













XV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis organizacional

"Educación, Organizaciones e Instituciones en los Procesos de Transformación

Nacionales"

Homenaje a James G. March

Formas de organización: Coexistencia del modelo burocrático y pos-burocrático a partir de la toma de decisiones de sus integrantes en una organización de producción láctea.

Mesa Temática: Procesos de cambio e innovación en las organizaciones

Modalidad: Trabajo de investigación concluida

Velázquez Pacheco Amalia María del Pilar1¹
ampvp780@gmail.com
Teléfono 01 55 5454 8729
Universidad Autónoma Metropolitana
Iztapalapa

Guanajuato, Gto, México. 23 y 24 de mayo de 2019

¹ Especificar el autor responsable de la comunicación

Formas de organización: Coexistencia

Formas de organización: Coexistencia del modelo burocrático y pos burocrático a partir de la toma de decisiones de sus integrantes en una organización de producción láctea.

Resumen

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

Palabras clave

Organizaciones, toma de decisiones y formas de organización

Introducción

La actividad del Médico Veterinario Zootecnista, gira en torno al trabajo en empresas ganaderas y de industrialización de productos cárnicos, cuyo propósito principal es la búsqueda de la rentabilidad a través de optimizar los recursos existentes, buscar siempre los mejores canales de comercialización y la aplicación los diversos conocimientos técnicos para hacer posible la permanencia en el mercado. Sin embargo, el entorno cada vez más complejo para la producción de productos de origen animal, provocado en buena medida por efectos de la apertura comercial, ha traído como consecuencia que estas empresas antiguamente muy rentables ahora ya no lo sean, como es el caso de la producción lechera

Sin embargo, en la actualidad se puede observar que gran cantidad organizaciones de índole familiar, que se dedican a producir leche en sistemas intensivos y semi-intensivos, han visto que la rentabilidad de la actividad no es la que esperaban y en ocasiones resulta que la actividad ya no es rentable, dado los efectos de una economía globalizada.

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

Es así como nace la necesidad de entender como la toma de decisiones ha sido un factor primordial para ver el surgimiento de nuevas formas de organización

que ha permitido la permanencia de algunas organizaciones. Partiendo de la forma de organización más rígida a formas más flexibles, en donde las relaciones sociales y de producción que surgen pudieron no ser la consecuencia de una racionalidad instrumental sino otras racionalidades como las tradicionales que llevan a reproducir, antes que el valor económico, valores fincados en la organización familiar.

El objetivo de esta investigación fue el analizar los factores que forman parte del proceso de toma de decisiones que llevan a modificar la forma de organización en una unidad de producción láctea ubicada en la Complejo agro-industrial Tizayuca (CAIT) y ver cómo las relaciones familiares son determinantes en este proceso, identificando los factores que han permitido que, a pesar del contexto, esta organización se mantenga viva.

Para lograr lo anterior, el presente trabajo se estructuro de la siguiente manera: La primera incluye el marco teórico, la cual dará los argumentos teóricos para explicar cómo es el proceso de la toma de decisiones y como estas decisiones han traído como consecuencia nuevas formas de organización en la empresa pecuaria.

La segunda sección, está conformado por el marco metodológico, en donde se describe la metodología empleada. Se describe el surgimiento de la Cuenca lechera y finalmente se presenta un caso particular, el cual se centra en una organización dedicada a la producción de leche ubicada en el Complejo agro-industrial Tizayuca (CAIT) propiedad de la Familia Barba.

1. MARCO TEORICO

Aunque existe bastante y muy diversa literatura en torno a los temas aquí abordados, solo se resaltan los aspectos más relevantes del tema, para ello es conveniente hacer un breve bosquejo de ellos.

1.1 Toma de decisiones

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

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

Para March (1994) este modelo racional para la toma de decisiones parte de algunas premisas: a) claridad del problema, b) opciones conocidas, c) preferencias

claras y constantes, d) no hay restricciones de tiempos ni costos y, e) rendimiento máximo.

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

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

Ahora bien, en este esquema, los miembros de la organización, así como se encargan de tomar decisiones, también colaboran con el equilibrio de la organización. La teoría de decisiones, modelo propuesto por Simon (1988) permite alcanzar el equilibrio de la organización o equilibrio organizacional. El autor se plantea una interrogante acerca de ¿cuál es el factor fundamental para que la organización subsista y crezca? La respuesta que ofrece en primer lugar es que los individuos se deciden a participar en la organización (es decir, trabajar) sólo sí, ésta es capaz de

ofrecerles alicientes (monetarios, simbólicos, políticos) lo suficientemente atractivos para seguir colaborando con ella. Por lo tanto, una organización es exitosa cuando existe la cooperación de sus miembros, es decir, que quieran trabajar en ella. A esto se le denomina equilibrio de la organización.

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

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

En este mismo orden de ideas, Cyert y March (1963), mencionan que en la organización no existe una sola meta, un solo fin. Que cada uno de los miembros de la organización tiene sus propios fines y metas, por lo que los fines y metas de

la organización se cumplen mediante la negociación. Asimismo, definen a la organización no sólo como un sistema de toma de decisiones, sino también como una coalición política, es decir, un grupo de personas que negocian entre sí para distribuir el poder al interior de la organización.

Además, y siguiendo con estos autores quienes aluden que la toma de decisiones en la organización no solo se da bajo condiciones de racionalidad limitada, sino además bajo circunstancias de incertidumbre y ambigüedad, es decir, las decisiones se toman de manera confusa y poco racional, sin una elaboración previa. En ocasiones las decisiones parecen tomarse con poca lógica. Esta última aportación es importante puesto que ayudará a analizar el proceso de toma de decisiones bajo una situación de incertidumbre y ambigüedad (Cyert y March, 1963).

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

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

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

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

Castillo, 1995), es capaz de detentar algún grado de poder para la movilización de recursos y para aumentar su capacidad de negociación y regateo dentro de la relación de dominación.

1.1.1 La toma de decisiones individual en las organizaciones

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

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

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

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

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

1.2 La organización burocrática versus la organización flexible

Desde la perspectiva organizacional, la empresa es concebida como una organización, enfoque que ubica en realidad el grado de complejidad que tienen y las describe y analiza como un ente único y con personalidad propia, resultado de la combinación de todos los componentes que las conforman.

La organización es una abstracción de la interacción de un conjunto de relaciones sociales; son el producto de la historia y las formas de organización están delimitadas por el desarrollo histórico de las relaciones sociales (Montaño, 2003 en Ramos, 2014)

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

Los modelos preponderantes en las formas de organización son: el modelo burocrático, moderno o rígido y el modelo pos-burocrático, posmoderno o flexible.

Ante esos cambios tan importantes en las organizaciones, fue necesario más control en éstas. El aumento en tamaño y funciones en las organizaciones resultaron en un mayor grado de complejidad y un aumento en la dificultad para poderlas gestionar. La necesidad de tener organizaciones más "racionales", con estructuras formales, con actividades definidas de manera clara en las que cada serie de acciones tuviera relación funcional con los objetivos de la organización, dio paso al surgimiento de la teoría burocrática en las organizaciones.

La burocracia se constituye como la forma de organización propia de la sociedad capitalista, de acuerdo a Weber (1992), la burocracia es la forma más racional de ejercer la dominación, sus características son las siguientes: a) reglas técnicas o normas, b) división del trabajo, c) jerarquía administrativa, d) separación entre cuadro administrativo y medios de administración y producción, e) no existe apropiación del cargo de parte de quien lo ejerce, f) ejercicio o continuidad de funciones y, g) calificación profesional que fundamente el nombramiento.

Dentro de las principales críticas realizadas por Hall (1973) y Montaño (1993) al modelo burocrático se encuentran: el que propicia baja motivación y desvinculación del sujeto con la organización, coadyuva separando la vida privada del sujeto y su vida laboral. La formalidad es la única forma de comunicarse, lo que ocasiona una falta de la misma entre los diversos miembros de la organización. Finalmente,

la forma en la que se designan y se reparten las tareas se hacen con poca inteligencia, lo que produce bajo nivel de cualificación del trabajador y en consecuencia el incumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para la década de los ochentas, la organización burocrática había mostrado limitaciones relacionadas con el entorno político, social, legal y sobre todo económico del momento que tenían las organizaciones durante los años setentas. En lo relacionado al entorno económico, la imposición de un nuevo modelo económico llamado neoliberal, el cual se opone al consumo y producción en masa del modelo keynesiano, exige una economía orientada a la demanda y no a la oferta, haciendo que la organización burocrática no pudiera enfrentar al mundo cambiante que se presentaba en este momento. Al mismo tiempo también se desarrollaban modelos de producción diferentes, como el caso de Japón, conocida como la organización toyotista-ohnista, la lean production, la organización posmoderna o más convencionalmente llamada flexible.

La consecuencia inmediata de esta nueva forma de trabajar fue la disminución de los costos de producción y el logro en el aumento del nivel de calidad, satisfaciendo con ello a los consumidores del mundo.

Es necesario mencionar que no se pretendía romper con lo que hasta ese momento había funcionado, sino más bien se pensaba en una adecuación de un modelo ortodoxo (la organización moderna, burocrática o rígida) hacia una perspectiva flexible y adaptativa que permitiera una mejor repuesta a la circunstancia de participación y desarrollo.

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

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

En resumen, se puede decir que mientras el modelo burocrático presenta una división del trabajo basada en la especialización de índole funcional, el modelo flexible lo hace en la multi-especialización y polivalencia en los procesos de trabajo. En relación con la jerarquía que es definida de forma vertical y con decisiones centralizadas, contra, estructuras planas, jerarquía horizontal y poca centralización para la toma de decisiones en el modelo flexible. El sistema de normas rígidas características del modelo burocrático es cambiado por la autonomía profesional y un sistema normativo flexible que le permite mayor margen de movimiento a los actores,

lo que a su vez da una mayor flexibilidad en las relaciones laborales que son mediados a través del uso de la tecnología versus un sistema de procedimientos rígidos para tratar asuntos de índole laboral en el modelo burocrático (Hall, 1973 y Montaño, 1993)

1.3 Nuevas formas de organización

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

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

El término forma organizacional implica una manera de realizar las acciones organizacionales y que tiene aplicación en la sociedad organizacional. Heydebrand (1989), plantea que estos modelos están surgiendo como resultado de una conversión del capitalismo industrial a uno post-industrial, derivado de entornos turbulentos

que se presentan en la actualidad, de los cambios tan rápidos que existen, al incremento de la complejidad e incertidumbre y las crisis permanentes. Por lo que las formas de organización existentes deben cambiar y adaptarse a los nuevos entornos, ya que, de lo contrario, desaparecerán.

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

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

Las organizaciones en la sociedad contemporánea se caracterizan por ser flexibles e informales, que siguen una orientación a su misión, pregonan una comunicación abierta, la toma de decisiones es colectiva, construyen la confianza en el trabajo, su producción está orientada a la calidad, sin olvidar la cantidad, relaciones casi-democráticas, integración del diseño y ejecución, una racionalidad sustantiva, recompensas más que económicas también simbólicas y la tendencia hacia la expansión como objetivo, en lugar de la utilidad (Barba, 2000).

1.4 La empresa familiar como una forma de organización

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

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

Por lo tanto, de acuerdo a lo mencionado en párrafos anteriores, la empresa familiar es una organización que presenta distintas formas de organización, que comparte elementos comunes a todas las organizaciones, pero que a su vez el acomodo que realiza de cada elemento le proporciona su carácter único. En esta organización se pueden apreciar distintas características como lo menciona Barba (2000) y que de ellas solo se analizará una en particular en esta investigación: La toma de decisiones y su influencia en el proceso de cambio en la forma de organización en una unidad de producción lechera en el complejo agroindustrial Tizayuca.

2. Marco metodológico

El diseño que siguió el presente trabajo, consistió en una investigación social con grado de profundidad descriptivo (Soriano, 1991), lo que permitió responder a algunos cuestionamientos en relación a la toma de decisiones y el cambio en las formas de organización a través del estudio de sus causas e insertarlo en un contexto teórico (Bunge, citado por Hernández, 2010).

Asimismo la investigación tuvo carácter cualitativo, lo cual permitió enfocar la comprensión de los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes y en su contexto Se escudriño en sus experiencias, opiniones y significados, a fin de conocer la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad y que luego les permiten tomar las decisiones pertinentes, se logró profundizar en el entendimiento de su información, lo que otorgo la flexibilidad y la sensibilización necesaria para comprender y explicar, la realidad social que presenta la organización en la cual se desarrolló el trabajo de investigación (Alvarez-Gayou, 2016).

La investigación se abordó teniendo como marco teórico o interpretativo al constructivismo que es una teoría sobre el conocimiento y el aprendizaje, describe el saber y cómo se llega a él. En palabras de Álvarez-Gayou, (2016), "el constructivismo considera que los seres humanos construimos el conocimiento y no lo adquirimos" (62),

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

Hermanos Barba y como estas han permitido nuevas formas de organización (Stake, 2013, Yin, 2013)

Los métodos empleados para la recolección de la información fueron la entrevista semi-estructurada y el segundo es la observación, ambos métodos permitieron orientar la captación y luego la descripción de la complejidad de los fenómenos en estudio y su contexto con la mayor riqueza posible, respetando la mirada de los actores sociales involucrados (Álvarez-Gayou, 2016, Kvale, 1996)

Es pertinente comentar que se utilizó el uso de notas y la grabadora a fin de concentrarse en el lenguaje corporal de cada participante, a través de la observación directa, la cual consistió en registrar sistemáticamente, con validez y confiablemente el comportamiento o conducta manifiesta de cada integrante de la familia. (Rodríguez, et al, 1999).

3. Antecedentes de la producción láctea en el CAIT

Desde la década de los cuarenta, el gobierno federal mexicano se había propuesto apoyar la producción láctea en el centro el país, debido al crecimiento demográfico y a la poca disponibilidad del producto en la zona, para ello implanto tres acciones: a) la creación de empresas grandes como "Alpura" que procesaba en ese entonces, 650,000 litros de leche al día y se ubicó en el municipio de Cuautitlán, Estado de México y la otra fundada en 1949 llamada "Lala" (Pasteurizadores La Laguna S.A de C.V). (Sánchez, 1988 en Losada et al., 2000); b) El apoyo a la comercialización con la creación de en 1944 de Leche industrializada CONASUPO (LICONSA) y; c) lo relacionado con la organización de los productores a través de otorgar crédito a

los pequeños agricultores, mejorar la calidad genética del ganado y ofrecer asesoramiento para apoyar el desarrollo de cuencas lecheras fuera de la Ciudad de México (Enríquez, 1986, Anon, 1989 en Losada et al. 2000). Una de estas cuencas fue el complejo lechero de Tizayuca (González y Salcedo, 1994).

En el año de 1970, a partir de la decisión del gobierno de la Ciudad de México de clasificar a las delegaciones que la conformaban en dos rubros: las urbanas y las agrícolas, se reubican a los establos con animales de registro, propiedad de productores a gran escala que los hacia viables para recibir apoyo crediticio a la de la Cuenca Agroindustrial de Tizayuca (CAIT) (Pomeón et al., 2007).

Así surge el Programa de Descentralización Lechera del Distrito Federal (PRODEL), quien se hizo cargo de la instalación del complejo que duro de 1975 a 1978. Se efectuaron los primeros estudios y fue financiado con un monto de 44.8 millones de dólares aportados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Tizayuca, Hidalgo fue el lugar elegido debido a: a) su cercanía con la Ciudad de México, b) por la disponibilidad de tierra y agua, y, c) por las condiciones naturales para la crianza de ganado lechero (Pomeón et al., 2007).

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

El proyecto apuntaba a desarrollar en Tizayuca un modelo de producción conocido como modelo Holstein, caracterizado por ser un sistema tecnológico ganadero, con fuertes vínculos del sector primario con la industria, por la estabulación de los animales y por el uso de razas especializadas de alto rendimiento y de producción regular a lo largo del tiempo (Del Valle, 2000).

4. Aproximación al caso

Después de hacer una visita de reconocimiento al establo de los hermanos Barba, donde se tuvo la oportunidad de platicar con uno de ellos, Alejandro, quien indica que es la empresa de la familia (definida como una "empresa donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar" (De la Garza; 2008), actualmente cuenta con dos establos ubicados en la Cuenca Lechera de Tizayuca, Hidalgo y un rancho para la recría ubicado en San José de Iturbide en los límites del Estado de Querétaro y Guanajuato. Son una unidad de producción que opera en un sistema de producción intensivo (Rivera y Álvarez, 2005). Por decisión familiar han utilizado procedimientos para reestructurar el sistema productivo, introduciendo cambios tecnológicos en el manejo de su hato, con la finalidad de volverlo más productivo y, por ende, más competitivo, cuestión que ha ocasionado el incremento sustancial en los costos de producción.

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

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

En el rancho que tiene esta empresa se realiza la recría², dado que, al tener tierras para sembrar forraje, el proceso de producción es más viable y menos costoso. Ver figura 1

De acuerdo a Hall (1996), Los establos Barba son una organización, dado que en ella se pueden distinguir a los individuos o integrantes de Los establos Barba conformados por la familia y los empleados que actualmente son 20. Existe una clara definición de las metas y objetivos que en este caso sería seguir produciendo la leche con las características que les solicita su proveedor. Aunque su estructura no está del todo formalizada, se puede apreciar que si hay una estructura, así como

22

² El periodo de recría comprende desde el destete hasta el primer parto. El objetivo es lograr la máxima supervivencia de hembras a fin de generar vaquillas de tamaño y peso adecuados para la inseminación entre los 14 y 15 meses de edad. El primer parto se da aproximadamente a los 24 meses de edad y un peso de 410 kg aproximadamente. Pesos y edades dependen de la raza del animal y el tipo de sistema de crianza.

un conjunto reglas y políticas que regulan las actividades. Existe definición de las actividades que realizan los trabajadores, pero en el caso de los integrantes pareciera un poco confuso de acuerdo a las entrevistas realizadas a cada integrante de la familia. Durante el proceso productivo utilizan distintos tipos de tecnología, como el caso de la sala de ordeño, los softwares para dar el seguimiento a cada vaca en relación a su vida productiva y reproductiva; así como para el control de los costos e ingresos. Finalmente, la empresa tiene fronteras bien definidas que se desarrollan en un entorno poco favorable en este momento, propiciando resultados para los integrantes de cada establo y para el rancho que se ven reflejadas en la sociedad.

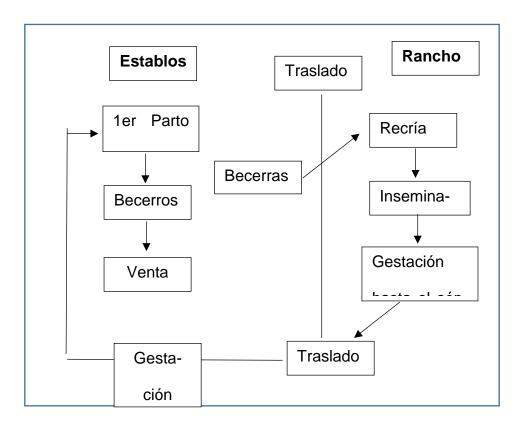


Figura 1 Proceso productivo en Los Establos Barba

Fuente: Elaboración propia

Los Establos Barba como muchas otras empresas, se originó al seno de la familia, de acuerdo con Rendón (2009), el origen de muchas empresas es en la familia, estas empresas buscan su subsistencia a través del juego económico, lo que les permite satisfacer sus necesidades y al mismo tiempo generar utilidad de su actividad.

Para Cobian (2014) las empresas familiares la forma en que las empresas familiares organizan el trabajo depende de un conjunto de factores internos que conforman la dinámica familiar, como por ejemplo el número de integrantes y la relación que existe entre ellos, así como las características de personalidad y otros que se encuentran en el medio ambiente.

Las decisiones que tomaba Don Armando, padre fundador, eran de carácter normativo, (incluso hasta para casarse, ya que siempre pensó en tener una compañera que le ayudara en las labores del establo) que señala el comportamiento que deben asumir los individuos en una organización, en donde este es llamado hombre económico al maximizar su utilidad, en el supuesto de que toma decisiones en situación de certidumbre, que conoce las consecuencias de su proceder y que posee un sistema consciente y completo de preferencias que le capacita para priorizar las consecuencias para hacer decisiones óptimas (Mouzelis, 1991).

4.1 El inicio de los Establos Barba

Para el año de 1970 el entonces el Departamento del Distrito Federal anuncia que todas las explotaciones que se encontraban ubicadas en la Ciudad tendrían

que reubicarse en otros estados. Esta situación hizo que Don Armando decidiera dejar de producir en el Distrito Federal.

Don Armando decide trasladar a los animales a un rancho que pensaba comprar en Querétaro. Plática con su papá y sus hermanos (quienes habían quebrado con los establos propios) y los convence de vender sus animales y coches para comprar todos, un rancho en un lugar que para él era el paraíso. Se compró el rancho ubicado en San José de Iturbide adelante de Querétaro.

La toma de decisiones por parte de Don Armando sobre el traslado, no solo se da bajo condiciones de racionalidad limitada, sino además bajo circunstancias de incertidumbre y ambigüedad, (Cyert y March, 1963).

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

Con una forma de organizar el trabajo en el Rancho de San José Iturbide, se presenta una nueva oportunidad a finales de 1975, la compra de un establo en la Cuenca de Tizayuca, dado que había sido productor en el Distrito Federal y era considerado viable para adquirir un establo.

4.2 La organización del trabajo en Tizayuca.

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

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

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

El modelo que impero en este establo en cuanto a su forma de organizarse fue el modelo burocrático,

Al trascurrir el tiempo y con una organización burocrática bien implementada Don Armando se empezó a ausentar del establo, el hijo mayor decide estudiar medicina veterinaria, la mala administración del rancho en San José Iturbide y la situación económica imperante trajo como consecuencia que la administración del rancho y el manejo de los recursos económicos (manejo de la chequera) recayeran en manos de Doña Esther con el apoyo de sus hijos.

La decisión de Armando, el hijo mayor, marco un parte aguas en la forma de organización del trabajo en el establo de los hermanos Barba.

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

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

4.3 Una nueva forma de organización

La necesidad de reorganizar el trabajo de manera más frecuente debido al entorno económico, político y social, fue inminente, la decisión de qué hacer recayó en Doña Esther, aunque siempre escucho y atendió las observaciones y ordenes que daba su esposo. La intuición de Doña Esther, que en palabras de Agor (1989) apoya la toma de decisiones, y definida por Robbins (2004) "como un proceso inconsciente creado por experiencia destilada. No opera por fuerza de manera independiente del análisis racional, sino que ambos se complementan", le ayudo bastante en las decisiones tomadas, mismas que fueron bien recibidas por parte de los hijos.

La estrategia fue, que uno de los hijos "Cano" se fue al rancho con tan solo veinte años de edad y Alejandro se quedó con su mamá en el establo.

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

4.4 Otro cambio: El tomador de decisiones, la persona más inteligente y preparada. Una vez concluidos los estudios de Armando hijo, la mamá toma la decisión de darle la administración de los establos. Doña Esther le informa a su hijo Alejandro que Armando tiene mejor preparación acerca de las actividades que se realizan en los establos, por lo que a partir de ese momento, el encargado de la administración de éstos será él, así como también el manejo de la chequera", símbolo de poder.

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

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

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

El liderazgo mostrado tan abiertamente en esta ocasión por parte de Doña Esther, fue vital para esta organización, al proveer dirección ante el despego de Don Armando, se facilitó el proceso para el logro de los objetivos de la empresa (Zaccaro y Klimoski, 2001 en Contreras, et al, 2010) al ejercer un efecto en la implementación de estándares de comportamiento (Grojean, et al, Contreras, et al, 2010).

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

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

Sin duda, la organización enfrenta un gran reto, adecuarse a las circunstancias económicas que no son las más adecuadas para la producción de leche. A las nuevas formas de producir leche, a la forma en la que comercializan su producción que asciende a 20,000 litros de leche diaria y demás contratiempos. Organizándose

de maneras diferentes, pero siempre juntos. Ellos, la Familia Barba esperan que los años subsecuentes vengan con un contexto más propicio para la producción de leche y por lo tanto mejor para ellos.

5. Reflexiones finales

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

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

La burocracia como modelo de autoridad legal-racional permitió a la Familia Barba la creación de esta organización familiar en donde "los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar"

En los establos Barba la organización del trabajo bajo el supuesto del modelo burocrático en sus inicios se caracterizó porque las decisiones eran tomadas exclusivamente por el fundador de la misma, es decir, tenían un carácter centralizado totalmente. Estaban influidas por la personalidad, cultura, idiosincrasia, educación, creencias etc., del tomador de decisiones. Existía una marcada división de trabajo de tipo funcional lo que reduce costos al reducir el tiempo de entrenamiento de cada

trabajador (hijo de la familia) y haría más ágil la tarea de cada uno de ellos. La burocracia permite aislar "funcionalmente" a cada trabajador limitándolo a sus funciones, y a diferencia de lo que mencionan Goldman y Van Houten, (1977) el trabajo individual de cada integrante de la familia no fue ni denigrado ni insatisfactorio (Goldman y Van Houten, 1977).

La familia Barba, sabía que, había que darle paso a la posmodernidad, que fue la respuesta a la crisis capitalista surgida a partir de los setenta. La propuesta fue a partir de la importancia que se le dio a la visión sistémica de equilibrio. Y con una visión económica de la empresa fue la propuesta de Simon (1988), la tarea era mediar entre un exceso de racionalismo, por un lado, y de sentimientos (Escuela de las relaciones humanas), por el otro; ligar el realismo con el rigor analítico. Los tres supuestos del modelo de Simon son el reconocimiento a las limitaciones de los modelos anteriores: a) habilidades, hábitos y reflejos (inconscientes), nivel operativo; b) motivaciones, valores y lealtades; c) conocimiento básico e información disponible (Mouzelis, 1968). Siendo la mayor la aportación el reconocimiento de que las decisiones tomadas no optimizan, sino satisfacen debido a la racionalidad limitada causada entre otras cosas por la falta de información completa o la capacidad de memoria baja de los individuos o de procesamiento de información; el hombre organizacional no es un homo economicus sino un homo administrativus (Simon, 1957).

Es así, como desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, la organización es una realidad compleja en constante construcción, lo que me permitió tratar de comprender que sucede en Los Establos Barba. Su permanencia hasta el

día de hoy en un ambiente tan hostil como el que se presentó desde la década de los ochenta y hasta el día de hoy. Entre los factores que nos ayudan a explicar este evento que ante los ojos de una Médica veterinaria resulta inverosímil, dado que su fin no necesariamente es la rentabilidad de la organización, situación que se puede demostrar con los costos de producción que desde el año 2015 han arrojado números rojos, sino el de permanecer y transcender.

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

6. Lista de referencias

- Álvarez, J., & Gayou, J. (2016). Una visión constructivista en los estudios de género.

 Recuperado de: https://www. uaeh. edu. mx/scige/boletin/tlahuelilpan, (10),
 e1.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. California management review, 40(1), 39-58.
- Barba, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. Revista Iztapalapa, 48(1), 11-34.
- Clegg, S. (1990) Modern Organizations. Organization studies in the Postmodern world, Sage, London.

- Cobián, M. V. (2014). Empresa familiar Y configuraciones organizacionales. Recuperado el. http://asoea.azc.uam.mx/f_uam_mipymes/ponenc2f/0011.pdf
 Consultado el 30 de mayo de 2017
- Cohen, M. D. y J. G. March (1986) Leadership and ambiguity. The American college president, Harvard Business School Press, Boston, págs.195-229. (Capítulo 9).
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (2012). A Garbage Can Model. Research in the Sociology of Organizations, 36, 19-30.
- Cohen, M. D., J. G. March y J. P. Olsen (1972) "A garbage can model of organizational choice", en Administrative Science Quarterly, núm.1, Vol. 17, págs.1-25.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, 2.
- Del Castillo, Arturo (1995), Ambigüedad y decisión: Una revisión a la teoría de las anarquías organizadas, Documento de la División de Administración Pública, No. 36, CIDE, México, pp. 1-30.
- De la Garza, M., Medina, J., & Díaz, J. (2008). Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades, estudio multicaso. X Asamblea General de la ALAFEC, 21.
- Del Valle, M. (2002). El sistema lácteo mexicano en el contexto del mercado internacional. Memorias del seminario internacional. Nuevas tendencias en el análisis socioeconómico de la lechería en el contexto de la globalización: 25-40.
- Etzioni, A. (1986) Organizaciones modernas, UTEHA, México. (1964)

- Goldman, Paul y Van Houten Donald R. (1977) "Managerial Strategies and the Worker: A Marxist Analysis of Bureaucracy" en Benson, Kenneth (ed.) Organizational Analysis. Critiqueand Innovation, Sage, London
- González H. M. y Salcedo B.I. (1994). El Estado y la ganadería de leche. El complejo agropecuario e industrial de Tizayuca. Universidad de Chapingo, México.
- Hall, Richard (1996) Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados, Prentice Hall, México.
- Hernández Sampieri, R. (2010). Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, MP. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. México: Mc Graw Hill, 736
- Heydebrand, Wolf (1989) "New organizational forms", en Work and occupations, Vol. 16, núm.3, Agosto, págs.323-357.
- http://infosiap.siap.gob.mx/opt/boletlech/Brochure%20leche_Diciembre2016.pdf.

 Consultado en mayo de 2017.
- Jiménez, B.C.A. (2011). Formas de organización emergente y modernización organizacional; otra sustentabilidad possible. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Losada, H., Bennett, R., Cortes, J., Vieyra, J., & Soriano, R. (2000). The historical development of the Mexico City milk supply system: Local and global contradictions. Habitat International, 24(4), 485-500. doi:10.1016/S0197-3975(00)00011-4
- March, J. G. (1989) The Business firm as a political coalition, en March, James G., Decisions and organizations, Blackwell, New York, pp. 101-115. (1988).
- March, J.G. (1994) A Primer on Decision Making, The Free Press, New York

- March, James G. y J. Olsen (1997), El redescubrimiento de las instituciones, México, FCE.
- Montaño, L. et. al. (1993). Estrategias organizacionales, en Serie de Investigación 11, Departamento de Economía, División de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM-I.
- Montaño L. (2002): "Estrategias empresariales de modernización frente al proceso de globalización económica. El caso de México", en Gestión y Política Pública, Vol. XI, Núm.1 Primer Semestre, pp. 67-83.
- Mouzelis Nico, P. (1991). Organización y burocracia. Barcelona. Ed. Península.
- Poméon, T., Cervantes, F., Boucher, F. y Fournier, S. (2006). Las dinámicas colectivas en dos cuencas lecheras mexicanas: Tlaxco, Tlaxcala y Tizayuca, Hidalgo. Agroalimentaria, enero-junio, 49-64. Encías
- Pomeón, T., Cervantes, F., Boucher, F. y Fournier, S. 2007. ¿Por qué estudiar las cuencas lecheras mexicanas? Universidad Autónoma Chapingo/CIES-TAAM-PIAI. México. 231 pp.
- Ramos, G.J.M. (2014). Estrategia e implicaciones organizacionales ante eventos críticos en las organizaciones comunitarias. El caso de una organización comunitaria de ecoturismo. Tesis de maestría. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Rendón M.V. (2009) "Configuraciones organizacionales de la pequeña empresa familiar" en De la Rosa et al., Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas, UAM-Juan Pablos Editor, México pp.387-431

- Rivera, E.P., y Álvarez, M.A. (2005). Restructuración de la producción de la producción primaria de la leche en el sur de Jalisco ante el proceso de globalización. Revista Mexicana de Agronegocios, IX (16), 479-489.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson educación.
- Simon H. (1988). El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Buenos Aires: Aguilar.
- Soriano, R. R. (1991). Guía para realizar investigaciones sociales. Plaza y Valdés.
- Stake, R. E. (2013). Estudios de casos cualitativos. En Manual de investigación cualitativa coord. por Norman K. Denzin, Yvonna Lincoln, Vol. 3, 2013 (Las estrategias de investigación cualitativa), (pp. 154-197). Gedisa.
- Weber, M. (1992) Economía y Sociedad, Fondo de Cultura Económica, México.
- Weick, K. E. (1976) "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", en Administrative Science Quarterly, Vol. 21, No. 1, marzo, pp. 1-19.
- Yin, R. K. (2013). Case study research: Design and methods. Sage publications.