede aportar elementos de análisis importantes, respecto a los cambios organizativos en las Mypes de la industria de la tortilla.

En relación a los funcionarios públicos de las instancias administrativas de los ayuntamientos municipales de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, mismos que tienen una

participación importante en el territorio, como actores protagonistas en los procesos de reestructuración de la Mype de la industria de la tortilla y que son considerados como unidades de observación, se destaca lo siguiente:

La estructura orgánica del Ayuntamiento Municipal de Tuxtla Gutiérrez, contempla las funciones de la Secretaría de Desarrollo Económico Municipal, de la que depende la Dirección de Fomento Económico, como instancia administrativa encargada de atender los asuntos relacionados con la actividad económica, que requieren los empresarios asentados en el territorio municipal. Corresponde a esta última instancia de Fomento Económico Municipal, ser considerada como la unidad de observación que puede ayudar a explicitar el proceso de reestructuración de la Mype de la industria de la tortilla, como objeto de estudio en el territorio de referencia.

En lo referente al Ayuntamiento Constitucional de Comitán, existe la Secretaría Municipal de la que depende la Coordinación de Atención a Grupos Sociales, instancia a la que recurren los industriales de la masa y la tortilla, cuando tienen necesidad de gestionar asuntos relacionados con dicha actividad económica; por lo tanto, recae en los funcionarios públicos de esta coordinación, ser tomados en cuenta como los actores de este territorio, que serán sujetos de observación, respecto al problema de investigación planteado.

La información que se requiere recabar de los representantes de las diferentes dependencias de la administración pública federal, estatal y municipal, está integrada en tres grupos de variables, mismas que toman en cuenta aspectos de identidad de la institución, aspectos de su estructura funcional y relaciones con el segmento de las Mypes del sector manufacturero.

En el primer grupo de variables, se mencionan los datos más importantes que identifican a la dependencia, como son: nombre, responsable inmediato y domicilio de ubicación. Los aspectos de la estructura funcional, hacen referencia a las tareas administrativas que desempeñan las áreas específicas, que mantienen relación directa con los empresarios de las Mypes del sector manufacturero.

Finalmente, resaltan en este grupo los aspectos relacionales que mantiene la dependencia con las Mypes del sector manufacturero, buscando señalar el tipo de relaciones que establece y los propósitos que busca cumplir; además, de hacer referencia a los tipos de programas de apoyo orientados a este segmento, sus objetivos y alcances que tiene, así como las dificultades que enfrenta en el cumplimiento de sus funciones.

#### **4.3.5.- Personal directivo de las Instituciones de Educación Superior**

Otros actores del territorio que son tomados en cuenta como unidades de observación, lo conforman los directores y/o coordinadores académicos de las diferentes instituciones de Educación Superior e Investigación, asentadas en las cabeceras municipales, tanto de Tuxtla Gutiérrez como de Comitán; entre éstas destacan las siguientes, como entidades de observación que pueden aportar elementos de análisis importantes:

En Tuxtla Gutiérrez, se considera a la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la UNACH, misma que ofrece la Licenciatura en Administración y Licenciatura en Contaduría, con programas académicos que pueden vincularse con la Mype de la industria de la tortilla en este territorio. También está el Centro Universidad-Empresa (CEUNE) de la misma Universidad, que ofrece la Licenciatura de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y puede ser considerado como unidad de observación relevante, que puede proveer elementos de importancia significativa al problema de investigación.

También en este mismo territorio, se tienen como unidades de observación a los representantes académicos de la Universidad Valle del Grijalva, Universidad del Valle de México, Instituto de Estudios Superiores de Chiapas y el Tecnológico de Monterrey, Campus Tuxtla; todas estas instituciones ofrecen la Licenciatura en Administración de Empresas y no se descarta que dentro de sus objetivos de formación profesional, tengan contemplados algunos programas de vinculación con el sector industrial de la Mype de la tortilla de este territorio.

La información que se requiere recabar de los directores y/o coordinadores académicos, como representantes de las diferentes instituciones de Educación Superior e Investigación, está conformada por tres grupos de información, mismos que destacan elementos de identidad de la dependencia, aspectos de su estructura académica y las relaciones que establecen con el segmento de las Mypes del sector manufacturero.

En primer lugar, se señalan los aspectos enfocados a la identificación de la institución de referencia, como son: nombre, domicilio de ubicación y nombre del representante académico.

En segundo lugar, se revisan los aspectos relacionados con su estructura académica, haciéndose énfasis en los programas educativos que ofrece, tanto en el nivel de pregrado y posgrado, así como las diferentes opciones de gestión de la investigación que tiene la institución, como son: el cultivo de Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) o centros de investigación, asociados a la Mype del sector manufacturero, en forma particular.

En tercer lugar, sobresalen los aspectos relacionales que lleva a cabo la institución con la sub-rama industrial de la Mype tortillera, mismos que buscan hacer énfasis en el tipo de relaciones que establece y los propósitos que requiere cumplir; así como, los programas de vinculación que tiene establecidos con dicha sub-rama empresarial.

#### **4.3.6.- Otros actores involucrados del territorio**

En referencia a las unidades de observación respecto al problema de investigación planteado, se señala que en ambos territorios en estudio –Tuxtla Gutiérrez y Comitán– destacan otros tipos de empresarios pertenecientes al gremio tortillero, que además de pertenecer a dicho gremio, cumplen con la función de ser proveedores de insumos. Se tiene el caso de los proveedores autorizados de harina de maíz, que es considerada la materia prima de consumo básico en la elaboración del producto tortilla; por lo que en el mercado se distribuye principalmente la marca Maseca, seguida de la marca Minsa.

También algunos empresarios del gremio, son distribuidores de máquinas tortilladoras e insumos secundarios, que son necesarios para el funcionamiento de la industria de la tortilla, como son: refacciones para tortilladoras, papel grado alimenticio y teflón. Tanto el gas LP y el agua, como otros productos importantes, lo compran directamente a las empresas distribuidoras.

La información que se requiere obtener de estos grupos de empresarios, es en función al tipo de productos que abastecen a los Mypes tortilleros, la forma cómo se los proveen y las condiciones en que se los venden. Se busca recabar dicha información a través de la aplicación de entrevistas estructuradas a profundidad, dirigidas a los principales empresarios que asumen el papel de proveedores de insumos, tanto de Tuxtla Gutiérrez como de Comitán.

Es necesario identificar, como otro actor relevante que participa en el territorio, aunque en menor grado, al representante de una asociación de empresarios al que pertenecen los productores de la industria de la tortilla, independientemente del gremio empresarial al que se asocian. Esta asociación es la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA); cabe hacer la pertinente aclaración, que se hace referencia a esta organización empresarial a través de su respectiva representación institucional en el municipio de Tuxtla Gutiérrez, ya que sólo en este espacio se encuentra vigente y activa.

Respecto a la información que se requiere compilar del representante de la asociación empresarial, a la que pertenecen los empresarios de la industria de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez; se investigan algunos elementos que ayuden a la identificación de la asociación, como son: su estructura organizativa y aspectos relacionales con otras organizaciones de su entorno.

En primer lugar, se busca identificar los datos más relevantes relacionados con el nombre de la asociación empresarial y los de su localización en el territorio. También, investigar lo más sobresaliente sobre la estructuración organizativa de la asociación, la frecuencia con que se reúnen y los asuntos que tratan en cada reunión. Así mismo, los propósitos, las ventajas, desventajas y dificultades

encontradas al estar asociados; así como, los beneficios obtenidos y las expectativas que tienen de su asociación empresarial. Finalmente, los aspectos relacionales que están orientados a revisar los vínculos sociales que establecen las asociaciones de empresarios con el sector de las Mypes manufactureras de la industria de la tortilla.

#### **4.4.- Selección de los instrumentos de investigación**

La encuesta, como el instrumento de investigación de campo que se aplicó a la empresa Mype de esta sub-rama industrial, para recabar información que ayude a reconocer los cambios implementados, tanto en la estructura organizativa como en el proceso productivo y, en el tipo de relaciones que establece con otras instituciones, se presenta en el anexo 1.

Para ello, se aprovechó la aplicación de dicha encuesta para recabar información relacionada con los empresarios de las Mypes. También se utilizó la entrevista estructurada a profundidad como instrumento de investigación, misma que fue aplicada a algunos empresarios de las Mypes tortilleras, que de manera particular se distinguen por el desempeño de su actividad dentro de este sector productivo.

Con el firme propósito de obtener información que ayude a conocer la opinión de los representantes gremiales, con relación a sus aspectos organizativos, así como las relaciones que establecen con otros gremios e instituciones, los instrumentos de investigación de campo que se aplicaron son por un lado, la encuesta (ver anexo 2), y por otro, la entrevista estructurada a profundidad.

En la búsqueda de información con los representantes de las diferentes dependencias de la administración pública federal, estatal y municipal, referente a la identidad de la dependencia, su estructura funcional y los aspectos relacionales con el segmento de las Mypes del sector manufacturero, los instrumentos de investigación de campo que se utilizaron fueron: una, tipo encuesta (ver anexo 3) y otra, tipo entrevista estructurada a profundidad.

El instrumento de investigación implementado para conocer la opinión de los directores y/o coordinadores académicos que representan a las diferentes

instituciones de Educación Superior e Investigación, fue tipo encuesta (ver anexo 4). Otro instrumento utilizado para la recolección de información en este segmento observable, fue la entrevista estructurada a profundidad.

Una vez definidas las distintas unidades de observación, así como las variables a observar y los instrumentos de recolección de la información respecto al problema de investigación; el formato utilizado para el procesamiento de la información recabada, respecto a las variables consideradas en cada unidad de observación, es mediante el uso del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS<sup>34</sup> por sus siglas en inglés) para el caso de las encuestas y la interpretación de los resultados obtenidos para las entrevistas.

#### **4.5.- Formulación de las líneas básicas de interpretación de resultados**

Para finalizar el presente capítulo, se reitera en las líneas de interpretación en relación a las evidencias encontradas, tomando en cuenta la definición previa de los conceptos teóricos trabajados en esta parte de la fundamentación metodológica de la investigación.

El primer criterio general de interpretación, sobre el que se plantea la presente investigación, enfocada a la reestructuración de la Mype de la industria de la tortilla de las ciudades de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, hace énfasis en reconocer a esta organización desde la perspectiva de la racionalidad organizativa, que determina el carácter social del fenómeno organizativo y privilegia la adecuación de los recursos humanos y materiales, a los fines de la organización.

A partir de este criterio general, surge un primer concepto básico que busca definir a la organización de la Mype de la industria de la tortilla en los territorios de referencia como un instrumento de acción colectiva, mediante el cual las personas se ponen de acuerdo para actuar en función de un objetivo común. En este sentido, la acción colectiva está determinada por las actividades que en forma

---

<sup>34</sup> El SPSS es el *Statistical Package for the Social Sciences*, fue desarrollado en la Universidad de Chicago. Es un programa estadístico que contiene dos partes que se denominan: a) vista de variables (para definiciones de las variables y de los datos) y b) vista de los datos (matriz de datos).

coordinada realizan los trabajadores, para dar cumplimiento a las tareas encomendadas.

Para el caso de las Mypes tortilleras, la organización tiene por objetivo producir un bien que es aceptado por el mercado, en el que cada trabajador cumple con una función particular en las diferentes etapas del proceso productivo, ya sea en la entrada de insumos y materia prima o en la elaboración y venta del producto. Se destaca la forma en que se está dando la división técnica del trabajo, que permite entender los mecanismos aplicados en la segmentación del conjunto de actividades que realizan los trabajadores, para dar cumplimiento a dicho proceso productivo.

El segundo concepto básico, reconoce a la organización de la Mype productora de tortillas como un sistema de relaciones sociales, donde las personas que la componen constituyen el carácter esencial de la estructura organizativa, dado el conjunto de interacciones que llevan a cabo; en ese sentido, se busca identificar el carácter social que está determinando el comportamiento de los trabajadores de las empresas de referencia, en función de las actividades ordinarias que desarrollan, para el logro de los objetivos propuestos.

La organización de la Mype productora de tortillas, es entendida en tercer lugar desde su dimensión cultural, que dado su carácter social la convierte en un ente generador de normas y valores que definen su cultura y regulan su comportamiento, tanto hacia adentro como hacia afuera. Desde esta dimensión es importante reconocer las estrategias que implementa el empresario tortillero, para entender el mercado que atiende y las formas cómo se está relacionando con otras organizaciones, así también distinguir el comportamiento que están asumiendo los trabajadores en el desempeño de sus funciones en la empresa.

Un segundo criterio general de interpretación, sobre el que se plantea la presente investigación, está orientado a explorar a esta Mype desde el enfoque de racionalidad de contingencia organizativa, que reconoce la existencia de varias formas de estructuración organizativa; por lo tanto, el primer concepto básico que

provoca este criterio contingencial, respecto a la estructuración de la Mype tortillera, se refiere al factor entorno que concibe un conjunto de condiciones diferenciadas, que hacen que la organización genere también respuestas diferenciadas. El entorno y su incidencia en los procesos de diferenciación e integración, constituye un factor explicativo, en donde, entre más presión ejerce un entorno, la organización genera mayores respuestas diferenciadas.

Dentro del mismo concepto básico del factor entorno, es necesario hacer énfasis en los distintos mecanismos de competencia y asociación que ha implementado el empresario de la Mype tortillera, como elemento determinante de la influencia del entorno y la respuesta emitida por la acción ejercida. Los mecanismos de competencia se refieren a las estrategias que ha implementado el empresario, para ubicar sus puntos de venta en el territorio y en lugares de mayor concurrencia de consumidores; a la manera en que el reparto a domicilio ha intervenido como estrategia para abarcar otros segmentos de mercado; así como, a la oferta de otros productos de consumo básico generalizado, como una estrategia de atracción de clientes.

Aún cuando en este caso, el precio no es el elemento determinante en la competencia con otros empresarios del mismo sector, ya que generalmente es acordado entre los miembros de un grupo, su comportamiento como factor es importante por el rol que desempeña en el mercado, en el que existen indicios de que es variable entre algunos grupos del gremio.

Finalmente, emergen las prácticas de inhibición de algunos empresarios de la Mype tortillera, que en su calidad de competidores del mismo gremio, toman acuerdos políticos con autoridades locales para impedir el uso de suelo a otros empresarios tortilleros y en algunos casos, recurren a mecanismos de inhibición de la competencia, mediante prácticas violentas.

Por el lado de los mecanismos de asociación, como el otro elemento del concepto básico de interpretación del factor entorno, el empresario tortillero busca asociarse

con otros grupos de empresarios de su mismo gremio, en busca de la defensa de sus intereses gremiales.

Otro elemento de influencia del factor entorno en la organización, se relaciona con la incidencia de las grandes empresas. En este sentido, la estructura organizativa de las Mypes, ha sufrido cambios como consecuencia de la influencia ejercida por las grandes empresas y la forma en que impactan en sus procesos internos, tanto productivos como administrativos.

Desde el mismo criterio general de racionalidad contingencial de la organización, también es importante reconocer como otro elemento del concepto básico del entorno, a las dimensiones de estabilidad, complejidad, diversidad de mercados y la hostilidad que adquiere esta variable organizativa, para determinar la forma en que la están impactando.

La edad de las empresas, es el segundo concepto básico que provoca el criterio de contingencia de la organización, ésta es un factor determinante que tiene incidencia directa sobre la estructuración organizativa, porque a través del tiempo se van produciendo cambios importantes que les afectan. El tamaño de las empresas, es el tercer concepto básico que deriva del segundo criterio general de interpretación. Éste afecta de manera directa a la estructura organizativa, ya que a mayor tamaño de la organización, más compleja será su estructura, lo que obliga a una mayor especialización de las tareas, al mismo tiempo que más diferenciadas serán sus unidades y más desarrollado su componente administrativo.

El cuarto concepto básico, hace referencia a la variable organizativa relacionada con el sistema técnico, el cual se considera otro factor que incide de manera sobresaliente sobre la estructuración de las organizaciones. El sistema técnico o tecnológico, es el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, para llevar a cabo las diferentes tareas para la obtención del producto final. Es importante reconocer el conocimiento que poseen, tanto el empresario como los trabajadores de la Mype tortillera, respecto al proceso productivo, haciendo énfasis en los procedimientos que realizan en las etapas del proceso para la elaboración del

producto. Además, como parte de este sistema técnico es importante conocer la caracterización del tipo de maquinaria que se utiliza en dicho proceso, lo que facilita la identificación de los requerimientos técnicos en cuanto a conocimientos y habilidades para su manejo.

También el reconocimiento de los mecanismos de control que aplican los trabajadores en el proceso de producción, determina la forma en que emplean sus conocimientos y habilidades en cada etapa del proceso productivo. Finalmente, la frecuencia y las formas como el empresario toma decisiones, ayudan a identificar los conocimientos, las habilidades y la experiencia que utiliza en la consecución de los objetivos económicos y sociales de la organización.

## **CAPÍTULO 5**

# **PERSPECTIVA DE LA DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS CON LA INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO 5**

### **PERSPECTIVA DE LA DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS ENCONTRADOS CON LA INVESTIGACIÓN**

Los resultados obtenidos en la presente investigación, orientada a revisar los procesos de reestructuración productiva y organizativa en que ha estado inmersa la Mype de la industria de la tortilla en dos ciudades de estudio: Tuxtla Gutiérrez y Comitán, se hace desde dos perspectivas teóricas: la primera es desde la racionalidad organizativa; y la segunda, desde la racionalidad de la contingencia estructural, mismas que confrontadas con los hechos que evidencian los referentes empíricos encontrados, será posible explicar el comportamiento que ha asumido la Mype en esta actividad económica, ante los procesos señalados.

El desarrollo del presente capítulo se divide en cinco secciones: en la primera, se revisa la evolución que ha tenido la industria de la tortilla en el contexto nacional mexicano a partir del año 1992, en que se crea un fideicomiso para la liquidación del subsidio a la tortilla. La segunda sección, presenta una caracterización de la Mype de la industria de la tortilla, tanto en Tuxtla Gutiérrez como en Comitán, mismos que son los territorios a los que se hace referencia, como los contextos particulares en que se inserta la investigación. En la tercera sección, motiva una discusión de la forma en que se ha dado la reestructuración del proceso productivo en la Mype tortillera, en las ciudades de referencia.

Continuando con la descripción del contenido del presente capítulo, la cuarta sección hace énfasis en los cambios organizativos, que se han llevado a cabo en esta sub-rama de la industria de la tortilla en los espacios estudiados, mismos que han derivado de la reestructuración del proceso productivo y que están vinculados a las condiciones del entorno. En la última sección, se analiza y explica la tipología de relaciones que establecen los empresarios de la industria de la tortilla con los diferentes actores que están presentes en el entorno de esta rama industrial, como son las instancias de gobierno municipal, estatal y federal; las instituciones de educación superior y de investigación, así como con otros actores de los territorios en estudio.

### **5.1.- Evolución de la industria de la tortilla en el contexto nacional**

En esta primera sección, se destacan los aspectos evolutivos en que ha estado inmersa la sub-rama industrial de la tortilla, en el contexto nacional mexicano, a partir del año 1992, en que se crea un programa orientado a la liquidación del subsidio al maíz.

Los procesos de reestructuración productiva y organizativa de la Mype, productora de tortilla en el contexto mexicano, han resultado de los cambios en los procesos de participación del gobierno federal, a través de la implementación de políticas públicas, orientadas a intervenir en los procesos de regulación comercial de la cadena maíz-tortilla, entre los que se señala la salida de la CONASUPO como principal proveedora de maíz subsidiado; lo que provocó la liberación del precio de la tortilla al público consumidor y el ingreso de nuevos empresarios Mypes a la sub-rama, que a su vez motivó la incursión de nuevos industriales proveedores de materia prima.

Estos cambios generaron nuevas reglas de relaciones inter-empresariales, y entre las empresas tortilleras y los distintos niveles de gobierno, como actores que están presentes en el entorno de la Mype tortillera. Estos hechos ocurridos se sustentan a través del enfoque de racionalidad organizativa, que destaca la adecuación de medios y recursos a los fines de la organización y del enfoque de racionalidad de la contingencia estructural que privilegia al entorno, como el principal factor contingente de la organización, entre otros factores.

Siguiendo la lógica de la racionalidad organizativa, tanto la CONASUPO como el empresario productor de tortilla, buscaban alcanzar sus fines comunes con base en la adecuación de sus medios y recursos, con los que contaban ambas instancias. La CONASUPO por su lado, deseaba cumplir con la función social de ser la subsidiaria, que garantizara la compra y ejerciera la regulación de los precios de los productos de la canasta básica, particularmente el maíz; por otro lado, el empresario de la industria de la tortilla, requería obtener los máximos dividendos con el mínimo de recursos invertidos en el ejercicio de la actividad

económica, como consecuencia del abasto seguro de maíz y a precio preferencial, por estar subsidiado, aunque el precio de la venta de la tortilla estuviera controlado.

Los procesos de reestructuración de los ámbitos productivo y organizativo de la industria de la tortilla, inician cuando el gobierno federal a principios de 1992, crea el Fideicomiso para la Liquidación del Subsidio a la Tortilla (FIDELIST), organismo público responsable de administrar el programa de subsidio a la tortilla. Con la creación del FIDELIST, también dio inicio un proceso de liberación del precio de la tortilla al consumidor, lo que obligó a que el empresario tortillero, tanto para la compra de insumos y materia prima, como para la venta de sus productos, tuviera que ajustarse a la libre competencia<sup>35</sup>, como mecanismo de mercado. La liberación del precio de la tortilla, provocó el ingreso de nuevos empresarios Mypes a esta sub-rama industrial.

Estos cambios le otorgaron otra dimensión al mapa de actores involucrados, ya que generaron nuevas reglas de relaciones inter-empresariales, entre los integrantes del mismo gremio de empresarios tortilleros y las grandes empresas proveedoras de materia prima; así como, entre los empresarios tortilleros y los distintos niveles de gobierno que participan en el entorno de la Mype tortillera, dando cabida a partir de estos hechos, a los sustentos que propone el enfoque de racionalidad de la contingencia estructural.

Mientras el maíz era subsidiado, el empresario tortillero utilizaba masa de maíz nixtamalizado para la producción de tortillas, después de la liquidación del subsidio, el empresario asume una racionalidad diferente, ya que se encuentra ante la posibilidad de tomar otras decisiones respecto al tipo de materia prima a utilizar, por lo que de manera paulatina fue implementando la masa de harina de maíz; al principio de este cambio, el empresario tortillero combinaba la masa de

---

<sup>35</sup> Aunque en el comportamiento real del mercado, es evidente que no hay tal libre competencia, pues existe un monopolio en la provisión de insumos a esta sub-rama de actividad económica, por parte del Grupo Industrial Maseca, S.A. (GIMSA).

nixtamal con la masa de harina; hasta hoy día, en que la gran mayoría maneja solamente harina de maíz.

En este sentido, se retoma una parte de la entrevista aplicada al Lic. José Manuel Torres Domínguez, empresario tortillero de Tuxtla Gutiérrez, con una experiencia de 20 años en esta actividad económica y secretario del grupo de empresarios tortilleros "Somos Chiapas", mismo que refiere lo siguiente

«De manera estratégica Maseca mejoró con tecnología nueva todo el proceso productivo de la tortilla, desde la materia prima hasta las máquinas tortilladoras... ellos tienen una empresa que produce un tipo de máquinas especiales que están hechas tecnológicamente a la medida tomando en cuenta las características de la harina que ellos mismos producen. Ellos dicen: te doy la maquina, te doy la materia prima y te capacito pero luego te haces cliente mío. En el año 92 se liberó el precio de la tortilla y a partir de ahí nos quitaron el subsidio del maíz».

A partir del hecho referido, se vislumbra la participación de la gran empresa productora de harina de maíz, como otro actor importante del mapa socioeconómico de esta sub-rama productiva, misma que también asumía una nueva racionalidad, ya que buscaba convertirse en la principal proveedora de harina de maíz, entendiendo la otra racionalidad del empresario que requeriría de esta materia prima en grandes cantidades, como un insumo indispensable para el desarrollo de su actividad económica.

Las grandes empresas harineras, para lograr sus objetivos propuestos, respecto a la nueva racionalidad asumida, mejoraron las características y propiedades de la harina de maíz, además que lanzaron al mercado una máquina tortilladora, que se ajustaba de manera adecuada a los requerimientos de la nueva materia, que ya estaba utilizando el productor.

Por tanto, surgen dos actores que como proveedores, empiezan a jugar un papel relevante en la reestructuración de la cadena productiva de la tortilla. Destaca en primer lugar el Grupo Industrial Maseca, S.A. (GIMSA), que hasta ahora ha logrado posicionarse de manera importante en el mercado, atendiendo las necesidades de consumo de harina de maíz de los productores de tortilla, a tal

grado que se ha convertido en la principal proveedora de esta materia prima en el contexto mexicano. También sobresale la empresa harinera Maíz Industrializado del Norte (MINSNA), como la segunda empresa que cumple con la función de proveedora de esta materia prima, aunque con menor participación en el mercado que la anterior.

Lo referido, deja en evidencia la compatibilización de objetivos entre el empresario tortillero y las grandes empresas productoras de harina de maíz, ya que la etapa de nixtamalización, que anteriormente realizaba el empresario tortillero, la absorbieron las empresas harineras con su incursión como nuevos industriales proveedores de esa materia prima, que les garantizaba el abasto sin necesidad de almacenarlo.

Con la implementación de la harinización, se optimizan recursos como el tiempo y otros materiales en el proceso de producción de la tortilla, aunque éstos sean en detrimento de las utilidades, tomando en cuenta que el rendimiento de la masa de harina de maíz, es inferior al rendimiento de la masa de maíz nixtamalizado; además, que el costo de la tonelada de maíz, es mucho menor que la tonelada de harina de maíz, de cualquiera de las marcas existentes en el mercado.

La sustitución de la etapa de nixtamalización por la de harinización, en el proceso de producción de la tortilla, suprimió el uso del molino de nixtamal que se utilizaba para la molienda; se mejoraron otros aditamentos específicos de la máquina tortilladora, como el cortador de la masa que da forma redonda a la tortilla; antes era de bronce y se sustituyó por uno de acero, tipo grado alimenticio<sup>36</sup>.

La utilización de harina de maíz como materia prima, simplificó el trabajo de los empresarios Mypes en la elaboración de tortillas. Por lo consiguiente, en la etapa

---

<sup>36</sup> La norma internacional NSF/ANSI 51, establece que el acero inoxidable usado en la elaboración de alimentos, debe ser de los tipos AISI 200, 300 ó 400, incluyendo aleaciones de estas series o sus anteriores. De acuerdo a esta norma, el acero inoxidable que debe utilizarse en las zonas que entran en contacto directo o accidental con los alimentos, debe contener un mínimo de cromo del 16%, lo que constituye el grado alimenticio. El cromo en la aleación evita la descomposición química del acero con las variaciones de temperatura, ya que esta descomposición podría contaminar los alimentos con sustancias no aptas para su consumo.

de nixtamalización se requería de una área específica, mayor tiempo y mayores insumos para la cocción del maíz, se necesitaba mayor espacio físico para el molino de nixtamal; además, se tenía que contratar los servicios de un trabajador más que se hiciera cargo de la molienda.

En fin, la simplificación de los tiempos en el proceso de producción de la tortilla, provocó que se modificaran las funciones de los trabajadores, debido a que se suprimieron las actividades de cocción del maíz y molienda del nixtamal, que se hacían un día antes; también se implementaron otras actividades que antes no se realizaban, como es la recepción y almacenaje de la harina de maíz.

Los cambios implementados, obligaron a que se reestructuraran las funciones del empresario, atendiendo su propia lógica de racionalidad empresarial, es decir, adaptando sus pocos o muchos recursos a sus propósitos económicos como empresario; así mismo, provocó que se modificaran las tareas y obligaciones de los trabajadores, también siguiendo su propia lógica de racionalidad en su desempeño laboral, lo que indujo que se alterara el conjunto de relaciones entre empresarios y trabajadores, pero dentro de un esquema común de compatibilización de objetivos, entre el empresario tortillero y los trabajadores.

Destaca la necesidad de que la Mype productora de tortillas, estableciera nuevas formas de correlación con los actores del entorno y además, reorientara sus objetivos, tanto económicos como sociales, al buscar la posibilidad de asociarse en mayor proporción con empresarios tortilleros y con grupos de la misma sub-rama industrial, a la que pertenece, y en menor grado con gremios de giro distinto al suyo, en busca de la defensa de sus intereses gremiales; así como, que acordara vínculos con propósitos comerciales con las grandes empresas abastecedoras de materia prima e insumos; participara en esquemas de vinculación con las instancias de la administración pública municipal, estatal y federal y con las instituciones de educación superior e investigación; dando cabida con estos hechos referidos a los sustentos teóricos, que propone el enfoque de la racionalidad de la contingencia estructural.

Es necesario mencionar que los cambios en el proceso productivo de esta sub-rama industrial, han resultado de los procesos de reestructuración de la industria de la tortilla en general, y se refieren a las formas en que los empresarios asumen los efectos de las influencias del entorno, para lo cual reestructuran una serie de funciones en la toma de decisiones para la gestión directiva, ya sea de producción, organizativas, de mercado y financieras; dando cumplimiento con estos hechos referidos, a los razonamientos que plantea la perspectiva de la racionalidad contingencial.

Los cambios significativos para la tarea de producción, es respecto a la eliminación de las etapas iniciales en el proceso de elaboración de la tortilla; los cambios organizativos, surgen dada la necesidad de disminución del personal contratado por la eliminación de etapas en el proceso de producción, así como debido a la contratación de nuevo personal para reparto a domicilio; los cambios en las estrategias de mercado, se dan a través de la implementación de ventas de tortilla a domicilio; y los cambios en las funciones financieras, exigen ajustes con relación a los gastos directos e indirectos en el proceso de elaboración del producto.

Los procesos de reestructuración de la Mype del sector industrial de las tortillas, en el contexto mexicano, son inducidos por las fuerzas que ejercen los actores del entorno, como son: los proveedores de materia prima e insumos y maquinaria, los otros productores de tortilla, los representantes de las dependencias de gobierno, las instituciones de Educación Superior, entre otros; ya que éstos inciden de manera directa en la estructura de la organización, es decir, cuando se reestructura la industria de la tortilla en general, provoca cambios en la estructura productiva y organizativa de la empresa Mype productora de tortilla.

Cabe reiterar que la reestructuración de la Mype de esta sub-rama industrial, implicó cambios en el proceso productivo, que como ya se dijo antes, fueron cambios vinculados a la supresión de las etapas iniciales en el proceso de elaboración de las tortillas, lo que a su vez provocó cambios en la organización interna, respecto al número y tipo de trabajadores que requería la empresa; así

mismo, provocó cambios en las relaciones inter-empresariales con otros productores de su misma actividad económica, dada la necesidad de agruparse para la defensa de sus intereses.

Para cerrar esta primera sección, destacan los cambios en las relaciones que llevan a cabo los empresarios de la industria de la tortilla, con otros actores del territorio, como son los proveedores de materia prima, insumos y maquinaria y con representantes de las dependencias de gobierno, es decir la Mype de esta sub-rama industrial, está expuesta tanto a los cambios que se susciten en su estructura interna como a las variaciones del entorno.

## **5.2.- Caracterización de la micro y pequeña empresa industrial de la tortilla en Tuxtla Gutiérrez y Comitán**

Esta sección destaca algunos indicadores que identifican el comportamiento que ha tenido la rama y la sub-rama, a la que pertenecen las Mypes industriales productoras de tortilla, asentadas en la entidad chiapaneca y en las cabeceras municipales de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, consideradas como los territorios a los que se hace referencia en la presente investigación.

También se presenta un análisis de las principales características, así como de las condiciones que prevalecen en esta sub-rama industrial en los territorios estudiados.

La información que se señala en la tabla 9, en relación a los indicadores de los censos económicos 2004 y 2009 del INEGI, sobresale que para el año 2004 en Chiapas, existía un total de 3,087 unidades económicas de la rama 3118<sup>37</sup>, correspondiente a la elaboración de productos de panadería y tortillería, de las cuales 2,426 pertenecían a la sub-rama 31183, que se refiere a la elaboración de

---

<sup>37</sup> La rama industrial 3118, corresponde a la elaboración de productos de panadería y tortillería y la sub-rama 31183, atiende la elaboración de tortillas de maíz y molienda de nixtamal, según el esquema que utiliza el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), que está dividido en 21 subsectores, 86 ramas, 182 sub-ramas y 293 clases de actividad específica. Este clasificador fue elaborado por las agencias de estadística de los socios del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y fue utilizado por el INEGI en forma directa, a partir de los Censos Económicos 2004.

tortillas de maíz y molienda de nixtamal. En el año 2009, atendían esta rama industrial 4,311 unidades económicas, de las cuales 2,866 se dedicaban a la sub-rama de las tortillas.

Tabla 9: Unidades económicas de la industria de la tortilla del estado de Chiapas, Tuxtla Gutiérrez y Comitán

Territorio	2004		2009	
	Total	%	Total	%
<b>Chiapas</b>	<b>94,021</b>		<b>129,863</b>	
*Sector 31-33	9,601	100	13,726	100
**Subsector 311	3,592	37.41	5,010	36.50
***Rama 3118	3,087	32.15	4,311	31.41
****Sub-rama 31183	2,426	25.27	2,866	20.88
<b>Tuxtla Gutiérrez</b>	<b>19,680</b>	<b>20.93</b>	<b>26,377</b>	<b>20.31</b>
Sector 31-33	1,773	100	2,166	100
Subsector 311	641	36.15	798	36.84
Rama 3118	606	34.18	725	33.47
Sub-rama 31183	532	30.00	580	26.78
<b>Comitán</b>	<b>6,844</b>	<b>7.27</b>	<b>8,623</b>	<b>6.64</b>
Sector 31-33	699	100	924	100
Subsector 311	178	25.46	245	26.15
Rama 3118	161	23.03	215	23.27
Sub-rama 31183	122	17.45	143	15.48
*Sector 31-33 Industrias manufactureras **Subsector 311 Industria alimentaria ***Rama 3118 Elaboración de productos de panadería y tortillería ****Sub-rama 31183: Elaboración de tortillas de maíz y molienda de nixtamal Fuente: Censo económico 2004 y 2009, INEGI.				

Para el caso de Tuxtla Gutiérrez, en el año 2004, contaba con 606 unidades económicas de la rama industrial, mismas que representaban el 34.18% del total de unidades del sector; de éstas, 532 pertenecían a la sub-rama dedicada a la elaboración de tortillas, representadas por el 30% del total de unidades del sector en el municipio. Para ese mismo año en Comitán,

existían 161 unidades económicas de la rama industrial, mismas que representaban el 23.03% del sector; de las cuales, 122 unidades pertenecían a la sub-rama dedicada a la elaboración de tortillas, representadas por el 17.45% del total del sector en el municipio.

El censo económico 2009, para Tuxtla Gutiérrez reporta la existencia de 725 unidades de la rama industrial, mismas que conforman el 33.47% del total del sector en el municipio; de éstas, 580 unidades económicas representan el 26.78% del sector que corresponden a la sub-rama. Para Comitán en el mismo año, destaca la existencia de 215 unidades económicas, que atendían esta misma rama industrial, la cual estuvo representada por el 23.27% del sector; de ellas 143 unidades que conforman el 15.48% del total del sector industrial, atendían la actividad dedicada a la elaboración de tortillas (ver tabla 9).

Los indicadores de los censos económicos 2004 y 2009, respecto a la Mype que se dedica a la elaboración de tortillas de maíz, señalan que durante el período 2003-2008 en Tuxtla Gutiérrez, se establecieron 48 nuevas empresas tortilleras, mismas que significan un crecimiento en el mismo período del 9.0%; para Comitán, se crearon 21 de estas empresas, que representan un aumento de 17.2%. El incremento de las Mypes tortilleras en Comitán, es más significativo que el de Tuxtla Gutiérrez, tomando en cuenta el indicador que representa el total de unidades económicas al inicio del período, es decir, fue mayor la incursión de empresarios tortilleros al mercado de Comitán en términos relativos, en comparación con la incursión al mercado de Tuxtla Gutiérrez, a partir del número de empresarios tortilleros que existían al inicio del período.

Lo anterior también se puede explicar, mediante el cálculo de la tasa de crecimiento anual<sup>38</sup>, donde se observa que la sub-rama 31183 en la entidad, tuvo un crecimiento anual de 3.38% durante el período de cinco años. Para Tuxtla Gutiérrez la misma tasa de crecimiento de todas las unidades económicas durante el mismo período fue de 6.03% y para la sub-rama industrial dedicada a la elaboración de tortillas: 1.74%. Para Comitán, esta tasa de crecimiento de todas las unidades económicas, en general fue de 4.72% y en lo que se refiere a la actividad de la industria de la tortilla: 3.22% anual.

En relación al comportamiento de esta sub-rama industrial en ambos territorios, según la tabla 9, los porcentajes señalados para el año 2009, respecto al año 2004 son inferiores, ya que aunque se observa un crecimiento absoluto en el número de unidades económicas durante ese período, este crecimiento no sucedió de manera proporcional en la actividad que atiende dicha sub-rama industrial, debido a que creció en mayor proporción en la entidad el número de unidades de otras actividades económicas del sector y menos las de la industria de la Mype tortillera.

---

<sup>38</sup> La Tasa de Crecimiento Anual (TCA), se obtiene a través de la fórmula:  $(\sqrt[n]{VF/VI}-1)(100)$ , donde el cálculo se logra dividiendo el valor final entre el valor inicial de los períodos a comparar; de este resultado se obtiene la raíz según sean los años del período (cuadrada si son dos años, tercera si son tres, cuarta o quinta, etc., según corresponda), posteriormente se le resta la unidad y se multiplica por cien.

Por ello, al inicio de operaciones de las empresas tortilleras para los territorios de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, tomando en cuenta la opinión de los empresarios encuestados<sup>39</sup>, se observa que la empresa tortillera con mayor antigüedad de ambos territorios, data del año 1976. A partir del año 1992 en que se libera el precio de la tortilla, los empresarios entran en un esquema de mercado de libre competencia<sup>40</sup>.

Para ambos territorios, en 1996, según las encuestas aplicadas se crearon seis empresas tortilleras, y a partir de ahí su surgimiento ha sido más constante. Según las mismas encuestas, durante el período comprendido entre los años 1998 y 2011 en Tuxtla Gutiérrez, surgieron al mercado 114 empresas de esta sub-rama; mientras que en Comitán durante el mismo período, se crearon 86 tortillerías; es decir, surgieron 9.5 tortillerías en promedio por año para Tuxtla Gutiérrez y 7.1 para Comitán. Este crecimiento absoluto del número de tortillerías por año en los municipios de referencia, coincide con los datos que reporta la tabla 9, respecto a un período de cinco años, ya que del año 2004 al 2009 en Tuxtla Gutiérrez se crearon 48 tortillerías, lo que equivale a 9.6 tortillerías en promedio por año y 21 para Comitán, con un crecimiento promedio anual de 4.2 tortillerías.

Tomando en cuenta los datos señalados, tanto de la encuesta aplicada como de la información obtenida de los censos económicos 2004 y 2009 del INEGI, con relación a esta sub-rama industrial, en ambos municipios se observa que en los últimos diez años ha crecido el número de empresarios, aunque incursionando en una actividad económica que ya está operando en el mercado, lo hacen sin la intención de innovar productos ni procesos; o sea, toman la decisión de invertir en un negocio en el que buscan generar y vender un producto que otros empresarios ya están vendiendo; además, que el proceso de elaboración de tortillas no implica mayor esfuerzo para su funcionamiento como empresa; por el contrario, lo

---

<sup>39</sup> Se aplicaron un total de 161 encuestas a empresarios de la industria de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez y 123 a empresarios de Comitán. El formato del instrumento aplicado se anexa al final de este documento.

<sup>40</sup> Tanto en Tuxtla Gutiérrez como en Comitán, la producción y el consumo de tortillas, han estado sujetos al esquema de la oferta y la demanda que establece el libre mercado.

consideran un proceso de fácil aprendizaje y por lo mismo, de fácil incursión como empresarios, solamente se requiere contar con el capital suficiente para iniciar el negocio.

De acuerdo a las entrevistas aplicadas, el ser propietario único de una tortillería como unidad de producción, tiene ciertas ventajas, entre otras, ser independiente en sus decisiones, no compartir las utilidades con otra persona, no estar obligado a rendir cuentas a alguien más sobre la marcha del negocio; las principales desventajas pueden ser en función de no compartir los gastos que deriven de la operación del negocio, así como asumir en forma individual los riesgos

Por lo que respecta al tipo de propiedad de la empresa, del total de empresarios encuestados, en Tuxtla Gutiérrez el 85.7% son propietarios únicos y 14.3% están asociados. En Comitán el 87.8% es único dueño y el 12.2% está asociado con otras personas, es decir, la gran mayoría de los empresarios de ambos territorios trabajan en forma independiente, sin asociarse con alguien más para desempeñar su funciones como empresario, desde luego, con las ventajas y desventajas que implican ser propietario único del negocio.

Con relación a los productos que venden los empresarios tortilleros, tomando en cuenta que la tortilla es el principal producto que expenden, algunas unidades económicas ofrecen otro tipo de productos, como son: queso, huevos, chorizo, entre otros; de tal forma que se puedan adquirir en un mismo lugar, sin necesidad de recurrir a otra parte para completar el encargo.

En ese sentido, se tiene que para el territorio de Tuxtla Gutiérrez, el queso lo expenden 15.5% de las tortillerías; los huevos el 29.2%, el chorizo el 22.4% y 38.5% vende otros productos; en Comitán el 17.1% de las tortillerías expenden queso; huevos el 16.3% y chorizo el 14.6%, y otros productos los venden en el 20.3% de las tortillerías. Cabe destacar que para ambos municipios los otros productos varían entre: pan, chicharrones, chiles en conserva, crema de leche de vaca, etc.; complementos para una buena porción de tortillas.

Mención aparte merecen las tostadas y la masa, como los otros productos que vende la empresa. La tostada es un producto sustituto de las tortillas, la cual aparentemente es uno de sus más cercanos competidores, también la elaboran y comercializan algunos empresarios tortilleros, aunque muy pocos de ellos, aprovechando las ventajas de producción que les favorece la innovación de algunas máquinas tortilladoras<sup>41</sup>, que cuentan con ciertas adaptaciones que les permite elaborar tostadas, además de producir tortillas para las que fueron creadas.

Como resultado de esta innovación<sup>42</sup>, las máquinas tortilladoras que utilizan cabezal de rodillos de plástico, pueden producir tostadas de varios tamaños, según sean las necesidades del productor, dadas las exigencias del mercado.

Se observa en las encuestas aplicadas a la muestra de referencia, que en Tuxtla Gutiérrez, el 11.8% de los empresarios expenden tostadas en el mismo espacio que ocupa la venta de tortillas; mientras que para Comitán, apenas el 8.1% de industriales hacen lo mismo. Ningún empresario tortillero de ambos municipios, ha optado por dedicarse solamente a la producción y comercialización de tostadas, como cambio de actividad, debido a que su consumo en el mercado, es menor en comparación con el consumo de tortillas.

---

<sup>41</sup> Una tortilladora, es una máquina que se utiliza para elaborar tortillas en serie. El procedimiento de elaboración inicia cuando recibe la masa de maíz de nixtamal o de harina de maíz o una mezcla de ambas, para pasarla por compresión y recortar la forma redonda y delgada de la tortilla, para ser pasadas por una banda transportadora metálica dentro de un horno tipo comal para su cocción, posteriormente se transportan por otra banda, para que finalmente sean depositadas una a una sobre un receptáculo, para luego ser expandidas al consumidor. Las tortillas son vendidas por el peso de varias y no por el número de unidades.

<sup>42</sup> Considerando las características del producto que elaboran las máquinas tortilladoras, éstas pueden ser de dos tipos: una con cabezal de tolva y la otra con cabezal de rodillos. Ésta última, es la que cuenta con un innovador cortador de tortillas que utiliza rodillos de plástico de alta densidad –además de grado alimenticio– que le permite producir tortillas de mesa, de taco, para tostada, flauta, enchilada y totopo; cuenta con gran versatilidad en el corte. Tomando en cuenta el volumen de producción por hora, las máquinas tortilladoras con cabezal de rodillos, pueden ser de varios modelos, por ejemplo, los modelos 2012 de la marca Celorio son 70/KS, 100/KS, 130/KS y 200/KS, donde el numeral hace referencia a los kilogramos de masa/hora que se utilizan para la producción de tortillas/hora, y dependiendo del modelo, se pueden producir desde 2,000 hasta 6,000 tortillas por hora. Otra marca de tortilladoras es la de Manufacturas Lenin, que ofrece los modelos MLR30, MLR50, MLR60, MLR70, MLR90 y MLR180, que producen desde 720 tortillas/hora hasta 6,200 tortillas/hora, dependiendo del modelo.

La masa de harina de maíz, es la principal materia prima para la elaboración de la tortilla, también la utilizan de manera muy frecuente para elaboración de otro tipo de alimentos. Su venta en las tortillerías adquiere una importancia distinta a la de todos los productos señalados, se observa en la muestra que el 84.5% de los productores tuxtlecos, venden también masa, y los comitecos lo hace el 48.8%, esto se debe principalmente a la disponibilidad que se tiene del sub-producto para su venta y de la necesidad de utilizarla como materia prima, en la elaboración de algunos alimentos y bebidas.

El empresario tortillero recurre a la venta de productos complementarios, con el propósito de percibir ingresos extraordinarios, que aunque mínimos le ayuda a disminuir los gastos de operación del negocio. Los productos que se expenden en las tortillerías, en la mayoría de los casos, no los elabora el mismo empresario, los recibe a consignación de otras personas para su venta; por la cual, perciben una pequeña comisión, tampoco implica contar con un espacio específico para su exhibición, en todos los casos están a la vista del cliente, sobre el mismo «mostrador» que utilizan para despachar las tortillas.

De todo lo señalado anteriormente, las diferencias que se observan entre los indicadores de ambos territorios, obedece a que aún cuando las características generales al interior de las empresas tortilleras sean muy similares, no es así en relación a los condiciones que prevalecen en el entorno, ya que son diferenciados tomando en cuenta que el número total de unidades económicas de esta sub-rama, existentes en cada territorio, son diferentes; así como, el crecimiento tanto en términos absolutos como en términos relativos, se comportan de manera distinta. Así también, el comportamiento del mercado en el territorio tuxtleco tiende a ser más dinámico que en el territorio comiteco, considerando el número de habitantes de cada uno.

Aunado a lo anterior, las relaciones que se establecen entre los empresarios del mismo giro en Tuxtla Gutiérrez, tienden a ser de mayor cooperación entre ellos; por el contrario, en Comitán son relaciones más conflictivas dado el origen de muchos empresarios tortilleros que vienen de organizaciones sociales como el

Grupo Industrial Rosario Castellanos, donde la movilización social y la confrontación, son prácticas comunes para resolver sus demandas.

Por otro lado, las funciones generales que se requieren cumplir en una tortillería para sacar adelante la jornada de trabajo diario, son las de: maquinista, recogedor despachador y repartidor. El maquinista es la persona encargada de operar la tortilladora para su funcionamiento, desde el encendido hasta la regulación del consumo de gas; además, se hace cargo de la elaboración de la masa de harina de maíz usando una revolvedora eléctrica, así como depositar la masa en la tolva y estar revisando que el corte de la tortilla sea la requerida; al término de la jornada el maquinista limpia la tortilladora y la deja lista para el día siguiente.

La función de recogedor la realiza una persona que apoya al maquinista, su tarea principal consiste en recolectar las tortillas una a una y apilarlas en el espacio más accesible de la despachadora. La función de despachador(a) por lo general lo desempeña una persona del sexo femenino, tomando en cuenta que esta actividad no requiere mayor esfuerzo físico para su realización, además, es la persona encargada de cobrar por la venta de la tortilla.

El repartidor se encarga de la venta de las tortillas a domicilio, utilizando una motocicleta como medio de transporte, su función consiste en salir a ofrecer el producto al mejor postor y en algunos casos, a entregarlo directamente cuando ya tienen una ruta de venta previamente establecida y acordada con otros repartidores.

En relación al número de empleados que labora en la Mype tortillera, se destaca que el 70.1% de los empresarios de Tuxtla Gutiérrez, demandan una fuerza de trabajo de dos empleados, mismos que cumplen con las funciones de maquinista y despachador; el 24.8% requiere tres trabajadores, de los cuales la mitad deben cumplir con las funciones de maquinista, despachador y recogedor y, la otra mitad los requieren para desarrollar tareas de maquinista, despachador y repartidor; apenas 4.9% necesitan contar con los servicios de cuatro empleados para cumplir con todas las funciones señaladas.

Por lo que corresponde al territorio de Comitán, el 67.4% de los industriales, requieren mano de obra de dos personas para las tareas de maquinista y despachador; el 27.6% requiere de los servicios de tres trabajadores, de los cuales, igualmente que el caso anterior, la mitad debe cumplir con las funciones antes descritas, más la de un recogedor, y la otra mitad, las mismas funciones, más la de un repartidor; solamente el 4.9% de los empresarios tortilleros demandan los servicios de cuatro trabajadores para cumplir con todas las funciones que demanda una empresa tortillera.

De acuerdo a la Cámara Nacional del Maíz Industrializado (CANAMI<sup>43</sup>), se estima que en México actualmente se generan unos 225 mil empleos directos en tortillerías, molinos de nixtamal, harineras y plantas de otro tipo, como las que elaboran tostadas y frituras. Se calcula que en cada tortillería trabajan entre dos y tres personas en promedio.

El empresario Mype como propietario del negocio, casi no interviene directamente en el proceso de elaboración del producto, está más abocado a realizar funciones directivas respecto a la asistencia del personal, pago de salarios, apertura y cierre diario del negocio, entre otras; y a tomar decisiones relacionadas con el corte de caja diario, compra de materia prima y otros insumos, adquisición de refacciones, pago a proveedores; además de atender otros asuntos inherentes al negocio en relación con el cumplimiento de los reglamentos de seguridad física de los trabajadores, de protección civil y de salubridad, y actualización de la licencia de funcionamiento municipal.

Las decisiones que toma el empresario son relevantes, si se considera que de ello depende el presente y el futuro del negocio, de tal manera que el perfil escolar debe ser un elemento determinante en el desempeño de sus funciones como empresario. En este sentido, se tiene que el nivel de escolaridad que acredita el

---

<sup>43</sup> La CANAMI afilia a las empresas que transforman el maíz para obtener productos intermedios o insumos industriales, como son harina de maíz nixtamalizado y los derivados del almidón, o que producen alimentos, entre éstos figuran los cereales para desayuno o frituras, botanas y muy diversos alimentos tradicionales mexicanos, en particular las tortillas.

empresario de la cabecera municipal de Tuxtla Gutiérrez, es que 19.3% poseen estudios de primaria; en tanto para Comitán, le corresponde el 43.1%; en el primer territorio, el 25.5% de los empresarios tienen secundaria y 25.5% preparatoria; en el segundo, 18.7% cuentan con secundaria y 18.7% preparatoria; alguna licenciatura, a Tuxtla Gutiérrez le asisten 28.6% y a Comitán 17.9%; han acreditado algún posgrado apenas 1.2% de los empresarios tuxtlecos y 1.6% para los empresarios comitecos.

Se espera que el nivel de escolaridad del industrial influya en las decisiones que toma, en torno a los procesos productivos y los cambios organizativos de su empresa, es notable la diferencia en la escolaridad de los empresarios de ambos territorios; mientras que el número de empresarios de la Mype tortillera de Comitán, va ascendiendo desde el nivel de educación primaria hacia el de licenciatura; en Tuxtla Gutiérrez es a la inversa, son más los que acreditan estudios de alguna licenciatura y menos de primaria, sólo en el posgrado están en igualdad de circunstancias.

Es pertinente señalar que las decisiones que debe tomar el empresario tortillero, en relación con los cambios, en los aspectos productivos y organizativos para la elaboración y comercialización de las tortillas, también influye su experiencia, tomando en cuenta que algunas Mypes de esta sub-rama industrial, tienen su origen en el seno familiar y van heredando el negocio a las nuevas generaciones, conformando así una tradición familiar en esta actividad, que pese a tener estudios de licenciatura y posgrado –con mayor frecuencia para el territorio tuxtleco– persisten en la idea de dedicarse de lleno al negocio de la tortilla.

Aunado al nivel de escolaridad y la experiencia, está la edad del empresario tortillero. La edad es importante porque se vincula a la experiencia y a la capacidad física como sujeto en edad productiva. La edad del empresario de la Mype tuxtleca en este sector, oscila entre 20 y 89 años, donde el 75.2% tiene una edad acumulada de hasta 48 años, predominan empresarios de 38 y 43 años con 8.3% en promedio, es escasa la participación de los industriales a partir de los 57 a los 89 años.

Para el municipio de Comitán, la edad está entre los 19 y los 77 años, sobresalen empresarios de 33 años, mismos que representan el 9.8%; la mitad de la población tienen una edad acumulada de 39 años, el resto se distribuye de manera reiterada a partir de los 40 hasta los 50 años, segmento que conforma el 32.5% de la muestra; a partir de los 51 a los 77 años, la distribución es equitativa aunque menor en relación con la población predominante.

En encuestas aplicadas a los productores tortilleros de ambos territorios, se pudo constatar que la generación de nuevos empresarios, han preferido invertir en la elaboración y venta de productos con alta demanda como la tortilla, buscando incursionar en una opción más fácil de hacer negocio, aunque se tienda a saturar rápidamente el mercado; éstos no buscan ingresar a la actividad a innovar productos, buscan ingresar a nichos de mercado previamente establecidos.

En este sentido, se tiene que del total de 161 encuestas aplicadas, 148 industriales Mypes del sector tortillero de Tuxtla Gutiérrez, poseen en forma individual una sola empresa tortillera; siete empresarios son propietarios de 2 unidades, tres son dueños de 3 tortillerías, un industrial posee 4 unidades y otro posee 5 empresas tortilleras.

En este territorio destacan como empresarios tortilleros, tanto el señor Jorge Domínguez, que es propietario de 42 tortillerías, como el señor Emilio Gómez, que es dueño de 20. Aunque por el número de unidades que poseen cada uno, adquieren otro estatus de empresa de acuerdo a los criterios de clasificación emitida por la Secretaría de Economía<sup>44</sup>, misma que toma en cuenta el número de trabajadores, ya que si cada tortillería demanda los servicios de dos trabajadores, tendrían 84 y 40 trabajadores respectivamente, lo que ubicaría a la primera como mediana y a la segunda como pequeña; además, su personalidad jurídica tendría que ser el de persona moral por el tipo de obligaciones fiscales que adquiere, tomando en cuenta el nivel de ingresos por el volumen de ventas que tiene al año.

---

<sup>44</sup> Los criterios de clasificación de las Mipymes, emitidos por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de junio de 2009, se señalan en el capítulo 1 de este trabajo, en la sección 1.1.- Aspectos relevantes de la Mipyme en el contexto mexicano.

El empresario tortillero que es propietario del mayor número de tortillerías en Tuxtla Gutiérrez, en una entrevista comentó lo siguiente:

«...mi nombre es Jorge Domínguez, tengo 50 años de edad y 34 de ejercer el negocio de la tortilla en Tuxtla, empecé a trabajar con esto a los 16 años, al principio no sabía manejar la máquina, pero poco a poco se aprende, es muy fácil..., con el tiempo el negocio creció tanto que hasta mi mujer y mis hijos tuvieron que aprender para poder atenderlo..., hoy puedo decir que mi empresa aunque es familiar, es de buen tamaño, porque tengo un buen número de trabajadores y vendo bastante..., mi negocio creció al grado que desde hace aproximadamente 15 años, además de la venta de tortillas, soy distribuidor de harina maseca, máquinas tortilladoras, amasadoras y otras cosas como teflón y papel para envolver, que utilizan los tortilleros para la venta de tortillas...»

Los hechos y fechas que refiere este empresario, coinciden con la serie de acontecimientos importantes que se suscitaron en el entorno de la industria de la tortilla en la última década del siglo pasado, ya que a partir de la liberación del precio de la tortilla en 1992, muchos empresarios tortilleros crecieron respecto al número de tortillerías que tenían; otros, incursionaron en otras actividades dentro del mismo sector productivo, convirtiéndose en distribuidores de maquinaria, materia prima e insumos.

La racionalidad respecto al éxito de este empresario tortillero, se explica a partir de la visión que tuvo al convertirse en distribuidor de materia prima e insumos, como de ser productor de tortilla, desenvolviéndose en un contexto que está determinado por una serie de factores contrarios a sus propósitos y vinculados con una competencia desleal; además de la existencia de grandes empresas proveedoras de materia prima e insumos, así como de otras marcas, siendo éstas, las condiciones que ha sabido aprovechar y que le han favorecido por tratarse de un territorio que representa a la capital de la entidad chiapaneca, donde la comunicación es más fluida, ya que cuenta con un mercado más amplio.

Por otro lado, para el caso del municipio de Comitán, de 123 encuestas aplicadas, 95 empresarios son propietarios de una sola tortillería; 21 poseen dos y 7 son

propietarios de hasta tres unidades económicas. Destaca en este territorio el caso de una macro-tortillería que se denomina Tortilleros Asociados de Comitán (TACO), misma que se constituyó en Sociedad Anónima en agosto de 2007 e inició actividades en enero de 2009 con 33 industriales, que participaron como socios. La iniciativa fue del Profr. Jesús Durán, quien desde sus inicios funge como Presidente del Consejo de Administración y Gerente General de la empresa.

En una entrevista el Profr. Durán, señaló lo siguiente:

«...la idea inicial surge en agosto de 2007, cuando nos reunimos los empresarios del Grupo Industrial de Tortilleros de la Región de Comitán, éramos 70 socios y el grupo abarcaba los municipios de Comitán, Independencia, Margaritas, Trinitaria, Tzimol y Comalapa... entre todos estos socios éramos dueños de 150 tortillerías, en promedio teníamos dos tortillerías por empresario... este grupo tenía su sede en Comitán.

Muchas veces platicamos sobre la intención de crear una tortillería grande que pudiera producir más tortilla a menor costo, con la idea de aprovechar los avances de la tecnología en la producción de la tortilla. Fuimos 33 industriales los que nos decidimos echar andar el proyecto y le llamamos Macro-tortillería, la mayoría éramos de Comitán, una de Margaritas, una de Tzimol y una de Trinitaria.

La idea era ubicar en un solo punto la producción, hacer con una sola máquina lo que se producía con seis máquinas, porque se pensaba adquirir seis máquinas de dos quemadores y una máquina de cuatro quemadores. Iniciamos actividades formalmente con el proyecto de la “macro” a partir de enero de 2009...el gobierno federal a través de la Secretaría de Economía y el Gobierno del Estado, nos apoyaron con la asesoría de la empresa GES Consultores, para orientarnos con el proyecto, esta empresa hizo los estudios de mercado, los estudios de factibilidad del proyecto, etc.; el Ayuntamiento a través de su Presidente Municipal de ese entonces, el señor Constantino Kánter, nos apoyó con la donación de un cuarto de hectárea de terreno dentro de la ciudad, para instalar la nave industrial que albergaría a la “macro”.

Respecto a los resultados parciales de la entrevista anterior, se puede apreciar en los empresarios tortilleros de este territorio comiteco, la existencia de una gran compatibilidad de intereses a partir de la unión de esfuerzos y recursos para crear una empresa más grande, en busca de la consecución de objetivos comunes, lo que reitera el sentido de racionalidad organizativa en este empresario, mismo que

privilegia la adaptación de los medios y recursos de la empresa al logro de sus fines.

Los empresarios de la industria de la tortilla, han estado inmersos en una serie de factores que destacan en el entorno y que en algunas ocasiones han sido muy favorables a sus expectativas empresariales. En el caso de la entrevista anterior, se observa que los empresarios tortilleros, fueron beneficiarios de los programas de las políticas públicas de apoyo financiero, dirigidos a esta actividad económica a través de la intervención de las instancias gubernamentales, tanto federal como estatal y municipal; reiterándose una vez más con estos hechos, que la empresa tortillera está expuesta a las condiciones del entorno, lo que permite entender el sentido de racionalidad de la contingencia estructural, que reconoce al entorno como el factor contingencial de la organización, por excelencia.

El Profr. Durán explica los problemas que ha enfrentado el grupo, desde que iniciaron sus actividades con la macro-tortillería:

«Las dificultades que hemos enfrentado han sido muchas. En primer lugar, MASECA no estaba de acuerdo con el proyecto de la Macro-tortillería, porque se tenía contemplado producir tortillas con puro maíz, y eso les afectaba a ellos, ya que no íbamos a utilizar harina de maíz para las tortillas, porque en los estudios de mercado detectamos que la gente prefería tortillas de maíz...pero eso no fue tan determinante para echar a andar el proyecto que ya teníamos planeado.

Otro problema fue la falta de coordinación entre el gobierno federal y el gobierno estatal, respecto a los montos de participación económica ofrecida en calidad de crédito para el proyecto; el proyecto representaba un presupuesto de cinco millones de pesos, de los cuales les correspondía una aportación de 60% y 40% a cada uno.

El Gobierno del Estado ya tenía acordada su aportación correspondiente, aunque hubo acuerdos al principio, al final el Gobierno Federal se retractó del apoyo ofrecido a los socios de la “macro”, ya que no podían hacer efectivo el apoyo mientras los socios no garantizaran el 20% del monto de recursos autorizados, se complicaba esto, porque entre los 33 socios, apenas lográbamos cubrir un capital social de \$600,000 pesos, para solventar esto, tuve que dejar en garantía mi casa; finalmente, después de tantas “vueltas”, fue posible destrabar este asunto. Seis meses después de iniciar la producción de tortillas con la macro, el negocio era un éxito total,

estábamos produciendo 2,000 kilogramos de tortillas diario y todo se vendía. El kilogramo de tortilla se vendía a \$8.00. Las tortillerías de los 33 socios se convirtieron en expendios de tortilla como puntos de venta de la macro; además, se implementó el reparto de tortillas en “motos”, lo que provocó que se incrementara la producción a 2,500 Kg por día...».

En ambos sentidos, tanto desde la perspectiva de la racionalidad organizativa como de la racionalidad de la contingencia estructural, los hechos relatados anteriormente cobran vigencia, cuando los intereses de los diferentes actores que están presentes en el territorio entran en conflicto, ya que sustentan su propia racionalidad.

En este caso, la racionalidad de las grandes empresas productoras y distribuidoras de harina de maíz, como la principal materia prima en la producción de tortillas, les permite ejercer una influencia importante sobre la racionalidad de las pequeñas empresas de la industria de la tortilla, al exigir que las tortillas se produzcan de harina de maíz y no de maíz nixtamalizado, estando de por medio también la racionalidad de los consumidores, que preferían un producto con ciertas características.

Tanto en Tuxtla Gutiérrez como en Comitán, la mayoría de los empresarios son propietarios de una sola empresa tortillera, tomando en cuenta que la atención de más unidades económicas requiere de mayor esfuerzo, tiempo y recursos financieros para invertir, aunque estén conscientes que esto les garantice más ingresos, no dejan de correr los riesgos.

Finalmente, cabe destacar que en la aplicación de las encuestas, se detectó que varios empresarios Mypes de esta sub-rama industrial, toman el desempeño de esta actividad como una ocupación secundaria, ya sea porque están empleados en otra función que les reporta mayores ingresos, o se dediquen al desempeño de alguna profesión; aunque ponen en manos de los trabajadores de mayor confianza la observancia de la buena marcha del negocio, no dejan de relegar a segundo término la atención dedicada al sector tortillero.

### **5.3.- Reestructuración del proceso productivo de la micro y pequeña empresa de la industria de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez y Comitán**

Esta tercera sección, presenta una descripción amplia de los aspectos más relevantes, que identifican la forma en que se ha dado la reestructuración del proceso productivo en la Mype de la industria de la tortilla, asentada en las cabeceras municipales de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, Chiapas.

Cabe destacar que debido a las influencias provenientes del entorno, mismo que está configurado por las condiciones que imponen las grandes empresas productoras de harina de maíz –como MASECA y MINSA principalmente–, el proceso productivo de la tortilla al interior de la Mype industrial, tuvo un cambio importante, tomando en cuenta que la etapa de nixtamalización que se realizaba anteriormente, se cambió por la etapa de harinización, pues hoy día el empresario tortillero sólo utiliza masa de harina de maíz, lo que implica ahorro de tiempo, esfuerzo y dinero.

Los cambios más importantes en la actividad económica de la industria de la tortilla, inician a principios de 1992, con la creación del Fideicomiso para la Liquidación del Subsidio a la Tortilla (FIDELIST). Con este fideicomiso también dio inicio un proceso de liberación del precio de la tortilla, lo que obligó a que el empresario tortillero, tanto para la compra de insumos y materia prima, como para la venta de sus productos, tuviera que ajustarse a la libre competencia como mecanismo de mercado. A partir de esto, surgen dos actores como proveedores de harina de maíz y empiezan a jugar un papel relevante en la reestructuración de la cadena productiva de la tortilla. En primer lugar destaca el Grupo Industrial Maseca, S.A. (GIMSA), que se ha convertido en la principal proveedora de esta materia prima en el país. También sobresale la empresa harinera Maíz Industrializado del Norte (MINSA), como la segunda empresa que cumple con la función de proveeduría de esta materia prima, aunque con menor participación en el mercado que la anterior.

Los procesos de producción y comercialización de tortillas que se realizan en la actualidad, demandan menor tiempo, ya que antes los empresarios tortilleros

tenían que cocer el maíz la noche anterior o iniciar sus actividades muy temprano al día siguiente, para tener el producto en tiempo y forma de acuerdo a las exigencias del cliente. Ahora, a más tardar en 15 minutos de iniciadas sus actividades el maquinista, está obteniendo tortillas.

Con el inicio de las actividades a partir de la harinización, en la actualidad se requiere un esfuerzo físico mínimo, pues la función de nixtamalización que se hacía antes y que consistía en cocer el maíz para convertirlo en nixtamal, requería mayor esfuerzo físico, porque implicaba cargar los bultos de maíz al lugar de cocción para convertirlo en nixtamal. Lo anterior provocó que se suprimieran las funciones de un trabajador, que era el que se dedicaba a atender las tareas de cocción y molienda del nixtamal.

Tomando en cuenta los cambios en el proceso productivo de la tortilla, al interior de la Mype y revisando el comportamiento de dichos cambios en los contextos de referencia, cuando los empresarios de la industria de la tortilla incursionaron en esta actividad económica; es decir, cuando llevaron a cabo por primera vez este proceso productivo, se encontró que de una muestra de 161 empresarios de Tuxtla Gutiérrez, respecto al tipo de materia prima utilizada en el proceso de producción, 27.9% lo hicieron mediante la molienda de nixtamal; 40.9% con la combinación de maíz nixtamalizado y harina de maíz; finalmente, el 31.1% a partir de harina de maíz. En Comitán, de una muestra de 123 empresarios, el 40.7% iniciaron el proceso a través de la molienda de nixtamal; el 26.8% utilizando la mezcla de masa de nixtamal y masa de harina, y el 32.5% solamente con la utilización de harina de maíz.

Los hechos señalados anteriormente, ponen en evidencia que dada la situación existente en la Mype de la industria de la tortilla, respecto al tipo de materia prima utilizada en el proceso de producción, las condiciones prevalecientes en ambos territorios al momento de incursionar en esta actividad, eran diferenciadas considerando las fuerzas distintas que ejercían sobre este sector industrial las grandes empresas harineras. Por un lado, se tiene que mientras en Tuxtla Gutiérrez, tres de cada diez empresarios tortilleros se resistían a aceptar las

condiciones impuestas por las grandes empresas harineras desde el exterior, en cuanto al consumo de harina de maíz; en Comitán, lo hacían cuatro de cada diez, por lo que se observa una mayor resistencia de la Mype tortillera, en el primer territorio en comparación con el segundo.

Por otro lado, la mayoría de los productores de Tuxtla Gutiérrez, combinaba la harina nixtamalizada con la harina de maíz, es decir, en esta ciudad era mayor la tendencia a utilizar una combinación de los dos tipos de insumos, en comparación con Comitán, donde la tendencia era menor. Hay mayor coincidencia en las condiciones existentes en ambos territorios, respecto a la utilización solamente de la harina de maíz como materia prima, ya que la consumen una tercera parte de los productores tortilleros.

En relación a la utilización de la harina de maíz en la elaboración de la tortilla, la Cámara Nacional del Maíz Industrializado (CANAMI, 2011), destaca un indicador del comportamiento en el consumo de harina de maíz, que revela un crecimiento muy importante entre los años 1991 y 1998, considerado como el período en que incrementó su participación de 21% a 50% en el mercado.

La variación en el uso de la materia prima en la elaboración de la tortilla, en los dos territorios, es resultado de las influencias del entorno, dadas las fuerzas que ejercen las grandes empresas harineras sobre el empresario tortillero, para que utilice como materia prima la harina de maíz, en lugar del maíz nixtamalizado; razón que se sustenta en la primera tipología de la dinámica de la dualidad diferenciación/integración de los factores externos de la organización, donde señala que el grado de presión del entorno tiende a generar diferenciación en la organización y el tipo de respuesta de la organización, busca adaptar su estructura a la presión del entorno.

Esta situación también se explica, por la razón que plantea la segunda tipología, que toma como entorno tanto el material para producir, como la complejidad del conocimiento necesario, ya que en el análisis del proceso productivo, se detecta la presencia de dos variables que interactúan; en la que la primera variable, hace

referencia en el grado de variabilidad del material a tratar en el proceso productivo, y la segunda variable, hace énfasis en el grado de análisis para tratar ese material.

Referente a los propósitos que busca alcanzar el empresario, a través de los cambios implementados en el proceso de producción de tortillas en las cabeceras municipales de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, se subraya que en la primera ciudad, de manera más reiterada, estos cambios han sido en busca de mejorar el producto con el 24.8% de la opinión de los empresarios; el 23% lo ha hecho en relación a la compra de materia prima e insumos; el 21.1% han implementado cambios respecto a la introducción de maquinaria nueva; en cuanto al mantenimiento de las instalaciones, han operado cambios el 16.8% de los empresarios, y el 14.3% lo han hecho atendiendo la necesidad de implementar el reparto a domicilio.

Los cambios referidos para el territorio de Comitán destacan que, 32.5% de los empresarios lo hicieron en busca de mejorar el producto; el 20.3% han implementado el reparto a domicilio; el 19.5% han operado cambios en función de la adquisición de maquinaria nueva; el 17.9% lo han hecho respecto a la compra de materia prima e insumos; apenas 9.8% de ellos, fue para darle mantenimiento a las instalaciones.

Persiste la influencia que ejerce el entorno, hacia el interior de la Mype productora de tortilla, ya que en relación a los propósitos que busca alcanzar el empresario a través de los cambios implementados, se destaca que en ambos territorios la mayor inquietud ha estado orientada hacia la mejora del producto.

También está la preocupación en el sentido de que con los cambios realizados, dentro de los propósitos que desean alcanzar los empresarios, están los relacionados con la compra de insumos y materia prima; aunque muy distinta reacción para ambos territorios, tomando en cuenta que en Tuxtla Gutiérrez, se han hecho más cambios que en Comitán.

Otro propósito empresarial de estos cambios, ha estado determinado por la introducción de maquinaria nueva, aunque con un comportamiento muy similar en ambos territorios, éstos han sido en menor proporción que los anteriores.

Se observa mayor interés por los cambios orientados hacia el reparto a domicilio en los empresarios de Comitán, en comparación con los de Tuxtla Gutiérrez. Situación contraria ocurre con el mantenimiento de las instalaciones, donde la mayor preocupación recae en el empresario de Tuxtla Gutiérrez y el de Comitán, es lo que menos le preocupa.

La mayor inquietud por parte del empresario de ambos territorios es la mejora del producto, ya que uno de los entornos fuertemente variables a la que está expuesta la Mype tortillera es el mercado, dada la exigencia de calidad en el producto que demanda el consumidor final; así como, la necesidad de que se le acerque dicho producto a su lugar de residencia a través del reparto a domicilio, aunque la reacción de ambos territorios sea diferenciada, ya que esta preocupación persiste más en un territorio que en otro.

Los cambios en la compra de insumos y materia prima, como la introducción de maquinaria nueva, han resultado de la influencia del entorno tecnológico, aunque con un diferencial mayor en el comportamiento de los empresarios tortilleros de Tuxtla Gutiérrez, en cuanto a la compra de insumos y en igualdad de reacciones en ambos territorios, respecto a la adquisición de maquinaria nueva.

Lo anterior se explica, en el sentido de que tanto el mercado, como la tecnología y la investigación, constituyen tres entornos fuertemente variables y que están sujetos a factores imprevisibles, su fundamento está en que el factor explicativo por excelencia, es el entorno de la organización y su incidencia en los procesos de diferenciación/integración que plantea como sustento, que un grupo humano organizado logra integrarse como actor en el entorno, siempre y cuando sea capaz de diferenciar sus respuestas a los nuevos entornos.

Además de considerar que los cambios en el proceso productivo en la Mype tortillera, están expuestos a las fuerzas del entorno organizativo, visto desde la dirección de racionalidad de la contingencia estructural, por un lado; las decisiones que toman los empresarios, también se fundamentan en la perspectiva de la racionalidad organizativa, que sustenta la importancia de la adecuación de los recursos humanos y materiales, a los fines de la organización. Desde este enfoque, es posible reconocer a la Mype de la industria de la tortilla como un instrumento de acción colectiva, es decir, ya que tanto empresario como trabajador se ponen de acuerdo para actuar juntos en función de un objetivo común.

Por ello, se distingue en la Mype tortillera la existencia de un sistema de relaciones sociales, en la que los trabajadores son considerados parte esencial de la organización humana. Finalmente, se reconoce la importancia de la dimensión cultural de este tipo de empresa, tomando en cuenta su carácter de sistema social que la convierte en un ámbito generador de normas, valores, pautas de conducta e ideas, que regulan su comportamiento

Respecto a la etapa del proceso productivo en que se ha operado cambios, en la opinión de los empresarios tortilleros encuestados de Tuxtla Gutiérrez, se tiene que 44.7% de ellos, lo hicieron en la etapa de elaboración del producto; 30.4% opinan que en la comercialización, y 24.8% han operado cambios en la compra de materia prima e insumos.

En el caso de Comitán, igualmente que el municipio anterior, la mayoría de empresarios Mypes, 47.2% de ellos hicieron cambios en la elaboración del producto; 27.6% señalan que ha sido en la compra de materia prima e insumos; en la comercialización del producto, lo han hecho 25.2% de los productores.

La mayoría de los empresarios de ambos territorios, han estado más preocupados atendiendo los cambios existentes en la etapa de elaboración de las tortillas, que en los períodos de compra de materia prima y de comercialización; aunque las respuestas son diferenciadas, ya que para el caso del empresario tuxtleco, le

preocupa en segundo lugar la comercialización del producto y en tercero, la compra de materia prima; para el empresario comiteco, su segunda preocupación, es la compra de materia prima y tercera, la comercialización de su producto.

Todas las preocupaciones sentidas por parte de los empresarios tortilleros de ambos territorios, respecto a la etapa del proceso productivo en que se ha operado cambios, resultaron de la acción conjunta de los elementos que definen a la organización, desde el enfoque de racionalidad organizativa como un instrumento de acción colectiva y como un sistema de relaciones sociales, que reconoce la importancia de su dimensión cultural.

En cuanto a las principales razones que impulsaron a los empresarios de Tuxtla Gutiérrez, a realizar cambios en el proceso productivo, se tiene que el 37.3% lo hicieron pensando en obtener un mejor producto; 27.3% opinan que ha sido para lograr mayor producción; 18% han implementado cambios para incrementar las ventas del producto; y 17.4% operaron cambios para mejorar la atención al cliente. Los empresarios de Comitán coinciden con los de Tuxtla Gutiérrez, respecto a que la mayoría están preocupados por mejorar el producto que ofrecen, en ese sentido consideran 46.3% de los empresarios; 26% señalan que les interesa incrementar las ventas; 18.7% argumentan su preocupación en el sentido de aumentar su producción; apenas 8.9% lo hacen pensando en mejorar la atención al cliente.

La principal razón que impulsó a los empresarios de ambos territorios, a realizar cambios en el proceso productivo, está determinada por la preocupación de obtener un mejor producto. La segunda razón del empresario tuxtleco, es obtener una mayor producción; mientras que al empresario comiteco, le preocupa lograr mayores ventas. Para el empresario tuxtleco, su tercera preocupación obedece a un interés por incrementar sus ventas, lo que para el empresario comiteco le preocupa obtener mayor producción. Los empresarios de ambos territorios, relegan como última preocupación los asuntos relacionados con la mejora en la atención a los clientes.

Lo que se aprecia en las situaciones señaladas anteriormente, son los cambios realizados tanto en las etapas del proceso de producción de la tortilla, como los que derivan de las razones que impulsaron a los empresarios a dichos cambios, también han estado influenciados por las fuerzas provenientes del entorno.

Las dos situaciones son provocadas por la dinámica de complejidad que persiste en el entorno, donde entre mayor presión ejerce, con mayor fuerza la organización genera respuestas diferenciadas, que tratan de adaptarse al entorno cambiante, lo que provoca que la organización tenga que generar estructuras más complejas para lograr una mayor integración interna. Las razones descritas antes, mismas que impulsaron a los empresarios tortilleros de ambos territorios a realizar cambios en el proceso productivo, las podemos ver a partir del enfoque de la racionalidad organizativa, ya que todas las decisiones tomadas, las han hecho en función de un objetivo común; también han tomado en cuenta que dicho objetivo, solamente podrá alcanzarse mediante la participación de los trabajadores.

En lo que se refiere a los obstáculos que han enfrentado los empresarios de Tuxtla Gutiérrez, al implementar cambios en el proceso productivo, según el 23% opina que se derivan del incremento en el precio de materia prima e insumos<sup>45</sup>, razón que los obliga a aumentar el precio de la tortilla; lo que provoca a su vez que otro 23%, señale que se han enfrentado a la escasa aceptación del cliente en relación a los intentos de incrementar el precio de la tortilla; 21.7% considera que sus recursos han sido insuficientes; 15.5% ha sobrevivido a la competencia por reparto a domicilio como obstáculo; muy pocos empresarios no tuvieron dificultades que enfrentar, el 16.8% entre ellos.

---

<sup>45</sup> Hasta julio de 2012 la bolsa de 20 Kgs de harina marca Maseca tenía un costo de \$180.00, en agosto de 2012 se incrementó su precio a \$191.80, por lo que pasó de costar \$9,000.00 a \$9,590.00 la tonelada. Cada bolsa rinde entre 40 y 42 Kgs de masa, de los cuales se obtienen entre 39 y 40 Kgs de tortilla. Cada Kg absorbe un costo aproximado de producción de \$8.50, incluyendo la materia prima, otros insumos, renta del espacio de producción y venta, mano de obra, impuestos y otras obligaciones; si el precio promedio de venta por Kg de tortilla es entre \$12.00 y \$13.00, se obtiene una utilidad neta de \$3.50 a \$4.50 por Kg vendido. El Grupo Industrial Maseca SA (GIMSA) estima que un Kg de maíz en grano rinde en promedio 1.370 Kgs de tortilla en el proceso tradicional de nixtamalización, mientras que a través de la utilización de harina de maíz rinde 1.650 kgs de tortilla.

Por su parte, los empresarios de Comitán, se han visto en la necesidad de sortear obstáculos, aunque el 27.6% opina que ha sido más en relación a la competencia por reparto; el 25.2% dice que porque sus recursos son insuficientes; 16.3% señala que por gestiones de algún permiso oficial que les han requerido para la operatividad del proceso productivo; 8.1% manifiesta que sus dificultades se derivan del incremento del precio de la materia prima y los insumos; los empresarios que no han encontrado problemas en el camino, ha sido el 22.8%, del total encuestado.

La lógica de la racionalidad organizativa obliga al empresario Mype de la industria de la tortilla a tomar decisiones orientadas al incremento del precio de la tortilla, mismo que deriva del incremento en el precio de la materia prima e insumos. En este sentido, López (2011:1), refiere que

En los últimos años se ha apreciado en México un incremento en el precio de la tortilla muy superior al índice nacional de precios al consumidor, al del salario mínimo y al de sus insumos básicos (maíz y harina de maíz), que ha afectado a las familias residentes en zonas urbanas, en tanto que son éstas las que finalmente adquieren este producto básico en el mercado. La tortilla en tanto que constituye un valor simbólico para la inmensa mayoría de los mexicanos, ha quedado expuesta a las leyes del mercado, perdiendo cada vez más su carácter ritual que tuvo en tiempos inmemoriales, para convertirse en una mercancía, que aún cuando su precio ha tendido al incremento, su arraigo en la cultura mexicana, le ha permitido mantenerse como un producto básico de consumo diario, generando así fuertes tensiones entre su precio y su papel cultural-alimenticio que representa para una gran cantidad de mexicanos empobrecidos.

Las respuestas de los industriales respecto a los diferentes obstáculos, que han enfrentado en el proceso productivo para la elaboración de la tortilla, han sido muy diferenciadas para ambos territorios, ya que mientras el empresario tuxtleco está preocupado por sortear obstáculos relacionados con la poca aceptación del producto y por el incremento de los precios de insumos; la mayor preocupación del empresario comiteco, es la competencia por reparto a domicilio. La segunda problemática, tanto del empresario tuxtleco como del empresario comiteco, es la insuficiencia de recursos para producir. En tercer lugar, al empresario tuxtleco le

preocupa la competencia por reparto y al empresario comiteco la poca aceptación del cliente.

Uno de los mayores obstáculos que debe sortear el empresario tuxtleco, es el incremento de los precios de insumos; mientras que para el empresario comiteco, esa situación es la que menos le interesa. El mayor obstáculo que debe hacer frente el empresario comiteco, es la competencia por reparto; pero al empresario tuxtleco, es lo que menos le preocupa.

Aun cuando la competencia por reparto sea la menor preocupación del empresario tuxtleco; al respecto, se retoma una parte de la entrevista aplicada al Lic. Torres Domínguez, empresario tortillero de Tuxtla Gutiérrez, mismo que refiere lo siguiente:

«...en el negocio de la tortilla hay mucho "ambulante" y son las mismas personas que trabajaban en las tortillerías las que han hecho la competencia porque conocen el "movimiento", dicen que les conviene más porque ganan más. Si yo le pago a un maquinista mil doscientos pesos a la semana, gana entre cuatro mil ochocientos o cinco mil pesos al mes, entonces los maquinas que saben manejar motos piden que se les venda el producto y ellos lo venden "por fuera", por eso dicen que les conviene más que estar en la tortillería; le ganan 2 o 3 pesos por kilo vendido y venden entre 120 y 150 kilos diario. Por eso, ahora la competencia por reparto a domicilio ha estado creciendo más que antes; otros, son los expendios y los supermercados que venden la tortilla muy barata, incluso con un precio más abajo que el costo de producción, pero lo utilizan como producto "gancho", mientras tanto nos están quitando un buen "cacho" de mercado».

Para ambos territorios las condiciones persistentes respecto a los obstáculos que enfrenta el empresario de la Mype de la industria de la tortilla, en el proceso productivo son completamente diferenciadas, ya que están dando respuestas de manera diferente a las fuerzas provenientes del entorno. Este comportamiento diferenciado, se explica por la dinámica que adquiere el modelo de diferenciación/integración de los factores externos de la organización, en el que la diferenciación destaca el grado en que son diferentes los diversos grupos que conforman el entorno de una organización.

La resolución de obstáculos encontrados al realizar cambios en el proceso productivo de la tortilla, en las cabeceras municipales de referencia, también están fundamentadas en la perspectiva de la racionalidad organizativa, ya que todas las decisiones tomadas al respecto, obedecen a un objetivo común, y que solamente será posible solventar los obstáculos mediante la participación de los trabajadores; debiendo apoyarse de ideas, valores y normas que ayuden a regular su comportamiento.

Por todo lo señalado, es necesario reiterar que los aspectos más sobresalientes de la dinámica en que ha estado inmersa la reestructuración del proceso productivo de la tortilla, en los dos territorios mencionados, se vinculan con la discusión teórica centrada en el enfoque de la racionalidad organizativa, que sustenta la importancia de la adecuación de los recursos a los fines de la organización.

Por tanto, estos cambios se fundamentan en el debate teórico enfocado a la racionalidad de la contingencia estructural, que reconoce como factor explicativo por excelencia, al entorno organizativo y su incidencia en los procesos de diferenciación/integración, el cual sustenta que entre más fuerte sea la presión que ejerce un entorno, la organización genera con mayor fuerza respuestas diferenciadas, que tratan de adaptarse a ese entorno cambiante, lo que provoca que la organización tenga que generar estructuras más complejas para lograr una mayor integración interna.

#### **5.4.- Cambios organizativos vinculados a las condiciones del entorno, y derivados de la reestructuración del proceso productivo de la tortilla en Tuxtla Gutiérrez y Comitán**

Esta cuarta sección, explica lo acontecido en relación a los cambios que se han implementado en la estructura organizativa de la Mype de la sub-rama industrial de la tortilla, en los territorios de referencia; cambios organizativos que están vinculados de manera directa a las condiciones que prevalecen en el entorno y, que derivan de la reestructuración del proceso productivo. El análisis de los

cambios en los procesos de organización empresarial de la Mype de la industria de la tortilla, en estudio; puede aportar elementos de reflexión, que ayuden a reconocer las formas en que están ocurriendo estos cambios, así como explicar las condiciones existentes respecto a la competitividad que están afrontando.

En este sentido, en las encuestas aplicadas a los empresarios de la industria de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez, en cuanto al último cambio en la estructura orgánica, se puede advertir que al menos 9.3% los hizo hace cinco años, aproximadamente; 16.8% tiene entre uno y cuatro años, 7.5% realizó cambios hace menos de un año, y 66.5% de los empresarios de este municipio señalan que durante los últimos cinco años han transcurrido sin cambios de este tipo. Para el territorio de Comitán, en la opinión del 78.9% de los empresarios, en los últimos cinco años esta actividad económica también ha estado sin cambios, el 13% señala que se hicieron cambios hace menos de un año, y el 8.2% considera que los cambios implementados tienen entre uno y cinco años.

El desempeño económico de la mayoría de los empresarios de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, ha pasado sin cambios sustanciales en los últimos cinco años, debido principalmente a la falta de recursos. Otra razón por la cual el industrial de la tortilla no ha implementado cambios en los últimos cinco años, ha sido porque considera que su empresa ha estado funcionando de manera favorable a las expectativas que tiene como empresario, esto según la opinión de 30.4% de empresarios tuxtlecos y 35% de los de Comitán.

Por otro lado, 19.3% de los industriales tortilleros de Tuxtla Gutiérrez y 10.6% de Comitán, señalan que no han implementado cambio alguno, ya que consideran que su producto hasta ahora ha sido aceptable en el mercado; el 11.2% de empresarios del primer territorio y el 5.7% del segundo, opinan que los cambios no se han dado, debido a que el precio de los insumos ha sido relativamente estable; finalmente, destacan los empresarios de ambos territorios, que otra razón por la cual no los han realizado, se debe a que el personal con que cuentan es suficiente, aunque en menor proporción; ya que apenas 3.1% de ellos lo han considerado en Tuxtla Gutiérrez y 4.9% en Comitán.

De lo señalado anteriormente, sobresalen dos factores que son determinantes para las condiciones que prevalecen actualmente, ante la resistencia de realizar cambios en la estructura organizativa de esta sub-rama industrial; por un lado, se tiene el estado actual de un aparente funcionamiento adecuado que persiste al interior de la Mype; por otro, la razón de no hacer cambios, está determinada por la falta de recursos en que operan la mayoría de los empresarios, que atienden esta actividad económica

La situación respecto a que el desempeño de la mayoría de estos empresarios de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, haya transcurrido sin cambios en los últimos cinco años y que una de las principales razones de no realizarlos, se deba a que existe un adecuado funcionamiento de la Mype, encuentra su primera explicación en la perspectiva teórica de la racionalidad organizativa, de manera concreta en la dimensión que reconoce a la organización como un instrumento de acción colectiva, según la cual en la Mype tortillera como un ente organizado, sus integrantes actúan juntos, orientando todas las acciones que emprendan hacia la consecución de los fines económicos y sociales, para lo que fue creada; por lo tanto, no hay necesidad de hacer cambios si todo está funcionando, aparentemente de manera adecuada.

Otra de las principales razones de no realizar cambios en la mayoría de las Mypes tortilleras, está vinculada a la falta de recursos propios como limitante para crecer, aunque desde la misma dimensión de la acción colectiva, puede prevalecer la decisión racional en relación a la adecuación de los pocos medios que posee, a los fines que persigue el empresario, pero sin comprometerse más allá de su propias capacidades financieras; es decir, no está dentro de su interés recurrir a financiamientos externos, para no incurrir en compromisos que no va a poder cumplir. Por lo general, la falta de acceso a las fuentes de financiamiento se toma como una limitante económica, que no permite al empresario realizar mayores inversiones en el aspecto productivo, más que en el aspecto organizativo, si el negocio está funcionando en condiciones adecuadas.

Otro factor que es necesario destacar sobre los cambios en la estructura orgánica de la Mype tortillera en estos territorios, es respecto a las reacciones del personal ante dichos cambios, para lo cual 42.9% de los empresarios de Tuxtla Gutiérrez, refieren que ha habido una adaptación total al cambio; 36% han manifestado indiferencia y 21.1% lo han rechazado. En Comitán se tiene que 58.5% se han adaptado a los cambios implementados, 35.8% han manifestado indiferencia ante los mismos y apenas 5.7% lo rechazaron.

Lo anterior demuestra que la mayoría de los trabajadores de esta rama industrial de los territorios en estudio, se adaptan al cambio y lo aceptan sin restricciones, tomando en cuenta que no les implica un esfuerzo mayor y lo dan por válido, aunque también un segmento importante, manifiesta que no les interesa saber o no les preocupan dichos cambios, simplemente los acatan.

La adaptación al cambio organizativo por parte de los trabajadores de la Mype de la industria de la tortilla, también encuentra su sustento teórico en la visión que reconoce la importancia de la dimensión cultural de la organización humana, que vista desde la perspectiva de la racionalidad organizativa, la Mype tortillera puede ser definida por la cultura que la caracteriza y la distingue de otras, es decir, su carácter de sistema social la convierte en un ámbito generador de normas, valores, pautas de conducta e ideas que regulan su comportamiento; por lo tanto, desde esta dimensión cultural, al interior de la Mype tortillera los trabajadores asumen el sistema de representaciones a través de las cuales perciben su propia realidad organizacional, de ahí se desprende el hecho de que se adapten al cambio de manera rápida o lo acepten sin restricción alguna, porque consideran que es parte de sus obligaciones y lo dan por válido.

Las mejores formas de involucramiento del empresario al implementar cambios en la estructura organizativa para ambos municipios, ha sido a través del uso de una adecuada comunicación, según refiere el 38.5% de Tuxtla Gutiérrez y 65% los de Comitán; reconocen que es necesario dar indicaciones precisas al trabajador 31.7% de los empresarios de Tuxtla Gutiérrez y 17% los de Comitán; así mismo, 29.8% de industriales del primer territorio y 17.9% del segundo, consideran que

también es importante supervisar que los cambios se hayan implementado en la estructura organizativa.

La mayoría de los empresarios de ambos territorios, utilizan la comunicación como principal estrategia de involucramiento al hacer cambios en la estructura organizativa, aunque en algunos casos al trabajador le resulta indiferente participar como uno de los protagonistas del cambio, porque no le interesa o no le afecta, incluso en ocasiones, lo rechaza. La utilización de la comunicación por parte del empresario de la Mype de la industria de la tortilla, como principal estrategia de involucramiento al hacer cambios organizativos, encuentra una explicación válida en la perspectiva de la racionalidad organizativa, concretamente en la dimensión que reconoce a la organización como un sistema de relaciones sociales y desde la cual, los seres humanos que la integran, son considerados parte esencial del potencial humano.

Su carácter de sistema social lo adquiere, porque está conformada por agentes libres y fuertemente imprevisibles, donde el comportamiento humano no está previamente determinado, se relacionan de acuerdo a intereses personales; entonces, desde esta dimensión la Mype tortillera adquiere el carácter de sistema social, porque está integrada por actores que asumen distintas funciones; por un lado, se tiene al empresario como responsable de los destinos del negocio, por otro, a los trabajadores que con su desempeño contribuyen al logro de los fines pactados, aunque el comportamiento de ambos no esté previamente determinado y obedezca a intereses personales.

Ahora bien, los hechos encontrados que se señalan a continuación y que se refieren a los cambios implementados en la estructura organizativa, desde el inicio de operaciones de los tortilleros de la Mype de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, así como las limitantes que tuvieron que enfrentar, se explican desde el enfoque de la contingencia organizacional.

Se destaca que los cambios en la estructura organizativa de la empresa tortillera tuxtleca, desde que inició sus actividades, han estado más directamente

relacionadas con el cambio de funciones, según el 29.8% de los empresarios y con el cambio de personal, el 23.6%; con el incremento de personal lo relacionan 16.8% y 6.2% con la disminución de trabajadores y 23.6% no refieren cambios.

Para la Mype tortillera de la ciudad de Comitán, dichos cambios han estado más directamente orientados a las funciones del personal, ya que éstos representan 24.4% del total de los empresarios encuestados; el 7.3% consideran a la disminución de personal; el cambio de personal 6.5% e incremento de personal 2.4%; cabe destacar que en este territorio el 59.3%, señala que no han realizado cambios estructurales desde que iniciaron con la empresa.

Las limitantes que tuvieron que enfrentar los tortilleros Mypes de Tuxtla Gutiérrez desde que iniciaron sus operaciones, tienen que ver con la falta de experiencia según el 24.2% de ellos; con los permisos oficiales que tienen que cumplir como requisitos ante el Ayuntamiento Municipal y Gobierno del Estado, lo refieren 22.4%; también señalan la existencia de mucha rotación de personal en el 15.5% de los casos y la escasez de mano de obra como limitante, lo refieren 14.3% de los encuestados; finalmente, 23.6% de los industriales consideran que no encontraron ninguna limitante cuando empezaron a operar su negocio.

En la ciudad de Comitán, 16.3% de los empresarios de esta sub-rama industrial, se enfrentaron a la falta de experiencia cuando iniciaron con la actividad económica, 12.2% consideran que les afectó la rotación de personal por un lado y, la escasez de mano de obra por otro, con el mismo porcentaje; 59.3% de los empresarios señalan que no tuvieron necesidad de lidiar con alguna limitante. Con relación a los cambios que se han realizado desde el inicio de operaciones de la Mype tortillera, se advierte que en el territorio tuxtleco, dichos cambios han afectado casi de manera reiterada, tanto los aspectos vinculados al cambio en las funciones operativas del personal, como al cambio de personal requerido para el cumplimiento de esas funciones; no pasa lo mismo con Comitán, donde la mayoría refiere que no se han hecho cambios desde el inicio de operaciones, los únicos han sido principalmente relacionados con las funciones operativas de los trabajadores.

En cuanto a las limitantes que enfrentaron los empresarios de ambos territorios al inicio de sus operaciones, el comportamiento es diferente, ya que al parecer la mayoría de los industriales de Comitán, tuvieron menos dificultades que los de Tuxtla Gutiérrez cuando iniciaron con su negocio, aunque hayan tenido que enfrentar situaciones derivadas de la escasez de mano de obra y la rotación de personal. El empresario tuxtleco reconoce que fue necesario resolver algunos conflictos relacionados con la falta de experiencia, principalmente; así como, trámites de los requisitos oficiales para el funcionamiento del negocio.

Referente a los cambios implementados en la estructura organizativa de la Mype de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, desde el inicio de operaciones; las limitantes encontradas por los empresarios tortilleros encuentran su explicación en el enfoque de la contingencia organizacional, misma que a partir de la dinámica de la dualidad diferenciación-integración, provoca que el entorno reconozca dos variables y que al cruzarse, provoquen que el grado de presión del entorno, tienda a generar diferenciación en la organización y que el tipo de respuesta de ésta, busque adaptar su estructura a la presión del entorno. En este sentido, el factor entorno constituye una incertidumbre central, que desafía de manera permanente la capacidad estratégica del colectivo organizado.

Por lo tanto, la capacidad de respuesta de la Mype tortillera en ambos territorios, es diferenciada respecto a los cambios implementados en la estructura organizativa desde el inicio de operaciones, ya que en el territorio tuxtleco dichos cambios han afectado más los aspectos vinculados a las funciones operativas del personal, que al cambio de personal mismo; en tanto, en el territorio comiteco casi no se han hecho cambios desde el inicio de operaciones, los únicos han sido respecto a las funciones operativas de los trabajadores.

En el mismo sentido, esta capacidad de respuesta también es diferenciada en cuanto a las limitantes que enfrentaron los empresarios de ambos territorios, cuando iniciaron con sus actividades industriales. El comportamiento que asumen es diferente, ya que la mayoría de los industriales de Comitán, tuvieron menos dificultades que los de Tuxtla Gutiérrez, cuando iniciaron con su negocio. La

preocupación del empresario comiteco era mayor respecto a la escasez de mano de obra y la constante rotación de personal; en tanto, al empresario tuxtleco le preocupaba más resolver algunos conflictos relacionados con la falta de experiencia, principalmente, y la gestión de los requisitos oficiales para el funcionamiento del negocio.

Finalmente, en relación a las evidencias de los hechos encontrados, se señalan indicadores que hacen referencia a la venta diaria de tortillas de hace diez años y las de hoy día –agosto de 2011–. Se tiene que la venta de tortillas por parte de los empresarios de Tuxtla Gutiérrez, hace diez años, el 17.2% participaban con 100 a 200 Kg; el 34.2%, lo hacía con 220 y 300 Kg; 340 y 400 Kg diarios, el 29%; el 11.1% vendía 440 y hasta 550 Kg; se destaca que el 7.9% entre 570 y 800 Kg en forma periódica. El comportamiento de las ventas diarias de tortilla para esta misma ciudad, hoy día –agosto de 2011–, demuestra que el 25.4% entre 80 y 126 Kg; el 27.3% con 140 y 190 Kg; el 28.6% entre 200 y 260 Kg; el 13%, 270 y 350 Kg; apenas 5.6% participan con 380 y 550 Kg.

En ese sentido, en la misma entrevista aplicada al Lic. Torres Domínguez, empresario de la industria de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez, comenta que:

«El negocio de las tortillerías ha dejado de ser rentable, antes convenía más. Con mi negocio hace 5 años, al mes yo ganaba entre diez mil y doce mil pesos libres, ahorita estoy ganando seis mil y estoy trabajando el doble porque tengo que buscar la mejor forma de "colocar" mis productos. Definitivamente, la industria de la masa y la tortilla ha dejado de ser rentable desde que se liberó el precio de la tortilla, debido también al incremento que ha tenido el precio de la principal materia prima que es la harina de maíz, y otros insumos como el gas, la luz y la mano de obra que se han encarecido; anteriormente había mucha mano de obra, ahora con los sueldos que se les paga a los trabajadores, la mano de obra se está yendo a otros lugares o buscan otro trabajo donde les paguen mejor».

Tomando en cuenta el comportamiento de la venta de tortillas de hace diez años en Tuxtla Gutiérrez, la mayoría de los empresarios expendía entre 220 y 300 Kg y un poco menos 340 y 400 Kg, como los indicadores más representativos; en la actualidad el promedio de las ventas mayores oscila entre 80 y 260 Kg diarios, por

lo tanto, se puede percibir una diferencia importante entre las anteriores y las actuales, ya que hace diez años se vendía más; aunque la población tuxtleca ha crecido durante este período, la venta de tortillas en la actualidad ha disminuido, derivado del incremento de este tipo de Mypes tortilleras, que han surgido en los últimos años.

Respecto a la venta de tortillas en Comitán, se observa que hace diez años el 18.7% de los industriales encuestados vendía 30 y 90 Kg diarios; el 27.6% participaba con la venta de 100 y 200 Kg; el 24.3% lo hacía con 220 y 400 Kg; el 17.9% entre 440 y 700 Kg; finalmente, se puede apreciar que el 11.4% vendía 750 y 2400 Kg diarios. Hoy día, los empresarios Mypes de este mismo territorio, señalan que el 15.4% vende entre 40 y 95 Kg diarios; el 31.5% entre 100 y 190 Kg; el 25.1% su venta es entre 200 y 290 Kg; el 18.6% vende 300 y 450 Kg; apenas un 8.9% expende 480 y 1,000 Kg.

En el caso de Comitán, en cuanto al comportamiento de las ventas anteriores y actuales, es diferente en comparación con Tuxtla Gutiérrez, ya que hace diez años la mayoría de los empresarios comitecos vendía en forma cotidiana en promedio entre 100 y 200 Kg y un poco menos entre 220 y 400 Kg; hoy día, la mayoría vende entre 100 y 290 Kg, lo que significa que las ventas que se realizan en la actualidad han disminuido, y aunque ha crecido la población demandante del producto tortilla, también el número de empresas productoras ha aumentado en los últimos cinco años, ya que las ventas durante ese período disminuyeron casi el 60% de lo que se expendía antes.

El comportamiento de la venta de tortillas en los mercados de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, tanto las de hace diez años como las actuales, encuentran su explicación en el enfoque de la contingencia organizativa, a partir del análisis de la dinámica diferenciación/integración, misma que se complementa con el análisis de las dimensiones de estabilidad, complejidad, diversidad de mercados y hostilidad que adquiere el entorno; donde las cuatro dimensiones del entorno, se

caracterizan por ir de un nivel menor a uno de mayor incertidumbre en su orden de aparición.

Para efectos de explicar el comportamiento del mercado de tortillas, anterior y actual en los territorios señalados, se toma como base la primera dimensión, que se refiere a la hostilidad; misma que reconoce que el entorno de una organización es variable, en relación a su estabilidad más o menos importante, en la que los entornos tecnológicos, políticos, culturales, geofísicos y económicos (como el mercado de la tortilla) son relativamente imprevisibles, ya que las transformaciones que sufren estos entornos condicionan la organización; por lo tanto, el carácter contingencial del entorno de la organización demuestra, que la diferenciación de los mercados del producto tortilla, de antes y de ahora de ambos territorios, obedece a que las condiciones del entorno han sido diferentes a través del tiempo, al menos así lo demuestran los hechos durante el período referido de diez años.

Todo lo señalado, reitera que desde la perspectiva de la contingencia de la organización, los cambios en la estructura organizativa de la Mype de la industria de la tortilla de los territorios de referencia, son variados y complejos, tomando en cuenta las condiciones existentes en el ámbito de su proceso productivo, así como las influencias que están ejerciendo los factores del entorno sobre esta sub-rama industrial.

Finalmente, para terminar esta cuarta sección, cabe reiterar que los cambios organizativos en la industria de la tortilla en los territorios de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, también se fundamentan en la teoría del cambio organizativo, que refleja la importancia de su gestión para orientarlo a los fines de la organización. Partiendo del reconocimiento del debate teórico, respecto a que es posible gestionar el cambio organizativo en la Mype de la industria de la tortilla, desde la acción dirigida de un grupo de personas internas y externas a la organización, se pueden plantear dos reflexiones importantes, aunque antagónicas entre sí.

La primera, es con relación a que los planteamientos gerenciales del empresario tortillero de los territorios de referencia, por ejemplo, en la toma de decisiones para incremento, disminución del personal o cambios de funciones y en su forma de involucramiento ante los cambios organizativos; privilegian la aplicación de un conjunto de instrumentos como son la adecuada comunicación, la supervisión de los cambios o indicando a los trabajadores qué hacer, entre otros, y en su conjunto, interviene la organización y están dirigidos a modificar sus esquemas de funcionamiento.

La segunda reflexión, con referencia en la sub-rama de la industria de la tortilla de los territorios en estudio, toma en cuenta las propuestas centradas en los individuos y su interacción, en las que los factores culturales, cognitivos, éticos y de poder, destacan el conjunto de conductas y procesos de interacción social que no pueden ser afectados por la estructura o el sistema organizacional; por el contrario, provocan la incapacidad de promover un cambio dirigido, es decir, existe la posibilidad de que desde esta visión, en la organización de la Mype de la industria de la tortilla, no ocurran cambios

Entre ambas corrientes, se reconoce que las modificaciones de los componentes formales de la organización, por ejemplo, para la Mype de la industria de la tortilla, como elementos que constituyen parte del marco institucional, afectan el conjunto de restricciones y referentes para la acción individual de las personas, lo que genera un cambio, aunque al mismo tiempo se debe admitir que los símbolos y códigos interpretativos, relaciones de poder y códigos éticos arraigados en la interacción de los individuos, constituyen al mismo tiempo una parte importante de la dimensión institucional, para la interacción social dentro de las organizaciones.

Por ello, a partir de los diversos enfoques de que gestionar el cambio es posible, las perspectivas teóricas sobre gerencia y desarrollo organizacional, destacan que la idea del cambio en la industria de la tortilla es multi-significante y de manera constante, referenciada como mecanismo de control orientado a mejorar la competitividad y el desempeño, y para alcanzar la legitimidad social, entre otras significaciones; también lo es la razón de ser, como objeto del cambio en la

industria de la tortilla, pues se alude al cambio en las estructuras organizacionales, en la cultura de los miembros de la organización, en los espacios psíquicos de los individuos, en los mecanismos de interacción social, tanto formales como informales, en los conocimientos y en los fines mismos de la organización, entre otros objetos de cambio.

### **5.5.- Tipología de relaciones de los empresarios de la Mype de la industria de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez y Comitán**

En esta quinta y última sección, se analiza y explica la tipología de relaciones sociales que establecen los empresarios de la industria de la tortilla con los diferentes actores que están presentes en el entorno, como son los mismos grupos gremiales de tortilleros; los funcionarios de las instancias de gobierno, tanto federal como estatal y municipal; el personal directivo de las Instituciones de Educación Superior e Investigación Científica; también destacan otros actores del territorio, que además de pertenecer al gremio de la industria de la tortilla, cumplen con la función de ser distribuidores autorizados de materia prima, como son los casos de los proveedores de harina de maíz marca Maseca y Minsa.

Además de los actores anteriores, sobresalen los empresarios que son proveedores de máquinas tortilladoras y de otros insumos secundarios, como son: refacciones, papel grado alimenticio, teflón, gas LP y agua. Finalmente, se hace referencia como actor, a la representación que tiene en la entidad la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), que también asume un papel protagonista, ya que participa en el territorio en estudio y que se vincula con el desempeño de los empresarios de la Mype productora de tortilla en las ciudades en estudio.

Los hechos que dan cuenta de la tipología de relaciones de estos empresarios con los diferentes actores del entorno, encuentran sustento teórico en la perspectiva de la racionalidad de la contingencia estructural, a través de la cual se fundamenta el hecho de que la Mype productora de tortillas de los territorios en estudio, estableciera nuevas formas de correlación con los actores del entorno y,

reorientaran sus objetivos tanto económicos como sociales, al buscar la posibilidad de asociarse en mayor proporción con empresarios tortilleros y con grupos de empresarios de la misma sub-rama industrial a la que pertenece, y en menor grado con gremios de giro distinto al suyo, en busca de la defensa de sus intereses gremiales; así mismo, que acordara vínculos con propósitos comerciales con las grandes empresas abastecedoras de materia prima e insumos; así como participar en esquemas de vinculación con las instancias de la administración pública municipal, estatal y federal y con las instituciones de Educación Superior e Investigación, además de otros actores que están presentes en el entorno.

Respecto a la tipología de relaciones que establecen los empresarios tortilleros de los territorios de referencia, se hace énfasis en el sentido del análisis de los factores contingenciales de la organización, para lo cual se rescatan cinco hipótesis que propone sobre el entorno Mintzberg (2002), en Arocena (2010).

La primera hipótesis, destaca que cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica resulta la estructura. Ésta pretende demostrar la relación existente entre entornos dinámicos y estructuras orgánicas, donde al parecer la inestabilidad reduce la burocratización y aumenta las posibilidades de innovación generando estructuras orgánicas.

En el sentido de que a mayor complejidad del entorno, mayor descentralización de la estructura, lo sustenta la segunda hipótesis; misma que tiende a relacionar la complejidad con la descentralización de la estructura organizativa, en la que al aumentar la complejidad en el número de especializaciones del trabajo, aumenta la participación de más personas en el sistema de decisiones.

La suposición en cuanto a que a mayor diversificación de los mercados de la organización, mayor será la tendencia a dividirla en unidades basadas en el mercado, es sustentada por la tercera hipótesis; ésta trata de demostrar que la tendencia a diversificar los mercados de la organización, provoca mayor división en las unidades de ese mercado.

La cuarta hipótesis, orienta su formulación a la idea de que la extrema hostilidad del entorno, conduce a toda organización hacia una centralización provisional de su estructura. Ésta hace énfasis en la hostilidad del entorno, donde la centralización del mando es necesaria, dado un riesgo extremo proveniente del entorno. Aunque un mismo entorno, puede ser a la vez hostil y complejo, lo que provocaría optar por una forma de descentralización, para enfrentar la hostilidad, y otra, en el caso de complejidad.

Una quinta hipótesis, hace referencia a las tipologías posibles, cuando se toma como principal variable, el entorno. En este sentido destacan tres tipologías, que surgen a partir de la variable, entorno.

La primera tipología, se refiere a la relación diferenciación-integración. Esta dualidad del entorno, reconoce dos variables y que al cruzarse demuestran que el grado de presión del entorno, que tiende a generar diferenciación en la organización y el tipo de respuesta de la organización, busca adaptar su estructura a la presión del entorno. Desde esta tipología el factor entorno constituye una incertidumbre central, que desafía de manera permanente la capacidad estratégica del colectivo organizado.

La segunda tipología, surge según la relación variabilidad del material-capacidad de análisis de la organización. Toma como entorno, tanto el material necesario para producir, como la complejidad del conocimiento, también necesario.

En el análisis del proceso productivo, se detecta la presencia de dos variables que interactúan, lo que permite construir una tipología a partir de la participación de esas dos variables.

La primera variable, hace énfasis en el grado de variabilidad del material a tratar en el proceso productivo, en el que el material puede ser muy estable o muy inestable.

La segunda variable, se refiere al grado de análisis necesario para tratar el material; donde por un lado, puede suceder que las indicaciones de uso del

material sean fácilmente analizables; por otro, puede ser que el proceso de tratamiento del material, exija otras cualidades como experiencia y creatividad, es decir, se trata de un proceso no analizable previamente. Esta tipología relaciona el entorno con la estructura productiva. Su propuesta destaca a la producción artesanal, mecánica, rutinaria o no rutinaria, donde cada uno de estos cuatro tipos se comporta de manera diferente.

La tercera tipología, se da según la relación complejidad-estabilidad, que destaca la variabilidad de los entornos y al mismo tiempo, define los tipos de estructuras en función de algunas variables elegidas, se concluye señalando que es en el vértice de las estrategias, donde más inciden las variables del entorno; es la zona que más debería reaccionar concentrando o desconcentrando la zona operativa de las contingencias del entorno.

Cabe reiterar que en la descripción y explicitación de los hechos encontrados, respecto al comportamiento de las Mypes de la industria de la tortilla de los territorios en estudio, se irá haciendo referencia a la hipótesis identificada sobre el entorno, así como a las tipologías que surjan y que se consideren aplicables según el hecho señalado.

#### **5.5.1.- Pertenencia a grupos del mismo gremio empresarial**

El primer tipo de relaciones que establecen los empresarios de esta sub-rama industrial, es con su mismo gremio de pertenencia. Se destaca que por el tipo de organización gremial del mismo giro al que pertenece, el tipo de relaciones que establece, está determinado por un conjunto de propósitos, tomando en cuenta las ventajas y desventajas de pertenencia al mismo, buscando principalmente satisfacer sus expectativas de cooperación y competencia, vinculados tanto a la posibilidad de ayuda mutua entre los miembros del gremio, como a la implementación de estrategias para competir por la venta del producto.

Para Tuxtla Gutiérrez, de una muestra de 161 empresarios tortilleros se tiene que 48.4% de ellos, no pertenecen a algún grupo de su mismo gremio empresarial, es decir, no establecen ningún tipo de relaciones con los grupos de industriales de su

mismo giro de actividad económica. También se observa que el 23% de estos empresarios, están adheridos a la Unión de Industriales de la Masa y la Tortilla; 21.7% están integrados al Grupo de Industriales de la Tortilla Somos Chiapas; el resto pertenece en menor proporción a otros grupos existentes en torno a esta actividad industrial, como son la Asociación Industrial de la Masa y la Tortilla (ASIMATOR) y la Unión de Tortilleros de Plan de Ayala.

Tomando en cuenta que casi la mitad del total de empresarios, no pertenecen a algún grupo de su mismo gremio empresarial; por lo mismo, tampoco establecen relaciones, solamente el 36% son de tipo comercial y apenas el 15.5%, con propósitos de carácter industrial.

Para el caso de Comitán, se tiene que de una muestra de 123 empresarios, el 58.5%, es decir, más de la mitad no están integrados a algún grupo de este mismo gremio; el 20.3% pertenecen al Grupo de Industriales Comitecos de la Masa y la Tortilla; el 10.6% de empresarios están integrados al Grupo Industrial Rosario Castellanos; el resto están adheridos a otros grupos del mismo gremio, entre los que destacan el Grupo de Industriales Chiapanecos y el grupo Tortilleros Asociados de Comitán (TACO), conocido también como Macro-tortillería. Igualmente que el caso de Tuxtla Gutiérrez, el 56.1% de los empresarios comitecos, no establecen vínculos de ningún tipo con los empresarios de su mismo gremio industrial; el 23.6% lo hace atendiendo algunos propósitos de tipo industrial y el 20.3% busca satisfacer necesidades de carácter comercial.

El tipo de relaciones que establece el empresario tortillero con su mismo gremio de pertenencia, son muy parecidas en ambos territorios. Se observa que esta relación está determinada por la afinidad de intereses y expectativas que persiguen otros empresarios Mypes de esta misma sub-rama industrial, que buscan agruparse y emprender acciones conjuntas en torno a la defensa de sus intereses comerciales, principalmente; encontrando su primer sustento teórico en la perspectiva de la racionalidad organizativa, que privilegia la importancia de la adecuación de los recursos y medios que poseen dichos empresarios, orientándolos al logro de sus fines organizativos.

Los otros empresarios del mismo giro de pertenencia, también participan como actores del entorno, ya que ejercen cierta influencia hacia cada una de las mismas Mypes tortilleras, dado el interés de establecer acuerdos comerciales entre ellos, debido a que comparten un mismo mercado; dando cabida al modelo de diferenciación-integración, según el cual sólo las organizaciones que son capaces de diferenciar sus respuestas a los nuevos entornos, logran integrarse como actores en el entorno, visión que se sustenta desde la perspectiva de la racionalidad contingencial, que reconoce al mercado como un entorno fuertemente variable e imprevisible.

Al respecto, se rescata un hecho relevante sobre «dos organizaciones que incurrieron en prácticas monopólicas», mismo que fue publicado en el periódico El Financiero, de fecha 18 de septiembre de 2012, el cual señala

El pleno de la Comisión Federal de Competencia (CFC) confirmó sanciones por un total de 920 mil pesos a dos organizaciones de productores y comercializadores de tortillas, así como a sus presidentes y a dos funcionarios del municipio de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, por la comisión de prácticas monopólicas absolutas en la producción, distribución y comercialización del alimento.

La resolución se da luego de que en junio de 2010 se denunció la comisión de prácticas monopólicas absolutas al imponer divisiones territoriales para la comercialización de tortillas mediante vehículos motorizados.

Los agentes económicos y servidores públicos sancionados firmaron un acuerdo por el cual dividieron el municipio en cuadrantes para la venta de tortillas, donde se establecen derechos de exclusividad para la venta del alimento a domicilio mediante vehículos motorizados. Tales acciones fueron consideradas como violatorias, pues reducían el número de competidores en posición de proveer el producto a cada sector.

Además restringían la comercialización de tortillas a domicilio y el espacio de acción comercial, inhibiendo el crecimiento, desarrollo y eficiencia en términos de calidad, precio y servicio a los consumidores. Greta Villaseñor, directora ejecutiva del Consejo Empresarial de la Industria del Maíz y sus Derivados, consideró que si bien industriales y autoridades de Chiapas incurrieron en ilegalidades, al no permitir la apertura de nuevas tortillerías y limitar la competencia, no es tanto el afán de querer imponer un precio o cerrar el mercado a unos cuantos, sino que hay la necesidad de contar con una regulación respecto al número de ese tipo de negocios en mercados muy saturados (Chavez, 2012:11).

Lo anterior demuestra las condiciones conflictivas que prevalecen en el quehacer cotidiano en que interactúan los actores del entorno respecto al mercado que atiende la industria de la tortilla en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, situación derivada del intento de aprovechar de mejor forma sus opciones empresariales mediante la agrupación con otros empresarios de la misma actividad económica, buscando dar cabida al propósito de tomar acuerdos comerciales entre ellos, tomando en cuenta que comparten un mismo mercado.

#### **5.5.2.- Participación con otros gremios de empresarios**

Continuando con el análisis de los resultados encontrados, corresponde a esta sección hacer referencia a la relación que establece el empresario de la Mype tortillera, con los gremios de empresarios que desarrollan actividades económicas con giro distinto al suyo; por lo tanto, la descripción que se presenta a continuación, hace énfasis en el nombre de los gremios correspondientes, particularmente para el caso de Comitán, ya que en Tuxtla Gutiérrez este tipo de relaciones es casi nula.

En este sentido, se puede observar que según la muestra de empresarios de Tuxtla Gutiérrez, el 99.4%, es decir, la gran mayoría no establece relación alguna con otros gremios; apenas el 0.6%, lo hace con la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA). Considerando la casi nula relación de estos empresarios tortilleros con otros gremios, la mínima porción que lo realiza, es con el propósito de ser beneficiario de algún apoyo externo.

Para Comitán, se tiene que de la muestra: el 61.7% no establece vínculos de ningún tipo con otros gremios de empresarios. El 22% lo hace con la Organización Campesina Emiliano Zapata y el 16.3% tiene vínculos con la Organización Campesina Lucio Cabañas. De igual manera que en el caso de Tuxtla Gutiérrez, debido a que la mayoría de empresarios no se relaciona con otros gremios, son escasos los propósitos que buscan alcanzar los pocos empresarios que lo llevan a cabo, para lo cual se tiene que el 13.8% busca vincularse con el propósito de coordinar acciones de carácter político; el 12.2% lo realiza con la intención de

defender sus derechos gremiales; y apenas el 4.1% con el propósito de recibir apoyos externos, provenientes de alguna instancia de la administración pública.

En cuanto a los vínculos que establecen los empresarios de la Mype tortillera con otros gremios, que atienden actividades empresariales distintas a la suya, se observa que el comportamiento en ambos territorios son diferenciados, ya que mientras en Tuxtla Gutiérrez la gran mayoría no establece este tipo de relaciones; por el contrario, en Comitán se diversifican éstas hacia el intento de relacionarse con algunas organizaciones políticas, para agruparse en torno a emprender acciones coordinadas, para la defensa de sus derechos y ser sujetos de apoyos externos.

El tipo de relaciones de los empresarios tortilleros de Comitán, con otros gremios, encuentra una explicación válida en la primera hipótesis que se señaló al inicio de esta sección, la cual refiere que cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica resulta ser la estructura; lo que se demuestra en la relación existente entre el entorno de la Mype tortillera de Comitán y su estructuración más orgánica, que se manifestó en su interés de agruparse a las distintas organizaciones sociales existentes en el territorio.

Por otro lado, cabe destacar que algunas organizaciones sociales que existen en el territorio comiteco, ejercen una fuerte influencia sobre las Mypes tortilleras asentadas sobre el mismo territorio.

Lo anterior, se demuestra con los resultados obtenidos a través de una entrevista aplicada al Profr. Jesús Durán Flores, Presidente del Consejo de Administración y Gerente General de la Macro-tortillería denominada Tortilleros Asociados de Comitán, (TACO), respecto a los grupos sociales, comenta lo siguiente:

«...algunas organizaciones sociales de Comitán, entre ellas, Lucio Cabañas a la que pertenecían 12 tortilleros, la OCEZ-CNPA que estaba conformada por 40 tortilleros y la OCEZ-UNOPI, a la que pertenecían 20 tortilleros, empezaron a atacar el proyecto de la “macro”, presionando al gobierno municipal con marchas y plantones en la ciudad, pidiendo que se “subiera el

precio del kilo de tortilla”, porque las ventas de los tortilleros de esas organizaciones sociales habían bajado mucho y algunas ya estaban en la quiebra total.

En algunas ocasiones, en sus demandas pedían que se cerrara la “macro” definitivamente, otras veces sus demandas eran que se cerraran los expendios de tortilla, argumentando que la distancia entre estos puntos de venta y las tortillerías de los miembros de las organizaciones sociales no era la indicada, según lo dispuesto en el Reglamento Municipal, ya que debía haber una distancia de 300 metros entre una tortillería y otra. Otro argumento para presionar a la “macro”, según la versión de los integrantes de las organizaciones sociales, era que no contaba con licencia de funcionamiento que exige el Ayuntamiento Municipal.

También en muchas ocasiones, los miembros de las organizaciones sociales agredían física y verbalmente a los “repartidores en moto”, les robaban las motos, les robaban la tortilla, los asaltaban quitándoles el dinero de las ventas, etc., ante esto no me quedó más remedio que interponer una demanda penal en contra de los representantes de esas organizaciones, por los daños ocasionados a mis repartidores.

En respuesta a esta acción, tomaron secuestrado una semana el edificio de la “macro” y lo hicieron para obligarme a que retirara las demandas interpuestas contra los líderes...en fin, hemos enfrentado una diversidad de problemas que siempre han estado latentes.

Seis meses después del inicio formal de las actividades y ante los diversos problemas que enfrentamos, debido principalmente a las presiones de los grupos sociales, la “macro” bajó su producción a 800 Kg diarios, mismos que no nos favorecían, lo que provocó que 15 socios decidieran retirarse de la asociación. Después de superar los problemas, hoy día todo marcha bien con 18 socios, estamos produciendo y vendiendo 1,200 Kg diarios...».

La situación descrita, también sustenta su explicación en la primera hipótesis, misma que se orienta al hecho de que ante un entorno muy dinámico, corresponde una estructura más orgánica. Esta hipótesis queda demostrada con la relación existente entre el entorno dinámico de este territorio y la estructuración cada vez más orgánica que se manifestó al interior de la macro-tortillería, que aún cuando contenía una estructura claramente definida, la estructuración se dio en respuesta a ese entorno dinámico, adaptándose a las condiciones inestables, dados los problemas existentes con las organizaciones sociales.

Los hechos referidos, también encuentran una explicación válida en la cuarta hipótesis, que orienta su formulación a la idea de que la extrema hostilidad del

entorno, conduce a toda organización hacia una centralización provisional de su estructura. Esta hipótesis hace énfasis en la hostilidad existente en el entorno de la Mype tortillera, donde la centralización provisional del mando es una necesidad, dado el riesgo extremo proveniente del entorno. Se demuestra que para el caso particular de la macro-tortillería, su entorno ha sido a la vez hostil y complejo, por la acción que ejercen los grupos sociales, lo que ha provocado optar por una forma de descentralización para enfrentar la hostilidad, y otra para enfrentar la complejidad.

### **5.5.3.- Vínculos con las dependencias de la administración pública federal, estatal y municipal**

Las relaciones que establecen los empresarios Mypes de la industria de la tortilla, con las dependencias de la administración pública, en los diferentes niveles de competencia federal, estatal y municipal, son de diferente índole; tomando en cuenta que cada institución de gobierno tiene establecidas funciones y objetivos diferentes en relación a los programas de gestión y apoyo que coordinan. Las instancias de los distintos niveles de competencia, en su papel de actores, desempeñan un papel relevante en los territorios de referencia, en relación con la reestructuración del proceso productivo de la industria de la tortilla y los cambios organizativos que derivan de dicha reestructuración.

Para el caso de Tuxtla Gutiérrez, en cuanto a los vínculos que establecen los empresarios con las instancias administrativas del gobierno federal, se tiene que el 44.1% lo hace con la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), respecto al cumplimiento de las normas de pesas y medidas.<sup>46</sup> El 32.3% lo realiza con la Secretaría de Economía (SE), en relación a algunos programas específicos de

---

<sup>46</sup> La Ley Federal sobre Metrología y Normalización, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el 1º de julio de 1992, cuya última reforma fue publicada el 30 de abril de 2009, en el mismo DOF, la cual entró en vigor el 26 de noviembre del mismo año. En materia de metrología esta Ley tiene por objeto establecer el Sistema General de Unidades de Medida, precisar los conceptos básicos sobre metrología, establecer los requisitos para la fabricación, importación, reparación, venta, verificación y uso de los instrumentos para medir, los patrones de medida y establecer la obligatoriedad de la medición en transacciones comerciales y de indicar el contenido neto en los productos envasados.

apoyo financiero<sup>47</sup>, que tiene implementados dicha dependencia, para beneficio de esta sub-rama industrial. El 23.6%, establece vínculos con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), para salvaguardar la seguridad social de los trabajadores que tiene a su cargo.

Los vínculos que establecen los empresarios de Comitán, con el gobierno federal, es que el 36.6% lo realizan con la PROFECO y es en función del cumplimiento de las normas de pesas y medidas; el 33.3% lo hacen con la Secretaría de Economía, respecto a los programas de financiamiento orientados a esta sub-rama; finalmente, 30.1% con el IMSS y es en relación al otorgamiento de los servicios de seguridad social para los trabajadores.

Respecto a los vínculos que establece el empresario Mype de la sub-rama de la industria de la tortilla de ambos territorios, con las instancias de la administración pública federal; la mayor preocupación, es en el sentido de cumplir con las normas de peso y medidas que establece la PROFECO; en segundo lugar, le interesan los aspectos relacionados con los programas de apoyo financiero que tiene implementados la Secretaría de Economía Federal; finalmente, establece relaciones con el IMSS, por la prestación de servicios médicos a sus trabajadores.

Los empresarios de esta sub-rama, también establecen vínculos con las instancias administrativas del gobierno estatal, para el caso de Tuxtla Gutiérrez, se observa que el 45.3% lo hace con el Instituto de Salud del Estado de Chiapas, en función de las obligaciones y permisos sobre salud que debe cubrir el empresario, ya que elabora y comercializa un producto de consumo alimenticio. El 35.4% de los empresarios, tiene vínculos con la Secretaría de Hacienda del Estado y es en relación a las obligaciones fiscales que adquiere, porque percibe ingresos como

---

<sup>47</sup> A partir de enero de 2008, la Secretaría de Economía Federal, lanzó el Programa Nacional “Mi Tortilla”, que está orientado a brindar apoyo a los industriales de la masa y la tortilla, en busca de fortalecer la competitividad y productividad, además de proporcionar capacitación mediante consultoría especializada, que les permita identificar las mejoras que deban realizar en sus negocios. Este programa opera con la aplicación de recursos del Fondo PyME de la SE, conjuntamente con recursos de los gobiernos estatales. El programa contempla la modernización de las tortillerías, en tres áreas funcionales básicas: administrativa, comercial y tecnológica.

empresario que desarrolla una actividad económica. Por el monto percibido, se considera que debe tributar en el Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECO)<sup>48</sup>. El 19.3% establece relaciones con la Secretaría de Economía del Estado, respecto a los programas estatales de apoyo a las Mipymes, como es el Programa que corresponde el Fondo de Fomento Económico “Chiapas Solidario”<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> Los empresarios tortilleros deben cumplir con sus obligaciones fiscales, ya sea como persona física o persona moral. En este último caso, sus obligaciones son como cualquier otro empresario constituido como sociedad anónima o de responsabilidad limitada. Debe llevar una contabilidad formal que consiste en un sistema de pólizas de diario, de ingresos y de egresos, elaboración de estados financieros, además debe cumplir con las obligaciones de presentación de declaraciones informativas y/o de pago de diferentes contribuciones. El régimen fiscal que le corresponde como persona física, es de actividades empresariales, para lo cual tiene tres alternativas:

- a).- El Régimen General de Ley es obligatorio si sus ingresos en el ejercicio anual rebasan los \$4'000,000 (con venta promedio mensual mayores a \$333,333), por lo que sus obligaciones contables y fiscales son similares a la de la sociedad anónima.
- b).- El Régimen Intermedio, es cuando sus ingresos se encuentren en un rango entre \$2'000,000 y \$4'000,000 en el año. En este caso, su contabilidad es simplificada (libro de ingresos y egresos), aunque tienen obligación de presentar declaraciones mensuales y anuales informativas y pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR), Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU); además de sus obligaciones en materia laboral como IMSS e INFONAVIT.
- c).- En el Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECOS) están registradas la mayoría de las tortillerías, ya que es el más recomendado, tomando en cuenta que venden al público en general, y por lo regular, no expiden facturas por sus ventas, al hacerlo tendrían que tributar en el Régimen Intermedio o en el General de Ley, además sus ingresos no deben ser mayores a \$2'000,000 en el año, con promedio de ventas mensuales de hasta \$166,666. No tienen la obligación de llevar contabilidad, ni presentar declaraciones de impuestos mensuales y anuales. Los impuestos que deben pagar son: ISR, IVA y IETU, para lo cual celebra con autoridades de Hacienda del Estado, un convenio de pago en forma conjunta y en una cantidad única de manera bimestral, conocida como “cuota fija”. Son impuestos federales que los recauda y administra el Estado, a través de un convenio de la SHCP con los gobiernos estatales, según la Ley de Coordinación Fiscal Federal. Para esto, al empresario tortillero le entregan una tarjeta, para que acuda a las oficinas de Hacienda del Estado a pagar su cuota fija bimestral. Además, tiene que cumplir con otras obligaciones como el IMSS e INFONAVIT.

<sup>49</sup> El Fondo de Fomento Económico “Chiapas Solidario”, es un fideicomiso constituido, que fue publicado en el periódico oficial del Estado de Chiapas de fecha 26 de septiembre de 2007, fue modificado según lo publicado en el mismo periódico oficial de fechas 14 de noviembre de 2007, 09 de abril de 2008 y 07 de enero 2009, respectivamente. Tiene como objeto, administrar de manera transparente y oportuna, los recursos que servirán para buscar las mejores alternativas de inversión empresarial e industrial, procurando lograr la generación de empleos, el desarrollo y permanencia de las empresas, para la atención integral de las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas, a través del otorgamiento de créditos y financiamientos con recursos propios del fondo, de redescuentos con la banca de desarrollo, de los provenientes de los fondos federales y otras fuentes.

Para los empresarios tortilleros de la cabecera municipal de Comitán, respecto a las relaciones que establecen con las instancias administrativas del gobierno del estado, se tiene que el 45.5% lo hace con la Secretaría de Hacienda del Estado y es en relación al pago de impuestos por la actividad económica que desarrolla. El 34.1% lo efectúa con el Instituto de Salud del Estado de Chiapas y es en función de los permisos sobre salud que debe cubrir. El 20.3% establece vínculos con la Secretaría de Economía del Estado, respecto a los programas de apoyo financiero dirigido al sector de las Mipymes en general, dentro de las cuales se encuentran las Mypes productoras de tortilla.

El comportamiento del empresario Mype tortillero, en cuanto a los vínculos que establece con las instancias administrativas del gobierno estatal, son diferentes para cada territorio, ya que en lo que corresponde a Tuxtla Gutiérrez, la mayoría de los empresarios están más preocupados en atender los asuntos relacionados con las gestiones para la obtención de los permisos, que emite el Instituto de Salud del Estado de Chiapas (ISECH), y menos interesados por atender vínculos con la Secretaría de Economía del Estado.

Por otro lado, la mayor preocupación del empresario comiteco, según se muestra, está más vinculada con los compromisos de los pagos de impuestos que debe hacer, mismos que derivan de las obligaciones fiscales que reconoce ante la Secretaría de Hacienda del Estado. En Comitán ocurre lo mismo, que en Tuxtla Gutiérrez, lo que menos les preocupa es atender aspectos que tengan que ver con la Secretaría de Economía del Estado.

Además de los vínculos que establecen los empresarios Mypes de esta sub-rama industrial con el gobierno federal y estatal, también establecen relaciones con las instancias administrativas de los ayuntamientos municipales que les corresponde. En este sentido, se tiene que para Tuxtla Gutiérrez, el 41% de los empresarios lo hacen de manera reiterada, atendiendo los compromisos relacionados con las

normas de protección civil<sup>50</sup> que deben cumplir, tomando en cuenta que en el proceso productivo de la tortilla, utilizan de manera constante gas LP, y consideran que para su manejo adecuado y evitar riesgos, es necesario dar cumplimiento a las normas de seguridad; así como, la utilización de maquinaria eléctrica que requiere ser manejada con especial cuidado para garantizar la seguridad física de los trabajadores en su horario de labores. El 36% lo realiza en relación a las gestiones que requiere la licencia de funcionamiento municipal, y el 23% se vincula respecto a la factibilidad del uso del suelo.

Las relaciones de estos empresarios con el Ayuntamiento Municipal, para el caso de Comitán, destaca que el 43.1% establece vínculos respecto al cumplimiento de las normas de protección civil; el 36.6% lo hace en relación a la licencia de funcionamiento municipal y el 20.3%, es por gestiones relacionadas con la factibilidad del uso del suelo.

En cuanto al tipo de relaciones que establece el empresario Mype con el Ayuntamiento Municipal correspondiente, en ambos territorios destaca que la mayor preocupación está en función del cumplimiento de las normas de protección civil; sobresale en segundo lugar los aspectos vinculados a las gestiones para la obtención de la licencia de funcionamiento municipal; y lo que menos les preocupa, son los asuntos que tiene que ver con la factibilidad del uso del suelo.

Los vínculos que establece el empresario tortillero de ambos territorios con las dependencias de la administración pública federal, estatal y municipal, en lo general son muy similares en el sentido de que comparten las mismas preocupaciones, incluso, en la misma proporción; es decir, se puede apreciar un comportamiento homogéneo con los actores del entorno, pertenecientes a la

---

<sup>50</sup> La Ley de Protección Civil del Estado de Chiapas, publicado en el periódico oficial, de fecha 05 de febrero de 1997 y actualizado el 25 de julio de 2007, en su capítulo II de las autoridades, los organismos auxiliares, la participación social y sus atribuciones, el artículo 10 establece que: son autoridades encargadas de la aplicación de esta ley en el ámbito de sus respectivas competencias: el gobernador del estado, los gobiernos municipales, el consejo estatal de protección civil, los consejos municipales de protección civil, la unidad estatal de protección civil y las unidades municipales de protección civil. El artículo 12 señala, entre otras cosas, que son atribuciones de los ayuntamientos municipales integrar el sistema municipal de protección civil.

administración pública. Este comportamiento se explica a partir de la segunda hipótesis propuesta al inicio de esta sección, misma que señala que cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada quedará la estructura, o sea, esta hipótesis reconoce la complejidad del entorno de la Mype tortillera, respecto a los vínculos que establece con las distintas instancias de la administración pública y que impactan en la descentralización de la estructura organizativa, en el sentido de que al aumentar la complejidad en el número de trámites que se deben realizar para el cumplimiento de los requisitos exigidos, aumenta la participación de más personas en el sistema de decisiones.

#### **5.5.4.- Relaciones con las Instituciones de Educación Superior e Instituciones de Investigación**

Los empresarios de la industria de la tortilla, aunque de manera limitada, también establecen relaciones con las diferentes instituciones de Educación Superior (IES) y de Investigación, asentadas en las cabeceras municipales de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, mismas que como actores del territorio, desempeñan un papel relevante en los procesos de reestructuración de la Mype productora de tortilla.

Para el caso de Tuxtla Gutiérrez, se tiene que el 94.4% no se vincula de ninguna forma con las instituciones de Educación Superior. El 1.2% lo hace con la Universidad de Chapingo; con una mínima frecuencia de apenas 0.6%, establece vínculos directos con la Universidad Autónoma de Chiapas, Campus I (UNACH-CI), el Instituto Tecnológico Regional de Tuxtla (ITRT), la Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH), la Universidad del Sur, la Universidad San Marcos y el Tecnológico de Monterrey, Campus Chiapas.

Considerando que la mayoría de las Mypes tortilleras no se vincula con las IES, los propósitos que tiene una parte de la minoría restante (3.7%), es en relación con el apoyo brindado a esas instancias para el desarrollo de investigación de campo; el 1.2% lo hace con el propósito de obtener asistencia técnica y el 0.6% establece vínculos de carácter académico. Respecto a las relaciones con las instituciones de Investigación, se tiene que el 98.8% tampoco lo implementa,

apenas el 1.2% se vincula con la Secretaría del Campo para atender propósitos de estudios para la asistencia técnica.

Para el caso de Comitán, se tiene que el 93.5% de los empresarios no se vincula con ninguna IES, el 3.3% lo hace con la Escuela de Ciencias Administrativas, Campus VIII de la UNACH; el 2.4% con el Instituto Tecnológico Regional de Comitán (ITRC); apenas el 0.8% con el Tecnológico de Monterrey, Campus Chiapas. Los propósitos que persigue la minoría de los empresarios tortilleros al vincularse con las IES, es que el 3.3% lo realiza en función de la asistencia técnica que pueden obtener; el 2.4% se vincula atendiendo propósitos de investigación de campo y 0.8% con fines de vinculación académica. Los vínculos con las instituciones de Investigación son en su gran mayoría nulos, ya que el 99.2% no lo implementa, apenas el 0.8% se relaciona con el Colegio de Posgraduados de Chapingo (Colpos-Chapingo), atendiendo propósitos de estudios de campo.

Las relaciones que establece la mayoría de los empresarios de la Mype de la industria de tortilla de ambos territorios, tanto con las instituciones de Educación Superior (IES) como con las de Investigación (II), son casi nulas.

La falta de vínculos entre este tipo de empresario y las diferentes instituciones educativas y de investigación presentes en el entorno, encuentra su explicación en la propuesta que hacen Lawrence (1922) y Lorsch (1932), en Arocena (2010), respecto al modelo de diferenciación/integración, que sustenta que los grupos humanos organizados logran integrarse como actores en el entorno, si son capaces de diferenciar sus respuestas a los nuevos entornos. La diferenciación destaca el grado en que son diferentes los diversos grupos que conforman el entorno de una organización, es decir, la diferenciación depende del grado de semejanza o diferencia, en la certeza de la información entre las partes del entorno de la organización. Estos autores reconocen tres entornos fuertemente variables que están sujetos a factores imprevisibles: el mercado, la tecnología y la investigación.

Tomando en cuenta que no todas las organizaciones están en situación de acceder a los resultados de la investigación y de incorporar esos resultados a sus procesos productivos, la Mype tortillera de los dos territorios de referencia, no es la excepción, ya que no existen evidencias que permitan demostrar que ha intentado siquiera integrarse como actor a los entornos, relacionados con la investigación.

#### **5.5.5.- Interrelaciones con otros actores del territorio**

En los territorios estudiados, se logró identificar la presencia de dos tipos de actores más: El primer tipo, además de pertenecer al gremio tortillero, cumple con la función empresarial de asumir el rol de distribuidor de materia prima, insumos y maquinaria; el segundo tipo de actor, no pertenece al gremio tortillero y solamente cumple con la función de expendedor de materia prima e insumos. Ambos casos son proveedores autorizados de harina de maíz, principalmente de la marca Maseca, seguida de la marca Minsa.

En Tuxtla Gutiérrez, la función de distribución de harina de maíz Maseca, para la mayoría de los empresarios Mypes de la industria tortillera, lo realiza directamente la empresa productora, tomando en cuenta la cercanía con la cabecera municipal de Ocozacoautla, que es donde se ubica la planta de producción; solamente el Sr. Jorge Domínguez, que radica en esta ciudad, destaca como el único proveedor autorizado de esta marca.

Así también, es distribuidor de máquinas tortilladoras a empresarios de su mismo gremio, como de otros insumos secundarios que son necesarios para el funcionamiento de la industria de la tortilla: papel grado alimenticio, teflón y refacciones para tortilladoras. En el territorio tuxtleco, existen dos empresarios más que son distribuidores de máquinas tortilladoras, además de otros insumos y refacciones, pero que no pertenecen al gremio tortillero.

En Comitán, existen dos proveedores autorizados de harina de maíz; uno es de la marca Maseca, que no pertenece al gremio tortillero y otro es de la marca Minsa, que forma parte de dicho gremio. Destaca solamente un distribuidor de maquinaria y refacciones, además de otros insumos secundarios. Para ambas ciudades, tanto

el gas LP como el agua, son insumos abastecidos directamente por las empresas productoras.

En el entorno de la Mype tortillera de ambos territorios, conviven dos tipos de actores que son empresarios proveedores de materia prima e insumos; por un lado, están los que pertenecen al mismo gremio de empresarios tortilleros; por otro, los que no forman parte de dicho gremio, pero que son distribuidores de materia prima e insumos.

Las relaciones que establece el empresario Mype con estos actores del entorno, son diferentes para cada territorio, aunque tienen cierto grado de semejanza. Para el caso de Tuxtla Gutiérrez, la mayoría de los empresarios Mypes que consumen en grandes cantidades harina de maíz marca Maseca, se abastecen directamente de la empresa productora, considerando la cercanía con la planta industrial, aunque exista una exigencia de pago inmediato por la compra. Los productores de este territorio que necesitan harina de la misma marca, pero en menor proporción y a crédito, acuden con el Sr. Jorge Domínguez, quien es el único distribuidor autorizado, y como forma parte del gremio tortillero, les concede ciertas facilidades de pago. Este mismo mecanismo de venta lo utiliza para el abasto de maquinaria y otro tipo de insumos, que él mismo distribuye.

El caso de Comitán es diferente, ya que existe un distribuidor autorizado de harina de la marca Maseca, aunque no pertenece al gremio de tortilleros, es el único encargado de abastecer a los productores de la región, ya sea en grandes o en pequeñas cantidades; también implementa mecanismos de venta a crédito, cuando lo requiere el productor tortillero.

En ambos territorios, existen distribuidores autorizados para el abasto de harina marca Minsa, aunque la demanda es inferior a la marca Maseca. Este mismo proveedor de harina Minsa, abastece de maquinaria y otros insumos a algunos empresarios Mypes.

El comportamiento señalado, respecto a las relaciones que establece el empresario Mype, con los distintos proveedores como actores del entorno, se

fundamenta en la primera hipótesis que destaca la relación existente entre entornos dinámicos y estructuras orgánicas, donde entre mayor dinamismo exista en el entorno relacionado con los distribuidores de materia prima e insumos, mayor será la estructuración orgánica de la Mype de la industria de la tortilla.

Por otro lado, es necesario destacar la presencia de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), como otro actor del territorio de Tuxtla Gutiérrez, aunque con una vinculación mínima a esta sub-rama industrial. A esta asociación de empresarios pertenecen muy pocos productores de tortilla, independientemente del gremio tortillero al que se asocian. Cabe hacer la pertinente aclaración que se hace referencia a esta organización empresarial, a través de su representación institucional en el municipio de Tuxtla Gutiérrez, ya que de los dos territorios de referencia, sólo en éste último se encuentra vigente y activo.

Respecto a las relaciones del empresario Mype de la industria de la tortilla con las asociaciones empresariales, sucede lo mismo que en el caso de las relaciones con las instituciones educativas y de investigación, debido a que las interrelaciones que establece este empresario con la CANACINTRA, como un actor más del territorio, son casi nulas. Tomando como referente teórico que el factor explicativo por excelencia, es el entorno de la organización y su incidencia en los procesos de diferenciación/integración, entonces la Mype tortillera de ambos territorios, no ha logrado generar respuestas diferenciadas, que le permitan adaptarse al entorno de las asociaciones empresariales.

## CONCLUSIONES

En el desarrollo de la presente investigación, se abordó como objeto de estudio la «reestructuración de la micro y pequeña empresa de la industria de la tortilla en dos ciudades de Chiapas», sus resultados han permitido hacer una revisión amplia de los cambios organizativos ocurridos en esta sub-rama industrial en los municipios de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, mismos cambios que derivaron de los procesos de reestructuración productiva, a que ha estado expuesta esta actividad industrial como resultado de las políticas públicas implementadas en el ámbito nacional, a partir del año 1992 en que se aplicó un programa orientado a la liquidación del subsidio a la industria de la tortilla, la liberación del precio de la tortilla y la desregulación del mercado del maíz.

La Mipyme como ente generadora de bienes y servicios asentada en un territorio determinado, adquiere mucha relevancia tanto económica como social, tomando en cuenta el total de empresas que la conforman y el número de empleos que genera. Según el Censo Económico 2009 del INEGI a nivel nacional, este segmento representó el 99.82% del total de empresas para el año 2008, donde el estrato de 1 a 10 trabajadores que corresponde a la microempresa, estuvo conformada por 95.53% de unidades económicas; el estrato de la pequeña empresa integrada entre 11 y 50 trabajadores, lo conformaron 3.60%; finalmente, la mediana empresa que emplea entre 51 y 250 trabajadores, lo representó 0.69% del total.

Respecto al empleo, las Mipymes generaron 75.10% del total nacional, de este total, el estrato de la microempresa absorbió el 45.68% del empleo; por el lado de la pequeña empresa, le tocó generar el 14.68% y 14.74% a la mediana empresa.

Tanto los actores que participan en los distintos niveles de operatividad interna, como los procesos productivos y organizativos, que intervienen de manera directa en la consecución de los objetivos económicos y sociales de la Mipe de la industria de la tortilla, han estado expuestos a una serie de cambios, resultado de la dinámica en que ha operado esta actividad industrial por mucho tiempo.

En este trabajo se distingue a las Mype tortillera como un sistema de relaciones sociales, ya que las personas que la integran son consideradas parte esencial de la organización. Su carácter social lo adquiere porque está conformada por agentes libres y fuertemente imprevisibles, donde el comportamiento humano no está previamente determinado por un libreto, se relacionan de acuerdo a intereses personales. Esta dimensión social hace énfasis tanto en la gestión interna de la organización como con el impacto en el entorno, por lo tanto, estas empresas se modifican de acuerdo a las condiciones de su entorno.

También se reconoce la importancia de la dimensión cultural que se expresa en las formas en cómo opera la Mype tortillera, donde las formas de entender el entorno los hace actuar de diferentes maneras; en este sentido, se ve que en muchos casos, sobre todo en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, es una actividad que se transmitió de una generación a otra, mientras que en Comitán, se llega a esta actividad a través de proyectos productivos emprendidos por organizaciones sociales.

De esta forma, es importante entender cómo la red de relaciones que se tejen en el sistema social donde opera la empresa tortillera, la convierten en un ámbito generador de normas, valores, pautas de conducta e ideas que regulan su comportamiento; de manera que, las relaciones que establecen con las diversas instancias gubernamentales y con otras organizaciones, generan formas de relacionarse de manera diferenciada, en el caso de Tuxtla Gutiérrez los mecanismos de competencia son entendidos y negociados a partir de distribuirse rutas para la venta a domicilio, mientras que en Comitán, los mecanismos de intimidación se consideran medios para inhibir la competencia.

La capacidad de gestionar cambios organizativos al interior de las microempresas tortilleras, son muy limitadas, debido a que la posibilidad de la división técnica del trabajo, está básicamente regida por el desarrollo tecnológico de la máquina tortilladora y son los mecanismos de gestión de sus relaciones con el entorno, lo que reestructura al conjunto, provocando importantes cambios organizativos.

Desde esta perspectiva, se reconoce a la Mype tortillera como una organización que gestiona la acción colectiva, que se propone una finalidad determinada y que intenta ordenar todos los recursos y medios disponibles para alcanzar esa finalidad, así vemos cómo se reestructuran los procesos productivos debido a las condiciones del entorno, como es el caso del proceso en el cual la cadena productiva tortillera es gobernada por el Estado, a través de dependencias como la CONASUPO y la PROFECO, estableciendo principalmente procesos de formación de organizaciones, que negocian con estas dependencias el reparto del territorio y generan barreras a la entrada.

Mientras que con el cambio en las políticas públicas, se rompen las barreras a la entrada y se intensifica el proceso de competencia, surge como nuevo actor la empresa harinera, misma que se transforma en un actor relevante del proceso y que provoca cambios en el insumo de la Mype tortillera, asumiendo el papel de líder del desarrollo tecnológico de las maquinas tortilladoras, adecuándolas a las características del insumo que producen; ante esto, las empresas tortilleras se ajustan a organizarse para el abasto del insumo y para la regulación de precios, mediante acuerdos de tipo cártel, como es el caso del Grupo de Industriales de la Tortilla, Somos Chiapas, asentada en Tuxtla Gutiérrez; para que la competencia no termine destruyendo a muchas empresas tortilleras.

La Mype de la industria de la tortilla, ahora vista desde la perspectiva de la racionalidad de la contingencia estructural, toma en cuenta la dinámica que se da en la dualidad de diferenciación/integración, como la base de su planteamiento. Esta dualidad encuentra su aplicación al ámbito de la Mype tortillera, donde la diferenciación en este caso, destaca el grado en que son diferentes los grupos que conforman su entorno; por ejemplo, en el caso de la ciudad de Comitán, las empresas tienen propietarios que son empresarios de tipo tradicional, porque heredan la actividad de sus padres; están los nuevos empresarios que vienen de actividades profesionales y buscan cierta diversificación de sus ingresos; los empresarios que buscan una forma de construcción de una empresa con diversas unidades productivas; y los empresarios que vienen de la movilización social,

generando empresas de proyectos productivos, aunque sus lógicas de operación son diferenciadas y construyen relaciones diferenciadas con su entorno.

También inciden de diversa forma en el entorno, por ejemplo, en Comitán las diferencias hacen que el Ayuntamiento, tenga que crear una Coordinación de Atención a Grupos Sociales, que depende de la Secretaría Municipal, para atender las relaciones entre los diferentes grupos de empresarios tortilleros, buscando mediar cuando en la disputa por el mercado entra en conflicto, y regular el uso del suelo, mediante acuerdos que generan barreras en el cumplimiento de los requisitos de apertura de un nuevo negocio tortillero, o negando el permiso de utilizar el suelo para la instalación de nuevas empresas del mismo giro, entonces, estas interrelaciones Mype tortillera con el entorno, ha sido posible porque es capaz de diferenciar sus respuestas a los nuevos entornos y ha podido sobrevivir como actor, ya que responde de manera adaptativa a las fuerzas de los nuevos entornos, permitiendo su permanencia en el mercado, más allá de la idea generalizada que las empresas más ineficientes salen del mercado.

Desde este enfoque, se reconocen tres entornos fuertemente variables de la Mype tortillera, mismos que están sujetos a factores imprevisibles, éstos son: el mercado, la tecnología y la investigación. En este sentido, la mayor preocupación del empresario tortillero de ambos territorios, es en relación al producto, ya que se demuestra que uno de los entornos fuertemente variables al que está expuesta la Mype tortillera es el mercado, dada la exigencia de calidad en el producto, que demandan las nuevas normas de higiene en sus diversos aspectos de elaboración de la tortilla –cuidado en el proceso y envolturas inocuas como papel grado alimenticio–, así como la necesidad del consumidor actual, que no dispone de mucho tiempo por las exigencias de los horarios de trabajo, por lo que surge de manera relevante el reparto a domicilio y horarios más amplios de operación de la empresa tortillera.

Los cambios en la compra de insumos y materia prima, como la introducción de maquinaria nueva, han resultado de las influencias del entorno tecnológico, aunque con un diferencial mayor en el comportamiento de los empresarios

tortilleros de Tuxtla Gutiérrez, con relación a la compra de insumos, y en igualdad de reacciones en ambos territorios, en cuanto a la adquisición de maquinaria nueva.

El factor investigación como entorno, dentro de los territorios estudiados, no ha sido tan determinante para la Mype tortillera, al menos no se encontraron elementos que así lo demuestren, aunque el factor investigación está presente en otras escalas, como el de las empresas harineras, que modifican el rendimiento del maíz al convertirse en harina, o la calidad nutritiva y los elementos de calidad de la harina para transformarse en tortillas, con características adecuadas para el consumidor y las empresas que diseñan la maquinaria, para ser más versátiles y ahorradoras en combustible, o utilizando otro tipo de productos para evitar la adherencia del producto a los comales de la banda transportadora; por lo tanto, la investigación es un factor relevante que en otras escalas termina afectando en forma de entorno a las Mypes.

En ese sentido, los resultados encontrados respecto a la reestructuración del proceso productivo de la tortilla, así como los cambios organizativos que ha provocado, están directamente vinculados a las condiciones prevalecientes en el entorno, ya que los cambios en la cadena de producción maíz-tortilla en el contexto nacional, provocó cambios en el proceso productivo al interior de las Mypes tortilleras, los que fueron vinculados a la supresión de las etapas iniciales en el proceso de elaboración de las tortillas, que a su vez suscitaron cambios en la organización interna respecto al número y tipo de trabajadores que requería la empresa; así mismo, produjeron cambios en las relaciones inter-empresariales con otros productores de su misma actividad económica, dada la necesidad de agruparse para la defensa de sus intereses.

Destacan los cambios que se dieron en las relaciones sociales que establecen los empresarios de la industria de la tortilla con los diferentes actores del entorno, como son los mismos grupos gremiales, que tanto en Tuxtla Gutiérrez como en Comitán, se encontraron cuatro diferentes grupos en cada territorio, esto indica que los empresarios se organizan en función de la identidad que encuentren con

cierto tipo de empresarios con algunas afinidades, de manera que se sienten más representados e identificados con los objetivos y prácticas de la organización gremial, que les permite establecer mecanismos diferenciados de negociación inter-gremial. En Tuxtla Gutiérrez, el mediador principal es el Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Economía y, en el caso de Comitán, el mediador es el Ayuntamiento a través de la Secretaría Municipal. Para Tuxtla Gutiérrez, los principales aspectos a negociar son los precios y el reparto a domicilio y, en Comitán: son precios, reparto a domicilio y apertura de nuevas tortillerías.

Con la aparición de las harineras, primero para controlar el mercado de insumos, tomaron la distribución de manera directa, pero ya con el control del mercado delegaron la función de ser distribuidores autorizados a empresarios tortilleros con cierto reconocimiento, potencial de negociación y capital suficiente. El análisis de esta vinculación, demuestra cómo las interrelaciones entre los diversos actores modifican los intereses y este grupo pasa a representar también los intereses de las harineras.

Los actores que participan en el entorno organizativo vinculado a la producción de tortilla como actividad económica, por un lado, tienen intereses semejantes en cuanto a la defensa del mercado y fijación de precios, por lo cual llegan a acuerdos con empresarios del mismo giro; pero por otro lado, son diferentes en el sentido de que en el mismo entorno, perviven actores con propósitos diferenciados, a partir de las relaciones inter e intra-gremiales, además de otros actores; con propósitos e intereses como el del Gobierno del Estado, que estimula la creación de organizaciones gremiales, para incidir a través de ellos en la fijación de precios, porque el incremento del precio de la tortilla siempre representa un costo político para los gobiernos en turno, ya que la población considera como un fracaso del gobierno, la inflación en los alimentos básicos.

El mismo tamaño del mercado, hace que las relaciones sean más tensas en la ciudad de Comitán, donde al haber menos habitantes que en Tuxtla Gutiérrez, y donde la producción tiene como destino final el mercado local, una nueva empresa

representa mayor competencia que en los territorios donde existen mayores demandantes.

Aunado a lo anterior, las relaciones que se establecen entre los empresarios del mismo giro en el territorio de Tuxtla Gutiérrez, tienden a ser de mayor cooperación entre ellos; por el contrario, en Comitán son relaciones más conflictivas, dado el origen de muchos empresarios tortilleros, que vienen de organizaciones sociales como el Grupo Industrial Rosario Castellanos, donde la movilización social y la confrontación, son prácticas comunes para resolver sus demandas.

El análisis de la dinámica diferenciación/integración de los factores del entorno organizativo aplicable a la Mype de la industria de la tortilla, se complementa con el análisis de las dimensiones que adquiere su entorno y el grado de incertidumbre que genera su control. Desde esta perspectiva, se destacan cuatro dimensiones, mismas que se caracterizan por generar incertidumbre. Las dimensiones a considerar son: estabilidad, complejidad, diversidad de mercados y hostilidad. Estas dimensiones del entorno organizativo de la Mype tortillera de los territorios de referencia, se caracterizan por ser muy variables, por lo tanto, la condicionan.

La dimensión de estabilidad para la Mype tortillera, se vincula con los cambios que irrumpen de manera intensa en las condiciones en que ocurre el proceso. Se ha visto cómo los cambios en las políticas públicas –liberalización del mercado de maíz y desregulación del precio de la tortilla– generan cambios rápidos que reorganizan el proceso de producción de la tortilla. La aparición de nuevos actores y cambios en los procesos productivos y en las organizaciones gremiales, demuestra los vínculos existentes entre entornos dinámicos y estructuras orgánicas; por ello, el entorno organizativo de la industria de la tortilla en los territorios referidos, ha estado inmerso en una fuerte dinámica con poca estabilidad, pero donde la capacidad de respuesta ha sido constante, lo que ha permitido la permanencia de la Mype, más allá de la pura eficiencia económica.

La complejidad expresa, demuestra los vínculos existentes entre entornos dinámicos y estructuras orgánicas, en este sentido, el entorno organizativo de la

industria de la tortilla en los territorios referidos ha estado inmerso en una fuerte dinámica, donde su capacidad de respuesta ha sido muy constante, dada su permanencia en el mercado desde hace mucho tiempo, así que es difícil predecir el comportamiento de una cadena productiva, debido a que las formas en que se articulan los actores a los procesos son de forma dual: diferenciación/integración, donde construir tipologías de acción de los diversos actores, resulta complicado.

Por tanto, la dimensión vinculada con la diversidad de los mercados, destaca un entorno donde existe casi un monopolio sobre la distribución de harina de maíz, como principal materia prima en la producción de tortillas, así como estrategias de competencia de las Mypes diferenciadas, formas de regular el mercado y el mismo tamaño del mercado. Aunque la dimensión-hostilidad del entorno para la Mype tortillera, se asocia a las condiciones en que los empresarios pueden tomar decisiones o pueden actuar sin generar reacciones negativas, que llevan a condiciones de hostilidad en los territorios de referencia; esta dimensión está determinada por las presiones que han ejercido los gobiernos para regular el precio de la tortilla, la reacción de algunas organizaciones ante el reparto de la tortilla a domicilio, el comportamiento ante la entrada de nuevas empresas; aunque la reacción ha sido distinta en cada territorio.

Todo lo señalado anteriormente, permite reiterar que los aspectos sobresalientes de la dinámica en que ha estado inmersa la reestructuración del proceso productivo de la tortilla de los dos territorios, se vinculan con la discusión teórica centrada en el enfoque de la racionalidad organizativa, que sustenta la importancia de la adecuación de los recursos a los fines de la organización. Además, estos cambios se fundamentan en el debate teórico enfocado a la racionalidad de la contingencia estructural, que reconoce como factor explicativo por excelencia al entorno organizativo y su incidencia en los procesos de diferenciación/integración, el cual sustenta que entre más fuerte sea la presión que ejerce un entorno, la organización genera con mayor fuerza respuestas diferenciadas que tratan de adaptarse a ese entorno cambiante, lo que provoca que la organización tenga que generar estructuras más complejas, para lograr una mayor integración interna.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, C., 2002, Artículo «Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional», en *Revista Colombiana de Psicología*, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, pp. 9-24.
- Aglietta, M., 1992, Noticias de la regulación, No. 3, Mayo, traducción de Lucía Vera, supervisión técnica de Julio C. Neffa, corrección de Graciela Torrecillas.
- Arechavala, V. R. y Gómez B. M., 2003, «Capítulo 5 La evolución de nuestras empresas y la investigación: Un esfuerzo de relevancia aún por cristalizar», Universidad de Guadalajara, CUCEA; en Sánchez T. (Coord.), 2009, *La investigación académica en la Mipyme: realidades, oportunidades y retos*, pp. 107-132.
- Arias, G. F. y Patlán P. J. 2006, «Capítulo 10 Repercusiones económicas, familiares y psicológicas del micro financiamiento en Cuernavaca (México)», UAEM-UNAM, en Sánchez T. (Coord.), 2009, *La investigación académica en la Mipyme: realidades, oportunidades y retos*, pp. 203-226.
- Arnoletto, J., 2007, *Administración de la producción como ventaja competitiva*, Córdoba, Argentina, pp. 17-23.
- Ayala, J., 2004, *Instituciones y economía, una introducción al institucionalismo económico*, México, Fondo de Cultura Económica, pp. 11-23.
- Azais, C., 1998, «Dinámica territorial, localización y sistemas productivos locales: Algunas indicaciones teóricas», en Carlos Alba, Ilán Bizberg, Heléne Riviere (Comps.), 1998, *Las Regiones ante la Globalización. Competitividad territorial y recomposición política*. CEMCA, ORSTOM, EL COLEGIO DE MÉXICO, pp. 561-590.
- Barberá, D., 2007, «Influencia de la cultura organizacional y los flujos de conocimiento en el rendimiento científico de grupos de I+D tecnológicos. Aplicación a la Universidad Politécnica de Valencia» Plan Nacional de +D+i, 2004-2007 (SEJ2005-08603/PSIC), Ministerio de Educación y Ciencia (MEC), España.
- Belausteguigoitia, R. I., 2004, «Capítulo 12 El campo de las empresas familiares en México: nuevas perspectivas», Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), Centro de desarrollo de la empresa familiar, en Sánchez T. (Coord.), 2009, *La investigación académica en la Mipyme: realidades, oportunidades y retos*, pp. 259-272.
- Boyer, R., 1989, *La flexibilidad del trabajo en Europa*, Ed. Ministerio de Trabajo, Madrid, España, s/p.

- Boyer, R., 1989, *La teoría de la regulación: un análisis crítico*, Editorial Humanitas, Buenos Aires, Argentina.
- Boyer, R y Freyssenet M., 2001, *Los modelos productivos*, Trabajo y Sociedad - CEILPIETTE/CONICET, IADE, Lumen-Humanitas, Argentina, pp. 76-101.
- Buccella, J.M. y López D.A., 2004, «Apuntes de procesos productivos II», 3<sup>er</sup> año del Polimodal, Orientación: Producción de Bienes y Servicios, Escuela Superior de Comercio Martín Zapata, Universidad Nacional de Cuyo, Argentina, s/p.
- Briones R., B. M., 2006, «Capítulo 14 La cooperación intra-organizacional: fuente de acción colectiva en las Pymes», Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo e Instituto de Ciencias Económico Administrativas, en Sánchez T. (Coord.), 2009, *La investigación académica en la Mipyme: realidades, oportunidades y retos*, pp. 293-306.
- Freeman, C. (ed.), 1990, *The Economics of Innovation*, Aldershot, Reino Unido, Edward Elgar Publishing.
- Camarena, M., 2009, «1. Globalización y región. Aumento en la intensidad de los intercambios», en Camarena, M. y Aguilar, T. (Coord.), *Principios de estudio regional. Espacios concluidos en red y regiones sin límites*, Universidad de Guadalajara, UCLA. Program on México, Porfmex-World, Juan Pablos Editor, pp. 33-62.
- Cisneros, et. al., 2009, «Capítulo 8 El emprendimiento cultural. Una reflexión sobre la literatura acerca de un concepto que emerge», Chare sur l'entrepreneuriat Rogers – J.A. Bombardier, HEC Montreal, en Sánchez T. (Coord.), 2009, *La investigación académica en la Mipyme: realidades, oportunidades y retos*, pp. 177-201.
- Contreras, S. R. y López S. A., 2008, «Capítulo 9 La importancia del estudio del capital social en las Mipymes. Hacer visible lo invisible», Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, en Sánchez T. (Coord.), 2009, *La investigación académica en la Mipyme: realidades, oportunidades y retos*, pp. 227-242.
- Corona, L., 1997, «Diagnóstico, sectores y casos», en *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Colección alternativas, CIICSH, UNAM, pp. 7-15.
- De la Garza, E., 2006, *Reestructuración productiva, empresas y trabajadores en México*, Fondo de Cultura Económica, UAM-I.
- De la Garza, E., 1992, *Epistemología de las teorías sobre modelos de producción*, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).

- Díaz, P., 2009, «Surgimiento de la teoría keynesiana» en <http://www.zona-economica.com/teoria-keynesiana>.
- Dosi, G., 1982, «Technical paradigms and technological trajectories», *Research Policy*, Vol. 11(3), pp. 147–162.
- Fernández-Satto, V. y Vigil-Greco, 2007, «Clústers y desarrollo territorial. Revisión teórica y desafíos metodológicos para América Latina», *Economía, Sociedad y Territorio*, Vol. VI, Núm. 24, pp. 859-912.
- Flores, J. y F. Novelo, 1999, *Innovación tecnológica y gestión de las organizaciones*, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, División de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Frassa, J., 2008, Tendencias globales y locales en los nuevos modelos de producción y organización del trabajo, Trabajo y sociedad, Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas, Universidad Nacional de La Plata, CONICET-CEIL-PIETTE.
- Freeman, C., (ed.), 1990, *The Economics of Innovation*, Aldershot, Reino Unido, Edward Elgar Publishing.
- García, P. D., et al., 2004, «Capítulo 4 Metodología de investigación de la fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pyme», Universidad Politécnica de Cartagena, España; en Sánchez T. (Coord.), 2009, *La investigación académica en la Mipyme: realidades, oportunidades y retos*, pp. 87-106.
- Gordon, J., 1997, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall, 5ª edición, pp. 612-682.
- Guaipatín, C., 2003, «Compilación estadística para 12 países de la Región», en *Observatorio Mipyme*, Informe de Trabajo, Washington, D.C., pp. 1-35.
- Hall, R., 1996, «El cambio», en *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*, México, Prentice Hall, 6ª edición, pp. 199-281.
- Hellriegel, D. y J. Slocum, 2004, «Guía para el cambio organizacional», en *Comportamiento organizacional*, Thomson, 10ª edición, pp. 405-432.
- Hernández, R. Y. y Galindo RV., 2008, Estrategias empresariales de modernización y modelos productivos. Relaciones entre estructura, decisión y sujeto en espacios públicos, Vol. 11, número 21, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, 2009, México, Censo Económico proyectos/censos/ce 20 04/ResumenChis.asp?c=6383&e=07.

- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, 2004, México, Censo Económico proyectos/censos/ce 20 04/ResumenChis.asp?c=6383&e=07.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, 2001, Anuario estadístico de Chiapas 2000, INEGI-Gobierno del Estado de Chiapas.
- Jeannot F., 2002, Fluctuaciones cíclicas en Schumpeter, Análisis económico, 1er. Semestre, Vol. XVII, Núm. 35, UAM-Azcapotzalco, D.F., México, pp. 43-77.
- Kast, E. y J. Rosenzweig, 2002, Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias, México, Mc Graw Hill, pp. 654-679.
- Krieger, M., 2004, «El cambio organizacional», en *Sociología de las organizaciones, una introducción al comportamiento organizacional*, Prentice Hall, pp. 402-417.
- Kuhn, T., 1969, La estructura de las revoluciones científicas, México D.F., Fondo de Cultura Económica.
- Lapassade, G., 2008, «Las instituciones y la práctica institucional», en *Grupos, organizaciones e instituciones, la transformación de la burocracia*, España, Gedisa, pp. 213-247.
- Lipietz, A., 1994, El posfordismo y sus espacios. Las relaciones capital-trabajo en el mundo, *Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (PIETTE)*, Serie Seminarios Intensivos de Investigación, Documento de trabajo No. 4, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Argentina, pp. 1-28.
- López, J., 2007, «La crisis de la industria manufacturera en Chiapas», en *La globalización neoliberal en Chiapas*, UNACH, pp. 268-277.
- López, J., et. al., 2011, Artículo: Tortillas de maíz: simbolismo nacional e incremento de precios en un contexto de diferenciación social en el área urbana de San Cristóbal de Las Casas, Chiapas, pp. 1-32
- Mendoza, M. J. et. al., 2005, «Capítulo 13 La cultura organizacional en las Pymes», Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Económico- Administrativas, en Sánchez T. (Coord.), 2009, *La investigación académica en la Mipyme: realidades, oportunidades y retos*, pp. 259-272.
- Morales, B. F, 2004, «Territorio, redes e instituciones: Una experiencia en una zona marginada de Chiapas», en Problemas del desarrollo, revista Latinoamericana de Economía, Vol. 35, Núm. 37, pp. 59-76.
- Millenaar, F., 2009, Toyotismo, el secreto del éxito del modelo productivo posfordista.

- Neffa, J.C., 1989, Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), PIETTE.
- Neffa, J.C., 1998, Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis. Una contribución a su estudio desde la teoría de la regulación, Edit. Asociación trabajo y sociedad, PIETTE/Conicet, Lumen/Humanitas, Argentina.
- Novy, A., 2005, «Curso virtual de Internationale Politische Ökonomie del Profr. Novy A». Departamento para el Desarrollo Urbano y Regional de la Universidad de Economía de Viena, Francia, s/p.
- Ohno, T., 1991, «El sistema de producción Toyota», Edit. CDN Ciencias de la Dirección, S.A., Madrid, España, s/p.
- Oliva V., A., 2002, «Dinámica poblacional y del empleo en la región del Soconusco, Chiapas del período 1970-2000», en Revista Digital Universitaria, UNAM, pp. 1-31.
- Peters, T. y R. Waterman, 1984, «El modelo racional», en *En busca de la excelencia*, México, Lasser Press, pp. 55-78.
- Pérez, C., 2000, Cambio de paradigma y rol de la tecnología en el desarrollo Investigadora de la Universidad de Sussex y Consultora internacional, Charla en el Foro de apertura del ciclo «La ciencia y la tecnología en la construcción del futuro del país», organizado por el MCT, Caracas, Venezuela.
- Pierre-A., J., 2007, «Capítulo 3 La empresa-red: en busca una mejor aportación de la PYME subcontratista», Profesor emérito, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières; en Sánchez T. (Coord.), 2009, *La investigación académica en la Mipyme: realidades, oportunidades y retos*, pp. 67-84.
- Pike, A.; Rodríguez-Pose A. y Tomaney J., 2011, «3. Conceptos y teorías del desarrollo local y regional», *Desarrollo local y regional*, Universidad de Valencia, España; pp. 93-170.
- Piore, M. y Ch. Sabel (1990), *La segunda ruptura industrial*, Edit. Alianza, México.
- Piore, M. J., 1992, «Réplica a Ash Amin y Kevin Robins»; en Pyke, F., Becattini, G., y Sengenberger, W. (eds.): *Los distritos Industriales y las pequeñas empresas (Vol. I). Distritos Industriales y Cooperación Inter-empresarial en Italia*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España.
- Porter, Michel 1991, *La nueva ventaja competitiva de las naciones*, Grupo Zeta, Javier Vergara Editor, Argentina.

- Robbins, S., 1999, «El sistema organizacional», en *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*, México, Prentice Hall, pp. 548-652.
- Robles, J. y Godínez J.A., 2010, «Actividad económica, territorio y desarrollo productivo», en Godínez, J. (Coord.) *Agrupamientos productivos y condiciones de desarrollo: el agrupamiento industrial de Azcapotzalco y otros estudios de caso*, Ediciones Neón, UAM-A., pp. 33-70.
- Rodríguez, J., 2002, *Administración de pequeñas y medianas empresas*, México, Editorial Thomson, 5ª edición, pp.116-145.
- Rosales, O. R., 2006, «Geografía Económica», «Capítulo 5 del *Tratado de Geografía Humana*», Hiernaux Daniel y Alicia Lindón (Directores). Anthropos-UAM, pp. 129-146.
- Sabel, C. F., 1992, «Réplica a Ash Amin y Kevin Robins»; en Pyke, F., Becattini, G., y Sengenberger, W. (eds.): *Los distritos Industriales y las pequeñas empresas (Vol. I). Distritos industriales y cooperación inter-empresarial en Italia*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Safón, C. V., 1997, ¿Del fordismo al postfordismo?. El advenimiento de los nuevos modelos de organización industrial, I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del Siglo XXI, Universidad de Valencia, España.
- Sánchez, T. V. G. (Coordinador), 2009, *La investigación académica en la Mipyme: realidades, oportunidades y retos*, Consorcio de Universidades Mexicanas (CUMEX), Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et Pme (AIREPME), pp. VII-VIII.
- Santos, M., 1996, *De la totalidad al lugar, Oikos-tau*, Barcelona España, pp. 18-50.
- Savall, *et. al.*, 2008, «Capítulo 7 Isomorfismo disfuncional: de la pequeña a la grande empresa», Université Jean Moulin, ISEOR; en Sánchez T. (Coord.), 2009, *La investigación académica en la Mipyme: realidades, oportunidades y retos*, pp. 153-173.
- Scott, A. J., 1998, «Fundamentos geográficos del comportamiento industrial», Carlos Alba, Ilán Bizberg, Heléne Riviere (Comps.), 1998, *Las Regiones ante la Globalización. Competitividad territorial y recomposición política*. CEMCA, ORSTOM, EL COLEGIO DE MÉXICO, pp. 71-99.
- Solleiro, L., 2002, «Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001-2006 y el Sistema Nacional de Innovación», en *Aportes VII*, 20, pp.41-53.

- St-Pierre y De la Durantaye, 2004, «Capítulo 6 Por un acercamiento entre investigadores y practicantes en ciencias de gestión: el ejemplo del PDG<sup>MD</sup> manufacturier», Institut de recherche sur les PME, Université du Québec á Trois-Rivières; en Sánchez, T. (Coord.), 2009, *La investigación académica en la Mipyme: realidades, oportunidades y retos*, pp. 133-151.
- Suárez, N. T., 2008, «Capítulo 2 La gestión de la pequeña empresa una perspectiva desde la complejidad», Universidad Autónoma de Yucatán; en Sánchez, T. (Coord.), 2009, *La investigación académica en la Mipyme: realidades, oportunidades y retos*, pp. 45-66.
- Tapia, A., 1997, «Innovación tecnológica en la pequeña y mediana empresa relacionada con la agricultura», en Corona, L., 1997, *Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas*, Colección alternativas, CIICSH, UNAM, pp. 121-144.
- Toffler, A., 1993, «VII.-Organizaciones: La próxima ad-hocracia», en *El shock del futuro*, España, pp. 135-162.
- Torres, L. J. y Montero S. A., 1993, Artículo *Del fordismo al toyotismo*, en Cuaderno No. 24 del Departamento de Economía Aplicada, Universidad de Málaga, España.
- Torres, O., 1998, «Capítulo 1 Veinticinco años de investigación sobre la PYME: una disciplina entre tendencias y contra-tendencias», Université de Montpellier; en Sánchez, T. (Coord.), 2009, *La investigación académica en la Mipyme: realidades, oportunidades y retos*, pp. 3-44.
- Valeria, P., 2004, Artículo «Cambio organizacional», en *Revista Clima Laboral*, pp. 1-19.
- Vence, X., 1995, Economía de la innovación y del cambio tecnológico, Una revisión crítica, Siglo Veintiuno de España, pp. 320-355.

# ANEXO 1

Contenido:

**Formatos de los instrumentos de investigación de campo, dirigidos a:**

- a) Empresarios Mypes de la industria de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez y Comitán
- b) Representantes gremiales de la industria de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez y Comitán
- c) Representantes de las dependencias de la administración pública federal, estatal y municipal
- d) Directores y/o coordinadores académicos de las Instituciones de Educación Superior e Investigación



a) Formato de encuesta 1: Empresario Mype

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**CONSORCIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**  
**DOCTORADO EN ESTUDIOS REGIONALES**



Encuesta dirigida a los industriales de la micro y pequeña empresa dedicada a la elaboración de tortillas, de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, Chiapas

Propósito: Conocer la opinión de estos empresarios respecto a la estructura organizativa y el proceso productivo de su empresa, así como las relaciones que establecen con otras instituciones

**I.- IDENTIFICACIÓN DEL EMPRESARIO Y DE LA EMPRESA**

Folio:

1.- Datos del empresario

Nombre:	Escolaridad:
Edad:	

2.- Datos de la tortillería:

Nombre:	
Domicilio de la tortillería:	
Avenida o calle:	Número:
Colonia:	Código postal:
Municipio:	
Teléfono(s) (01) ( )	01 ( )
Correo(s) electrónico(s)	

3.- Datos de otra tortillería del mismo propietario

Nombre:	
Domicilio:	
Avenida o calle:	Número:
Colonia:	Código postal:

4.- Datos de otra tortillería del mismo propietario

Nombre:	
Domicilio:	
Avenida o calle:	Número:
Colonia:	Código postal:

5.- Productos que vende la empresa

A) Tortillas ( )
B) Masa ( )
C) Otro(s) producto(s) ( ), especifique cuales

6.-Cuántos kilogramos de tortilla vendía antes y cuántos vende hoy en promedio diario

Antes, hace aproximadamente 10 años ( )	Hoy ( )
-----------------------------------------	---------

## II.- ASPECTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DEL PROCESO PRODUCTIVO

7.- Número de trabajadores que tiene a su cargo

A) entre 1 y 5 ( )	B) entre 6 y 10 ( )	C) más de 10 ( )
--------------------	---------------------	------------------

8.- ¿Su empresa es independiente o está asociada con otra empresa?

A) Es independiente ( ) Ventajas: _____ Desventajas: _____
B) Está asociada con otra ( ), ¿De qué tipo?

9.- ¿Qué funciones que desempeñan los integrantes de la empresa?

A) _____
B) _____
C) _____
D) _____
E) _____
F) _____

10.- ¿Hace cuánto tiempo implementó cambios en la estructura organizativa de su empresa y con qué propósitos lo hizo? (De tortillas de puro maíz a tortillas de harina)

A) No he hecho cambios últimamente ( ), Porqué?
B) Hace 6 meses ( ), propósito(s):
C) Hace 1 año ( ), propósito(s):
D) Hace 2 años ( ), propósito(s):
E) Hace más de 2 años ( ), propósito(s):
E) Otra ( ), especifique y explique su propósito(s):

11.- ¿Cómo reacciona el personal respecto a los cambios implementados?

A)
B)
B)
C)

12.- ¿Cuáles son sus principales motivos ante la necesidad de hacer cambios en su empresa en relación con los siguientes aspectos?

A) De la estructura organizativa ( ), motivo:
B) Del proceso productivo ( ), motivo:
C) De la asociación con empresarios del mismo giro ( ), motivo:
D) De la asociación con empresarios de otros giros ( ), motivo:
E) De la relación con las dependencias de gobierno(municipal, estatal y federal) ( ), motivo: ___

13.- ¿Cómo han cambiado las funciones del personal hasta hoy día en relación con el inicio de actividades de su empresa, tomando en cuenta los siguientes aspectos?

A) En la estructura organizativa ( ), explique
B) En el proceso productivo ( ), explique

14.- ¿Cómo se involucra usted con sus trabajadores cuando hay necesidad de hacer cambios en la estructura organizativa y en el proceso productivo de su empresa?

_____
-------

15.- Describa cómo dio inicio al proceso productivo en su empresa

_____
-------

16.- Describa las principales limitantes que enfrentó al inicio de operaciones de su empresa y explique las decisiones que tomó al respecto

A) _____
B) _____
C) _____

17.- Señale y explique los principales cambios que ha implementado en el proceso productivo

A) _____
B) _____
C) _____

18.- ¿Qué razones lo obligaron a realizar cambios en el proceso productivo?

A) _____
B) _____
C) _____

19.- Explique cómo se involucró en esos cambios y de qué manera los implementó en su empresa

_____
-------

20.- Señale en qué etapa del proceso productivo ubica los cambios efectuados y explique por qué

A) Compra de insumos y materia prima ( )
B) Elaboración del producto ( )
C) Comercialización del producto ( )

21.- ¿Cuáles han sido los principales obstáculos que ha enfrentado al implementar los cambios en el proceso productivo?

A) _____
B) _____
C) _____

### III.- ASPECTOS RELACIONALES CON SU GREMIO Y OTRAS INSTITUCIONES

22.- Señale el tipo de organización(es) gremial(es) del mismo giro de su empresa al que pertenece y explique los propósitos que busca con ello

A) _____ propósito: _____
B) _____ propósito: _____
C) Otra, (especifique) _____ Propósito: _____

23.- Señale el tipo de organización(es) gremial(es) de giro diferente al de su empresa al que pertenece, explicando los propósitos que pretende alcanzar

A) _____ propósito: _____
B) _____ propósito: _____
C) Otra, (especifique): _____ Propósito: _____

24.- Señale el tipo de relaciones que establece con esa(s) organización(es) y explique las ventajas y desventajas que esto implica

A) Comerciales ( ) _____ ventajas: _____ desventajas: _____
B) Industriales ( ) _____ ventajas: _____ desventajas: _____
B) Organizativas ( ) _____ ventajas: _____ desventajas: _____
C) Laborales ( ) _____ ventajas: _____ desventajas: _____
D) Otra, (especifique) _____ ventajas: _____ desventajas: _____

25.- Destaque y explique el tipo de relaciones que establece con las dependencias de los diferentes niveles de gobierno, así como los beneficios que obtiene y los obstáculos que enfrenta

<p>A) Del Ayuntamiento municipal:</p> <p>A<sub>1</sub>) Dependencia 1, (especifique): _____          tipo de relaciones: _____          beneficios: _____          obstáculos: _____</p> <p>A<sub>2</sub>) Dependencia 2, (especifique): _____          tipo de relaciones: _____          beneficios: _____          obstáculos: _____</p> <p>A<sub>3</sub>) Dependencia 3, (especifique): _____          tipo de relaciones: _____          beneficios: _____          obstáculos: _____</p>
<p>B) Del gobierno estatal:</p> <p>B<sub>1</sub>) Dependencia 1, (especifique): _____          tipo de relaciones: _____          beneficios: _____          obstáculos: _____</p>

<p>B<sub>2</sub>) Dependencia 2, (especifique): _____</p> <p>tipo de relaciones: _____</p> <p>beneficios: _____</p> <p>obstáculos: _____</p> <p>B<sub>3</sub>) Dependencia 3, (especifique): _____</p> <p>tipo de relaciones: _____</p> <p>beneficios: _____</p> <p>obstáculos: _____</p>
<p><b>C) Del gobierno federal:</b></p> <p>C<sub>1</sub>) Dependencia 1, (especifique): _____</p> <p>tipo de relaciones: _____</p> <p>beneficios: _____</p> <p>obstáculos: _____</p> <p>C<sub>2</sub>) Dependencia 2, (especifique): _____</p> <p>tipo de relaciones: _____</p> <p>beneficios: _____</p> <p>obstáculos: _____</p>

26.- Describa la forma como se relaciona su empresa con las diferentes instituciones de educación y de investigación, (universidades, institutos tecnológicos, preparatorias, centros de investigación, etc.), explicando los propósitos que se buscan alcanzar y la frecuencia con que lo hacen

<p><b>A) Instituciones educativas:</b></p> <p>A<sub>1</sub>) Institución 1, (especifique): _____</p> <p>propósito: _____</p> <p>frecuencia: _____</p> <p>A<sub>2</sub>) Institución 2, (especifique): _____</p> <p>propósito: _____</p> <p>frecuencia: _____</p> <p>A<sub>3</sub>) Institución 3, (especifique): _____</p> <p>propósito: _____</p> <p>frecuencia: _____</p>
<p><b>B) Instituciones de investigación:</b></p> <p>B<sub>1</sub>) Institución 1, (especifique): _____</p> <p>propósito: _____</p> <p>frecuencia: _____</p> <p>B<sub>2</sub>) Institución 2, (especifique): _____</p> <p>propósito: _____</p> <p>frecuencia: _____</p> <p>B<sub>3</sub>) Institución 3, (especifique): _____</p> <p>propósito: _____</p> <p>frecuencia: _____</p>

Muchas gracias por sus finas atenciones...!!!

Aplicador de la encuesta:	
Lugar y fecha:	



b) Formato de encuesta 2: Asociación gremial

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
CONSORCIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DOCTORADO EN ESTUDIOS REGIONALES



Encuesta dirigida a los representantes de las asociaciones gremiales de micro y pequeños empresarios dedicados a la elaboración de tortillas en Tuxtla Gutiérrez y Comitán, Chiapas

Propósito: Conocer la opinión de estos representantes gremiales, en relación a los aspectos organizativos de su gremio, así como las relaciones que establecen con otros gremios e instituciones.

I.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

1.- Nombre de la asociación gremial

--

Domicilio fiscal:

Avenida o calle:	Número:
Localidad o colonia:	Código postal:
Municipio:	
Teléfono(s) (01) (    )	01 (    )
Correo(s) electrónico(s)	

2.- Principales productos que generan los integrantes de la asociación

A)
B)
C)
D)

2.1.- Otras actividades o servicios que promueve la asociación

A)
B)
C)

II.- ASPECTOS ORGANIZATIVOS DE LA ASOCIACIÓN

3.- Tipo de asociación jurídica

--

4.- Lugar y fecha de integración formal de la asociación

--

5.- Número de miembros que integran la asociación

A) Menos de 30 (    )	B) entre 31 y 50 (    )	C) más de 50 (    )
-----------------------	-------------------------	---------------------

6.- ¿Con qué frecuencia se reúnen los miembros de la asociación?

A) cada semana (    )	B) cada quince días (    )	C) cada mes (    )	D) más de un mes (    )
-----------------------	----------------------------	--------------------	-------------------------

7.- Destaque los asuntos o temas más relevantes abordados en las reuniones ordinarias que se llevan a cabo con los miembros de la asociación

A)
B)
C)
D)
E)

8.- ¿Con que periodicidad realizan reuniones extraordinarias con los miembros de la asociación y cuáles son los principales motivos?

A) Cada mes ( )	B) Cada 2 o 3 meses ( )	C) Cada 3 hasta 6 meses ( )
D) Cada que es necesario ( )	E) Frecuentemente ( )	E) Casi nunca ( )
Principales motivos: _____		

9.- Número de miembros que representan la asociación

A) entre 1 y 3 ( )	B) entre 4 y 6 ( )	C) más de 6 ( )
--------------------	--------------------	-----------------

10.- Describa la forma como fueron elegidos los representantes de la asociación gremial

_____
_____

11.- Explique cómo es la estructura organizativa de la asociación

_____
_____

12.- Señale los propósitos que consideraron determinantes para tomar la decisión de asociarse con otros empresarios del mismo giro

A)
B)
C)
D)

13.- Explique las ventajas y desventajas de pertenecer a una asociación gremial de empresarios del mismo giro

Ventajas:
A)
B)
C)
D)
Desventajas:
A)
B)
C)
D)

14.- Destaque las dificultades encontradas al inicio respecto a la decisión tomada de asociarse con otros empresarios del mismo giro

A)
B)
C)
D)

15.- Señale las dificultades actuales que enfrenta la asociación gremial para el logro de los propósitos para lo que fue creada

A)
B)
C)
D)

16.- Explique los beneficios obtenidos para sus socios hasta el día de hoy con la asociación

A)
B)
C)
D)
E)

17.- Señale las expectativas actuales que tiene la asociación y explique las dificultades que cree debe enfrentar para alcanzarlas

A) _____ dificultades: _____
B) _____ dificultades: _____
C) _____ dificultades: _____
D) _____ dificultades: _____
E) _____ dificultades: _____

### III.- ASPECTOS RELACIONALES CON OTROS GREMIOS QUE ATIENDE LA ASOCIACIÓN

18.- La asociación que representa está asociada con otro(s) gremio(s) de empresarios

A) Si ( ), ¿A cuántos gremios? 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) Más de 3 ( ) (Si su respuesta es afirmativa pase a las siguientes preguntas)
B) No ( ), ¿Por qué? _____

19.- Señale el (los) tipo(s) de gremio(s) al que pertenece su asociación

A)
B)
C)
D)

E)

20.- Señale el tipo de relaciones establece la asociación con otro(s) gremio(s) de empresarios explicando sus ventajas y desventajas

A) Comerciales ( ) \_\_\_\_\_

ventajas: \_\_\_\_\_

desventajas: \_\_\_\_\_

B) Industriales ( ) \_\_\_\_\_

ventajas: \_\_\_\_\_

desventajas: \_\_\_\_\_

B) Organizativas ( ) \_\_\_\_\_

ventajas: \_\_\_\_\_

desventajas: \_\_\_\_\_

C) Laborales ( ) \_\_\_\_\_

ventajas: \_\_\_\_\_

desventajas: \_\_\_\_\_

D) Otra, ( ), (especifique) \_\_\_\_\_

ventajas: \_\_\_\_\_

desventajas: \_\_\_\_\_

21.- Describa la principal razón que lo motivó al asociarse con otro(s) gremio(s) de empresarios

_____
-------

22.- Señale las ventajas y desventajas que representa para su gremio asociarse con otro(s) grupo(s) de empresarios

Ventajas:

A) \_\_\_\_\_

B) \_\_\_\_\_

C) \_\_\_\_\_

D) \_\_\_\_\_

Desventajas:

A) \_\_\_\_\_

B) \_\_\_\_\_

C) \_\_\_\_\_

D) \_\_\_\_\_

23.- Señale las dificultades que tuvo que enfrentar el gremio con la decisión tomada de asociarse con otro(s) grupo(s) de empresarios

A) \_\_\_\_\_

B) \_\_\_\_\_

C) \_\_\_\_\_

D) \_\_\_\_\_

24.- Explique los beneficios obtenidos para su gremio con la asociación con otro(s) grupos de empresarios

A) \_\_\_\_\_

B) \_\_\_\_\_

C) \_\_\_\_\_

25.- Señale las expectativas actuales de su gremio al estar asociado con otro(s) gremio(s) y explique las limitantes que considera necesario enfrentar para alcanzarlas

Expectativa A) _____ limitantes: _____
Expectativa B) _____ limitantes: _____
Expectativa C) _____ limitantes: _____
Expectativa D) _____ limitantes: _____

#### IV.- ASPECTOS RELACIONALES DE LA ASOCIACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES

26.- ¿La asociación que usted representa establece relaciones con algunas instituciones?

A) Si ( ), ¿Con qué tipo de instituciones? A) _____ B) _____ C) _____ D) _____ E) _____
B) No ( ), ¿Por qué?

27.- Señale el tipo de relaciones que establece la asociación con esas instituciones y explique los beneficios que obtiene

A) De investigación ( ), beneficios: _____
B) De consultoría y asesoría ( ), beneficios: _____
C) De apoyo a la misma institución ( ), beneficios: _____
D) Otra, ( ), (especifique): _____ beneficios: _____

28.- Especifique y explique el tipo de relaciones que establece la asociación con las dependencias de los diferentes niveles de gobierno, así como los beneficios que obtiene y los problemas que enfrenta

A) Del ayuntamiento municipal: A <sub>1</sub> ) Dependencia 1, (especifique): _____ tipo de relaciones: _____ beneficios: _____ problemas: _____ A <sub>2</sub> ) Dependencia 2, (especifique): _____ tipo de relaciones: _____ beneficios: _____ problemas: _____ A <sub>3</sub> ) Dependencia 3, (especifique): _____ tipo de relaciones: _____ beneficios: _____ problemas: _____ A <sub>4</sub> ) Dependencia 4, (especifique): _____ tipo de relaciones: _____ beneficios: _____ problemas: _____
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**B) Del gobierno estatal:**

B<sub>1</sub>) Dependencia 1, (especifique): \_\_\_\_\_

tipo de relaciones: \_\_\_\_\_

beneficios: \_\_\_\_\_

problemas: \_\_\_\_\_

B<sub>2</sub>) Dependencia 2, (especifique): \_\_\_\_\_

tipo de relaciones: \_\_\_\_\_

beneficios: \_\_\_\_\_

problemas: \_\_\_\_\_

B<sub>3</sub>) Dependencia 3, (especifique): \_\_\_\_\_

tipo de relaciones: \_\_\_\_\_

beneficios: \_\_\_\_\_

problemas: \_\_\_\_\_

B<sub>4</sub>) Dependencia 4, especifique: \_\_\_\_\_

tipo de relaciones: \_\_\_\_\_

beneficios: \_\_\_\_\_

problemas: \_\_\_\_\_

**C) Del gobierno federal:**

C<sub>1</sub>) Dependencia 1, (especifique): \_\_\_\_\_

tipo de relaciones: \_\_\_\_\_

beneficios: \_\_\_\_\_

problemas: \_\_\_\_\_

C<sub>2</sub>) Dependencia 2, especifique: \_\_\_\_\_

tipo de relaciones: \_\_\_\_\_

beneficios: \_\_\_\_\_

problemas: \_\_\_\_\_

C<sub>3</sub>) Dependencia 3, (especifique): \_\_\_\_\_

tipo de relaciones: \_\_\_\_\_

beneficios: \_\_\_\_\_

problemas: \_\_\_\_\_

C<sub>4</sub>) Dependencia 4, (especifique): \_\_\_\_\_

tipo de relaciones: \_\_\_\_\_

beneficios: \_\_\_\_\_

problemas: \_\_\_\_\_

Muchas gracias por sus finas atenciones. . . !!!

Aplicador de la encuesta:	
Lugar y fecha:	



c) Formato de encuesta 3: Dependencias públicas

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
CONSORCIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
DOCTORADO EN ESTUDIOS REGIONALES



Encuesta dirigida a los representantes de las dependencias de la administración pública federal, estatal y municipal, que establecen relaciones con los micro y pequeños empresarios de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, Chiapas

Propósito: Conocer la opinión de estos representantes, respecto a su estructura y el tipo de relaciones que establecen con los micro y pequeños empresarios manufactureros, así como los programas de apoyo orientados al sector

I.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA DEPENDENCIA

1.- Nombre de la dependencia

\_\_\_\_\_

2.-Nombre del responsable inmediato de la dependencia

\_\_\_\_\_

Domicilio de la dependencia:

Avenida o calle:	Número:
Localidad o colonia:	Código postal:
Municipio:	
Teléfono(s) (01)( )	01 ( )
Página web:	

3.- Nivel de gobierno al que pertenece la dependencia

A) Municipal ( )	B) Estatal ( )	C) Federal ( )
------------------	----------------	----------------

II.- ASPECTOS DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA DEPENDENCIA, RESPECTO A LAS RELACIONES CON LOS MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS DEL SECTOR MANUFACTURERO

4.- La dependencia cuenta con áreas específicas de su estructura administrativa que brinde atención directa a los micro y pequeños empresarios manufactureros

A) Si ( ), ¿Cuántas áreas o departamentos tiene? 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) más de 3 ( )  
¿Cómo se denominan? \_\_\_\_\_

B) No ( ), ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5.- Explique el tipo de funciones que lleva(n) a cabo esa(s) área(s) que atienden asuntos inherentes a los micro y pequeños empresarios del sector manufacturero

A) \_\_\_\_\_  
B) \_\_\_\_\_  
C) \_\_\_\_\_  
D) \_\_\_\_\_  
E) \_\_\_\_\_

**III.- ASPECTOS DE LAS RELACIONES QUE ESTABLECE LA DEPENDENCIA CON LOS MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS DEL SECTOR MANUFACTURERO**

6.- Señale el tipo de relaciones que establece la dependencia con los micro y pequeños empresarios del sector manufacturero y explique los propósitos que se pretenden alcanzar

A) Promocionales ( ) _____ Propósitos: _____
B) De investigación de mercado ( ) _____ propósitos: _____
C) De gestión administrativa ( ) _____ propósitos: _____
D) De gestión financiera ( ) _____ propósitos: _____
E) De asesoría legal en general ( ) _____ propósitos _____
E) De asesoría en la estructuración administrativa ( ) _____ propósitos: _____
F) De asesoría en la organización operativa ( ) _____ propósitos: _____
G) Otra, ( ), (especifique) _____ propósitos: _____

7.- ¿La dependencia que representa cuenta con programas de apoyo a este sector de micro y pequeños empresarios manufactureros?

A) Si ( ), ¿Cuántos programas tiene? 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) Más de 4 ( )
B) No ( ), ¿Por qué? _____

8.- Señale lo programas de apoyo dirigidos a este sector de empresarios manufactureros con que cuenta la dependencia y explique en qué consisten (nombre, objetivos, beneficiarios, alcances, etc)

A) Nombre: _____ Objetivos: _____ Beneficiarios: _____ Alcances: _____ Otro aspecto a destacar: _____
B) Nombre: _____ Objetivos: _____ Beneficiarios: _____ Alcances: _____
C) Nombre: _____ Objetivos: _____ Beneficiarios: _____ Alcances: _____
D) Nombre: _____ Objetivos: _____ Beneficiarios: _____ Alcances: _____

9.- Señale las dificultades que enfrenta la dependencia al establecer relaciones con el sector de micro y pequeños empresarios manufactureros

A)
B)
C)
D)
E)

10.- Explique los logros obtenidos para este sector de micro y pequeños empresarios y que es necesario destacar para la dependencia

A)
B)
C)
D)
E)

11.- Señale las expectativas de su dependencia respecto al sector manufacturero de la micro y pequeña empresa y explique las limitantes que considera necesario enfrentar para alcanzarlas

A) _____ limitantes:
B) _____ limitantes:
C) _____ limitantes:
D) _____ limitantes:

Muchas gracias por sus finas atenciones...!!!

Aplicador de la encuesta:	
Lugar y fecha:	



d) Formato de encuesta 4: Instituciones de Educación Superior

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS**  
**CONSORCIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**  
**DOCTORADO EN ESTUDIOS REGIONALES**



Encuesta dirigida a directores y/o coordinadores académicos de las Instituciones de Educación Superior de Tuxtla Gutiérrez y Comitán, Chiapas

Propósito: Conocer la opinión de estas personas, respecto a la estructura académica de la institución que dirigen y el tipo de relación que establecen con los micro y pequeños empresarios del sector manufacturero.

**I.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

1.- Nombre de la Institución de Educación Superior (IES)

Domicilio:	
Avenida o calle:	Número:
Localidad o colonia:	Código postal:
Municipio:	
Teléfono(s) (01) (    )	01 (    )
Correo(s) electrónico(s):	
Página web:	

**II.- ASPECTOS DE LA ESTRUCTURA ACADÉMICA DE LA INSTITUCIÓN**

2.- Programas educativos (carreras) de pregrado y posgrado que ofrece la IES

2.1.-Programas de pregrado (licenciatura)
A)
B)
C)
D)
2.2.-Programas de posgrado
2.2.1.-Especialidades
A)
B)
C)
2.2.2.-Maestrías
A)
B)
C)
2.2.3.-Doctorados
A)
B)
C)

3.- Asignaturas de los planes de estudios de licenciatura y posgrado que abordan contenidos temáticos enfocados a la micro y pequeña empresa del sector manufacturero, así como la carrera y el semestre o grado escolar en que se ubican

A <sub>1</sub> ) Licenciatura 1:		
Asignatura (a):	Carrera:	Grado escolar:
Asignatura (b):	Carrera:	Grado escolar:
A <sub>2</sub> ) Licenciatura 2:		
Asignatura (a):	Carrera:	Grado escolar:
Asignatura (b):	Carrera:	Grado escolar:
A <sub>3</sub> ) Licenciatura 3:		
Asignatura (a):	Carrera:	Grado escolar:
Asignatura (b):	Carrera:	Grado escolar:
A <sub>4</sub> ) Licenciatura 4:		
Asignatura (a):	Carrera:	Grado escolar:
Asignatura (b):	Carrera:	Grado escolar:
B <sub>1</sub> ) Especialidad 1:		
Asignatura (a):	Carrera:	Grado escolar:
Asignatura (b):	Carrera:	Grado escolar:
B <sub>2</sub> ) Especialidad 2:		
Asignatura (a):	Carrera:	Grado escolar:
Asignatura (b):	Carrera:	Grado escolar:
C <sub>1</sub> ) Maestría 1:		
Asignatura (a):	Carrera:	Grado escolar:
Asignatura (b):	Carrera:	Grado escolar:
C <sub>2</sub> ) Maestría 2:		
Asignatura (a):	Carrera:	Grado escolar:
Asignatura (b):	Carrera:	Grado escolar:
D <sub>1</sub> ) Doctorado 1:		
Asignatura (a):	Carrera:	Grado escolar:
Asignatura (b):	Carrera:	Grado escolar:
D <sub>2</sub> ) Doctorado 2:		
Asignatura (a):	Carrera:	Grado escolar:
Asignatura (b):	Carrera:	Grado escolar:
D <sub>3</sub> ) Doctorado 3:		
Asignatura (a):	Carrera:	Grado escolar:
Asignatura (b):	Carrera:	Grado escolar:
Asignatura (c):	Carrera:	Grado escolar:

4.- La institución cuenta con algún centro de investigación que atienda Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) enfocadas a la micro y pequeña empresa del sector manufacturero

A) Si ( <input type="checkbox"/> ), ¿Cuántas, cuáles y a qué carrera y nivel corresponden?
1) _____
2) _____
3) _____
4) _____
5) _____
B) No ( <input type="checkbox"/> ), ¿Por qué? _____

**III.- ASPECTOS RELACIONALES QUE ATIENDE LA INSTITUCIÓN CON LOS MICRO Y PEQUEÑOS EMPRESARIOS DEL SECTOR MANUFACTURERO**

5.- ¿La institución tiene algún(os) tipo(s) de relación (es) con los micro y pequeños empresarios del sector manufacturero de este municipio?

A) Si ( <input type="checkbox"/> ), ¿En qué consiste? _____
B) No ( <input type="checkbox"/> ), ¿Por qué? _____

6.- Señale el tipo de relaciones que establece la institución con los micro y pequeños empresarios manufactureros y destaque los propósitos que se buscan alcanzar

A) De asesoría y/o apoyo en el proceso productivo de la empresa ( <input type="checkbox"/> ) _____ propósitos: _____
B) De asesoría y/o apoyo en la estructuración organizativa ( <input type="checkbox"/> ) _____ propósitos: _____
C) De asesoría en las gestiones de mercado ( <input type="checkbox"/> ) _____ propósitos: _____
D) De asesoría en las gestiones financieras ( <input type="checkbox"/> ) _____ propósitos: _____
E) De asesoría legal en general (laboral, contable, fiscal, mercantil, etc.) ( <input type="checkbox"/> ) _____ propósitos: _____
F) Otra, ( <input type="checkbox"/> ), (especifique): _____ propósitos: _____

7.- ¿Tomando en cuenta los propósitos anteriores cómo es la forma en que se relaciona la institución con los micro y pequeños empresarios manufactureros?

A) Se hace de manera directa con cada empresa en particular ( <input type="checkbox"/> )
B) Tiene que ser necesariamente a través de las asociaciones de empresarios ( <input type="checkbox"/> )
C) Se requiere contar con un intermediario para relacionarse con ellos ( <input type="checkbox"/> )
D) A través de alumnos y los docentes con sus actividades académicas ( <input type="checkbox"/> )
E) Mediante los proyectos de investigación que realiza la institución ( <input type="checkbox"/> )
D) Otra, (especifique) ( <input type="checkbox"/> )

8.- ¿La institución cuenta con programas o proyectos oficiales de vinculación con los micro y pequeños empresarios del sector manufacturero?

A) Si ( <input type="checkbox"/> ), ¿Cuáles son? ¿En qué consisten? Destáquelos y descríbalos: Programa o proyecto 1: _____ Programa o proyecto 2: _____ Programa o proyecto 3: _____
B) No ( <input type="checkbox"/> ), ¿Por qué? _____

Muchas gracias por sus finas atenciones...!!!

Aplicador de la encuesta:	_____
Lugar y fecha:	_____

# ANEXO 2

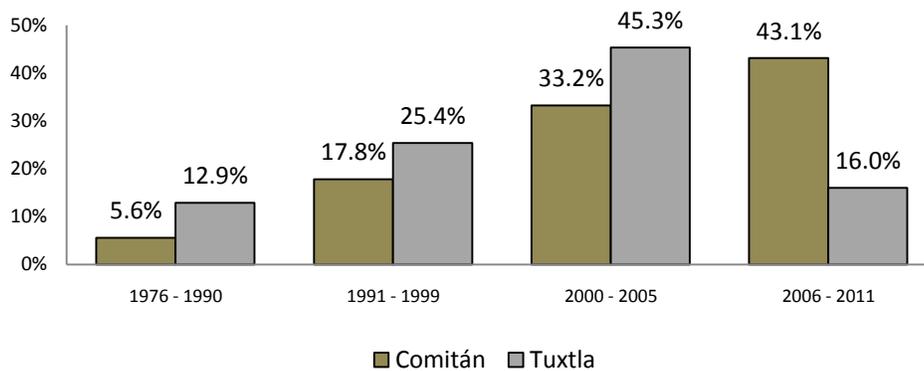
Contenido:

## **Tabulación estadística y representación gráfica de resultados**

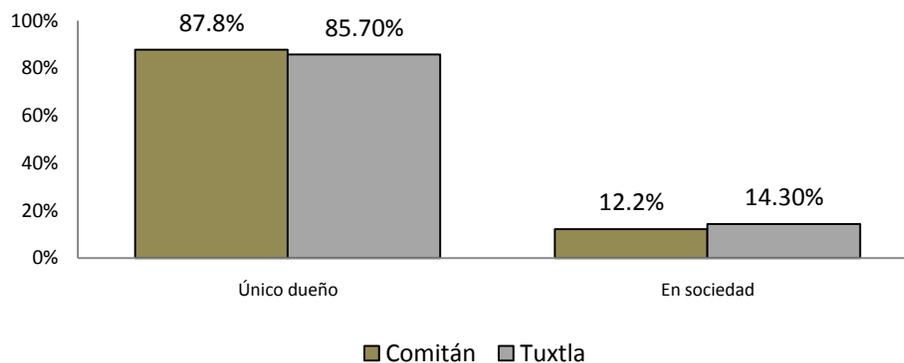
- 1.- Caracterización de la micro y pequeña empresa de la industria de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez y Comitán
- 2.- Comportamiento respecto a la reestructuración del proceso productivo de la Mype de la industria de la tortilla
- 3.- Desempeño de los cambios organizativos vinculados a las condiciones del entorno, derivados de la reestructuración del proceso productivo de la tortilla en Tuxtla y Comitán
- 4.- Tipología de relaciones de los empresarios de la Mype de la industria de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez y Comitán

# 1.- Caracterización de la micro y pequeña empresa de la industria de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez y Comitán

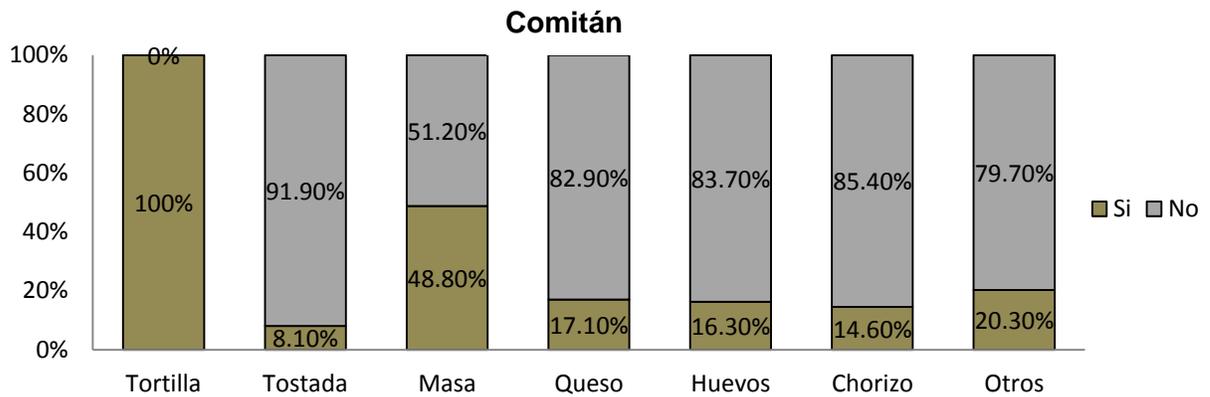
Inicio de operaciones de la empresa				
Inicio de operaciones	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1976 - 1990	7	5.6	21	12.9
1991 - 1999	22	17.8	41	25.4
2000 - 2005	41	33.2	73	45.3
2006 - 2011	53	43.1	26	16
Total	123	100	161	100



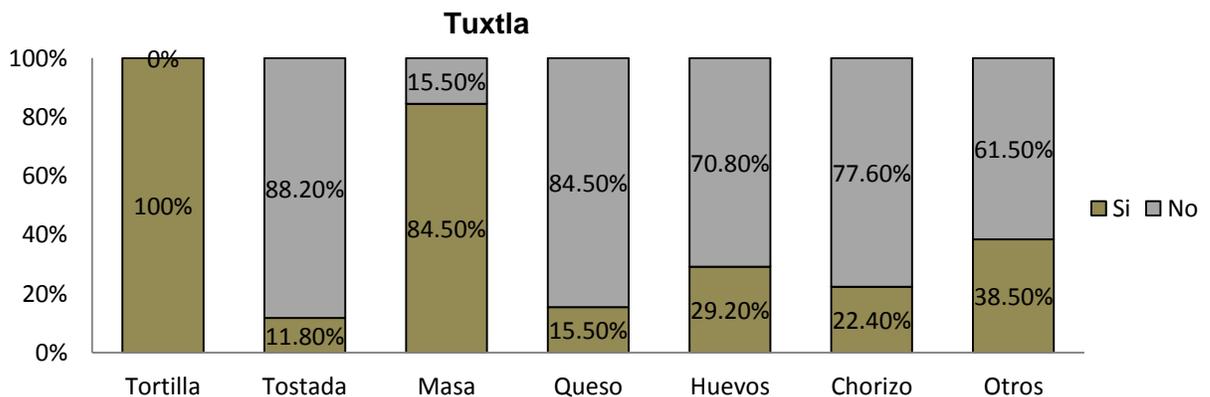
Tipo de propiedad				
Tipo	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Único dueño	108	87.8	138	85.7
En sociedad	15	12.2	23	14.3
Total	123	100	161	100



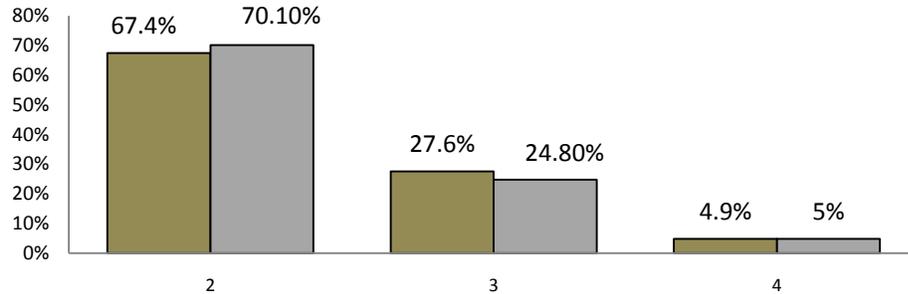
Venta del producto						
Resultado Producto	Si		No		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Tortillas	123	100	0	0	123	100
Tostadas	10	8.1	113	91.9	123	100
Masa	60	48.8	63	51.2	123	100
Queso	21	17.1	102	82.9	123	100
Huevos	20	16.3	103	83.7	123	100
Chorizo	18	14.6	105	85.4	123	100
Otros	25	20.3	98	79.7	123	100



Venta del producto						
Resultado Producto	Si		No		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Tortillas	161	100	0	0	161	100
Tostadas	19	11.8	142	88.2	161	100
Masa	136	84.5	25	15.5	161	100
Queso	25	15.5	136	84.5	161	100
Huevos	47	29.2	114	70.8	161	100
Chorizo	36	22.4	125	77.6	161	100
Otros	62	38.5	99	61.5	161	100

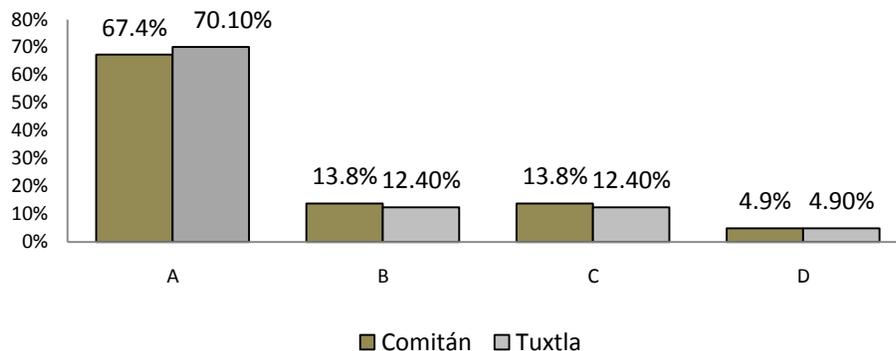


Número de trabajadores de la empresa				
Número de trabajadores	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
2	83	67.4	113	70.1
3	34	27.6	40	24.8
4	6	4.9	8	4.9
Total	123	100	161	100

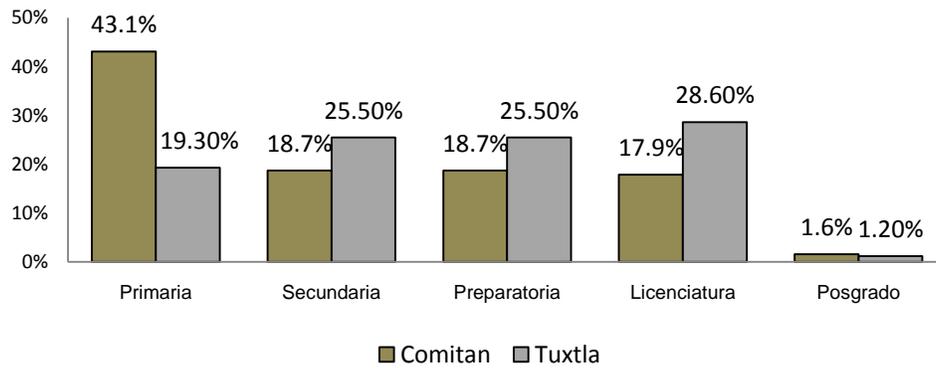


Funciones de los trabajadores				
Resultado Funciones	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
A	83	67.4	113	70.1
B	17	13.8	20	12.4
C	17	13.8	20	12.4
D	6	4.9	8	4.9
Total	123	100	161	100

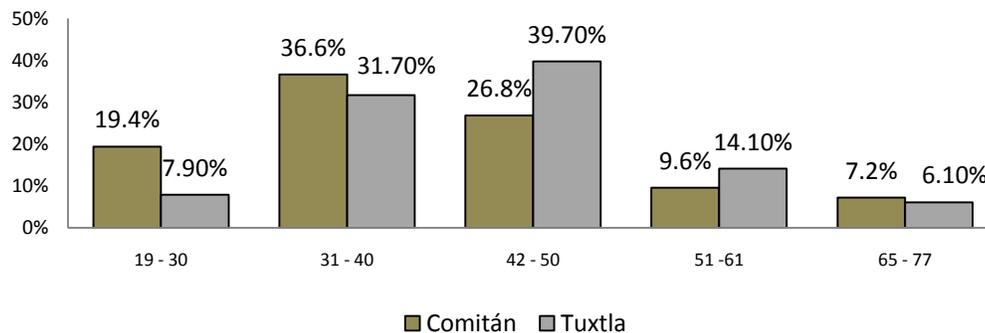
- A) Maquinista y despachador(a)
- B) Maquinista, despachador(a) y recogedor
- C) Maquinista, despachador(a) y repartidor
- D) Maquinista, despachador(a), recogedor y repartidor



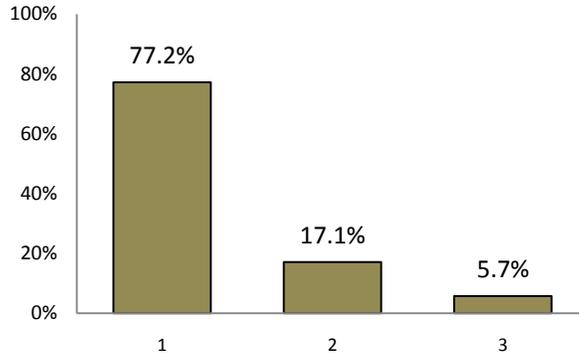
Escolaridad del empresario				
Resultado Escolaridad	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	53	43.1	31	19.3
Secundaria	23	18.7	41	25.5
Preparatoria	23	18.7	41	25.5
Licenciatura	22	17.9	46	28.6
Posgrado	2	1.6	2	1.2
Total	123	100.0	161	100.0



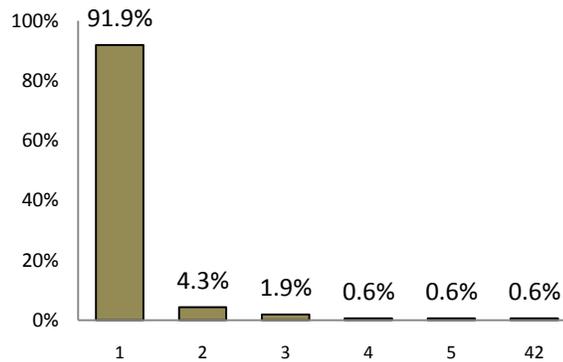
Edad del empresario					
Edad(años)	Comitán		Edad-año	Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje
19 - 30	24	19.4	20 - 30	13	7.9
31 - 40	45	36.6	31 - 40	51	31.7
42 - 50	33	26.8	41 - 50	64	39.7
51 - 61	12	9.6	51 - 60	23	14.1
65 - 77	9	7.2	62 - 89	10	6.1
Total	123	100	Total	161	100



<b>Número de tortillerías por empresario</b>		
Tortillerías	Comitán	
	Frecuencia	Porcentaje
1	95	77.2
2	21	17.1
3	7	5.7
Total	123	100

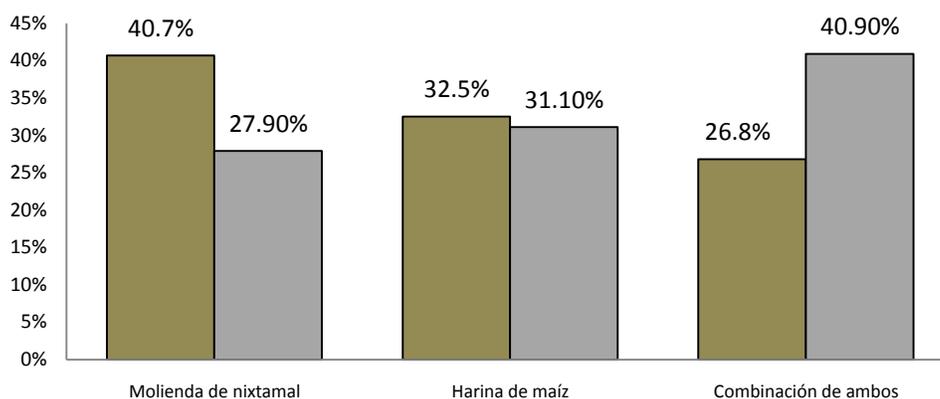


<b>Número de tortillerías por empresario</b>		
Tortillerías	Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje
1	148	91.9
2	7	4.3
3	3	1.9
4	1	.6
5	1	.6
42	1	.6
Total	161	100

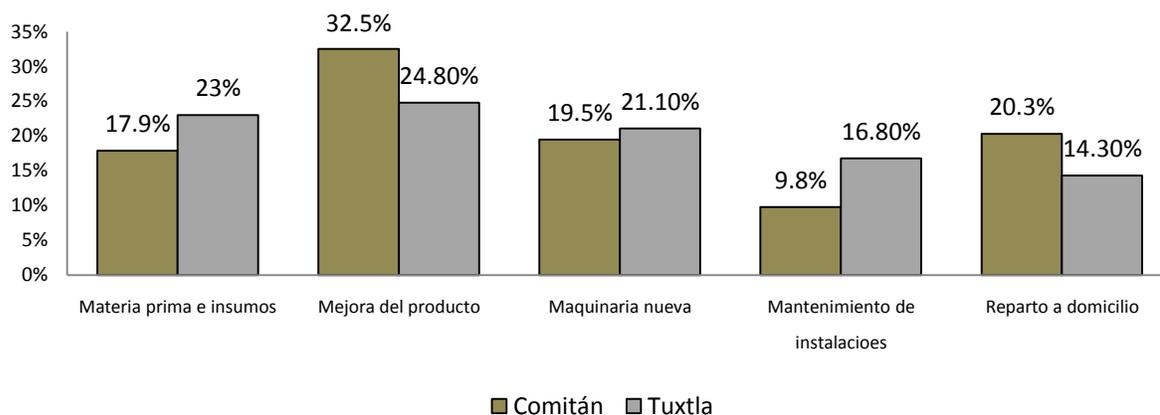


## 2.- Comportamiento respecto a la reestructuración del proceso productivo de la Mype de la industria de la tortilla

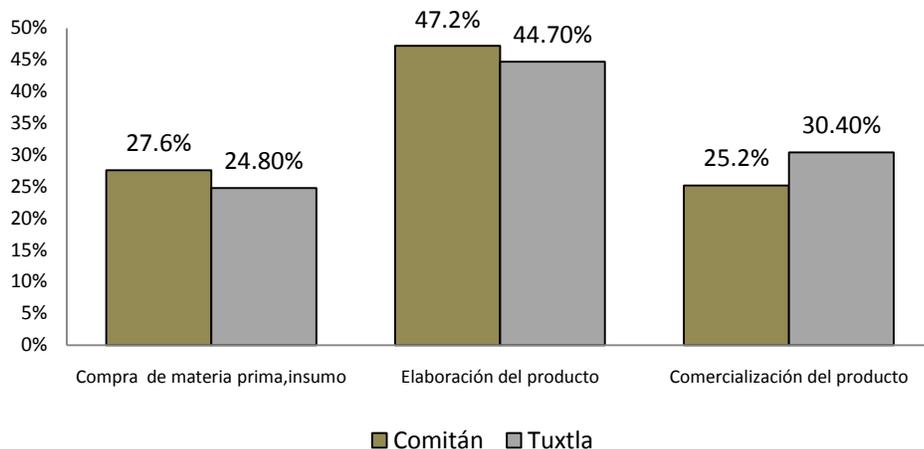
Formas de producción en el inicio de actividades				
Tipo de producción	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Molienda de nixtamal	50	40.7	45	27.9
Harina de maíz	40	32.5	50	31.1
Combinación de ambos	33	26.8	66	40.9
Total	123	100	161	100



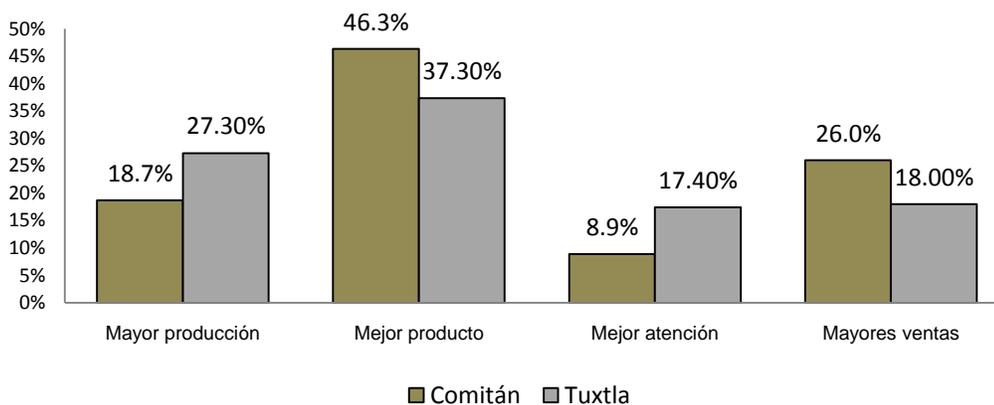
Propósitos cambios en el proceso productivo				
Principales cambios	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Materia prima e insumos	22	17.9	37	23.0
Mejora del producto	40	32.5	40	24.8
Maquinaria nueva	24	19.5	34	21.1
Mantto. de instalaciones	12	9.8	27	16.8
Reparto a domicilio	25	20.3	23	14.3
Total	123	100	161	100



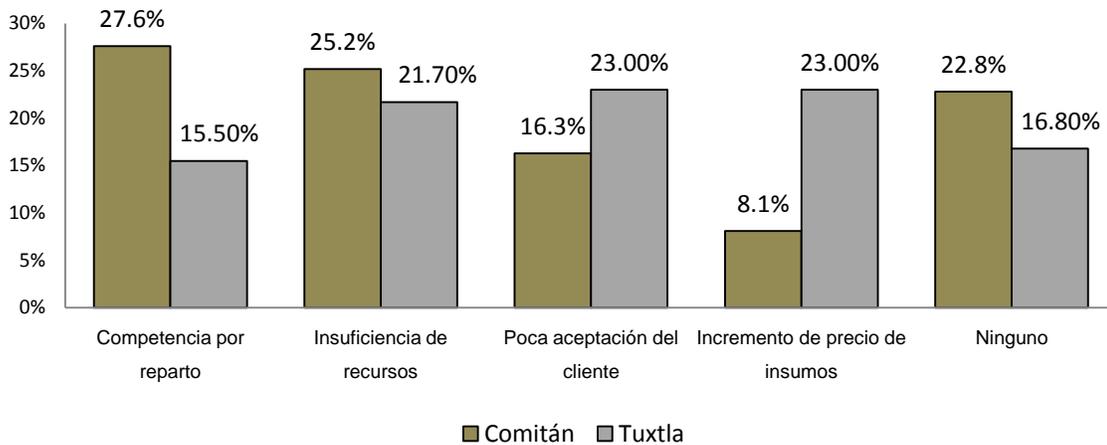
Etapa del cambio en el proceso productivo				
Etapa del cambio	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Compra de materia prima, insumo	34	27.6	40	24.8
Elaboración del producto	58	47.2	72	44.7
Comercialización del producto	31	25.2	49	30.4
Total	123	100	161	100



Principales razones del cambio en el proceso productivo				
Razones del cambio	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Mayor producción	23	18.7	44	27.3
Mejor Producto	57	46.3	60	37.3
Mejor atención	11	8.9	28	17.4
Mayores ventas	32	26.0	29	18.0
Total	123	100	161	100

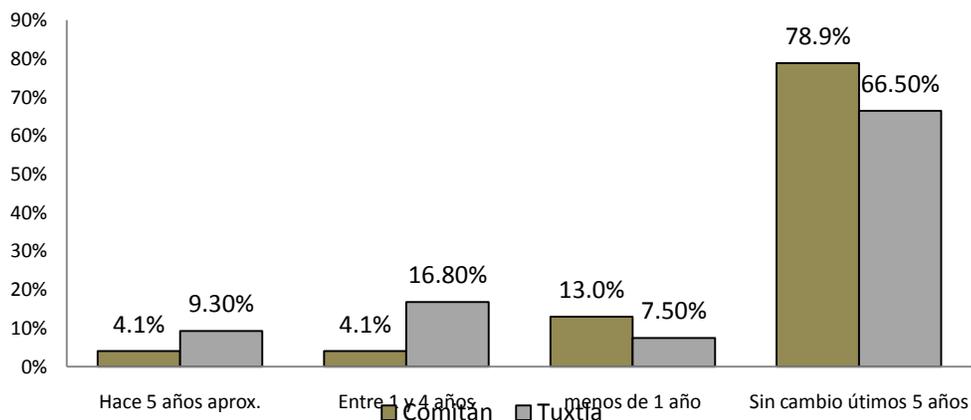


Obstáculos del cambio en el proceso productivo				
Obstáculos del cambio	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Competencia por reparto	34	27.6	25	15.5
Insuficiencia de recursos	31	25.2	35	21.7
Poca aceptación del cliente	20	16.3	37	23.0
Incremento de precio de insumos	10	8.1	37	23.0
Ninguno	28	22.8	27	16.8
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100</b>	<b>161</b>	<b>100</b>

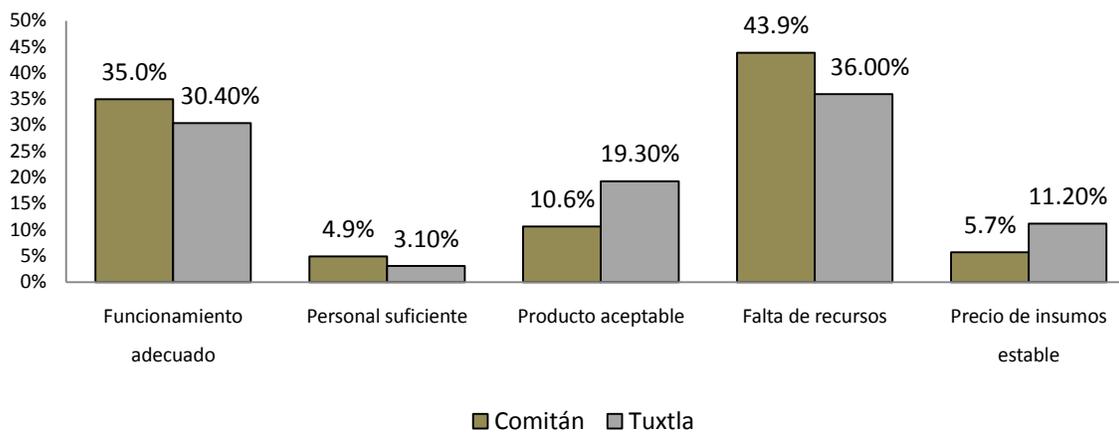


### 3.- Desempeño de los cambios organizativos vinculados a las condiciones del entorno, derivados de la reestructuración del proceso productivo de la tortilla en Tuxtla y Comitán

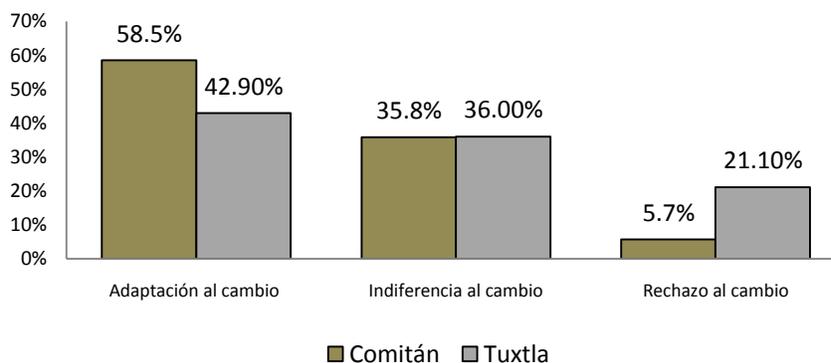
Último cambio organizativo implementado				
Último cambio	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Hace 5 años aprox.	5	4.1	15	9.3
Entre 1 y 4 años	5	4.1	27	16.8
Menos de 1 año	16	13.0	12	7.5
Sin cambios últimos 5 años	97	78.9	107	66.5
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100</b>	<b>161</b>	<b>100</b>



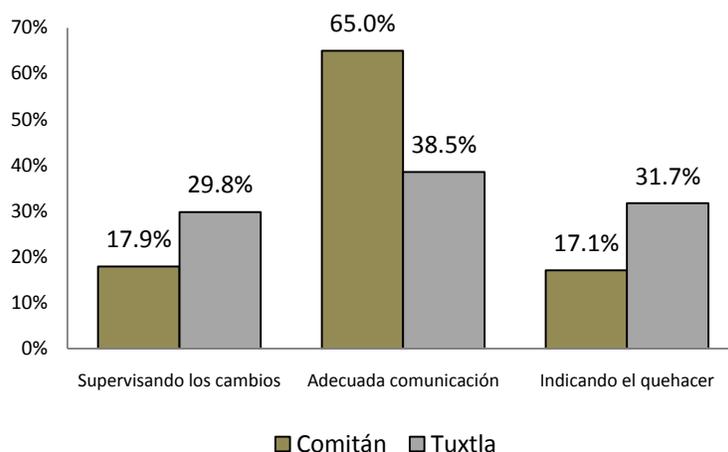
<b>Razones para no hacer cambios en la estructura orgánica</b>				
Motivos del cambio	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Funcionamiento adecuado	43	35.0	49	30.4
Personal suficiente	6	4.9	5	3.1
Producto aceptable	13	10.6	31	19.3
Falta de recursos	54	43.9	58	36.0
Precio de insumos estable	7	5.7	18	11.2
Total	123	100	161	100



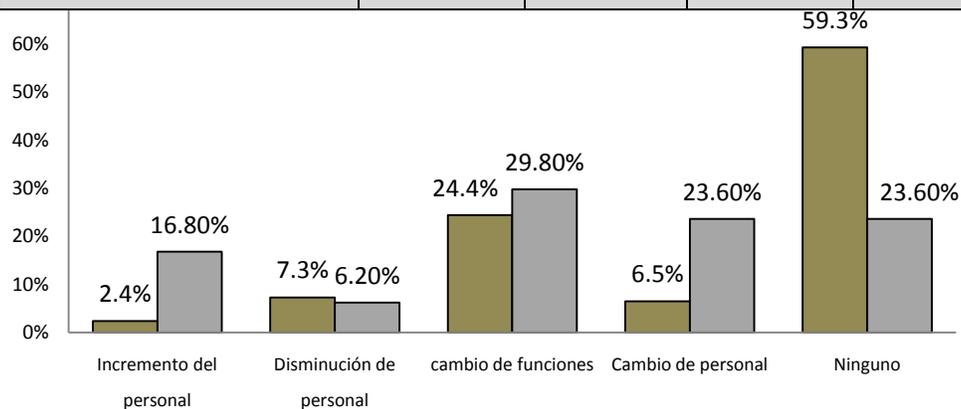
<b>Reacciones del personal ante los cambios</b>				
Reacciones del personal	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Adaptación al cambio	72	58.5	69	42.9
Indiferencia al cambio	44	35.8	58	36.0
Rechazo al cambio	7	5.7	34	21.1
Total	123	100	161	100



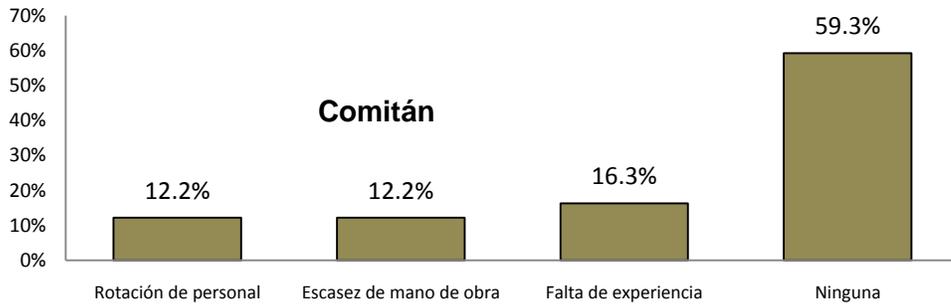
<b>Formas de involucramiento del empresario</b>				
Forma de involucramiento	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Supervisando los cambios	22	17.9	48	29.8
Adecuada comunicación	80	65.0	62	38.5
Indicando el quehacer	21	17.1	51	31.7
Total	123	100	161	100



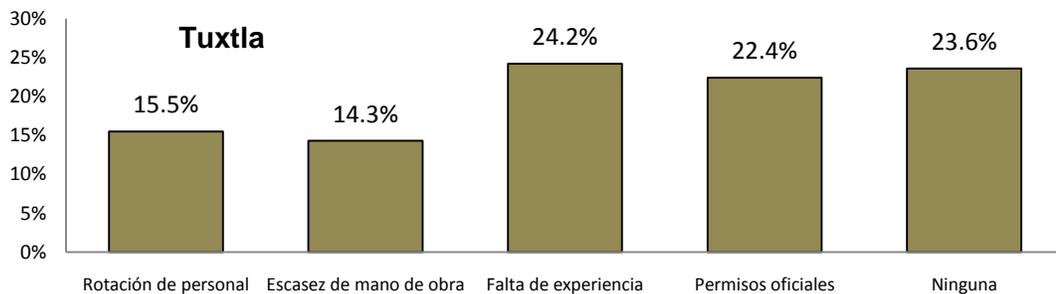
<b>Cambios organizativos en el inicio de actividades</b>				
Cambios organizativos	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Incremento de personal	3	2.4	27	16.8
Disminución de personal	9	7.3	10	6.2
Cambio de funciones	30	24.4	48	29.8
Cambio de personal	8	6.5	38	23.6
Ninguno	73	59.3	38	23.6
Total	123	100	161	100



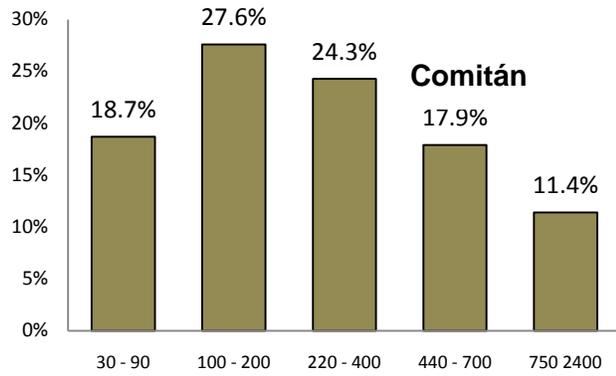
<b>Limitantes administrativas encontradas al inicio de actividades</b>		
Limitantes encontradas	Frecuencia	Porcentaje
Rotación de personal	15	12.2
Escasez de mano de obra	15	12.2
Falta de experiencia	20	16.3
Ninguna	73	59.3
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100</b>



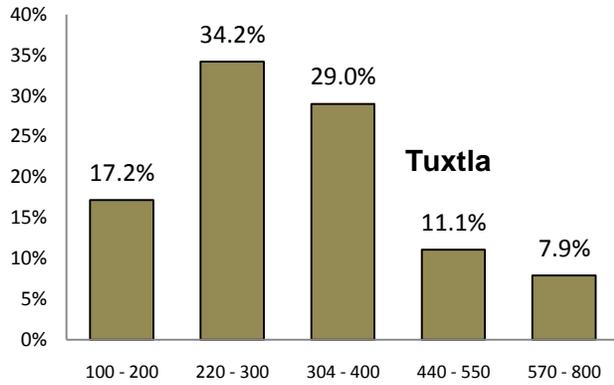
<b>Limitantes administrativas encontradas al inicio de actividades</b>		
Limitantes encontradas	Frecuencia	Porcentaje
Rotación de personal	25	15.5
Escasez de mano de obra	23	14.3
Falta de experiencia	39	24.2
Permisos oficiales	36	22.4
Ninguna	38	23.6
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100</b>



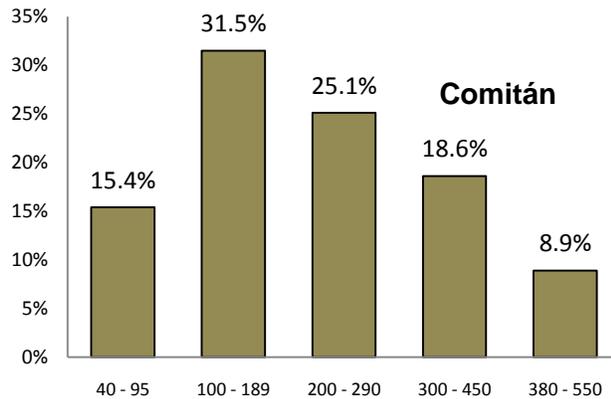
<b>Ventas de kg. de tortillas (hace 10 años)</b>		
Vetas de kg.	Frecuencia	Porcentaje
30 - 90	23	18.7
100 - 200	34	27.6
220 - 400	30	24.3
440 - 700	22	17.9
750 - 2400	14	11.4
Total	161	100



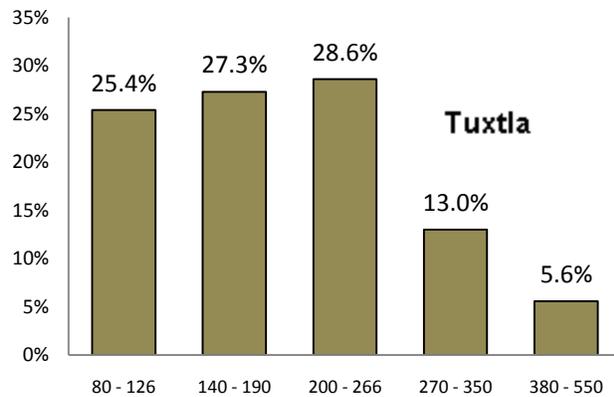
<b>Ventas de kg. de tortillas (hace 10 años)</b>		
Vetas de kg.	Frecuencia	Porcentaje
100 - 200	28	17.2
220 - 300	55	34.2
304 - 400	47	29
440 - 550	18	11.1
570 - 800	13	7.9
Total	161	100



<b>Ventas de kg. de tortilla (2011)</b>		
Vetas de kg.	Frecuencia	Porcentaje
40 - 95	19	15.4
100 - 189	39	31.5
200 - 290	31	25.1
300 - 450	23	18.6
480 - 1000	11	8.9
Total	123	100

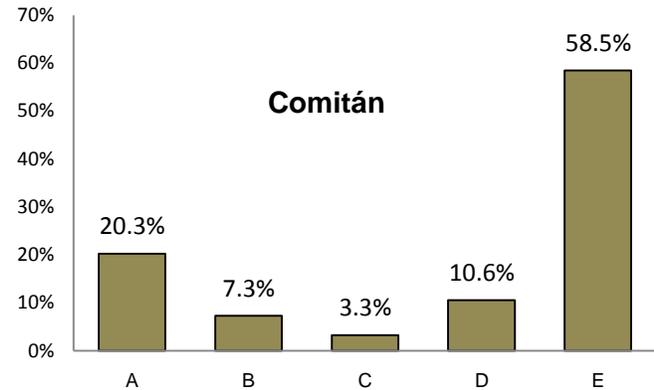


<b>Ventas de kg. de tortilla (2011)</b>		
Vetas de kg.	Frecuencia	Porcentaje
80 - 126	41	25.4
140 - 190	44	27.3
200 - 266	46	28.6
270 - 350	21	13
380 - 550	9	5.6
Total	161	100



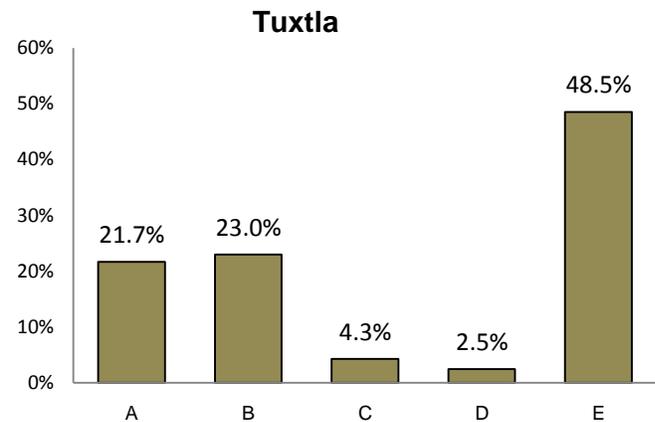
#### 4.- Tipología de relaciones de los empresarios de la Mype de la industria de la tortilla de Tuxtla Gutiérrez y Comitán

<b>Gremio de pertenencia del mismo giro</b>		
Gremio del cambio	Frecuencia	Porcentaje
A	25	20.3
B	9	7.3
C	4	3.3
D	13	10.6
E	72	58.5
Total	123	100



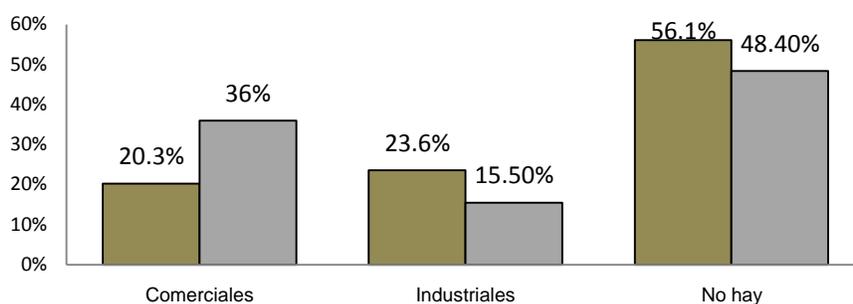
- A) Industriales comitecos de la masa y la tortilla
- B) Industriales Chiapanecos
- C) Macro tortillerías Taco
- D) Grupo Industrial "Rosario Castellanos"
- E) Ninguno

<b>Gremio de pertenencia del mismo giro</b>		
Gremio del cambio	Frecuencia	Porcentaje
A	35	21.7
B	37	23.0
C	7	4.3
D	4	2.5
E	78	48.4
Total	161	100

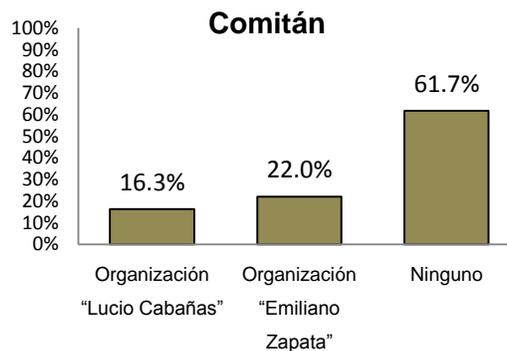


- A) Grupo de industriales de la tortilla, Somos Chiapas
- B) Unión de Industriales de la masa y la tortilla
- C) ASIMATOR (Asociación Industrial de la masa y la tortilla)
- D) Unión de tortilleros de Plan de Ayala
- E) Ninguno

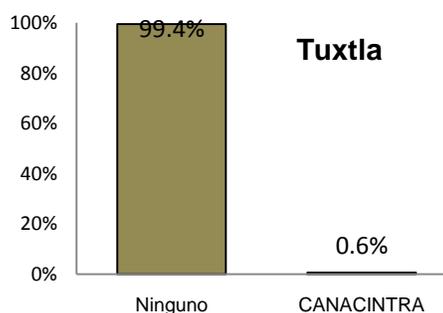
Tipo de relaciones con gremios del mismo giro				
Tipo de relaciones	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Comerciales	25	20.3	58	36.0
Industriales	29	23.6	25	15.5
No hay	69	56.1	78	48.4
Total	123	100	161	100



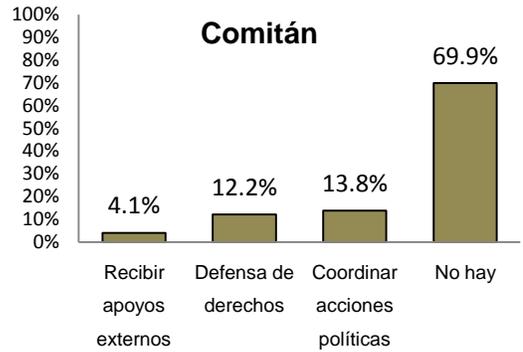
Gremios de pertenencia de giro distinto		
Gremios de pertenencia	Frecuencia	Porcentaje
Organización "Lucio Cabañas"	20	16.3
Organización "Emiliano Zapata"	27	22.0
Ninguno	76	61.7
Total	123	100



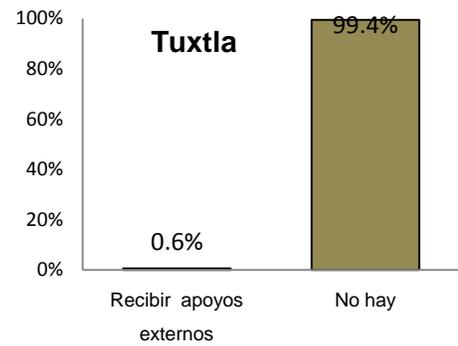
Relaciones con gremios de giro distinto		
Relaciones con gremios	Frecuencia	Porcentaje
Ninguno	160	99.4
CANACINTRA	1	.6
Total	161	100



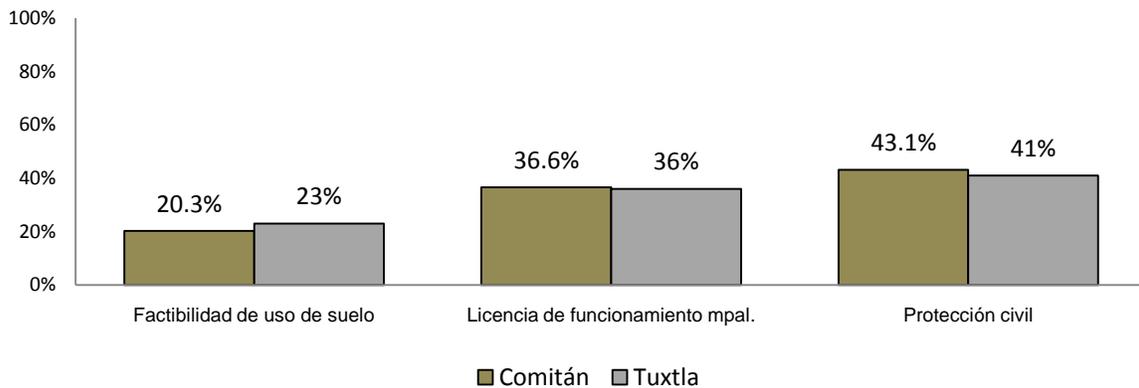
Propósitos con gremios de giro distinto		
Propósitos con gremios	Frecuencia	Porcentaje
Recibir apoyos externos	5	4.1
Defensa de derechos	15	12.2
Coordinar acciones políticas	17	13.8
No hay	86	69.9
Total	123	100



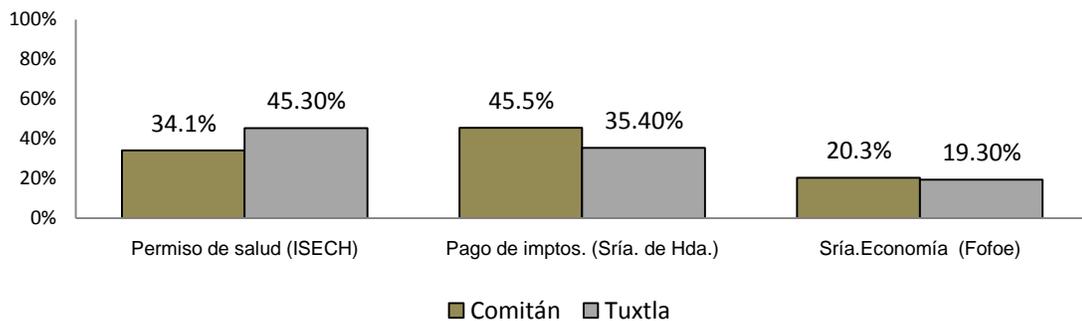
Propósitos con gremios distintos		
Propósitos con gremios	Frecuencia	Porcentaje
Recibir apoyos externos	1	.6
No hay	160	99.4
Total	161	100



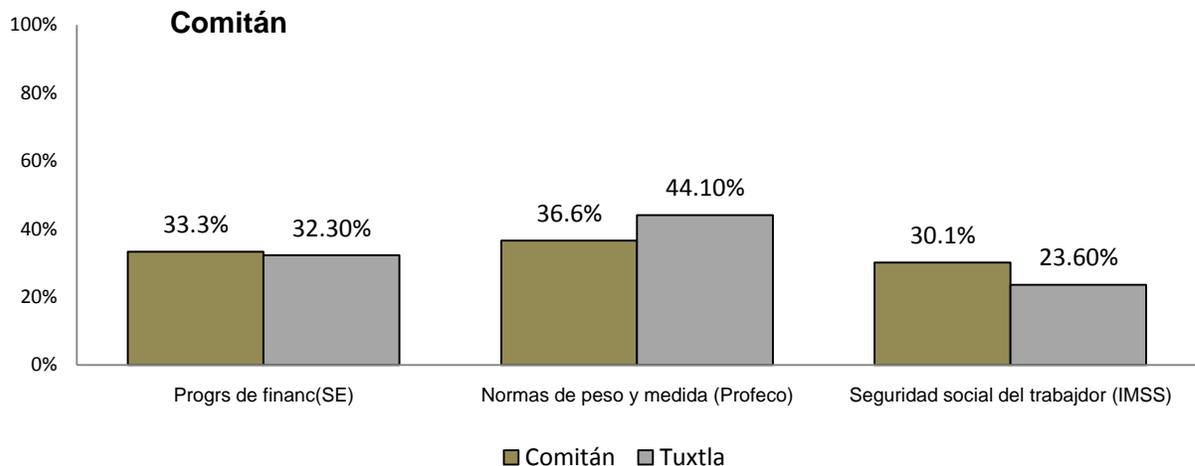
Tipo de relaciones con el Ayuntamiento municipal				
Tipo de relaciones	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Factibilidad de uso de suelo	25	20.3	37	23.0
Licencia de funcionamiento mpal.	45	36.6	58	36.0
Protección civil	53	43.1	66	41.0
Total	123	100	161	100



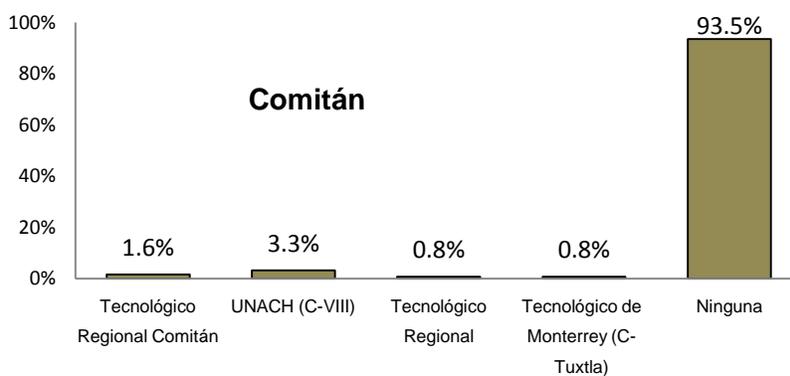
Tipo de relaciones con el gobierno estatal				
Tipo de relaciones	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Permiso de salud (ISECH)	42	34.1	73	45.3
Pago de imptos.(Sría. de Hda.)	56	45.5	57	35.4
Sría. Economía (Fofoe)	25	20.3	31	19.3
Total	123	100	161	100



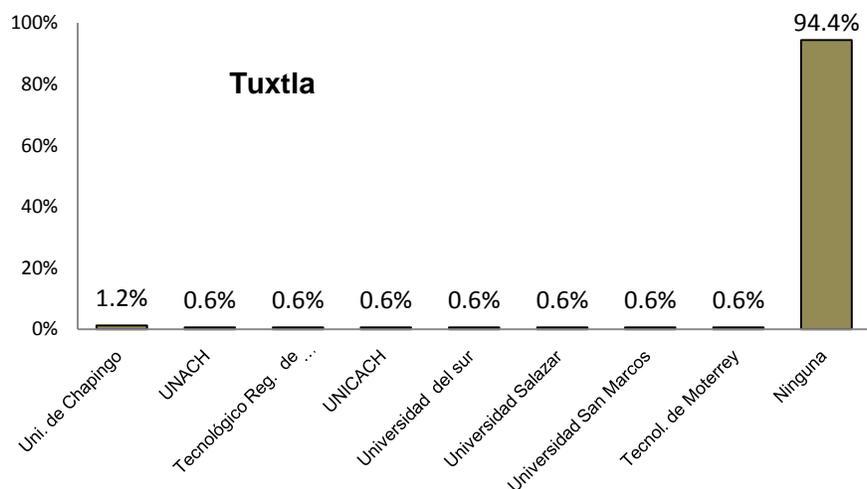
Tipo de relaciones con el gobierno federal				
Tipo de relaciones	Comitán		Tuxtla	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Programas de financiamiento(SE)	41	33.1	52	32.3
Normas de pesas y medida (Profeco)	45	36.1	71	44.1
Seguridad social del trabajador (IMSS)	37	30.1	38	23.6
Total	123	100	161	100



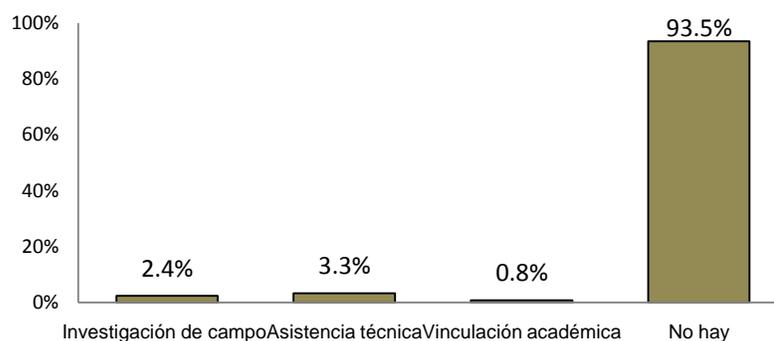
<b>Relaciones con las Instituciones de Educación Superior (IES)</b>		
Relaciones con las Instituciones	Frecuencia	Porcentaje
Tecnológico Regional Comitán	2	1.6
UNACH (C-VIII)	4	3.3
Tecnológico Regional	1	.8
Tecnológico de Monterrey (C-Tuxtla)	1	.8
Ninguna	115	93.5
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100</b>



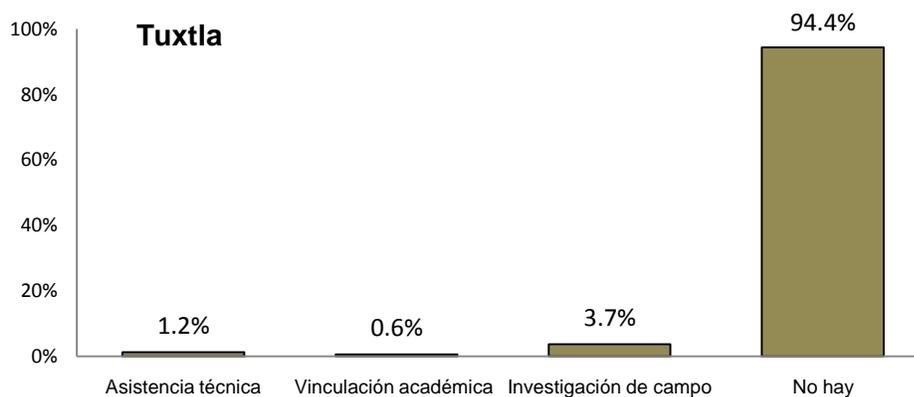
<b>Tipo de relaciones con Instituciones de Educ. Sup.</b>		
Tipo de relaciones	Frecuencia	Porcentaje
Universidad Chapingo	2	1.2
UNACH	1	.6
Tecnológico Regional de Tuxtla	1	.6
UNICACH	1	.6
Universidad del Sur	1	.6
Universidad Salazar	1	.6
Universidad San Marcos	1	.6
Tecnológico de Monterrey	1	.6
Ninguna	152	94.4
<b>Total</b>	<b>161</b>	<b>100</b>



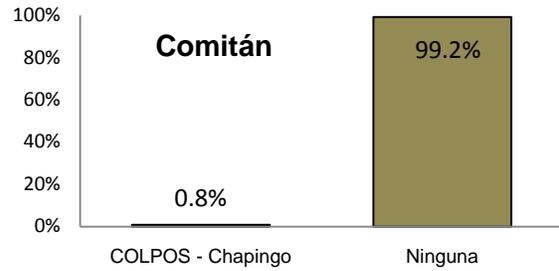
<b>Propósitos de las relaciones con las IES</b>		
Propósitos de las relaciones	Frecuencia	Porcentaje
Investigación de campo	3	2.4
Asistencia técnica	4	3.3
Vinculación académica	1	.8
No hay	115	93.5
Total	123	100



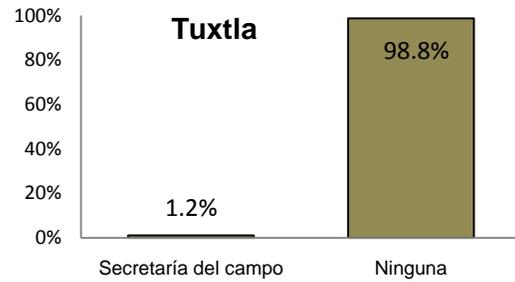
<b>Propósitos de las relaciones con las IES</b>		
Propósitos de las relaciones	Frecuencia	Porcentaje
Asistencia técnica	2	1.2
Vinculación académica	1	.6
Investigación de campo	6	3.7
No hay	152	94.4
Total	161	100



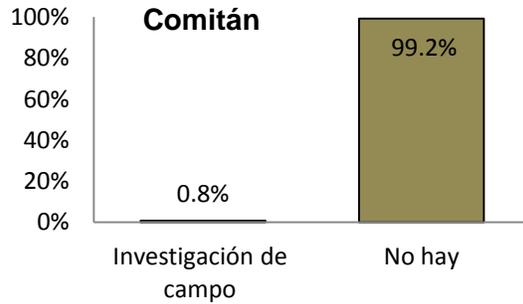
<b>Relaciones con Instituciones de Investigación</b>		
Relaciones con instituciones	Frecuencia	Porcentaje
COLPOS-Chapingo	1	.8
Ninguna	122	99.2
Total	123	100



<b>Relaciones con Instituciones de investigación</b>		
Relaciones con instituciones	Frecuencia	Porcentaje
Secretaría del campo	2	1.2
Ninguna	159	98.8
Total	161	100



<b>Propósitos de las relaciones con Instituciones de Investigación</b>		
Relaciones con instituciones	Frecuencia	Porcentaje
Investigación de campo	1	.8
No hay	122	99.2
Total	123	100



<b>Propósitos de las relaciones con Instituciones de Investigación</b>		
Relaciones con instituciones	Frecuencia	Porcentaje
Asistencia técnica	2	1.2
No hay	159	98.8
Total	161	100

