



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Documentación y análisis administrativo de organizaciones  
originarias en la cosmovisión mixteca-poblana**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**

Presenta:

**Ma. Guadalupe de la Paz Beltrán Martínez**

Tutor:

**Dr. Gabino García Tapia**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, mayo de 2016**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*Todo mundo tiene necesidad en mayor o menor grado,  
de nociones administrativas.*

*En la familia, en los negocios del Estado.*

Henri Fayol (1941 – 1925)

*—La región está llena de peones agrícolas, muy atrasados y muertos de hambre.*

*—Los cuales sólo quieren una mano rectora, de dicho proletariado, si existiera.*

*— ¡Ah! Pero yo tengo la solución. Hay cinco diablos negros por aquí, trabajando  
en las vías del ferrocarril, cubiertos de harapos y sumidos en la miseria que seguro  
nos servirían, ¿no?*

Lessing, (2007 [1962]: 152)

## Dedicatorias y agradecimientos

Gracias a Dios que me permitió terminar este ciclo interno. Agradezco a la UNAM y al Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración por haber aceptado este tema de investigación, así como la beca para desarrollarlo, después de intentarlo en otros posgrados.

A Jorge y a Loreine por tantos sacrificios en tiempo, atenciones y apoyos incansables. A mi padre, con quien días y años pasé discutiendo este tema hasta que se fue, cuando desarrollaba este estudio, él estaba a mi lado. Agradezco a mi mamá por ser una emprendedora que ha despertado en mí, este tipo de estudios culturales. Un abrazo a mis hermanos, en especial a David y a Gerardo por su tiempo, para que yo pudiera tomar las clases de la maestría, a Israel y a Lalo por haberme ayudado a elegirla.

Si no me hubiera tropezado hace muchos años, con *Antropología industrial*, no hubiera realizado esta investigación y seguiría en una fábrica, gracias Dr. Esteva Fabregat, por sus comentarios que me dieron ánimo de extender los lugares involucrados. Asimismo, no hubiera logrado enlazar los conceptos administrativos por medio de la cosmovisión, sin las revisiones y comentarios de Alfredo López Austin. Con cariño les dedico este trabajo.

A los mixtecos Gema Cruz Raymundo, Ricardo Ceballos Soto y nuevamente a Jorge Castro Velasco, agradezco todos sus comentarios, así como su participación en la aplicación de encuestas y al compartir su información. Maribel Delgado, tú y tu trabajo son una inspiración. Ana Tsutsumi gracias por tus recomendaciones de estudios de discurso y antropología lingüística. A el Dr. Francisco por enseñarme a hacer detalladas lecturas, al elegir yo mi propio tema.

Mi tutor Gabino estuvo ahí para firmar los apoyos, le agradezco mucho eso, así como a Adrián Salvatorio, Héctor Torres, Berenice Pérez y David Chávez Rivadeneyra, estos dos últimos que me dieron sus comentarios desde el inicio de esta tesis y al final hicieron grandes aportaciones.

Como siempre a Lourdes Santiago Martínez, por enseñarme a mantener mi mente activa y a Eduardo Castro por enseñarme a mantener mi cuerpo.

A todos los miembros de la comunidad de Tepejillo y Xayacatlán que participaron en el desarrollo de este trabajo, muchas gracias por acceder a las entrevistas y a contarme sus relatos familiares, en especial a Regina Velasco y Juan Castro.

No puedo mencionar a todos mis amigos y amigas, pero un abrazo enorme a quienes estuvieron siempre cerca: Ely, Leticia, Adriana, Elizabeth, Miriam, Griselda, Matilde, Chavita, Ubaldo, Rosalba Tadeo, Alejandro Silva, Pericles, Diana, Maribel, Arturo, Abel y Tanía. También, gracias a todos los que no estaban de acuerdo con la propuesta, su crítica hizo posible algunas observaciones.

## Índice de contenido

### Introducción

1. Capítulo 1. Organizaciones originarias	19
1.1 Organizaciones civiles legalizadas	19
1.2 Organizaciones civiles no legalizadas: organizaciones originarias	20
1.3 Valores en las organizaciones originarias	22
1.4 Sobre la ubicación geográfica	23
1.4.1 Región Mixteca	23
1.4.2 Tepejillo y 3ª. Sección de Xayacatlán	24
1.4.2.1 Aspecto histórico	25
1.4.2.2 Aspectos sociodemográficos	26
1.4.2.3 Aspecto económico	28
1.4.2.4 Aspectos culturales	30
1.4.2.5 Aspectos éticos	31
1.5 Breve descripción de las organizaciones originarias en Tepejillo y Xayacatlán	31
1.6 Análisis de impactos socioeconómicos y políticos	33
1.7 Marco legal	33
1.7.1 Nivel internacional	33
1.7.2 Nivel nacional	35
1.7.3 Nivel estatal	36
1.7.4 Nivel municipal	37
1.7.5 Nivel comunidad	38
Capítulo 2. Teoría de la administración	39
2.1 Federick Winslow Taylor. <i>The Principle of Scientific Management</i>	39
2.2 Henri Fayol. <i>Administration Industrielle et Générale</i>	40
2.3 Ernest Dale. <i>Cómo planear y establecer la organización de una empresa</i>	43
2.4 Elton Mayo. <i>The human problems of an industrial civilization</i>	43
2.5 Clima organizacional y desarrollo organizacional	45

a) Satisfacción laboral	45
b) Cambio organizacional	45
2.6 Amitai Etzioni. <i>The third way to a good society</i>	46
2.7 Teoría de reingeniería de procesos	48
2.8 Otras Teorías que no se acercan al caso de estudio	49
a) Teoría de sistemas	49
b) Teoría de decisiones y Teoría de estrategia: William Ouchi, Sigeru Kobayashi y Michael Porter	50
2.9 Otras ciencias	50
a) Gestión social: trabajo social y sociología	50
b) Gestión política y económica	51
c) Gestión cultural	51
Conclusiones	
Capítulo 3. Cosmovisión	
3.1 Estudios de cosmovisión mesoamericana	55
a) Elementos cósmicos: el clima y temporalidad	56
b) Espacios físicos: sitios que conectan, Monte sagrado	56
c) Seres míticos: Dueño o cuidadores	57
d) Seres simbólicos: fauna sagrada y plantas sagradas	58
e) Otros paradigmas: complementariedad o unión, las cosas tienen alma	58
3.2 Valores éticos: axiologías o escalas de valores	59
3.3 Teoría crítica: análisis de discurso y construcción de axiologías	59
3.4 Teoría antropolingüística: variación de significados	61
3.5 Etnografía	63
3.6 Casos de países que incluyen su organización originaria	65
3.6.1 Modelo del buen vivir en Bolivia	65
3.6.2 Modelo de buen vivir en El Salvador	66
3.6.3 Caso China	66
3.6.4 Caso México	68
Conclusiones	

Capítulo 4. Metodología	70
4.1 Planteamiento del problema	70
4.1.2 Hipótesis general	71
4.1.3 Hipótesis específicas	71
4.2 Objetivos	71
4.2.1 Objetivo general	71
4.2.2 Objetivos específicos	72
4.3 Modelo teórico – práctico	72
4.4 Operativización de las variables	72
4.5 Marco metodológico	74
4.5.1 Enfoque	74
4.5.2 Tipo de estudio	74
4.5.3 Fuente de información	74
4.5.4 Áreas de estudio	74
4.5.5 Población a estudiar	74
4.5.6 Criterios	75
4.5.7 Técnicas e instrumentos de recopilación de la información	75
4.5.8 Métodos y procedimientos de análisis de la información	76
Capítulo 5. Resultados. Proceso administrativo y subprocesos	78
5.1 Etnografía previa	80
5.2 Proceso administrativo	81
5.2.1 Previsión	81
5.2.2 Organización	82
5.2.3 Mando	83
5.2.4 Coordinación	85
5.2.5 Control administrativo	85
5.3 Subprocesos administrativos y operativos	88
5.3.1 Aspectos humanos	88
5.3.2 Aspectos operativos	91
5.3.3 Mercadotecnia	91
5.3.4 Finanzas	92

5.4 Diferencias entre organizaciones en estudio	96
5.5 Observaciones operativas de los informantes	96
Capítulo 6. Cosmovisión administrativa	98
6.1 Elementos de cosmovisión particulares de la cosmovisión administrativa	98
6.1.1 Elementos cósmicos: el clima y temporalidad	98
6.1.2 Espacios físicos: sitios que conectan, Monte sagrado	99
6.1.3 Seres míticos: cuidadores o Dueño	101
6.1.4 Seres simbólicos: fauna sagrada y plantas sagradas	102
6.1.5 Otros paradigmas: complementariedad o unión, las cosas tienen alma	102
6.2 Valores éticos en la cosmovisión de las organizaciones	103
6.3 Interpretación de significados en la cosmovisión de las organizaciones	109
6.4 El futuro de estas organizaciones	111
Capítulo 7. Recomendaciones desde este sistema de administración	113
7.1 Relaciones entre subprocesos y cosmovisión	113
7.2 Valores éticos para otro tipo de organizaciones	115
7.3 Conexión con organizaciones originarias	115
7.4 Observaciones en cuestión legal	118
7.5 Recomendaciones	119
Conclusiones	
Anexos	
Glosario de términos	
Referencias bibliográficas	

## Resumen

Este proyecto de investigación se llevó a cabo con el apoyo de la beca de posgrado de la UNAM y responde a los problemas presentes en las organizaciones actuales en cuanto a variaciones culturales. Las preguntas son: ¿Cómo es la cosmovisión en la administración de organizaciones en México? ¿Cómo se administran las organizaciones originarias en México? ¿Cómo se puede diseñar instrumentos para obtener datos acerca de la cosmovisión de una organización en particular? Se busca la respuesta a partir de la descripción y análisis de organizaciones indígenas en la región de la Mixteca poblana, con una etnografía y cuestionarios que contienen aspectos de valores éticos e interpretación de conceptos administrativos de subprocesos particulares. Las aportaciones fueron dos: la primera, la documentación del sistema de administración de organizaciones indígenas de México y la segunda, generar un instrumento que permitió relacionar e interpretar cosmovisiones entre operación, administración y la propia de los integrantes, uniendo socialmente el exterior con el interior, de las organizaciones y del ser humano. Los hallazgos son: no es posible el estudio en organizaciones de este tipo, sólo con la aplicación de la Teoría de la administración que se tiene actualmente aceptada y los orígenes de las organizaciones indígenas en la actualidad son diferentes a los de organizaciones occidentales, incluyendo a las organizaciones civiles legalizadas.

## Introducción

El Banco Mundial reporta que en los últimos 20 años se ha incrementado su cooperación con las organizaciones de la sociedad civil, las cuales definen como: “grupos basados en su fe común, sindicatos, poblaciones indígenas y originarias, organizaciones de caridad, agrupaciones locales y fundaciones privadas”<sup>1</sup>. Asimismo, reconoce que el gobierno y el sector privado se han convertido en la manera más afectiva de lograr el crecimiento económico y el desarrollo social sostenible con las siguientes actividades de impacto mundial: a) mayor participación de las partes interesadas para que sus opiniones se tomen en cuenta al momento de decidir las políticas y los programas, b) promoción de la responsabilidad y transparencia, c) propiciación del acuerdo público y apoyo local a las reformas y d) entrega de competencia profesional y mayor capacidad de prestación de servicios<sup>2</sup>.

En México, la institución coadyuvante de las organizaciones civiles y atención a problemáticas sociales es el Instituto Nacional de Desarrollo Social, (INDESOL). Los principales actores en el programa de coinversiones son las organizaciones civiles<sup>3</sup>. La finalidad de estas organizaciones es atender las problemáticas que no alcanza a resolver un gobierno, pero en acuerdo con él, las brindan.

Por otro lado, en este país se tiene 62 grupos indígenas, 6 695 228 habitantes indígenas de una población total de 112 337 000 (ver anexo 1), representando el 6%, según el censo oficial más reciente, datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (INEGI)<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> [http://www.bancomundial.org/temas/resenas/sociedad\\_civil.htm](http://www.bancomundial.org/temas/resenas/sociedad_civil.htm)> 3 septiembre 2015. Además de que este organismo reconoce como pueblos originarios, en México: “en el Primer Foro de Pueblos Originarios y Migrantes del Anáhuac, realizado a dos años del levantamiento indígena zapatista de 1994, los pueblos asistentes se autodefinieron como originarios” (Olivares, 2010: 88). Por lo que, se toma en el presente la referencia a organizaciones originarias, como una variante de organizaciones indígenas, puesto que es la forma aceptable por miembros de estas comunidades.

<sup>2</sup> *Ib.*

<sup>3</sup> <http://indesol.gob.mx/wpfb-file/25-feb-14-coloquio-unam-indesol-enclave2-pdf/>, 25 de agosto de 2015

<sup>4</sup> <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=mlen03&s=est&c=35043>, 10 de septiembre 2015

## Antecedentes

Existen estudios de las raíces indígenas y su reconocimiento organizacional por investigadores como Alfredo López Austin (López, 1990) de la Universidad Nacional Autónoma de México, (UNAM) y Catherine Good (Good, 2004) de la Escuela Nacional de Antropología e Historia, (ENAH). Además, se tiene estudios que intentaron llevar a cabo en la Escuela de Chicago: "la 'personalidad indígena y la administración'. Creado como una iniciativa directa de Collier en 1941, su objetivo era descubrir los fundamentos que operaban bajo la reproducción cultural indígena, y se concentraba en el desarrollo de las personalidades individuales a través del tiempo pero frenado por financiamiento en el periodo de la Segunda guerra mundial" (Bachelet, 2010: 41).<sup>5</sup> Hay otros estudios anteriores, sobre descripción de trabajo comunal y división de trabajo por De la Fuente (1977) y Nahmad (1994); sin embargo, no se encuentran relaciones entre los procesos administrativos internos y su cosmovisión local.

Aunque, se ha dado tratamiento a las organizaciones comunitarias como "proyectos" (Ander, 1990: 56), (Tschorne, 1990), (Marchioni, 1987, 2001). También como: "procesos de capacitación, aprendizaje y terapia social" (Barbero, 2005: 26). En el mejor de los casos, se tiene estudios étnicos con variables sociodemográficas (Salter, 2004: 40-67), pero tanto éstos, como parte de los anteriores van hacia la formulación de políticas públicas (Alemán, 1996: 11).

Asimismo, *El primer congreso de patrimonio, territorio y buen vivir*,<sup>6</sup> retomó la importancia entre el desarrollo de estas economías alternativas, la organización y la política del buen vivir comparativo con Bolivia, Ecuador, Salvador y Venezuela, con un modelo económico que si bien ha tenido ventajas, también ha dejado mucho que decir, con participación de Enfoque de Empresas Sociales Rurales de inspiración socio-ecológica,<sup>7</sup> proyecto del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT, para formación de una biblioteca etnobiológica.

---

<sup>5</sup> La ortografía presentada en este trabajo, incluyendo el uso de citas y comillas, corresponde a los lineamientos de la APA, 2013.

<sup>6</sup> <http://www.unich.edu.mx/primer-congreso-patrimonio-territorio-y-buen-vivir/9238/>

<sup>7</sup> [http://etnoecologia.uv.mx/Red\\_hacemos.html](http://etnoecologia.uv.mx/Red_hacemos.html) 21 septiembre 2015.

Por otro lado, en la tesis de ingeniería *Transferencia de paquetes tecnológicos en el diseño de una planta química en México* se concluye que “la cultura es el principal factor en la adaptación de tecnología.” (Beltrán, 2005: 58). Así como, un referente importante para esta investigación es la antología de relatos orales de la tesis de licenciatura *Estudio sociolingüístico y estructural del relato oral de un pueblo bilingüe mixteco español, Tepejillo, Puebla* (Beltrán, 2010).

### **Planteamiento del problema**

Asimismo, se comenzó abordando herramientas provenientes de Antropología lingüística, Teoría crítica y Administración, buscando casos similares de estudio desde estas perspectivas en el tema de trabajo organizacional; es decir, se deseaba conocer cómo era el pensamiento mexicano sobre el trabajo.

El primer acercamiento fue en la experiencia laboral, en el momento en el que en las empresas se reestructuraban para mejoras de procesos, certificaciones o por alinear procesos hacia tecnologías de la información como los planificadores de recursos empresariales, en (inglés *Enterprise Resource Planning*, ERP), donde se observó que las diferentes cosmovisiones en la organización no eran consideradas por las decisiones directivas en la alineación de procesos y que tenían repercusiones como: no usar las tecnologías o impedimentos personales para ejecutar las mejoras autorizadas.

Considerando que existían interferencias culturales en la comunicación<sup>8</sup> y en la operación, se planteó realizar un estudio de análisis de cosmovisiones, tratando de generar alguna herramienta que evidenciara la existencia de este fenómeno y sus repercusiones en las organizaciones. Se pensó en analizar algunas sociedades civiles<sup>9</sup>, ya que se podría hacer el estudio al interior, pero dado que se

---

<sup>8</sup> Sobre: “la comparación permite ver la variedad de los radios de producción de la intersubjetividad; las causas de interacción comunicativa entre dos o más colectividades; las similitudes y disimilitudes entre dos o más entidades sociales diversas, la naturaleza y profundidad de las reacciones ante los mismos factores materiales, y las particularidades del cambio en los distintos ámbitos de acción social” (López, 2015).

<sup>9</sup> Se observará en el capítulo 1 que hay diferencias entre las organizaciones indígenas y las *piae causase*, que son el origen de las hoy sociedades civiles. Además, en los apartados 2.9 a) y c), se observa que las organizaciones civiles se ven a sí mismas, más como proyectos que como organizaciones, lo cual representa problemas como continuidad del objeto social, definición del proceso administrativo y sus subprocesos: “El objetivo era sensibilizar [...] después decidieron darse de alta en Servicios Tributarios” (Pérez, 2013: 121). Por esto, aquí se propone estudiar a las organizaciones originarias como una organización que tiene sus propios intereses y procesos.

tenía el contacto con algunas organizaciones de la Mixteca baja de Puebla<sup>10</sup>, así como un estudio previo, se eligieron estas últimas.

Esta investigación es relevante debido a que en las divisiones sociales que predominan actualmente, en los distintos niveles económicos, sociales y culturales por preferencias étnicas, religiosas, políticas, entre otras, fue en la Teoría de la administración, con instrumentos de Teoría crítica y de Teoría de la antropología industrial y cultural, que se permitió observar cómo son las estructuras organizacionales, la operación y sus objetivos que persigue, en las relaciones de cada subproceso con valores éticos definidos, creencias y significados propios, que dinamizan el uso de sus recursos naturales y a sus participantes en el caso de estudio: las organizaciones indígenas de la Mixteca poblana.

Además, al estar presente en las entrevistas de campo, se observó que hay diferentes cuestiones para poder pensarlas como organizaciones que logren ser incluidas eficazmente en los planes de desarrollo social, ya que se experimentaron desventajas al explicarles otras formas administrativas como controles de costos, o cuestiones operativas como la previsión en las convocatorias. Por lo que el problema se localizó en la necesidad de *conocer por medio de la documentación y el análisis administrativo los diferentes subprocesos, así como las cosmovisiones que se presentan en sus mitos, valores y significados en las posibles interferencias debido a que están ante el fenómeno de migración.*

Cabe mencionar que en un principio se planteó este estudio con una idea muy alejada desde la propuesta: “la cosmogonía afecta la productividad”, también se intentó sólo describir la burocracia de la organización tequio<sup>11</sup>. Pero todo lo anterior resultó muy superficial al momento de asistir al Seminario de investigación, Pensamiento Mesoamericano I, impartido por Alfredo López Austin,

---

<sup>10</sup> En esta investigación no se pretende poner al indígena como un grupo social vulnerable, como se hace mención en el marco legal. Por el contrario, se desea aprender de estas organizaciones, en la búsqueda de otra perspectiva para las organizaciones de trabajo y empresas, dada su sustentabilidad organizacional, el enfoque es el de administración de recursos y actividades. Sin embargo, se considera que existen comportamientos sociales de discriminación, tanto desde el exterior como al interior del grupo, por lo que se deberá describir en aspectos como en la integración de participantes, en el capítulo de resultados.

<sup>11</sup> La Real Academia de la Lengua Española lo define como: “tarea o faena que se realiza para pagar un Tributo”, Consúltese en su versión electrónica: <http://dle.rae.es/?id=ZWX2hAv>, 27 de marzo de 2015.

conocedor de cosmovisión mesoamericana a través de sus mitos y otras fuentes, tal Seminario se imparte en el Instituto de Investigaciones Antropológicas (IIA), de la UNAM.

En el siguiente esquema, se muestran los diferentes estudios y enfoques sobre las organizaciones indígenas, así como, en el recuadro sombreado la delimitación y el enfoque de este trabajo:

**Figura 1. Diferentes enfoques de estudios de las organizaciones originarias y el que aquí se pretende abordar**



Fuente: elaboración propia.

Entonces, se tomarán en cuenta las Teorías de procesos administrativos y reingeniería de procesos para conocer la operación. Posteriormente, se hacen relaciones con elementos de cosmovisión para obtener la aportación presente, que es encontrar *la cosmovisión administrativa del trabajo en las organizaciones sociales seleccionadas*. Sin embargo, para este caso, se tenían estudios de cosmovisión mesoamericana, de López Austin y de otros investigadores, con los cuales se logró trabajar, pero para realizar algo similar en otro tipo de organizaciones, se debe considerar tener o generar previamente información sobre cosmovisión del grupo social del cual se desee abordar. Sin embargo, el

término cosmovisión es algo que no está claramente delimitado y aceptado, por las diferentes ciencias, por lo que en lo particular se sugiere profundizar, por lo tanto, será una discusión que en estos momentos no se agotará, más aun se retomará con el enfoque más amplio en estudios posteriores.

La principal limitante para acotar de esta forma la investigación es el tiempo, ya que sólo se tienen tres semestres para el estudio comparativo entre estas organizaciones, pero se espera retomar y ampliar en estudios posteriormente.

Justificación: en cuanto a la relevancia social de esta investigación, es trascendente debido, a que poco se conoce del interior de las organizaciones indígenas u originarias, desde el enfoque de las ciencias de la administración, las cuales están presentes en todo el mundo y se encuentran inmersas en los sistemas de económicos, sean estos capitalistas, socialistas o neoliberales. Además, se tendrá un sentido práctico que recopila diferentes cosmovisiones de los integrantes y que se puede tomar como referente en propuestas de estudio conforme a comportamiento en la organización y adaptación en los cambios de las mismas. Asimismo, se pretende generar un instrumento de investigación de campo, por medio de cuestionarios, que brinde una red de conocimiento con datos relacionados entre percepción e interpretación de las partes estructurales de los subprocesos determinados y los efectos que se tienen por cosmovisión en el trabajo organizacional, uniendo socialmente el exterior con el interior, de las organizaciones y del ser humano.

Generando las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo es la cosmovisión en la administración de organizaciones en México? ¿Cómo se administran las organizaciones originarias en México? ¿Cómo se puede diseñar instrumentos para obtener datos acerca de la cosmovisión de una organización en particular?

### **Objetivo general**

Documentar y analizar cómo son los procesos administrativos en las organizaciones originarias, dentro de la cosmovisión particular en la Mixteca poblana y su sustentabilidad.

### Objetivos específicos

- a) Desarrollar un instrumento que permita interpretar las relaciones de cosmovisión de grupos en organizaciones.
- b) Identificar la variación o grado de cosmovisión en los cambios provenientes de los integrantes con el fenómeno de migración.
- c) Conocer los procesos administrativos de las organizaciones originarias y su relación con procesos de cosmovisión para hacer propuestas de sustentabilidad ante otras organizaciones comparando cómo lo han manejado y estudiado las organizaciones originarias en otros países en sus propuestas de desarrollo local, regional o nacional, con participación de toda su población.

### **Hipótesis general**

Los procesos organizativos son parte de la cosmovisión, y a través de sus valores e interpretación de conceptos puede explicarse la administración de organizaciones.

#### Hipótesis específica 1

Con el análisis de cosmovisión en las organizaciones, se puede entender la relación entre cultura y operación.

Por lo que se requerirá probar el desarrollo de tal instrumento. Dado que consultorías, sobre todo extranjeras, dentro de su oferta de reorganización de empresas, con el servicio de administración del cambio, cobran altos precios con estrategias de capacitación y desarrollo organizacional, donde se plantea que: “la estrategia del cambio es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones” (Bennis, 1973: 30). Se da a la tarea de analizar cuánto cambian las creencias y valores en mixtecos que migran y pasan entre diferentes organizaciones, a través de variaciones de cosmovisión. Es decir:

#### Hipótesis específica 2

Los mixtecos que cambian entre organizaciones, varían proporcionalmente sus valores éticos y creencias.

Por otro lado, debido al desconocimiento que se tiene de la operación de los subprocesos administrativos de las organizaciones originarias en México, se tiene

problemas de mercado en precios entre arte comunal y artesanía, leyes de organizaciones civiles que no las benefician al quedar sujetas a efectos fiscales de tributación, Secretaria de Hacienda y Crédito Público, (SHCP)<sup>12</sup>, dado que están fuera de las organizaciones civiles legalizadas ante un notario. Así como, su ausencia en registros de desarrollo en el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (INEGI) e Instituto Nacional de Desarrollo Social, (INDESOL)<sup>13</sup>. La aportación de la presente investigación es conocer las organizaciones originarias desde el enfoque administrativo.

### Hipótesis específica 3

Conocer los procesos administrativos de las organizaciones originarias, conllevaría a recomendaciones para otro tipo de organizaciones como las organizaciones civiles legalizadas y corporativas.

Por lo anterior, primero se presenta los conceptos sobre administración de organizaciones provenientes de las publicaciones que han conformado la Teoría de la administración, así como los elementos de cosmovisión de estudios mesoamericanos y casos prácticos de referencia, para llegar a conocer los elementos propios de las organizaciones originarias.

Para lo cual la tesis se divide en:

El capítulo 1 que trata de la definición de organizaciones originarias, presentación del área geográfica de estudio, su descripción sociodemográfica, económica y cultural. Así como, una descripción breve de las organizaciones originarias locales y el marco normativo de las leyes que las incluyen.

El capítulo 2 es el marco teórico con un análisis crítico de las publicaciones de diferentes Teorías administrativas cercanas al problema de investigación, con el fin de encontrar la más adecuada y los elementos administrativos para el diseño de la metodología de investigación.

---

<sup>12</sup> [http://www.sat.gob.mx/terceros\\_autorizados/Paginas/default.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/Paginas/default.aspx), 5 marzo 2016.

<sup>13</sup> La Ley agraria de 1992, reconoce a las sociedades de producción rural, uniones de sociedades de producción rural, uniones de ejidos, asociaciones rurales de interés colectivo, sociedades mercantiles, sociedades civiles y sociedades corporativas, sin embargo, se está fomentando la constitución de sociedad ante notario por la misma Institución. [http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Lists/Mujeres/Cuaderno%20del%20Participante/Attachments/2/Partic\\_2.pdf](http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Lists/Mujeres/Cuaderno%20del%20Participante/Attachments/2/Partic_2.pdf)

En el capítulo 3 se muestra una revisión de estudios de cosmovisión mesoamericana, instrumentos de valoración e interpretación, etnografía y referencias de casos documentados de la experiencia en otros países, basados en cosmovisión de los pueblos originarios, con el fin de obtener los elementos sobre cosmovisión y abordar el caso presente.

El capítulo 4 presenta el marco metodológico que tiene la descripción de métodos e instrumentos a utilizar en la recopilación y análisis de información, así como criterios de selección de la muestra poblacional.

En el capítulo 5 se desarrolla una introducción etnográfica y los resultados de la aplicación de los cuestionarios para conocer los subprocesos de la organización.

La cosmovisión en sus elementos guiado por estudios previos, se describe en el capítulo 6, así como los valores éticos de sus integrantes e interpretaciones de significados sobre indicadores administrativos. Se hace una diferencia entre migrantes y no migrantes para saber qué se espera en el futuro de la organización.

El capítulo 7 son recomendaciones a otro tipo de organizaciones, como las organizaciones civiles y corporativas. Posteriormente, se dan las conclusiones a las que llega esta investigación. Finalmente se presenta las referencias, notación y anexos.

## **Capítulo 1. Organizaciones originarias**

### **1.1 Organizaciones civiles legalizadas**

Mientras Engels plantea que el trabajo “es la condición básica y fundamental de toda la vida humana” (Engels, 1876), Marx lo desarrolla como “resultado del producto, vemos que ambos factores, los medios de trabajo y el objeto sobre el que recae, son los medios de producción y el trabajo un trabajo productivo” (Marx, 1999 [1867]): 133).

En el mundo occidental se registraban características del trabajo y oficios desde Hesiodo en *Los trabajos y los días*, en el siglo VIII a. C. Asimismo, otros estudios describen cómo surgen las sociedades en Roma con “Justiniano el siglo I d.C., de acuerdo a que se podían realizar obras de caridad *piae causae*, con base a un patrimonio designado por algún acaudalado para contratar y aceptar donaciones; se adoptó un sistema griego de las transmisiones sucesivas: ‘a aquél a quien una cosa es restituida, que la restituya a su vez, sea en totalidad, sea en parte, a otra persona, o bien que restituya una cosa diferente’” (Lib. II, Tít. XXIII, N 11 en Labariega, 2003).

Siendo reglamentada en la Edad media, por el derecho canónico de la Iglesia en monasterios que daban albergues, comida, atención de salud y cuidados de personas vulnerables (*ib.*).

En México, las sociedades civiles conformadas legalmente son: fundaciones, asociaciones civiles y sociedades civiles. Las primeras se diferencian porque hay un patronato con el que se cuenta para asignación de recursos y la segunda adquiere sus recursos por donaciones, las dos primeras, sin fines de lucro, y la tercera puede tener fines de lucro. Existe también el fideicomiso donde hay de por medio fines crediticios (Labariega, *Op. cit.*). Todas reguladas por leyes como la de Impuesto sobre la renta, (ISR), Impuesto sobre el valor agregado, (IVA), Códigos civiles locales, así como, aquéllas dirigidas a cada una de estas organizaciones.

## 1.2 Organizaciones civiles no legalizadas: organizaciones originarias

Se tiene otro tipo de organizaciones, que aunque no están constituidas ante un régimen legal, funcionan por legitimidad de los pueblos indígenas originarios. Las cuales se han venido estudiando desde finales del siglo XVII, posterior al descubrimiento de América, pues se cuenta con el registro de diarios de viajeros, los cuales en sus intentos de describir los nuevos territorios, se llenaban de fantasías como se explica en *El bueno y el mal salvaje* (Ortega, 1985).

Así, surgen interesantes etnografías, como la de Mauss sobre los polinesios: “Las personas que intervienen en el contrato son personas morales: clanes, tribus y familias, lo que intercambian no son sólo bienes y riquezas, muebles e inmuebles, cosas económicamente útiles. Intercambian, ante todo, cortesías, festines, ritos, colaboración militar, mujeres, niños, danzas, fiestas, ferias en las que el mercado no es más que uno de los términos de un contrato mucho más general y mucho más permanente” (Mauss, 2009 [1925]: 75). Donde: “Tonga: designa las esteras de casamiento que heredan las hijas nacidas de dicho matrimonio, las decoraciones, los talismanes, que entran en las familia recién fundada a través de la mujer con la condición de que sean devueltos” (*Ib.* 84).

Por lo que en el país, se trata de organizaciones que se administran para realizar trabajos y cubrir sus necesidades, que tengan que ver con la siembra de maíz u hortalizas donde básicamente los recursos de mano de obra no pueden ser remunerados y donde cada individuo o la colectividad misma son los dueños del capital. Asimismo, se debe presentar las diferentes organizaciones que no requieren estar legalizadas, en la diversidad del territorio nacional, es decir, por sus cosmovisiones, con sus propias problemáticas de polisemia y regionalización:

1. Mano de vuelta: “práctica solidaria que compromete a dos o más agricultores a trabajar la parcela de uno de ellos con el compromiso de devolver, también con trabajo, el servicio que los demás prestaron. A esa forma solidaria de trabajo se le llama mano de vuelta, por ser una forma de dar, recibir y devolver la ayuda que es prestada” (Cantón, 1982: 200).

2. Gozona: “*ókle wunžo gwzón* (vamos a hacer gozona) donde se pide un servicio que se devolverá en actividades de desyerbar con rapidez, cosechar y limpiar el

canal, vistas como antieconomías por los gastos del festín, cuando son entre barrios” (De la Fuente, 1949: 121).

3. Guelaguetza: en el estado de Oaxaca se conoce también como guelaguetza al intercambio de favores, y entre sus particularidades se debe diferenciar que “no sólo se da en fiestas y bodas, también en momentos de dolor como en las defunciones, en el trabajo de la tierra que requiere gastos y mano de obra sin que genere plusvalía” (Delgado González, 2013: 84).

4. Tequio: el significado histórico que se le atribuye a la palabra *tecuil* “impuesto en trabajo” (Gibson, 1967: 30). Otra referencia significativa es: “la función eminente del barrio o *calpul* debe buscarse en la organización política (ayuntamiento regional), en la organización religiosa (mayordomías) y en la organización del *trabajo cooperativo* (tequio)” (Zolla, 2004: 24). Se observa en Oaxaca, Guerrero, Veracruz, Tabasco, Yucatán, etc., también en la construcción de la casa de los jóvenes que van a fundar un nuevo hogar” (Canton, *Op. cit.* p. 200).

La intervención en el tequio “da prestigio ante la comunidad y presenta un elemento para ser considerados en la integración de los cargos de índole moral de los triquis de Oaxaca- *nanj Nin Nin*” (Zolla, 2004: 24). Ya que: “representa un factor de cohesión muy grande. La participación en el tequio, como en todos los otros servicios obligatorios del sistema comunal, tiene la importantísima función de crear lazos comunitarios que superen la división” (Ragazzini, 2011: 125).

5. Fajina o faena: “formas de práctica del trabajo comunitario, la población en su conjunto cuenta con una riqueza potencial que sirve a todos en el momento que se necesite” (Cantón, *Op. cit.* p. 201).

6. Correspondencia: “son intercambios de favores entre personas o familias que incluyen favores en el trabajo, favores en cuanto a préstamos de dinero o herramientas, invitaciones y participaciones en festividades del ciclo de la vida (bautizos, bodas, funerales, etc.). Que se basa en el principio de reciprocidad” (Ragazzini, 2011: 157).

7. *Comon a'tel*: trabajo comunitario en lengua tzeltal, en Yajalón, Chiapas<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Julio César Gómez, informante directo de la comunidad de Yajalón, Chiapas.

### 1.3 Valores en las organizaciones originarias

Se ha estudiado en qué se fundamentan estas organizaciones de trabajo comunal, es de decir, a partir de qué causa se realiza y opera esta estructura

#### 1. Solidaridad

Cantón los ubica como: “Otra forma de ejercicio de la solidaridad en los pueblos de México como es la práctica del tequio o la fajina” (Cantón, *Op. cit.*: 200). Ubicando la solidaridad en la unión.

#### 2. Reciprocidad

Uno de los motivos más aceptables que generan la unión comunal es el de *chicahualistli*, su fuerza [...] capacidad generativa, la fuerza productiva que hace eficaz e trabajo” (Good en Broda, 2004: 137).

Pues estudia el comportamiento de diferentes grupos de nahuas, del Balsas de Guerrero en investigaciones publicadas desde los años setentas

Los nahuas extendiendo estos conceptos a dinero y a las mercancías, consideran que el dinero es producto del trabajo necesario para producirlo. Lo mismo sucede con las mercancías [...] se dice “Gracias por tu trabajo. Tú me amas y respetas porque me das tu trabajo” (*Ib.* p. 141).

Se complementa con: “la reciprocidad es una forma de relación, el ciclo del intercambio: dar, recibir y devolver, se funda en la reciprocidad” (Cantón, *Op. cit.* p. 178).

También apoyada por Ragazzini en su explicación de correspondencias, presentada anteriormente.

#### 3. Ayuda

La ayuda entre los nahuas: “constituye las diferentes redes sociales a las cuales una persona puede pertenecer, posee una normatividad ética y un componente de obligatoriedad. La “ayuda” (*quipalehuiya*) como un tipo de don que es intercambiado” (Velázquez, 2014: 43).

#### 4. El espíritu de servicio

Se refiere a la “actividad de servir al bien común, un servicio que no busca correspondencia ni reciprocidad sino la posibilidad de ofrecer a otros los bienes y productos de nuestro trabajo y esfuerzos” (Cantón, 1996: 178).

En zonas no indígenas existen trabajo por cooperación con la finalidad de relizar actividades de primera necesidad en el pueblo y que brindan espacios de convivencia para propiciar la unión, por ejemplo en las faenas y en los ejidos de los pueblos del norte de este país.

## **1.4 Sobre la ubicación geográfica**

### **1.4.1 Región Mixteca**

El Estado de Puebla tiene siete regiones: Sierra norte, Sierra nororiental, Angelópolis, Valle de Atlixco y Matamoros, Tehuacán y Sierra Negra, Valle de Serdán y Mixteca.

La Mixteca es el territorio que se caracteriza por hablantes de tal lengua. Este grupo étnico ocupa parte de los estados de Guerrero, Puebla y Oaxaca. Esta población migrante está presente además, en Baja California Norte, Coahuila, Estado de México y Ciudad de México. Así como en el extranjero, principalmente se ubica en Nueva York, en Los Estados Unidos de Norteamérica.

La región Mixteca “se encuentra situada, entre los paralelos 16° y 18°15’ norte, y entre los meridianos 97° y 98°30’; cubriendo una superficie de unos 40,000 km<sup>2</sup>. La frontera occidental del territorio mixteco rebasa en parte los límites entre los actuales estados de Guerrero y Oaxaca y después sigue la cuenca del río Atoyac del estado de Puebla” (Babro, 1954: 15).

El Valle de Acatlán “está formado por un sinclinal (pequeñas montañas continuas) por donde corren los ríos Mixteco y Acatlán, y cuyos anticlinales están formados al norte, por la Sierra de Acatlán y al sur por la Mixteca baja” (Nava, 1999: 13). En *Las relaciones geográficas del siglo XVI* enviadas a los reyes de España la reconocía como “es tierra caliente” (Acuña, 1985), ya que es un clima seco y semiseco por ser el sur de Puebla<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup><http://www.cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/pue/territorio/clima.aspx?tema=me&e=21>

#### **1.4.2 Tepejillo y 3ª. Sección de Xayacatlán**

Los criterios de selección de las poblaciones para aplicar el estudio fueron los siguientes:

- a) Lengua: se elige poblaciones que tengan más del 40% de hablantes de lengua mixteca, como referente del manejo de usos y costumbres. Así como poblaciones mayores de 500 personas, Instituto Nacional de Lenguas Indígenas, (INALI), 2015 (ver anexo 2): El Rosario Milcaltepec, Tepejillo, San Jerónimo Xayacatlán, Xayacatlán de Bravo, Santo Domingo Tonahuixtla, Gabino Barreda, Santa Catarina Tlaltempan, San Pedro Atzumba y Chigmecatitlán.
- b) Factibilidad: se elige las poblaciones donde se encuentre alguien que ayude a formar la red de informantes (Milroy, 1987).

De San Pedro Atzumba, se obtiene en la investigación de campo que “la milpa era del Santo patronal, y tal milpa que cultivaban los lugareños, era de pulque”<sup>16</sup>.

Debido a factibilidad, las comunidades que participarían en el presente estudio son:

Tepejillo, El Rosario Milcaltepec, San Jerónimo Xayacatlán y Xayacatlán de Bravo. Sin embargo, de manera significativa sólo en Tepejillo y 3ª Sección de Xayacatlán de Bravo se encuentra estas organizaciones de trabajo.

---

<sup>16</sup> Informante: Ricardo Ceballos Soto, historiador de Chazumba.

**Figura 2. Localización de la 3era. Sección de Xayacatlán de Bravo y Tepejillo, Puebla.**



Fuente: adaptación de Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, (INAFED), <http://www.inafed.gob.mx>, 25 de noviembre de 2015.

#### **1.4.2.1 Aspecto histórico**

a) Tepejillo: algunos refieren el origen de su nombre a *tepe* y a *illo*, piedra parada, haciendo referencia al cerro que tienen más alto en la población conocido como *Yuku kawa*. La población aparece en los registros en el siglo XVIII como tierras de Francisco de Jesús Velasco (Caso, ap. IV. No. 387). Posteriormente, desaparece la Hacienda, le compran una parte de los terrenos a la *Dueña* o *Rica* como la recuerdan y otra la toman. Entonces se dividieron los terrenos en pequeñas parcelas de riego entre los participantes de este movimiento y con lo cual, requirieron dar mantenimiento a la acequia por todos los propietarios.

b) 3ª Sección de Xayacatlán se fundó como parte de la separación de Xayacatlán de Bravo de San Jerónimo Xayacatlán. La separación se debió a la imposición de

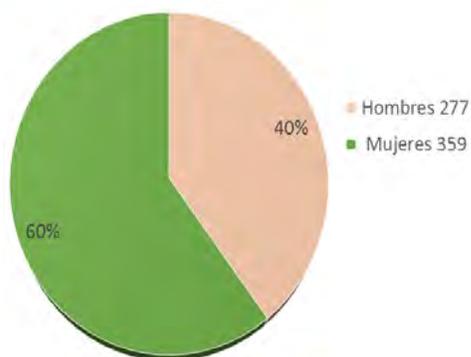
impuestos para una obra pública y también por problemas productivos, como la distribución de los productos de la tierra y trapiches ubicados en la 3ª Sección de Xayacatlán que eran pertenecientes a San Jerónimo (Cruz, 2014: 7).

### 1.4.2.2 Aspectos sociodemográficos

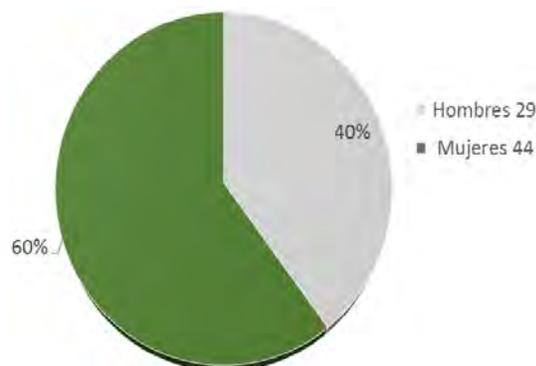
#### a) Población

La población total es mucho mayor en Tepejillo (636 habitantes) que en 3ª sección de Xayacatlán (73 habitantes):

Gráfica 1. Población Tepejillo, 2005



Gráfica 2. Población 3ª sec. Xayacatlán, 2005

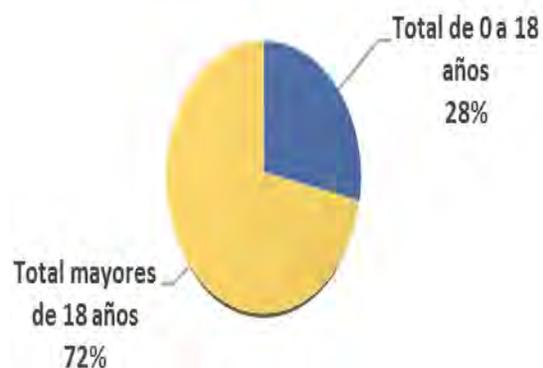


Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, 2015<sup>17</sup>.

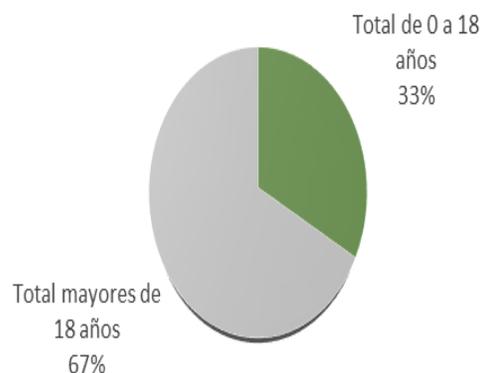
Aun cuando se puede observar que son parecidas en cuanto a relación de hombres y mujeres.

Como se observan son comunidades aproximadamente equitativas y proporcionales en género. En cuanto a relación entre edades de la población:

Gráfica 3. Edad en Tepejillo



Gráfica 4. Edad en 3ª sec. Xayacatlán



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, 2015<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Dirección electrónica de consulta de datos INEGI, 2015, [http://www.inegi.org.mx/lib/Olap/consulta/general\\_ver4/MDXQueryDatos.asp?c=17352](http://www.inegi.org.mx/lib/Olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?c=17352)

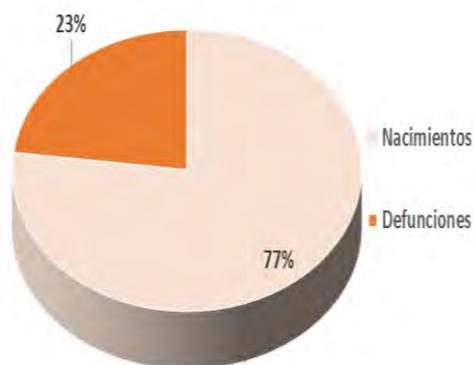
Se observa en las gráficas que las distribuciones son muy similares.

## b) Salud

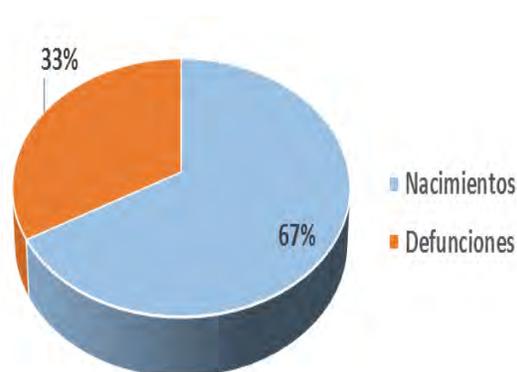
En las siguientes descripciones, dado que los casos de estudio son poblaciones pequeñas y no municipios, se hará referencia para Tepejillo al municipio al que pertenece, Petlalcingo, y 3ª sección de Xayacatlán a su municipio que pertenece Xayacatlán de Bravo.

Para conocer la relación de nacimientos y defunciones en las poblaciones de estudio se presenta las siguientes gráficas:

Gráfica 5. Nacimientos-fallecimientos, Petlalcingo, 2013



Gráfica 6. Nacimientos-fallecimientos, Xayacatlán, 2013



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, 2015<sup>19</sup>.

## c) Educación

En datos sobre educación, el INEGI reporta un índice de alfabetización alto, pero contempla sólo personas de 15 a 24 años y como se ha visto la mayor población de Tepejillo y Xayacatlán son personas adultas y de la tercera edad.

Tepejillo:

- Cuenta con dos escuelas preprimarias, una es bilingüe, (aunque con enseñanza de un mixteco que no corresponde al del pueblo).
- Dos escuelas primarias, una bilingüe con el mismo caso que el anterior.
- Una escuela telesecundaria.

Xayacatlán, 3ª. Sección:

<sup>18</sup> *Ib.*

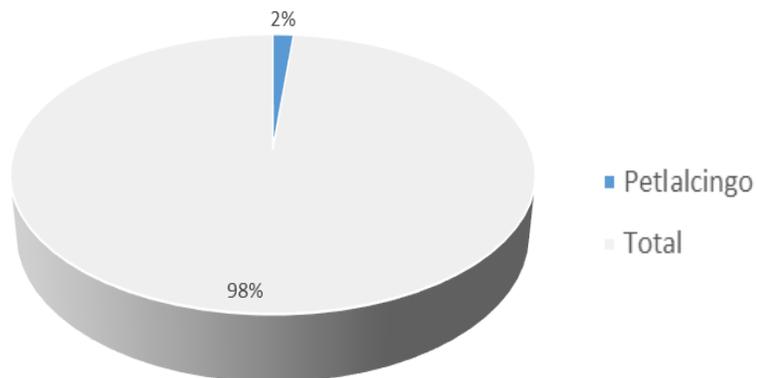
<sup>19</sup> *Ib.*

- La población acude al municipio de Xayacatlán para cuestiones escolares.

#### d) Desarrollo

El índice de desarrollo humano mostrado se refiere al Municipio de Petlalcingo, que es la cabecera municipal de Tepejillo y es del 2% del total de Puebla. Mientras que para Xayacatlán no se encuentra registro. En la gráfica siguiente se observa la poca participación de Petlalcingo:

Gráfica 7. Índice de Desarrollo Humano 2009



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, 2015<sup>20</sup>.

No ayuda a profundizar el panorama, porque la referencia es de un programa de la Secretaría de Desarrollo Social, (SEDESOL).

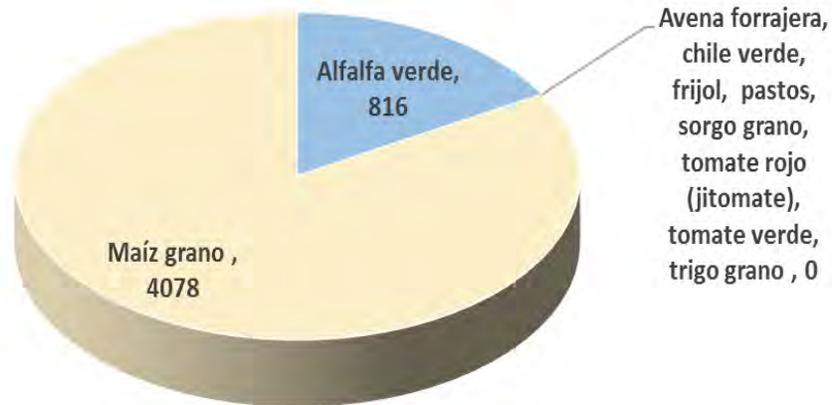
#### 1.4.2.3 Aspecto económico

En cuanto a cultivo, se tiene que no llega a una tonelada, las plantaciones de avena forrajera, chile verde, frijol, pastos, sorgo grano, tomate rojo (jitomate), tomate verde, trigo grano en volúmen de producción anual reportada por INEGI en 2011. La gran mayoría de producción es de maíz.

---

<sup>20</sup> *Ib.*

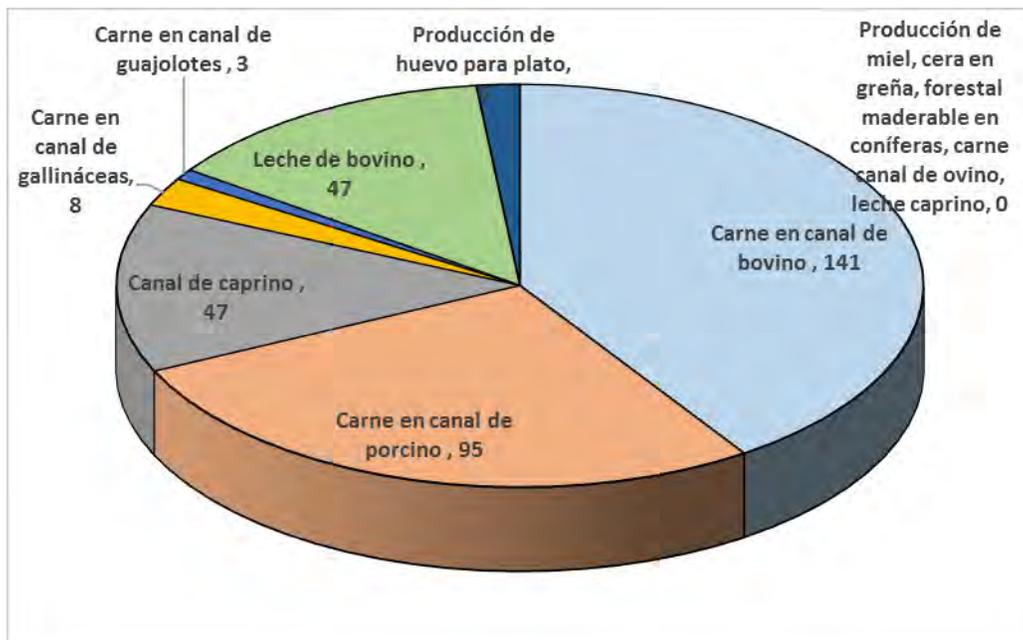
Gráfica 8. Relación de producción de granos y hortalizas, Petlalcingo (toneladas) 2011



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, 2015<sup>21</sup>.

Para el caso de Xayacatlán sólo se siembra maíz, 148 toneladas, en 2011, tomado de la misma fuente anterior. En cuanto a otras formas de producción agropecuaria, se tiene las siguientes gráficas:

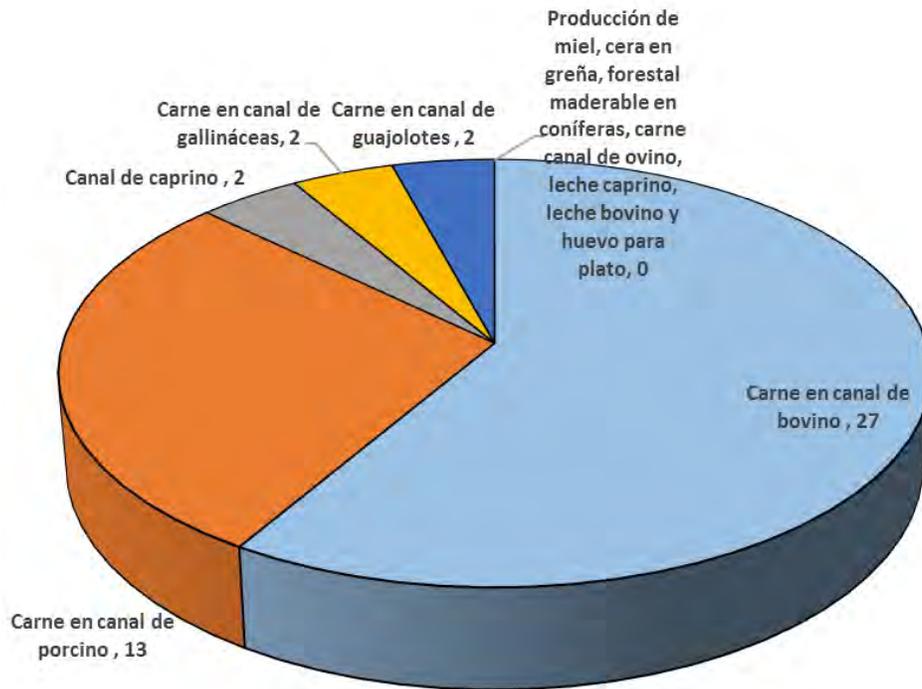
Gráfica 9. Producción agropecuaria, Petlalcingo (toneladas o miles de litros), 2011.



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, 2015<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> *Ib.*

Gráfica 10. Producción agropecuaria, Xayacatlán  
(toneladas o miles de litros), 2011.



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI, 2015<sup>23</sup>.

Se tiene como información que, de producción de miel, cera en greña, forestal maderable en coníferas, carne en canal de ovino, leche de caprino no llega a una tonelada en Petlalcingo, y en Xayacatlán sólo se adiciona el guajolote, la leche de bovino y el huevo para plato en la misma situación, no llegan a una tonelada con datos oficiales del 2011.

#### 1.4.2.4 Aspectos culturales

Como se observó en el proceso de selección de población de estudio, las cantidades de hablantes de lengua mixteca son índices altos de la población total (más de 96%).

Ambas poblaciones celebran los días de *Todos los santos* del 31 de octubre al 2 de noviembre. Además, realizan celebraciones comunales (no de forma individual) en Navidad y Año Nuevo, con características particulares.

<sup>22</sup> *Ib.*

<sup>23</sup> *Ib.*

Las fiestas patronales en diferentes fechas: Tepejillo celebra a su patrona Santa Ana el 26 de julio y al Señor de la Misericordia el tercer viernes de Cuaresma. Para la 3ª sección de Xayacatlán las celebraciones son *Todos los Santos* y el Carnaval.

#### **1.4.2.5 Aspectos éticos**

Ignacio Ortiz Castro en *Acercamiento a la filosofía y la ética del mundo mixteco* dice que: “la comunidad es un cuerpo único que debe y puede cuidar a todos sus miembros” (Ortiz, 2009). Además, describe a las comunidades mixtecas como hospitalarias, con prácticas de solidaridad, trabajo (tequio o Tniñu *ñuu* o trabajo del pueblo) y apoyo mutuo. Esto se tomará en cuenta en el marco metodológico, para el diseño particular de la axiología.

### **1.5 Breve descripción de las organizaciones originarias en Tepejillo y Xayacatlán**

Aunque la palabra o significante parezca igual de una zona a otra, la carga significativa es diferente, incluso en el mismo espacio geográfico, por ejemplo mientras que en Tepejillo se le conoce como *tequio* a las mismas actividades, se le puede nombrar como *faena* en Xayacatlán.

- Tepejillo

El tequio es una actividad que se lleva a cabo:

Únicamente por los involucrados directamente y se divide, en lo relacionado con la actividad agrícola, en:

- a) Hacer los trabajos necesarios para que el agua llegue a todas las parcelas de riego. (Acequia como le conocen del árabe *assáqya* que refiere a irrigadora)<sup>24</sup>.
- b) Reconstrucción de camino o rutas para transitar hacia las tierras de cultivo de temporal.

De las actividades descritas anteriormente, el Comisariado ejidal es la autoridad que planea, organiza y convoca por los diferentes medios. La autoridad supervisa, toma lista y levanta un reporte. Al final de su ciclo como administradores, entregan

---

<sup>24</sup> <http://dle.rae.es/?id=0Nap4WD> Academia de la real lengua española en línea

un informe de gestión de actividades o de manejos de fondos monetarios, sólo en caso de comprobar algún gasto de fondos.

Las condiciones para ser parte de la autoridad ejidal son tener parcelas de riego o temporal y sólo participan en el tequio los que hacen uso de la parcela (si no la cultiva, por ser migrante, no participa, ni se le castiga).

La autoridad los castiga o multa, al que no participó en el tequio, éste va a recibir hasta el último el agua en su parcela para regar, aun cuando ésta la necesite.

Existe también tequio para la atención a los servicios de la comunidad: se realiza un servicio colectivo para garantizar que el agua llegue a los domicilios y en ocasiones una cuota para comprar materiales. En las zonas urbanas el Estado recibe un pago de impuestos. En esta región no hay un sistema de gestión de impuestos por servicio, por lo tanto el tequio no sustituye a los diferentes impuestos, complementa las necesidades de recursos para tener servicios.

El tequio de servicios no depende del municipio directamente, sino del Presidente auxiliar del Pueblo quien organiza la limpieza de las calles, las bardas, escuelas, entre otras tareas de beneficio para toda la comunidad. El valor que rige al tequio es la responsabilidad, “si no cumplo, con qué cara o con qué derecho exijo, porque no cumplo”.

Con lo cual se obtiene una organización basada en el ejido, quienes planean, organizan, coordinan y evalúan las actividades de mantenimiento de sitios de uso común como la limpia de las acequias y los caminos hacia las tierras de temporal<sup>25</sup>.

#### - La 3ª sección de Xayacatlán

- c) En Xayacatlán se encontró que se trata de una organización llamada “mano de vuelta” como se describió anteriormente, es una forma de convivencia donde se presta el esfuerzo para sembrar y cosechar. En esta comunidad se práctica entre familiares<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Informante: Jorge Castro Velasco, 37 años, migrante proveniente de Tepejillo.

<sup>26</sup> Informante: Gema Raymundo Cruz, 34 años, migrante de la comunidad desde hace 16 años.

## **1.6 Análisis de impactos socioeconómicos y políticos**

Las formas de organización para la siembra, dan lugar a una economía particular en la comunidad: “constituye una manera de producir servicios para la comunidad de manera desmercantilizada: éste (tequio) permite realizar obras que de otra forma implicarían costos altísimos para las comunidades” (Ragazzini, 2011: 121). La importancia de este tema, por un lado, es el estudio de la organización de trabajo comunal para lograr adaptaciones de programas y políticas de desarrollo y análisis de costos si es redituable esta costumbre. Además, del análisis de operación para temas de contribuciones fiscales y otorgamiento de beneficios, de recaudación. Así como, observaciones que contribuyen a estudios jurídicos en los que se preguntan si es legal esta forma de organización, donde se obliga o castiga a las personas que no realizan las actividades solicitadas por la comunidad, sólo por el hecho de ser parte de ella (Saldaña, 2006:1).

## **1.7 Marco legal**

### **1.7.1 Nivel internacional**

#### **a) Declaración de la Organización de las Naciones Unidas**

La Declaración de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas siendo vigente a partir de 2007: “con una Relatora especial apoya al nuevo Mecanismo de Expertos sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, incluyendo la organización de su sesión anual y sirve al Fondo de Contribuciones Voluntarias de las Naciones Unidas para las Poblaciones”<sup>27</sup>. Cabe mencionar que la ONU cuenta con Mecanismo de Expertos sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (MEDPI) en el Foro permanente para Cuestiones indígenas<sup>28</sup>, los cuales funcionan por sesiones regularmente anuales desde el año 2007 bajo la Resolución 6/36 y que han presentado los siguientes estudios para consideración del Consejo de Derechos Humanos: 2009,

---

<sup>27</sup> <http://www.ohchr.org/SP/Issues/PueblosIndigenas/Paginas/IndigenousPeoplesIndex.aspx> 25 de septiembre de 2015, 18:40

<sup>28</sup> <http://undesadspd.org/indigenouses/Portada/ConferenciaMundial/EncuentrodeMecanismosdeExpertosdelaONU.aspx> 25 de septiembre de 2015, 20:40

derecho a la educación, 2011 derecho a participar en la toma de decisiones y 2012 el más amplio que consiste en:

1) El papel de las lenguas y la cultura en la promoción y protección de los derechos y de la identidad de los pueblos indígenas. 2) Un informe sobre los pueblos indígenas y el derecho a participar en la toma de decisiones con un enfoque en las industrias extractivas; y 3) Un informe sobre su cuestionario para los Estados en las mejores prácticas de las posibles medidas apropiadas y estrategias de implementación con el fin de alcanzar los objetivos de la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas<sup>29</sup>.

### **b) Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

En el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en 1989, se reconoce usos y costumbres de pueblos indígenas y se hace de la siguiente forma:

1. Los pueblos indígenas tienen derecho a la protección de sus lenguas, usos, costumbres, cultura, forma de organización social que les permita fortalecer su identidad.
2. Tienen el derecho de libre determinación y, por tanto, de establecer su condición política y su desarrollo económico, social y cultural.
3. Se reconoce la personalidad jurídica de los pueblos indígenas, con los órganos de decisión correspondientes.
4. Se protege la integridad de las tierras indígenas, garantizando los usos y costumbres en torno a las formas de *organización* de la explotación de las tierras, aguas y bosques.
5. El Estado está obligado, mediante instrumentos jurídicos, a garantizar y salvaguardar los usos y costumbres de las comunidades indígenas, así como el especial respeto a sus derechos y seguridad.
6. En los procedimientos judiciales, el Estado está obligado a respetar la cultura, usos y costumbres de los indígenas tomándose en cuenta, además, sus características económicas y sociales<sup>30</sup>.

Aunque no se menciona, qué pasa en el caso de organizaciones indígenas.

---

<sup>29</sup> <http://www.ohchr.org/SP/Issues/PueblosIndigenas/EMRIP/Paginas/EMRIPIndex.aspx> 25 de septiembre de 2015, 21:00

<sup>30</sup> <http://www.ine.gob.bo/indicadoresddhh/archivos/educ/inter/Convenio%20N%20169.pdf> 14 abril de 2016.

### 1.7.2 Nivel nacional

En el análisis a las reformas constitucionales, se encuentra lo siguiente:

El artículo 1º: “Queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico” (Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos, 2014: 11).

El artículo 2º, apartado A, último cambio 2011:

Son comunidades integrantes de un pueblo indígena, aquellas que formen una unidad social, económica y cultural, asentadas en un territorio y que reconocen autoridades propias de acuerdo con sus usos y costumbres. Esta Constitución reconoce y garantiza el derecho de los pueblos y las comunidades indígenas a la libre determinación y, en consecuencia, a la autonomía para: I. Decidir sus formas internas de convivencia y **organización** social, económica, política y cultural. II. Aplicar sus propios sistemas normativos en la regulación y solución de sus conflictos internos, sujetándose a los principios generales de esta Constitución (*Ib.* p. 12).

Artículo 2, apartado B: “IX. Consultar a los pueblos indígenas en la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo y de los estatales y municipales y, en su caso, incorporar las recomendaciones y propuestas que realicen” (*Ib.* p. 15).

Artículo 115, apartado III, inciso I: “las comunidades indígenas, dentro del ámbito municipal, podrán coordinarse y asociarse en los términos y para los efectos que prevenga la ley” (*Ib.*, p. 170).

En el cambio en la operación de la Comisión de Derechos Indígenas (CDI) anteriormente el Instituto Nacional Indigenista (INI). “La Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas se publicó el 21 de mayo de 2003, con su última reforma el 9 de abril de 2012 y que abroga la Ley de creación del Instituto Nacional Indigenista”<sup>31</sup>. Incluyendo los siguientes puntos importantes. Artículo 2:

VIII. Coadyuvar y, en su caso, asistir a los indígenas que se lo soliciten en asuntos y ante autoridades federales, estatales y municipales;

X. Asesorar y apoyar en la materia indígena a las instituciones federales, así como a los estados, municipios y a las *organizaciones de los sectores social* y privado que lo soliciten.

---

<sup>31</sup> [http://www.tribunalesagrarios.gob.mx/assets/docs/ley\\_creacion\\_ini.pdf](http://www.tribunalesagrarios.gob.mx/assets/docs/ley_creacion_ini.pdf) 4 de octubre de 2015.

También se creó el Instituto Nacional de Lenguas Indígenas (INALI) conforme a la aplicación de la Ley General De Derechos Lingüísticos De Los Pueblos Indígenas<sup>32</sup> emitida el 13 de marzo de 2003, con fines de conservación de lengua indígena.

Adicionalmente, se menciona que el artículo 9 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

Artículo 9: “No se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito” (Constitución *Op. cit.* p. 29).

Además, de que las leyes hacendarias, sólo hacen mención de indígenas como grupos vulnerables en la Ley de Impuesto Sobre la Renta, ISR, 2015, art. 79 y 82, o no los mencionan en la Ley de Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA).

Enmarcar como grupos vulnerables, conlleva a que dada definición de la Real Academia de la Lengua Española a aquél: “que puede ser herido o puede recibir lesión física o mentalmente”<sup>33</sup>, con lo cual se tiene en la legislación una visión de que los indígenas son grupos sociales diferentes, que no sólo necesitan ayuda, sino que no son autosuficientes y con esto inferiores. Lo que se observará que tiene un tratamiento diferente en las legislaciones de otros países, en el marco referencial del siguiente capítulo.

El código fiscal hace mención de organizaciones constituidas, así como las Leyes estatales sobre de sociedades civiles dado un gran desconocimiento de su operación.

### **1.7.3 Nivel estatal**

En la Constitución Política del Estado de Puebla no hay normatividad sobre organización de sus comunidades indígenas. Pero se quiere mencionar que esta normatividad existe en otros estados como en el Estado de Oaxaca:

Las autoridades municipales preservarán el tequio como expresión de solidaridad comunitaria, según los usos de cada pueblo y comunidad indígena. Los tequios encaminados a la realización de obras de servicio social común, derivados de los acuerdos de las asambleas, de las autoridades municipales y de las comunitarias

---

<sup>32</sup> <http://www.inali.gob.mx/pdf/ley-GDLPI.pdf> 4 de octubre de 2015 17:00

<sup>33</sup> <http://dle.rae.es/?id=c5dW2by>, 29 de marzo de 2016.

de cada pueblo y comunidad indígena, podrán ser considerados por la ley como pago de contribuciones municipales, la ley determinará las autoridades y procedimientos tendientes a resolver las controversias que se susciten con motivo de la presentación del tequio (Constitución Política de Oaxaca 2014: 10).

Por otro lado, se tiene el Reglamento de la Ley de Derechos, Cultura y Desarrollo de los Pueblos y Comunidades Indígenas del Estado de Puebla:

Artículo 11. La Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico del Estado, promoverá las políticas necesarias para la generación de empleos suficientes y bien remunerados en los pueblos y **comunidades indígenas**, así como la capacitación laboral, conforme al entorno económico de la comunidad, las condiciones sociales, culturales y concretas de los pueblos y comunidades interesados.

Artículo 12 La Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico del Estado, celebrará convenios con los ayuntamientos y los pueblos y **comunidades indígenas** que tengan interés en el establecimiento de programas de capacitación, los cuales conlleven a la generación de empleos en su territorio<sup>34</sup>.

Se hace notar que sería necesario para poder tener eficiencia en los propósitos políticos como en los artículos anteriores, conocer más sobre las organizaciones aquí tratadas.

#### **1.7.4 Nivel municipal**

En la Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla se incluye a las comunidades indígenas en el artículo 44 y 45:

Artículo 44.- Los Ayuntamientos, las Juntas Auxiliares y órganos de Participación Ciudadana, promoverán y garantizarán el desarrollo integral de las comunidades indígenas que habiten en el Municipio.

Artículo 45.- Los Planes de Desarrollo Municipal, deberán incluir programas de acción tendientes al fortalecimiento, conservación y bienestar de las comunidades indígenas, respetando su cultura, usos, costumbres y tradiciones, con estricto apego a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Puebla/wo96820.pdf> p.6 3 de octubre de 2015.

<sup>35</sup> <http://www.iadb.org/research/legislacionindigena/leyn/docs/Mex-Mex-Puebla-Ley-Organica-Municipal-.pdf> 3 de octubre de 2015, 21:00

### **1.7.5 Nivel comunidad**

Los analistas de derecho positivo (normas impuestas por el ser humano para reglamentar la convivencia)<sup>36</sup> se observa que la obligatoriedad está presente, tanto en integrantes de las organizaciones como en aquellos que dirigen los comités, estos puestos son rotativas entre los participantes. Por lo expuesto se considera que aunque hay una notable evolución, pero se requiere aún trabajo sobre todo en las instancias de atención de las comunidades originarias, que sean más claras y objetivas.

---

<sup>36</sup> [http://www.trife.gob.mx/sites/default/files/sr\\_14\\_usos.pdf](http://www.trife.gob.mx/sites/default/files/sr_14_usos.pdf) p.46 3 de octubre de 2015, 22:00

## **Capítulo 2. Teoría de la administración**

Para responder la pregunta de investigación, aquí se focaliza en: ¿cómo se puede analizar las organizaciones originarias? Se parte de las propuestas de Fayol que propone que la organización se divide en operaciones técnicas, financieras, comerciales, de seguridad, de contabilidad y administrativa.

Una organización existe cuando: “ocurren tres condiciones al mismo tiempo: a) interacción entre dos o más personas; b) deseo y disposición para la cooperación y c) finalidad de alcanzar un objetivo común” (Chiavenato, 2006: 298).

### **2.1 Frederick Winslow Taylor. *The Principle of Scientific Management***

Taylor planteó la necesidad de una organización científica como: “la importancia de obtener el máximo de producción de cada hombre y de cada máquina, creo que sólo mediante la adopción de la administración científica moderna podrá resolverse finalmente ese problema” (Taylor en Fayol, 1987 [1911]: 144).

Ampliando a cuatro principios fundamentales:

- 1° Desarrolla, para cada elemento del trabajo del obrero, una ciencia que reemplaza los antiguos métodos empíricos.
- 2° Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, mientras que en el pasado éste elegía su oficio y se instruía.
- 3° Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican.
- 4° Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros. La administración asume todo trabajo que exceda la capacidad de los obreros, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad eran confiados a éstos” (Taylor, 1987 [1911]: 149).

Si por un lado deja claro un espacio definido entre el obrero y el jefe, por otro pone la administración científica como la solución ante un pasado cercano industrializado. Son interesantes las observaciones que hace de ese pasado en el que en los colaboradores importaba la elección de su oficio y su instrucción, así como esa responsabilidad, que comenta era confiada a los obreros.

En lo sucesivo se enfoca a comparaciones de rendimiento de obreros y su efecto en cambios entre salarios, formas de trabajo y rendimientos como en: “la pérdida

de ambición e iniciativa que se produce en los trabajadores cuando se los reúne en cuadrillas en lugar de ser tratados como individuos distintos, cada uno de ellos se vuelve mucho menos eficiente que cuando su ambición personal es estimulada” (*lb.* p. 170). De aquí prosiguen diferentes ejemplos para reafirmar lo anterior.

Lo importante es que se cuenta con elementos como: forma de trabajo individual y forma de trabajo grupal para una organización.

## **2.2 Henri Fayol. *Administration Industrielle et Générale***

Se menciona la primera propuesta como: “Henri Fayol fue así el primero en elaborar una teoría de la organización para los dirigentes basándose en ideas muy difundidas en su época y que fueron seguidas en el mundo entero más de 40 años” (Intr. Fayol, 1987 [1916]: 6).

Fayol define las funciones organizativas de la siguiente forma:

1° Función técnica: “la circunstancia de que los productos de cualquier naturaleza (materiales, intelectuales, morales) salen generalmente de las manos del técnico” (*lb.* p. 7). Tratándose de entender cómo técnico a aquél conjunto de personas que realizan las operaciones bajo alguna técnica.

2° Función comercial: “implica un profundo conocimiento del mercado y de la fuerza de los competidores, una larga previsión en las grandes empresas” (*lb.* p. 8). Lo que significa que es aplicable cuando se tiene fines comerciales.

3° Función financiera: “se necesitan capitales para el pago de salarios al personal, para la adquisición de inmuebles, útiles y materias primas, para el pago de dividendos, para la realización de mejoras, para la constitución de reservas, etcétera” (*lb.* p. 8). El financiamiento es una cuestión que se discutirá en el diseño de la investigación y análisis de resultados.

4° Función de seguridad: “tienen la misión de proteger los bienes y las personas contra accidentes” (*lb.* p. 9).

5° Función de contabilidad: “debe dar informes exactos, claros y precisos sobre la situación económica de la empresa” (*lb.* p. 9). Esta función se puede encontrar actualmente incluida en la financiera.

6° Función administrativa: “designada habitualmente con el nombre de administración. La previsión, la organización, la coordinación y el control forman parte, sin lugar a dudas, de la administración” (*Ib.* p. 9). Aunque en la ampliación del concepto anexa mandar.

Fayol amplía su concepto para dar lo que es considerado como el proceso administrativo:

He adoptado la siguiente definición: Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción. Organizar es constituir el doble organismo, materia y social, de la empresa. Mandar es dirigir el personal. Coordinar es ligar, unir armonizar todos los actos y todos los esfuerzos. Controlar es vigilar que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas” (*Ib.* p. 10).

Posteriormente, Fayol se enfoca a proponer diversas capacidades del personal en las empresas, destacando las cualidades morales, dado que se ampliará en este caso de estudio por el tipo de organización: “energía, firmeza, valor para aceptar las responsabilidades, iniciativa, abnegación, tacto, dignidad” (*Ib.* p. 11).

Se resalta que Fayol propone para los jefes en categoría rudimentaria las siguientes capacidades: “15% administrativas, 40% técnicas, 20% comercial, 10% financiera, 5% de seguridad y 10% contabilidad” (*Ib.* p. 15). Las capacidades que serán revisadas en los pasos propios de las organizaciones tratadas.

Es importante hacer notar que la propuesta que gestiona Fayol para que se impartieran estudios de administración es: “La administración no figura siquiera en los programas de enseñanza de las escuelas superiores de ingeniería civil. ¿Por qué? ¿Es que se desconoce la importancia de la capacidad administrativa? [...] La situación sería muy diferente si existiera una doctrina consagrada, es decir, un conjunto de principios, de reglas, de métodos, de procedimientos probados y controlados por la experiencia pública” (*Ib.* p. 21). Sobre los 14 principios generales de administración, Fayol los enumera:

A continuación mencionaré algunos de los principios de administración que he tenido que aplicar con más frecuencia:

1. La división de trabajo: tiene como finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
2. La autoridad: consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.
3. La disciplina: estas convenciones fijan las modalidades de la disciplina, ya se trate de pactos libremente debatidos o aceptados sin discusión previa; que sean escritos o tácitos; que resulten de la voluntad de las partes, de las leyes o de la costumbre.
4. Unidad de mando: para la ejecución de acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe.
5. Unidad de dirección: un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.
6. Subordinación del interés particular al interés general: en una empresa el interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.
7. Remuneración personal: constituye el precio del servicio prestado.
8. Centralización: es la decisión entre centralización y descentralización del mando.
9. Jerarquía: está constituida por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores.
10. Orden: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
11. La equidad: la equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia.
12. Estabilidad del personal: un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien.
13. Iniciativa: posibilidad de concebir y ejecutar.
14. La unión del personal: la armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella (*Ib.* p. 24 - 44).

En la organización a tratar, se cuenta con: 1) división de trabajo, 2) autoridad, 3) unidad parcial de mando, 4) una jerarquía parcial, 5) un orden relativo (las personas pueden cambiar de posición según necesidades) y sobre todo 6) unión de personal. Dejando fuera 7) unidad de mando, 8) unidad de dirección y dejando a discusión para profundizar, 9) equidad y 10) estabilidad del personal.

Aquí vale la pena mostrar que esta concepción del proceso administrativo a la actual difiere debido a su evolución como lo muestra el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Proceso administrativo  
según los diversos autores clásicos y neoclásicos**

<b>Fayol</b>	<b>Urwick</b>	<b>Gulick</b>	<b>Koontz y O'Donnell</b>	<b>Newman</b>	<b>Dale</b>
<b>Prever</b>	Investigación Previsión Planeación	Planeación	Planeación	Planeación	<b>Planeación</b>
<b>Organizar</b>	Organización	Organización	Organización	Organización	<b>Organización</b>
<b>Ordenar, Coordinar</b>	Mando Coordinación	Administración de personal Dirección Coordinación	Designación de personal Dirección	Liderazgo	<b>Dirección</b>
<b>Controlar</b>	Control	Información Presupuesto	Control	Control	<b>Control</b>

Fuente: Chiavenato, 2006: 257.

Se hace notar que el proceso administrativo que hoy se encuentra en los libros de texto de administración es el de Dale, no el de Fayol. Dado que el de Dale evolucionó con enfoque industrial y corporativo, se observa que en hay más elementos de las organizaciones a tratar en el de Fayol que es el que se aplicará como se ha venido mencionando.

### **2.3 Ernest Dale. *Cómo planear y establecer la organización de una empresa***

Por otra parte, la Teoría empirista de Ernest Dale podría pensarse que es la que mejor ajusta al caso de estudio, sin embargo, se centra en los puntos de vista provenientes de la experiencia de los administradores en una empresa. Pero la organización del presente caso, tiene características muy particulares, por lo que se requiere una descripción y análisis previo donde se realiza el estudio sobre la colectividad, es decir, toda la organización.

### **2.4 Elton Mayo. *The human problems of an industrial civilization***

En este libro Elton Mayo, no sólo publica el diseño y resultados de los experimentos de Hawthorne, con los cambios más importantes en 1928 a 1931, sino además, realiza un análisis de la evolución entre las formas de psicología individual, bioquímica del deporte y ambientes sociales en su aplicación industrial.

Mide tiempos y movimientos, al generar un instrumento para cuenta la cantidad de productos de cinco obreras aisladas con un informe que los llevó a reflexionar en otro sentido: “el duodécimo periodo fue semejante al tercero, en cuanto a condiciones de trabajo, con el día de trabajo completo, sin descanso ni refrigerio” (Mayo, 1959 [1946]: 74).

Se realizó entonces, un periodo de entrevistas para conocer la vida del personal: “frustración humana [...] en el síntoma de ‘rendimiento restringido’” (*Ib.* p. 74), y socialmente: “uno de los métodos de estudio empleado es en realidad antropológico; tiene en cuenta geográficamente un barrio de vivienda e investiga la influencia cultural de sus habitantes [...] los porcentajes de evasión escolar, delincuentes y criminales adultos, tienden a variar en proporción inversa a la distancia del centro de la ciudad” (*Ib.* p. 119-121).

Así, después de la exposición de sus experimentos, las variantes y observaciones, Elton Mayo comienza su conclusión de esta forma:

En primer lugar, tales estudios –bioquímicos, médicos, industriales, antropológicos- parecen fomentar una unidad coherente de relación que, de continuar progresando, acrecentará mucho nuestra comprensión y fiscalización de los problemas humanos de una civilización industrial.

En segundo lugar, son, en verdad, los problemas cuyas condiciones menos conocemos, los problemas humanos que más seriamente necesitan ser atendidos.

Los conocimientos provisionales sobre los que he informado pueden resumirse de la siguiente manera: causas de fatiga... (*Ib.* p. 155).

De esta forma, en la evolución de la Teoría humana se toma en cuenta la ergonomía, el clima laboral y las condiciones sociales de la periferia. El estudio con instrumentos antropológicos no es nuevo, como pareciera que lo es en el presente. En esta Teoría, se toman los siguientes elementos: necesidades, valores, objetivos personales, espacios de trabajo, relación con el medio exterior y formas de ser estimulados para realizar sus actividades o trabajo.

## 2.5 Clima organizacional y desarrollo organizacional

El clima organizacional “refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de la organización, constituye la personalidad de la organización, ayudando a fortalecer su imagen tanto interna como externa” (Brunet, 1987 en Ramírez, 2015:30). Estos valores pueden ser: confianza, respeto, compromiso, servicio, calidad total, honestidad, poder, igualdad y creatividad (Audirac, 1994).

En los últimos años desde la psicología, administración, derecho, entre otras ciencias; en la Biblioteca Central de la UNAM<sup>37</sup> se cuenta por ahora con 158 tesis. La mayoría tienen por objetivo la descripción del clima organizacional de una o varias organizaciones, involucrando satisfacción laboral. Si bien, cuando se cita a Likert se aborda de esta manera: las variables del medio, estructura y tamaño de la organización; las variables personales, objetivos y motivaciones personales, y las variables resultantes, sobre productividad y satisfacción laboral (Ramírez 2015). Pero la intención de Likert estaba más orientada a esclarecer los climas organizacionales bajo diferentes tipos de mando, con una fase de entrevistas que incluyen organizaciones civiles, haciendo posible que se tenga una taxonomía de referencia (Likert, 1960).

Por otro lado, el clima organizacional se liga en la práctica al desarrollo organizacional, como en propuestas como la de Bennis, que se describe a continuación, conocido también como cambio organizacional. Por lo que:

### a) Satisfacción laboral

Se refiere a: “el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (Keith en Ramírez *Op. cit.* p. 45). Si hay alguna confusión entre satisfacción laboral y la existencia de diferentes cosmovisiones en una organización, se aclara que el segundo término no se limita a los sentimientos y emociones, por lo que se aclara que medir satisfacción laboral no es objetivo de la presente investigación.

---

<sup>37</sup> <http://bc.unam.mx/index-alterno.html>

## b) Cambio organizacional

Warren Gamaliel Bennis define: “la estrategia del cambio es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones” (Bennis, 1973: 30). Igual que otros modelos de cambio organizacional se tiene Follen, Deloitte, etc. (Ver los diferentes aspectos de metodologías para medir el clima organizacional, en el anexo 3). Lo importante es que estas teorías proponen el cambio de valores conformando una identidad organizacional, pero debido a que los valores son parte de la identidad del humano, se propone estudiarlos desde la propia cosmovisión de los individuos, de las organizaciones y variaciones que se tratan, en este caso particular.

### **2.6 Amitai Etzioni. *The third way to a good society***

En esta revisión teórica, pareciera se encontraba con los elementos necesarios para este estudio, sin embargo, se presentan aquellas partes más cercanas y sus diferencias. La definición misma es:

*The good society is one that balances three often partially incompatible elements: the state, the market and the community. [...]The good society is an ideal. While we may never quite reach it, it guides our endeavours and we measure our progress by it.*

El bienestar social es algo que se balancea parcialmente, tres elementos a veces incompatibles: El estado, el mercado y la comunidad. El bienestar social es un ideal. Tal vez nunca lo encontremos, pero guía nuestros esfuerzos y a medir nuestro progreso por él (Etzioni, 2000: 12-13).

Efectivamente, se realiza una descripción de los grupos sociales, desde lo que podríamos decir, desde afuera, la interacción entre conjuntos, omitiendo cómo funcionan adentro éstos. Aquí se analizarán los procesos internos de estas organizaciones para conocerlas y aprender más de ellas y evitar subjetividades y otros sentimientos hacia la promoción de otras ideologías sobre propuestas de sistemas económicos existentes. Se describe los factores de comunidad:

*First, communities provides bond of affection that turn groups of people into social entities resembling extended families. Second, they transmit a shared moral culture (a set of shared social meanings and values that characterise what the community*

*considers virtuous versus unacceptable behaviour) from generation to generation, as well as reformulating this moral framework day by day. These that's differentiate communities from other social groups.*

En primer lugar, las comunidades proporcionan vínculos de afecto que las convierten en grupos de personas y en entidades sociales asemejándose familias extensas. En segundo lugar, ellos transmiten la cultura moral compartida (un conjunto de significados sociales compartidos y valores que hace que la comunidad los considere virtuosos frente a un comportamiento inaceptable) de generación en generación, así como marco moral reformulación de este día a día. Esto es lo que diferencia a las comunidades de los demás grupos sociales (*Ib. p. 15*).

Esta propuesta teórica es una invitación a operar en el mutualismo, participación social de acciones, hacia las asociaciones de éxito en cuanto a salud, organización ciudadana e incluso civil como alcohólicos anónimos:

*This posmodern style of management is said to be flat rather than hierarchical, based on networking rather than directive; that public goals can be served indirectly via the market. The management style most suitable for social work may not be the same for building a destroyer and so on.*

Este estilo de gestión posmoderno dicese ser pobre jerárquicamente basados en una red de trabajo en lugar de directivos; que los objetivos públicos podrían ser utilizados indirectamente como vía de mercado. El estilo de gestión más adecuado para el trabajo social no puede ser el mismo para construir algo destructor y así sucesivamente (*Ib. p. 19*).

También, aborda este autor, casos híbridos en Inglaterra, aquellos en los que considera se logra la combinación entre comunidad, organismos privados y gobierno: instituciones religiosas, sociedades de beneficencia, instituciones culturales, carnicerías estatales y autoridades públicas como la British Broadcasting Corporation, (BBC) este último que muestran contenidos libres de pagos a usuarios (*Ib. p. 49*). Es indudablemente interesante, la revisión de esta publicación, con propuestas de coordinación, política y económica entre estado, ciudadanía y comunidad. Así es que de esta propuesta teórica, se toma como elementos de aplicación al caso de estudio, los valores morales: responsabilidad y solidaridad.

## 2.7 Teoría de reingeniería de procesos

La reingeniería se utilizó por primera vez con IBM en el área de crédito y posteriormente con Kodak en el área de producción. Henry Johansson define la reingeniería de procesos como “una nueva forma de pensar” (Johansson, 1995: 268). Donde la “competitividad entre organizaciones las orilla a la revisión y rediseño de hacer sus actividades” (*Ib.*, p. 268). Un enfoque que viene desde la portada: “olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa” (Hammer, 1994).

En su planteamiento del problema: “ninguna de las modas administrativas de los últimos veinte años – la administración por objetivos, la diversificación, la Teoría Z, los presupuestos de base cero, los análisis de cadena de valor, la descentralización, los círculos de calidad, la ‘excelencia’, la reestructuración, la administración por matrices, el empresariado interno, la administración de un minuto- ha detenido el deterioro del desempeño competitivo de la corporación [...] lo que las compañías tienen que hacer es organizarse en torno al *proceso*” (*Ib.* p. 27-29).

Asimismo considerar que: “un proceso es cualquier operación o serie de operaciones que producen un cambio” (Felder, 1941: 46). Con esta premisa, se decide que en el presente trabajo de investigación, se partirá de un mapa hipotético en el cuadro 2, sobre los procesos que se encuentran comúnmente en una empresa con perfil de ser controladas por algún sistema de planificación de recursos por ERP (*Enterprise Resource Planning*), como puede ser Oracle, SAP, entre los más conocidos en el mundo empresarial de tecnologías de la información o TI, es decir, desde un espacio común y conocido por administradores: aspectos<sup>38</sup> humanos, operación, finanzas y mercadotecnia, para entender cuáles son los subprocesos que se administran en las organizaciones originarias. Lo que se detalla en la descripción de variables e instrumentos de recopilación información y análisis de resultados en el capítulo de metodología.

---

<sup>38</sup> Se propone en todo el texto la presentación de aspectos humanos para evitar mencionar como recursos humanos, aun cuando es el nombre de uso común, se presta a la crítica de que “el humano no es un recurso”.

## 2.8 Otras Teorías que no se acercan al caso de estudio

### a) Teoría de sistemas

Norbert Wiener es considerado como el padre de la cibernética. La Teoría general de sistemas (TGS) se atribuye a Ludwing von Bertalanffy por sus trabajos publicados sobre biología en 1950. Esta Teoría es de las más controversiales en cuanto a autores, publicaciones y campos en los que se realizaron, lo cierto es que en administración se reconoce a James Gary March, *Teoría de la organización*, 1961, en donde se observa, aborda el ambiente laboral conforme a las condiciones: “establecemos el postulado general de que aumentos en el *balance de las utilidades de compensación sobre las utilidades de contribución* (4.1)<sup>39</sup> disminuyen *la proporción de propensión del individuo participante a dejar la organización* (4.2)<sup>40</sup>” (March, 1961: 102). Misma propuesta que ya venía manejando Taylor como se mencionó, por lo que se observa en los resultados que los motivos de participación cambian dada las necesidades y la cosmovisión del grupo social en estudio.

Dos términos enfocan el desarrollo de la Teoría de March: compensaciones: “son pagos hechos por (a través de) la organización a sus participantes” (*Ib.* p. 92).

El otro término es conflicto: “ruptura en los mecanismos estándar de las decisiones, por la cual un individuo experimenta dificultades al elegir una acción alternativa” (*Ib.* p. 121). Dejando clara posición: “el conflicto de la organización no proviene de los problemas de los individuos al tomar una decisión, sino entre la diferencia entre las elecciones hechas por individuos diferentes en la organización” (*Ib.* p. 130). De esta Teoría se toma “conflicto”, para conocer cómo se manifiesta en el proceso de documentación, dado el tratamiento que se le da en las organizaciones de estudio.

---

<sup>39</sup> Lo referido a 4.1, dice lo siguiente: “La Teoría de Banard y Simón, teoría de motivación, condiciones bajo las cuales una organización puede inducir a sus miembros a continuar su participación Simón, Smithburg y Thompson (1950, p. 381 – 392)” (March, 1960: 90).

<sup>40</sup> Lo referido a 4.2, es: “Teoría del equilibrio organizativo, tal como la hemos formulado aquí, implica una estructura, una organización subyacente al equilibrio. Los consumidores en una organización, como la de los capitalistas, ha sido generalmente ignorados, excepto por los teóricos de economía” (March, 1960: 97 -98).

## **b) Teoría de decisiones y Teoría de estrategia: William Ouchi, Sigeru Kobayashi y Michael Porter**

Se enuncian aquellas teorías que son importantes, pero que no aportaban elementos para el acercamiento que se requiere realizar. En la Teoría de decisiones, en resumen, se propone que las decisiones las tome el grupo, pero no ajusta al caso de estudio debido a que se registra que la organización de estudio labora sobre decisiones similares, lo cual se ignora en este momento.

Mientras que si la Teoría X y Y, de McGregor es un estudio entre empatías y caracteres predefinidos de la figura de los operadores. La Teoría Z, es un análisis de tensiones en el clima laboral (tema ya desarrollado). Mientras que Kobayashi se estudia debido a su incidencia en el desarrollo de creatividad en la empresa, pero que no aporta los elementos de costumbres de las culturas, ni sus cosmovisiones particulares.

## **2.9 Otras ciencias**

Se revisó bibliografía sobre administración social y gestión de trabajo comunitario encontrándose con:

### **a) Gestión social: trabajo social y sociología**

Se observa que se ha dado tratamiento a las organizaciones sociales, más “como proyectos” (Ander, 1990: 56), (Tschorne, 1990), Marchioni, (1987, 2001) que como estructuras administrativas, o como: “procesos de capacitación, aprendizaje y terapia social” (Barbero, 2005: 26), recomendación del campo de conocimiento de Trabajo social. Esta disciplina es la que tiene mayor acercamiento a la presente investigación, pero da el tratamiento de “organizaciones comunitarias”, con enfoque carente de administración, por lo que no se toma esta denominación para evitar confusión con la misma.

También, se verificó que hay limitación ante la descripción de organización de comunidad, definiéndolas por sus: “dimensiones culturales, relacionales, políticas y educativas” (*Ib.* p. 52), faltando las operativas, financieras y de mercado. Asimismo, la gestión es “a través de intervención de grupos por medio de

reuniones, trabajo con responsables o individual” (*Ib.* p.126), es decir, se aborda como un grupo social, mas no como una organización.

### **b) Gestión política y económica**

En el mejor de los casos se tiene estudios étnicos con variables sociodemográficas: “*ethnic diversity, population size, and charitable giving*” (Salter, 2004: 40-67), pero que siguen un camino hacia la formulación de políticas públicas.

A diferencia de las anteriores, haciendo consideraciones administrativas, aunque sigue careciendo de criterios comparativos teóricos y prácticos entre casos, se menciona como: “bienestar social es una actividad organizada.” (Moix, en *Ib.* p. 45). “El bienestar social se aborda en estudios desde 1945, como *Social welfare state* y un documento de las Naciones Unidas, 1960 con el título *Community Development*” (Marchioni, 2001: 10).

Otro estudio aborda el beneficio social de Murcia: “Nuestra tesis está compuesta por dos premisas: 1ª Bienestar social es un concepto más amplio que los términos de acción social y servicios sociales. 2ª Bienestar social es una noción que excede al Estado de bienestar” (Alemán, 1996: 11).

En el caso de España recomiendan: “la universidad debe jugar un papel asesor y orientador de las administraciones locales, impulsando las políticas sociales” (Lillo, 2004: 59). Pero carece de una descripción que indique cómo realizar tal enlace.

Los valores que: “sirven para un centro de servicios (europeo) o programa de intervención son: eficacia, eficiencia, responsabilidad efectiva y de gestión, flexibilidad, igualdad, apertura a experiencias e innovaciones, atención a recursos humanos, conocimiento de la realidad, universalidad, planificación y coordinación, participación democrática, prevención, interdisciplinariedad, colectivos profesionales y juventud” (Alemán, *Op. cit.* p. 440). Mismos que serán tomados en cuenta en el diseño de metodología en el capítulo 4; cuestionarios y metodología.

### **c) Gestión cultural**

Se refiere a un enfoque orientado hacia el medio de arte y cultura, sobre todo para organizaciones civiles. No profundiza en los aspectos particulares de etapas del proceso administrativo o áreas funcionales. “La administración significa

competencia para orientarse como proyecto, garantizando la eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Este concepto integra el pensamiento estratégico y la gestión orientada al mejoramiento de las personas, las organizaciones, las comunidades y las naciones” (Licona, 2000: 11). Lo que muestra nuevamente el enfoque de proyectos más que de administración de organizaciones.

## Conclusiones

Como resultado al análisis crítico de las publicaciones, que han conformado la Teoría de la administración, cercanas a grupos humanos que convivan sus intereses sociales y los organizativos. Por lo que se indaga en conocer los subprocesos en un tipo de administración que tiene los siguientes elementos:

**Cuadro 2. Elementos administrativos a tomar en cuenta en la documentación de organizaciones originarias**

<b>Autor</b>	<b>Obra</b>	<b>Elementos administrativos</b>	<b>Aspectos vinculados</b>
Rederick Winslow Taylor.	<i>The Principle of Scientific Management</i>	Forma de trabajo individual y forma de trabajo grupal	Operaciones
Henri Fayol	<i>Administration Industrielle et Générale</i>	Principios aplicables: 1) división de trabajo, 2) autoridad, 3) unidad parcial de mando, 4) una jerarquía parcial, 5) un orden relativo 6) unión de personal. 7) equidad y 8) estabilidad del personal. Elementos: previsión, organización, mando, coordinación y control.	Condiciones humanas y de operación
Elton Mayo	<i>The human problems of an industrial civilization</i>	Jornada de trabajo, necesidades, valores, objetivos personales y estímulos.	Condiciones humanas y de operación
Gary March y Herbert Simon	<i>Teoría de la organización</i>	Participación del individuo, conflicto y retribución.	Condiciones humanas y de operación
Warren Gamaliel Bennis	<i>Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas</i>	Valores, costumbres y creencias.	Condiciones humanas
Amitai Etzioni.	<i>The third way to a good society</i>	Valores morales: responsabilidad y solidaridad Red de mandos en lugar de directivos.	Condiciones humanas y de operación
Michael Hammer.	<i>Reingeniería.</i>	Donde trata de diseño del trabajo, controles y relaciones.	Toda la organización

Fuente: elaboración propia.

Además, se tomará en cuenta el desglose propuesto para el proceso administrativo como lo desglosa Chiavenato, con sus diferentes características:

**Cuadro 3. El proceso administrativo**

Planeación	Organización	Dirección	Control
Definir la misión	Dividir el trabajo	Designar las personas	Definir los estándares
Formular objetivos	Asignar las actividades	Coordinar los esfuerzos	Monitorear el desempeño
Definir los programas para alcanzar los objetivos	Agrupar las actividades en órganos y cargos	Comunicar	Evaluar el desempeño
Programar las actividades	Asignar los recursos	Motivar	Emprender acciones correctivas
	Definir la autoridad y responsabilidad	Liderar	
		Orientar	

Fuente: Chiavenato, *Op. cit.* p. 143.

Sin embargo, de los aspectos teóricos, provenientes del desarrollo de las Teorías de la administración, los casos prácticos de mapeo de procesos (aspectos humanos, operaciones, finanzas y mercadotecnia) y de anotaciones de los datos provenientes del estudio de campo, se propone una categorización de subprocesos. Se elabora el siguiente cuadro que muestra los posibles subprocesos que se podrían encontrar en el análisis administrativo de las organizaciones originarias:

**Cuadro 4. Indicadores en subprocesos administrativos**

Etapas del Proceso Administrativo				
Subprocesos administrativo	Planeación	Organización	Dirección	Control
<b>Administración de personal</b>	Definir de horario.	Asignar horario.	Motivar cumplimiento horario.	Evaluar horario.
<b>Reclutamiento y selección</b>	Definir participantes.	Asignar personas que deben participar.	Comunicar participación.	Revisión de la participación.
<b>Relaciones humanas</b>	Buscar cómo evitar conflictos.	Asignar grado de satisfacción por conflictos resueltos	Resolución de conflictos.	Evaluar causa de conflictos.
<b>Capacitación</b>	Definir personal a capacitar.	Asignar personal a capacitación.	Autorización de personal a capacitar.	Revisión de personal capacitado.
<b>Operaciones</b>				
<b>Producción</b>	Diseñar actividades y procesos.	Asignar actividades.	Autorizar actividades y procesos.	Evaluar la ejecución de procesos.
<b>Calidad Características definidas</b>	Definir características.	Asignar características.	Autorizar características definidas.	Revisar el cumplimiento de características definidas.
Mantenimiento	Programar revisión de herramienta o equipos.	Asignar tiempos de revisión de herramienta o equipos.	Autorización y comunicación de programa de revisión de herramienta y equipo.	Revisión de funcionamiento de equipo.
Logística y distribución	Programar entregas.	Asignar entregas.	Autorización y comunicación de programa de entregas	Evaluación de entregas realizadas.
<b>Finanzas</b>				
Estados financieros	Estado de resultados, balance general, pruebas de eficiencia: liquidez, rentabilidad, punto de equilibrio, utilidad, razón circulante, razón de endeudamiento.			
Proyectos de inversión	Intereses compuestos.			
Control de costos	Relaciones costo beneficio, afianzamiento.			
<b>Mercadotecnia</b>				
<b>Promoción</b>	Diseñar campañas de promoción.	Asignar recursos y responsables a campañas de promoción.	Autorizar campañas de promoción.	Evaluar la eficiencia de las campañas de promoción.
<b>Plaza</b>	Programar plazas de venta.	Asignar plazas.	Autorizar y comunicar plazas.	Evaluar funcionamiento de plazas.
<b>Producto</b>	Programar producto hacia venta.	Asignar recursos para elaboración de productos.	Autorizar cantidad de producto autorizado.	Evaluar venta de productos.
<b>Precio</b>	Calcular de precio.	Asignar precio.	Autorizar de precio.	Evaluar eficiencia del precio.
<b>Servicio al cliente</b>	Programar servicio al cliente.	Asignar recursos y actividades para servicio al cliente.	Tomar decisiones para solucionar quejas en servicio al cliente.	Evaluar servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 3. Cosmovisión

### 3.1 Estudios de cosmovisión mesoamericana

Este tema se desarrolla en el Seminario de investigación de la construcción de la visión del mundo mesoamericano 2015, impartido por Alfredo López Austin, quien define cosmovisión como:

Cosmovisión es un hecho histórico de producción de procesos mentales inmerso en decursos de muy larga duración, cuyo resultado es un conjunto sistémico de coherencia relativa, constituido por una red colectiva de actos mentales, con la que una entidad social, en un momento histórico dado, pretende aprehender el universo en forma holística (López Austin).<sup>41</sup>

Por lo que los propuestos mentales tomados en cuenta serán la adopción de valores éticos y la interpretación de significados para el campo de la administración de trabajo.

Alfredo López Austin tiene estudios de ordenamiento organizativo como instituciones de los antiguos pueblos mesoamericanos: “Instituciones como el mercado, la guerra o los tribunales produjeron y se rigieron por normas, tradiciones y aparatos que englobaban sociedades de distintos rangos de complejidad” (López Austin, 1990: 30).

Por lo anterior se realiza el presente estudio bajo tres probabilidades:

1. El radio de afectación: Así, al no pertenecer al mismo radio de entendimiento, se daría lo que es un “choque de cosmovisiones”. Ejemplo: “un hacha de acero no tiene los mismos valores a un hacha de madera, ni por usos de los materiales ni por percepciones de otros tipos” (López Austin, 2015, *Op. cit.*).
2. La lengua como un factor que informa de cómo se procesa la información: en un sistema de grados significativos de actores sociales se cree que hay un grado de entendimiento específico de conceptos en campos semánticos definidos, con visiones del mundo que contemplan valores, creencias, gustos individuales y sociales, es decir ante visiones de un mundo diferente.

---

<sup>41</sup> [http://media.wix.com/ugd/f2defc\\_c30d5cb3e87341e1b01039bb09260d84.pdf](http://media.wix.com/ugd/f2defc_c30d5cb3e87341e1b01039bb09260d84.pdf)

### 3. Los valores como ese ente motor que da movimiento las acciones.

Asimismo, la evidencia indica que hay cambios en la cosmovisión de las organizaciones tratadas debido al cuestionamiento hecho entre tres actos mentales. Los que Austin menciona en sus apuntes del Seminario mencionado, donde José Luis Díaz clasifica los actos mentales en: “sensaciones, percepciones, emociones, pensamientos (que incluyen conceptos, juicios, razonamientos, creencias), imágenes, recuerdos e intenciones” (Díaz, 1943: 417). Aquí se analizó el fenómeno de cosmovisión organizacional por medio de la interpretación de significados de conceptos, la adopción de valores éticos (juicios) y las creencias particulares, correspondientes en diferentes subprocesos administrativos y operativos. Se dejó fuera principalmente el análisis de las sensaciones, percepciones, emociones, que se observa está en el campo de la etno-psicología, se explicará en el punto 6.3. De los estudios de cosmovisión mesoamericana revisados se tiene los siguientes elementos:

#### **a) Elementos cósmicos: el clima y temporalidad**

Broda, en *El conocimiento mesoamericano I, calendario, astronomía y cosmovisión*, describe la referencia a niveles cósmicos que influyen en la planeación de actividades agrícolas, así como lo referente al orden religioso y de autoridad, presentándolo a través de la práctica de los usos de los calendarios<sup>42</sup>.

#### **b) Espacios físicos: sitios que conectan, Monte sagrado**

La explicación sobre este importante símbolo se ha ido profundizando en investigadores de mitos, estelas, cerámicas, entre otros: “Al morir cada individuo, su semilla-corazón regresa al interior del Monte [...] se convierte en los gérmenes de lo que existirá en la superficie de la tierra gracias al ciclo de vida/muerte” (López y Luján, 2009: 72). Ampliando la idea se encuentra entonces que en este lugar: “Las semillas-corazones son las almas de las criaturas muertas que habitan el enorme hueco del Monte Sagrado. En este hueco que es la gran bodega cósmica de la vida latente, no sólo están las almas de los animales, vegetales y humanas, sino las de los objetos artificiales, pues en el pensamiento mítico se

---

<sup>42</sup> Para ampliar, se recomienda revisar a Broda, Johanna (2014) en *El conocimiento mesoamericano I, calendario, astronomía y cosmovisión*. México: UNAM

crea que también éstos proceden del tiempo primordial del mundo” (Millones y López, 2013: 45). Las explicaciones anteriores pertenecen a mitos mesoamericanos, que si bien, se escucha y se relaciona sobre todo en muchos lugares de México, con las fechas de Día de muertos o Todos los Santos: “la creencia en el flujo se funda en la posibilidad de la comunicación entre este tiempo – espacio y el otro. Las vías de los dioses son los árboles cósmicos. Por el interior de sus troncos suben o bajan en movimiento helicoidal. Así caminan los dioses, formando con las dos corrientes, descendiente y caliente una, ascendente y fría la otra, la figura que entre los antiguos nahuas se conocía con el nombre de *malinalli*. Este proceso, como ya se ha visto, queda englobado en la idea del mítico Tamoanchan (López, 1990: 93). Asimismo, se tiene otros sitios sagrados a tomar en cuenta, tanto en los espacios productivos como por su significado simbólico: “Las cuevas son pasos directos al otro mundo. Hunac Ceel Cauich al ser arrojado a un cenote, volvió a la superficie para anunciar que había recibido la palabra de los dioses: él sería el gobernante de Chichén Itzá. Lo fue entonces, sin pertenecer al linaje” (*Ib.* p. 102 -103).

Incluso en los pueblos que han quedado atrapados en las zonas urbanas o industrializadas en *Tlalnepantla*: “de las cuevas decían que se aparecían unos indios, dicen que ahí, se apareció un indio grandote con una lanza” (Beltrán, 2012: 71).

### **c) Seres míticos: Dueño o cuidadores**

Estas personalidades se han encontrado en muchos mitos mesoamericanos, así como de otras partes del mundo, la explicación puede ser: “los estudios etnográficos dan a conocer una de las personalidades más interesantes el Dueño. El personaje se ubica en el tiempo del mito, cuando aún era de noche y los ‘antiguos’ construían los grandes monumentos que hoy se encuentran en ruinas. Al salir el Sol por vez primera, Los “antiguos” se ocultaron bajo la tierra o se convirtieron en piedra” (López y Luján, *Op. cit.* p. 72).

De esta imagen relacionada con las anteriores, se tiene que: “las figuras del Dueño y de las semillas-corazones se han reflejado en la imagen paralela del rey

derrotado en espera, mesiánicamente, el tiempo oportuno para su regreso” (*Ib.* p. 73).

De esta forma, se puede apreciar que en las localidades de la Mixteca se conoce como “Dueño del cerro” a quién se le hacen ofrendas en determinadas fechas del año. Así, por ejemplo, el caso de los favores que Chazumba recibidos por un ser mítico conocido en la región Mixteca como Tupa o espíritu del cerro:

En el principio el Tupa de Yucuzaa vio con tristeza los campos del lugar, miró que dependían los vecinos sólo de la lluvia para sembrar y se compadeció. Decidió ir a traer agua de donde fuera y se fue a ver a muchos Tupas de otros cerros y montañas. Hasta que al fin llegó con el volcán La Malinche a quién le solicitó agua, ésta aceptó darle una corriente permanente, un río que saciaría la sed de la región. Pero le impuso la condición de que debía trabajar sin descanso, pero éste cayó en un sueño profundo después de muchos días de trabajo. Bastó este descuido para que un Tupa de Tamazulapam desviaré el cauce del río hacia su tierra. En castigo, el Tupa fue convertido en una gran masa de tierra y piedra, el Cerro Yukuzaa, ahí donde se durmió (Ceballos, 2007: 93).

En el análisis crítico realizado para la obtención de una axiología cercana a las organizaciones de trabajo a tratar, se presentan en el anexo 4 más de estos mitos locales.

#### **d) Seres simbólicos: fauna sagrada y plantas sagradas<sup>43</sup>**

Cuando se va a los pueblos, se encuentra con animales dotados de personalidad. Pero en una explicación se dice que: “los dioses del panteón americano, para hacerse comprensibles a la sociedad humana, se presentaban con la forma de tales seres, o bien en combinación de características de varios de ellos, por lo que conformaban una criatura que al sumar sus atributos podía expresar su poder” (Millones en Millones *Op. cit.* p. 14).

#### **e) Otros paradigmas: complementariedad o unión, las cosas tienen alma**

Esto que podría sonar lejano a la cultura nacional, cuando se dice que: “los dioses creadores quedaron distribuidos durante el ciclo de vida-muerte: unos en la parte

---

<sup>43</sup> Para consultar más de este tema se recomienda revisar López Austin en *Fauna fantástica de Mesoamérica y los andes* hace una taxonomía amplia sobre animales del mundo perceptibles (ecuménicos) e imperceptibles (anecuménicos), que sirve para conocer y comprender los atributos que se les da a estos personajes.

superior, en su etapa de existencia de vida, cubierta por la cáscara perceptible y dura; otros, bajo la tierra, en el interior de Monte Sagrado en su etapa de existencia de muerte. Los mochós se refieren a los que viajaron a las entrañas del mundo, cuando apareció la luz del Sol, en términos que poseen cierto tinte bíblico” (López y Luján, *Op. cit.* p. 76).

Por lo que cuando te golpeas con una piedra u otro objeto se dice que quedó dentro de ti y hay que sacarlo, limpiándote con yerbas curativas, podría pensarse que las partículas seguramente sí atravesaron la piel y las sustancias sí están dentro de ti.

### **3.2 Valores éticos, axiología o escalas de valores**

Muchos autores han escrito la diferencia entre ética y moral, se expone el planteamiento de Paul Ricoeur por referenciar a trabajos sobre el significado: “ambos hacen a la idea de las costumbres, *ethos* y *mores*, ética para la aspiración de una vida cumplida bajo el signo de las acciones estimadas buenas, y el de moral para el campo de lo obligatorio, determinado por las normas” (Ricoeur en Gómez, 2002: 241).

Para Scheler la construcción de axiologías o escalas de valores tenían que ver con: “la idea del “*depositatio* de valores”, y que se fundan en la esencia de los valores como tales valores. Representan en conjunto una Axiología.” (Scheler, 2001 [1913]:145). En la jerarquización propone el mismo autor que los valores deben de tenerse en escalas en los grupos:

- a) De agrado
- b) Vitales
- c) Espirituales
- d) Estéticos, jurídicos e intelectuales

Lo que se toma como referencia al momento de analizar los relatos orales y obtener una axiología cercana a la Mixteca poblana.

### **3.3 Teoría crítica: análisis de discurso y construcción de axiologías**

En el análisis de creación de juicios de otros, la otredad, se llega hasta la formación de nacionalidades. En la Teoría de la imagología como la presenta Leessen dice:

*Race, finally, speaks for itself: Taine unhesitatingly sees texts as co-determined in their literary characteristics by their authors' physical ethnicity; the nature of the determination obviously invoking the presupposition that physical ethnicity entails specific moral and cultural particularities.*

La raza, finalmente, habla por sí misma: Taine ve vacilar textos como co-determinados en sus características literarias de etnia física por sus propios autores; la naturaleza de la determinación, obviamente, la invocación de la presuposición de que la etnicidad física conlleva a particularidades morales y culturales específicos (Leerssen en Beller, 2007).

Sobre los valores éticos en las narraciones se tiene los siguientes ejemplos:

1. Ricoeur en *La metáfora viva*: “comparación de algo abstracto y metafísico, de algo de orden moral, con algo físico y que afecta a los sentidos” (Ricoeur *Op. cit.* p. 85).
2. Walter Benjamin en *Imágenes que piensan*, ante un relato de un niño enfermo, que lo acaricia su madre, mientras dice un conjuro, él da dos explicaciones, la primera: “vemos claramente que ese dique siempre se desmorona cuando el río tiene la potencia suficiente para arrastrar al feliz mar del olvido todo lo que se encuentra en el camino. Las caricias le marcan un cauce al río” (en *Imágenes que piensan*, Benjamin ed. En español). Comparando el final de la narración con la desembocadura de un río, éste es un ejemplo de motivos en la construcción de imágenes.
3. Por su parte, Greimas expone: “respecto al contenido de la construcción teórica, la moralización parece así descansar en una regulación del devenir social, en axiologías modales superpuestas (en el nivel semionarrativo) y en el sentido de la medida (en el nivel discursivo). Entonces, que el recorrido discursivo del sujeto apasionado esté acabado, que las consecuencias sean manifestadas y observables bajo la forma de *figuras de comportamiento*. Ejemplo:
  - *Temía ya no tener suficiente y contraer deudas. Chateler le informó que su apartamento sólo le costaba seiscientos francos por mes.*
  - *Una miseria, dijo, viendo el sobresalto de Nais...*” (Greimas, 1994: 144).

Él determina su análisis discursivo al relacionar narrativa, valorización moral y emociones: “la moral económica, inscribe explícitamente ese sobresalto. El comportamiento pasional: rubor, palidez, angustia, sobresalto, crispación, temblor, etc. Podemos convenir en denominar emociones a tales manifestaciones” (*Ib.* p. 144).

Este último es interesante pues da una pauta a la elección de emociones sobre la expresión de valores, algo que se desarrolla en inteligencia artificial.

También pueden influir en el comportamiento y procesamiento de emociones dando una retribución desde el mundo real a los parámetros de los que “se puede sentir” y “elegir”, para una u otra actividad que en su conjunto es parte de la organización y de los efectos del ambiente grupal. Por lo que al referirse a percepciones y emociones, se encuentra que la mejor manera de tener un acercamiento al diseño de axiologías es por medio de la Teoría crítica y la antropología.

### **3.4 Teoría antropolingüística: variación de significados**

Dado que: “el habla tiene una razón social, como medio de comunicación y también como modo de identificación de grupos sociales, y estudiar el habla sin referencia a la sociedad que la usa es excluir la posibilidad de encontrar explicaciones sociales a las estructuras” (Hudson, 1981: 14).

Para esto se debe comprender los *Textos y contextos*<sup>44</sup>, sociales, económicos o a la manera clásica: “construir bien las metáforas es percibir bien las semejanzas” (Poética, 1459 a 4-8 en Ricoeur, *Op.cit.* p. 37).

La relación entre significado y significante valiosa por ser: “los objetos del mundo natural, que constituyen por así decir el ‘significante, se ven transformados por efecto de la percepción en rasgos, figuras y objetos del ‘significado” (Greimas, *Op. cit.* p. 13).

A continuación se presenta un resumen sobre lo analizado por Alessandro Duranti en el contraste de uso de modelos de antropología lingüística o sociolingüística (la

---

<sup>44</sup> Van Dijk, Teun A (1993). *Texto y contexto. Semántica y pragmática del discurso*. México: Cátedra.

diferencia epistemológica se puede consultar en la referencia)<sup>45</sup> en estudios de búsqueda de significados:

Las propuestas analizadas para elección de método para análisis de conceptos administrativos son:

1. Denotativo Lyons 1969, lo refiere como “identificar determinados objetos del mundo en el uso de las categorías gramaticales sin hacer referencia a otros aspectos sociales” (Duranti, 2000 [1997]: 273).
2. En “las formas sintagmáticas: hombre – mujer, propuesta estructuralista de Lévi- Strauss. Como la elección de “plebeyos” por “nobles” da a los nobles un estatus especial, por lo tanto el dominio no se apoya sólo por los de arriba, sino por los de abajo” (*Ib.* 274).
3. Definición “ostentiva desde el enfoque filosófico: ¿Qué es esto? Una manzana. ¿Qué significa? ‘pie’ ‘esto’” (*Ib.* 274).
4. “Metapragmáticas de Silverstein contextualizar” (*Ib.* 274).

Se elige la forma ostentiva debido a que no contamos con categorías gramaticales, no es del orden sintagmático y no tenemos contexto suficiente, puesto que este es uno de los objetivos.

En el presente trabajo se descartan las contextualizaciones que recomienda Gumperz (1992) como risas, voz ronca o soplamientos, porque podrían ser mal interpretados, pero se pueden tomar en cuenta en con un enfoque de pragmática lingüística en otra ocasión, posterior a este trabajo.

---

<sup>45</sup> <http://www.sscnet.ucla.edu/anthro/faculty/duranti/reprints/lenguacultura.pdf>

### 3.5 Etnografía

Del griego *εθνος*, nación y *γραφια*, estudio o lo escrito de, es decir, el estudio de una nación. Una herramienta primordial de los antropólogos es la etnografía:

La etnografía consiste en la observación y análisis de grupos humanos considerados en su particularidad (grupos elegidos a menudo entre aquellos que no derivan en modo alguno de la naturaleza de la investigación) y que busca restituir, con la mayor fidelidad posible, la vida de cada uno de ellos, mientras que la etnología utiliza de manera comparativa de los documentos presentados por el etnógrafo (Lévi- Strauss, 1985 [1974]): 50).

Así como Marvin Harris realizó estudios desde dentro o *emic*, o desde fuera *etic*, es decir, ser un observador participativo o no participativo, se observó en campo que al momento de estar dentro de la comunidad era imposible el no interactuar con los miembros de la misma, ya que al ser incluido en momentos de convivencia, también se era incluido en momentos de responsabilidad como la elaboración de comida, limpieza y de cuidado de la luz en las tumbas en la fiesta de *Todos los santos*. Por lo que es necesario aquí describir los instrumentos de campo que se podían haber utilizado:

1. Entrevistas abiertas: se elaboran las primeras por medio de un conocimiento previo, pero en el momento que se comienza a obtener la información deseada, se permite continúe el informante sin hacerle otra pregunta (Moreno 1990: 45)
2. Cuestionarios: se tratan de preguntas iguales que se aplican, no es imprescindible la interacción del informante con el investigador (*Ib.* p. 45).
3. Historias de vida, análisis de discursos de prensa, relatos o públicos con sentido político, opciones que serían adecuadas para un estudio con mayor profundidad y más extenso, que cubriera aspectos económicos, políticos, de género y lingüísticos (Kornblit, 2004: 40 – 170).

Sin embargo la entrevista de profundidad era la opción más cercana, pero aquí se optó por el cuestionario, dado que se considera en este momento que no se debe perder la uniformidad de la información recopilada para un análisis más certero.

Sin embargo, la etnografía es una técnica que se viene ocupando poco con intenciones como la presente. Una de las razones es: “Los acontecimientos que tienen lugar de 1968 y 1970. En primer lugar el movimiento estudiantil y popular de

1968 en el que tienen participación alumnos y maestros de la ENAH, genera una violenta crítica a la antropología culturalista [...] el resultado, es viraje radical hacia cuestiones de carácter socioeconómico, se abandona las investigaciones etnográficas y aumenta el número de investigaciones sobre campesinos” (Medina, 1999: 59).

Los métodos antropológicos diferenciando de otras ciencias: “la etnografía es en el campo, la etnología en el escritorio [...] El etnólogo no siente ese temor, porque la sociedad lejana que estudia no es nada suyo y porque no se condena por anticipado a extirpar todos los matices y todos los detalles y hasta los valores; en una palabra, todo aquello en lo cual el observador de su propia sociedad corre el riesgo de hallarse implicado” (*Ib.* p. 42).

Se menciona además, las observaciones que se tenían como antecedente de la antropología industrial, en cuanto a la migración de campesinos a la ciudad:

Los asuntos principales de que nos ocupamos aquí corresponden a cuestiones relacionadas con el trabajo industrial, con el desarrollo social [...] las problemáticas de que nos ocupamos fluctúan entre la perspectiva específica de las **adaptaciones** individuales de los grupos campesinos a los valores de la vida urbana, y los ajustes relativos a las ideologías ambivalentes del proceso de cambio de una cultura a otra (Fabregat, 1984[1978]: 9).

Debido a que una de las hipótesis de estudio sostiene que en el proceso de adaptación, se cambian los valores y la cosmovisión organizativa, lo cual se expondrá en los capítulos de descripción y análisis de la relación, conforme a este fenómeno.

Finalmente, a considerarse etnografías interesantes que se ha generado en años recientes en la problemática urbana son las de: “los aeropuertos internacionales”, por M. Korstanielo para conocer el comportamiento de lugares diseñados en inmovilidad y espera de pasajeros bajo la idea de seguridad, llamados por Marc Augé “no lugares”. Otras son las marchas y los trabajos de Oscar Lewis sobre las vecindades en la Ciudad de México (1965) donde consideran un enfoque de “pueblos en la urbanidad”, pues creen que se conserva la calidez, intensidad y profundidad de vínculos residenciales, vecinales y de parentesco (Cruces, 2011: 30).

## 3.6 Casos de países que incluyen organizaciones originarias

### 3.6.1 Modelo del buen vivir en Bolivia

La siguiente información se recoge de medios de comunicación de carácter periodístico informativo (como se cita), lo que es una entrevista de un funcionario de gobierno la primera, y una crítica, la segunda.

En una entrevista, el ministro de Relaciones Exteriores y experto en cosmovisión andina, David Choquehuanca, explica los detalles principales de este planteamiento que sitúa a la vida y a la naturaleza como ejes centrales.

El Vivir Bien, el modelo que busca implementar el gobierno de Evo Morales, se puede resumir como el vivir en armonía con la naturaleza algo que retomaría los principios ancestrales de las culturas de la región.

El artículo 8 de la Constitución Política del Estado (CPE) establece que: “El Estado asume y promueve como principios ético–morales de la sociedad plural: *ama qhilla*, *ama llulla*, *ama suwa* (no seas flojo, no seas mentiroso ni seas ladrón), *suma qamaña* (vivir bien), *ñandereko* (vida armoniosa), *teko kavi* (vida buena), *ivi maraei* (tierra sin mal) y *qhapaj ñan* (camino o vida noble).

Llegar a acuerdos en consenso. Respetar las diferencias. Vivir en complementariedad. Equilibrio con la naturaleza. Defender la identidad. Uno de los objetivos principales del Vivir Bien es retomar la unidad de todos los pueblos. Aceptar las diferencias. Priorizar derechos cósmicos. Saber alimentarse. Saber beber alcohol con moderación. Saber danzar. Saber trabajar. Reincorporar la agricultura a las comunidades.

**Trabajar en reciprocidad:** vivir Bien es retomar la reciprocidad del trabajo en las comunidades. En los pueblos indígenas esta práctica se denomina *ayni*, que no es más que devolver en trabajo la ayuda prestada por una familia en una actividad agrícola, como la siembra o la cosecha”<sup>46</sup>.

Aunque en este escenario de buenas prácticas por parte del gobierno, se tiene las críticas de otros sectores que piden sean atendidas otras situaciones como por ejemplo:

Más de 13 sectores de la Federación de Empresarios Privados de Cochabamba y otras entidades, se reunieron ayer para discutir entre otras cosas como enfrentar lo

---

<sup>46</sup>[http://www.economiasolidaria.org/noticias/vivir\\_bien\\_propuesta\\_de\\_modelo\\_de\\_gobierno\\_en\\_bolivia](http://www.economiasolidaria.org/noticias/vivir_bien_propuesta_de_modelo_de_gobierno_en_bolivia) septiembre, 2015.

que ellos llaman el acoso de las autoridades de impuestos internos. Según el Banco mundial nuestro sistema de impuestos es el más ineficiente del planeta.<sup>47</sup> Lo cierto, es que hay gran complejidad al tratar de tener una balanza equilibrada, y no sólo en la posibilidad de adoptar prácticas para que un sistema administrativo sea equitativo. Se considera que se debe focalizar y analizar la construcción y funcionamiento de estas organizaciones similares a las del presente estudio.

### **3.6.2 Modelo de buen vivir en El Salvador**

Otro gobierno que está interesado en abordar y proponer soluciones a su país desde el concepto de “El buen vivir” es El Salvador, donde su presidente, al comunicar el Plan de Desarrollo Quinquenal lo refiere como:

En la prosperidad del país debemos participar todos los salvadoreños y juntos debemos poner nuestros empeños y confianza en un futuro mejor construyendo el “Buen vivir” para toda la población, en especial de los más vulnerables.<sup>48</sup>

El Salvador plantea desde una mala situación, las estrategias, las cuales serán para construir un “Buen vivir”, sin embargo, este caso puede ser comentado en el paso del tiempo si se lograrán o no tener metas de atención a sectores multiculturales con este modelo que se pretende seguir. Lo anterior es el mismo caso que Ecuador (Coloquio de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2014).

### **3.6.3 Caso China**

En el siglo pasado, China tuvo guerras internas y extranjeras como en otros siglos, un país muy complejo y muy pobre que intentó, posterior a su guerra civil, crear una Ley de Reforma Agraria, con la cual despojaba a los dueños de sus tierras y el gobierno se convertía en el único controlador, como estrategia política, dado que conocían la capacidad de los campesinos a organizarse, según las *Obras publicadas de Mao Tse- Tung*: “ El número de miembros de las asociaciones

---

<sup>47</sup> <http://www.siglo21bolivia.com/analisis-economico/14-octubre-2015/>

<sup>48</sup> <http://www.presidencia.gob.sv/perspectivas-2015-en-la-ruta-del-buen-vivir/>, octubre, 2015.

(1927) campesinas aumentó vertiginosamente a los dos millones, y las masas bajo su dirección inmediata ascendieron a diez millones” (Mao Tse Tung, 1952: 21).

La migración de campesinos también estaba controlada y penada bajo los libros de familia en las restricciones *hukou*. China padeció períodos de hambre debido a una colectivización estructurada impuesta siguiendo el modelo de Stalin, quien ejecutó a los antiguos campesinos llamados kulaks. China comunista controlaba toda las pertenencias y la producción (Fishman, 2006, 63 – 76). Sin embargo, hasta el día de hoy se tiene un evento mítico de como *Los dieciocho agricultores* salvaron a China desde la aldea de Xiaogang, en la provincia de Anhui:

Dieciocho agricultores desesperados por hallar un modo mejor de alimentar a sus familias acordaron repartir la tierra que cultivaban de forma colectiva y asignar parcelas de tierra concretas a cada familia. Las explotaciones asignadas estaban obligadas a pagar un “diezmo” que iba destinada a los canales gubernamentales de distribución de alimento. Los agricultores acordaron que continuarían pagando su impuesto de cosecha, pero que una vez que estuvieran satisfechas sus necesidades, venderían o intercambiarían el excedente que pudiera haber extraído de la tierra. Un acuerdo de esta naturaleza era ilegal, y los agricultores sabían que su pacto podía llevarlos a la prisión o a la muerte. Los dieciocho hombres firmaron valientemente el pacto en diciembre de 1978. En él se afirmaba que si alguno de los signatarios era aprehendido y castigado, los demás mantendrían a su familia.

Al cabo de un año la mayor parte de los agricultores de Anhui, una provincia rural de 50 millones de habitantes, estaba actuando bajo una versión de lo que acabaría conociéndose como el Sistema de Responsabilidad Familiar el cual se instauró oficialmente en China en 1980. Dicho sistema autorizaba a las familias a lucrarse con el cultivo y la venta de sus cosechas, siempre que cumplieran con las responsabilidades alícuotas para el Estado. El documento se conserva hoy en el Museo de la Revolución China de Pekín. Uno de los dieciocho firmantes decía en el 2003 que era “una medida capitalista que desafiaba a la propiedad pública socialista de la época” (*Ib.* p. 76).

Lo anterior relata los casos de éxito y fracaso al intentar realizar imposiciones a países, sin pasar por un análisis exhaustivo en cuanto a sus tradiciones, necesidades y formas de organizarse, es decir, de las medidas que se toman en cuanto a la administración organizativa en su cosmovisión propia.

### 3.6.4 Caso México

Se tiene el registro de proyectos de la Universidad de Chicago, dado que su primer congreso fue en Pátzcuaro:

La antropología aplicada moderna en los Estados Unidos de América nació en el contexto de una reforma liderada por el servicio indígena de este país, la *Office of Indian Affairs* (OIA) —oficina de Asuntos Indígenas—. La antropología aplicada mexicana y la antropología estadounidense fueron participantes directas en la formulación de conceptos que se incluyeron en el IRA (*Indian Reorganization Act*, IRA) (Blanchette, Thaddeus, 2010: 33).

Las observaciones finales del desarrollo de antropología aplicada y sus proyectos en zonas indígenas de la escuela de Chicago fueron: “sufrirá lo que los antropólogos llaman ‘golpe cultural’. Este golpe es provocado por la rápida desorganización de viejas costumbres y valores quebrados por la implantación relativamente rápida de métodos y mecanismos de una civilización extraña” (*Ib.* 50). Formulando que ésta fue la supuesta razón de rechazo a los programas de industrialización, por los indígenas aborígenes de los espacios donde se implementaban estos proyectos que solían fracasar.

Así, en este capítulo, se muestra una breve referencia de la relación entre cosmovisión comunal basada en mitos, pinturas, estelas hacia una descripción de organizaciones originarias, así como políticas públicas en otros países que han logrado superar la idea de tener a los pueblos indígenas en estatus de subalteridad. Puesto que como se mencionó en el marco legislativo de México, los indígenas son considerados grupos vulnerables, lo cual es diferente a la legislación de Bolivia que los considera en la normatividad de su comportamiento y organización. Más aún en el caso de China que ha elevado las prácticas de organizaciones campesinas a leyes dando lugar a permitir primero la autosuficiencia local y la posterior demanda del Estado.

Con esto no se quiere decir, que en México se deben implementar las mismas prácticas y políticas de otros países, sino lo que se busca es reconocer las actividades de los grupos sociales que integran el país, para que se puedan tanto ajustar las políticas y programas encaminados al desarrollo social, económico y cultural. Como por otro lado, conocer y reconocer la historia propia y que las

variaciones sociales no son fenómenos de pueblos lejanos, sino que se viven en las empresas privadas, puesto que existe migración en todo el territorio, principalmente en las zonas urbanas e industriales, por las ideas de que son fuentes de empleo. En resumen se tienen los siguientes elementos:

**Cuadro 5. Relación entre cosmovisión y “buen vivir”**

<b>Elementos de cosmovisión</b>	<b>Elementos del “buen vivir” provenientes de la Constitución de Bolivia</b>	<b>Instrumentos de análisis</b>
Elementos cósmicos: clima y temporalidad.	Equilibrio con la naturaleza. Priorizar los derechos cósmicos.	Teoría crítica Antropología lingüística Etnografía
Espacios físicos: sitios que conectan, Monte sagrado.	Llegar a acuerdos en consenso.	
Seres míticos: cuidadores o dueño.	Respetar y aceptar las diferencias.	
Seres simbólicos: fauna sagrada y plantas sagradas.	Saber alimentarse. Saber beber alcohol con moderación. Saber danzar. Saber trabajar.	
Otros paradigmas: complementariedad o unión, las cosas tienen alma.	Vivir en complementariedad. Defender la identidad.	

Fuente: elaboración propia.

## Capítulo 4. Metodología

### 4.1. Planteamiento del problema

En México se tienen dos estudios que se han realizado por separado: por un lado, estudios de casos de estrategias administrativas y por otro lado, el estudio de las culturas originarias (indígenas).

Asimismo, se ha dado como respuesta a diferentes ajustes en las organizaciones, que el detalle de algunas problemáticas importantes se debe a temas culturales. Entonces, se realizan estudios de clima laboral, así como, desde hace algunos años, de desarrollo organizacional y en ciertos casos, de cambio organizacional o *change management*, pero ¿es en realidad lo que logran describir los porqués y soluciones de las variaciones culturales en las empresas?

Por lo se plantea que es necesario conocer el fenómeno de cosmovisión de la organización, para saber qué más pasa en la percepción de la organización desde sus integrantes. Para esto, dado que se cuenta con estudios previos de cosmovisión en pueblos indígenas mesoamericanos, así como contacto de investigación en zona de la Mixteca poblana, se describe y analiza las organizaciones originarias y la cosmovisión que de ella se tiene.

Especificidad del problema: pero se tiene otro problema que es necesario resolver para continuar: *la necesidad de documentación y análisis administración de los procesos y subprocesos en organizaciones mixtecas en su cosmovisión.*

Justificación: en cuanto a la relevancia social de esta investigación, es trascendente debido a que poco se conoce al interior de las organizaciones indígenas u originarias, desde el enfoque de ciencias de la administración. Además, se tendrá un sentido práctico que recopila diferentes cosmovisiones de los integrantes y que se puede tomar como referente en propuestas de estudio conforme a comportamiento en la organización y adaptación en los cambios de las mismas. Asimismo, se pretende generar un instrumento de investigación de campo, por medio de cuestionarios, que brinde una red de conocimiento con datos de relacionales entre descripción característica de la percepción e interpretación de las partes estructurales de una organización y los efectos que se tienen sobre subprocesos determinados, es decir cómo es la cosmovisión en el trabajo

organizacional. Generando como preguntas de investigación: ¿Cómo es la cosmovisión en la administración de organizaciones en México? ¿Cómo se administran las organizaciones originarias en México? ¿Cómo se puede diseñar instrumentos para obtener datos acerca de la cosmovisión de una organización en particular?

#### **4.1.2 Hipótesis general**

Los procesos organizativos son parte de la cosmovisión, y a través de sus valores e interpretación de conceptos puede explicarse la administración de organizaciones.

#### **4.1.3 Hipótesis específicas**

Hipótesis específica 1:

Con el análisis de cosmovisión en las organizaciones, se puede entender la relación entre cultura y operación.

Hipótesis específica 2:

Los mixtecos que cambian entre organizaciones, cambian proporcionalmente sus valores y creencias.

Hipótesis específica 3:

Conocer los procesos administrativos de las organizaciones originarias, conllevaría a recomendaciones para otro tipo de organizaciones como las civiles legalizadas y las corporativas.

### **4.2 Objetivos**

#### **4.2.1 Objetivo general**

Documentar y analizar cómo son los procesos administrativos en las organizaciones originarias, dentro de la cosmovisión particular de la Mixteca poblana y comprender su sustentabilidad<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Del concepto: “desarrollo sustentable es el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras” proveniente de Las Naciones Unidas, Informe Brundtland, 1987 en Ramírez Treviño, Alfredo, *El desarrollo sustentable: interpretación y análisis*. Revista del centro de investigación, Universidad Lasalle, vol. 6, núm. 21, julio-diciembre. 2004, pp. 55-59. México: Universidad Lasalle. Si con el término sustentable se hace referencia a la explotación de recursos en medida de que los demás puedan hacer uso de ellos. Lo cual es aplicable, ya que por generaciones se ha conservado en la Mixteca baja dadas sus creencias míticas y de pertenencia de los recursos a un ser que era el Dueño. Ahora, con la migración, acciones de explotación y venta de recursos, las creencias han ido

#### **4.2.2 Objetivos específicos**

- a) Desarrollar un instrumento que permita interpretar las relaciones de cosmovisión de grupos en organizaciones.
- b) Identificar la variación o grado de cosmovisión en los cambios provenientes de los integrantes con el fenómeno de migración.
- c) Conocer los procesos administrativos de las organizaciones originarias y su relación con procesos de cosmovisión para hacer propuestas de sustentabilidad ante otras organizaciones comparando cómo lo han manejado y estudiado las organizaciones originarias en otros países en sus propuestas de desarrollo local, regional o nacional, con participación de toda su población.

#### **4.3 Modelo teórico – práctico**

Se usó una adaptación del modelo clásico de Fayol e ingeniería de procesos, en la descripción y análisis de relación las organizaciones de las comunidades mencionadas, con la operatividad de las variables provenientes del proceso administrativo y subprocesos con una variante etnográfica de valores, significados y creencias.

Posteriormente, se utilizaron los siguientes pasos en la descripción, análisis y relación de procesos internos:

1. Identificar los procesos que existen en la organización de estudio.
2. Describir cada subproceso desde el enfoque operativo y administrativos.
3. Analizar las posibles relaciones entre cada proceso.
4. Analizar el estudio de cosmovisión propuesto como análisis de valores éticos, significados y creencias míticas.
5. Relacionar la operación con las cosmovisiones del grupo social para dar observaciones, propuestas y recomendaciones de mejora a otro tipo de organizaciones donde su fin sea la permanencia de la empresa y conocimiento de grupos sociales.

#### **4.4 Operativización de las variables**

Relacionando el cuadro 2, con el cuadro 6. Indicadores de procesos administrativos, se espera obtener datos para poder describir los procesos administrativos:

---

quedado a un lado, para quienes han migrado y dejan de creer en ellas, perdiendo el orden regulatorio con el que contaban.

**Cuadro 6. Operativización de variables administrativas**

Fuente teórica	Variables	Operativización de variables	Resultados	
Elementos de la administración de Fayol	1) Previsión	Trata de las acciones previas en las que se planea el uso de recursos.	Descripción de actividades y tareas de anticipación.	
	2) Organización	Trata de la asignación de recursos.	Descripción de actividades de asignación de recursos.	
	3) Mando	Concentración de autoridad.	Descripción de autoridad.	
	4) Coordinación	Relacionar recursos y actividades.	Descripción de recursos y necesidades.	
	5) Control	Mantener evaluación en las operaciones.	Descripción de evaluación de la operación.	
Taylor: Forma de trabajo individual Forma de trabajo grupal. Principios de Fayol	6) Participación	Se desea conocer los motivos en la formación de organizaciones.	Describe el subproceso de administración de personal.	
Un orden relativo	7) Horario	Se relaciona a la hora en la que se inician las actividades.	Describe el subproceso de administración de personal.	
Equidad Estabilidad del personal	8) Capacitación	Se referirá a enseñanza del trabajo comunal.	Describe las actividades de enseñanza.	
Autoridad		9) Conflictos	Se refiere al manejo de conflictos en la organización.	Describe el subproceso de relaciones laborales.
Unidad parcial de mando				
Una jerarquía parcial	10) Actividades	Se relaciona con la operación.	Describe los subprocesos de operación.	
División de trabajo Unión de personal	11) Detalles	Se relaciona con calidad en la operación.	Describe los subprocesos referidos a calidad.	
	12) Mantenimiento de herramienta.	Se referirá como reparar herramienta.	Describe cómo opera la organización en relación con la herramienta, equipo y maquinaria.	
	Indicadores de mercadotecnia	13) Entrega de producto.	Se relaciona con la entrega de productos.	Percepción de la entrega de productos.
	20) Venta.	Se relaciona con la concepción de venta.	Percepción de la acción de vender.	
	21) Precio.	Trata del valor monetario de un producto.	Percepción sobre cómo se da este valor.	
Indicadores financieros	22) Capital comunitario.	Herramientas y equipo de uso comunitario.	Descripción de pertenencias físicas de la organización comunitaria.	
	23) Inversión	Aportaciones en dinero.	Descripción de los fondos o ahorros.	
	24) Pasivos	Préstamos de terceros o de los miembros.	Descripción de préstamos. Pagos por anticipado.	
	25) Repartos de utilidades.	Repartos de ganancias.	Descripción de cómo se realiza el reparto de ganancias.	
Variables de cosmovisión, (donde se incluye costumbres y creencias)	26) Elementos cósmicos: el clima y temporalidad.	Festividades comunitarias, ciclos agrícolas en su calendario.	Descripción y valoración de fechas especiales y ciclos anuales.	
	27) Espacios físicos: sitios que conectan, Monte sagrado.	Sitios en los que se guarda respeto, por lo tanto no se cultiva ni se cuida ganado.	Descripción y valoración de sitios sagrados.	
	28) Seres míticos: cuidadores o dueño.	Personajes que se encuentran en los relatos locales.	Descripción y valoración ética de los seres míticos.	
	29) Seres simbólicos: fauna sagrada y plantas sagradas.	Animales que se personifican con atributos de mensajes u otras acciones.	Descripción y valoración de la atribución de cualidades a animales y plantas.	
	30) Otros paradigmas: complementariedad o unión.	Ideología propia de sus costumbres, la cual se muestra por sus relatos.	Descripción y valoración de eventos que dan significado a la organización comunitaria.	

Fuente: elaboración propia.

También, se tomaron en cuenta en los cuestionarios, los datos de los informantes como edad, género, nivel de estudios y situación migratoria.

## **4.5 Marco metodológico**

### **4.5.1 Enfoque**

En cuanto al enfoque, éste es de tipo cualitativo, ya que se analiza la ética y el entendimiento de indicadores básicos de la administración en organizaciones originarias por medio de una metodología de recopilación de tradición oral.

### **4.5.2 Tipo de estudio**

El tipo de estudio es descriptivo por tratarse de documentación de prácticas administrativas de pueblos originarios, en sus organizaciones de trabajo productivo. Con intención analítica, dado que se realizan comparaciones, sobre generalidades y particularidades de las variables administrativas en las organizaciones de estudio.

Finalmente, es del tipo propositivo, ya que se cuenta con un instrumento administrativo modificado para poder realizar el presente estudio.

### **4.5.3 Fuente de información**

La fuente de información es la entrevista directa a una muestra intencional, es decir, se obtiene en primer momento una muestra representativa sólo de las personas que participa en este tipo de organización.

La investigación es de tipo retrospectivo, ya que se obtuvieron los datos de cómo se organizaban en el pasado por medio de cuestionarios y cómo se espera se comporte en el futuro.

### **4.5.4 Área de estudio**

Se realizó la presente investigación en las poblaciones de Tepejillo y 3ª. Sección de Xayacatlán en la Mixteca, al sur del Estado de Puebla.

### **4.5.5 Población a estudiar**

Como se registró en el capítulo 1, la población de Tepejillo tiene un total de 419 personas, pero sólo 113 ejidatarios, donde más del 50% son mujeres y no participan en la actividad de forma directa, por lo que aplicando la fórmula para población finita, dado que los casos de nacimientos y defunciones no afectan, se tiene:

$$n = \frac{(\infty^2) (p) (q) (N)}{(N) (e^2) + (\infty^2) (p) (q)}$$

Donde:

$\infty^2$  = confianza del 95%

p = probabilidad de que suceda el evento

q = 1- p

e = es el error considerado.

N = Población

**Cuadro 7. Relación de muestra por organización**

	Ejido (113-60)	Ejido (113-60)	Camino	Camino	Xayacatlán	Xayacatlán
<b>Población</b>	53	53	55	55	20	20
<b>error</b>	10%	20%	10%	20%	10%	20%
<b>Muestra</b>	33	15	34	16	16	10

Fuente: elaboración propia.

#### 4.5.6 Criterios

##### a) Criterios de selección:

- Como se mostró en el capítulo 1, se tomaron en cuenta a las personas integrantes de las organizaciones de trabajo productivas de las comunidades mencionadas.

##### b) Criterios de exclusión:

- Personas que se negaron a contestar el cuestionario.

##### c) Criterio de eliminación:

- Aquellas personas que no quisieron participar, al dejar cuestionarios contestados en menos de 80%.
- También aquellas que por problemas de entendimiento debido a su avanzada edad, no estaban en condición óptima de entendimiento. Así como los que son mayormente hablantes de mixteco, pues se podría falsear los datos recopilados.

Sin embargo, estas respuestas sí se tomaron en cuenta si tienen coherencia, pero no se contabilizaron como cuestionarios completos.

#### 4.5.7 Técnicas e instrumentos de recopilación de la información

Se realizó una guía etnográfica con las preguntas de acuerdo a las variables. La aplicación por medio de tres cuestionarios que recopilan la tradición oral. Las herramientas que se utilizaron fueron: imagología, proveniente de Teoría crítica;

cuestionarios etnográficos para localizar supbrocesos operativos y administrativos, y método ostentivo, antropología lingüística. Se presenta los tres cuestionarios:

El primero es a descripción general que se realiza como observador y corresponde en resultados a etnografía inicial.

El segundo cuestionario está diseñado para recopilar información sobre el proceso administrativo e iba dirigido a quienes han realizado actividades de dirección. Asimismo, en éste, se anexa las preguntas sobre indicadores financieros.

Por último, el tercer cuestionario contiene la mayor parte de las variables y además la elección entre valores éticos provenientes de la construcción axiológica. Los tres cuestionarios se encuentran en el anexo 5.

En el momento de la aplicación del cuestionario con cada uno de los informantes, la entrevistadora lee cada pregunta y anota las respuestas, que el informante va contestando. Se hizo una modificación léxica en campo, se cambió la palabra “características” por “detalles” o “detallitos” para tratar la calidad en el trabajo.

#### **4.5.8 Métodos y procedimientos de análisis de la información**

Una vez realizado el trabajo de campo, se procedió a analizar los resultados, los cuales se dividieron los integrantes de las organizaciones en dos grupos: migrantes y no migrantes. Se analizaron por medio de interpretación etnográfica y su relación con los mitos locales, transmitidos a través de tradición oral e interpretada con ayuda de estudios mesoamericanos.

En la primera parte se realiza la descripción de las variables administrativas.

Se diseña un cuadro de resultados en el análisis de valores éticos para conocer su cosmovisión a través de mitos de tradición oral provenientes de tesis de licenciatura para formular la axiología que irá en los cuestionarios.

En la segunda parte, se realiza un análisis comparativo y de relación entre los valores y significados resultantes de las variables.

Para el caso de los valores éticos se da la siguiente asignación:

**Cuadro 8. Asignación a valores éticos**

<b>Valores éticos</b>	<b>Abreviatura</b>	<b>Asignado</b>
Valentía	Val.	1
Compromiso	Comp.	2
Espiritualidad	Esp.	3
Compartir	Compa.	4
Conservar el pasado	Cons.	5
Credibilidad	Cred.	6
Reciprocidad	Rec.	7
Solidaridad	Sol.	8
Confianza	Conf.	9
Poder	Pod.	10
Adicionados por informantes:		
Responsabilidad	Resp.	11
Respeto	Respe.	12
Ninguno	Nin.	13
Obediencia	Obe.	14
Curiosidad	Cur.	15
Deber	Deb.	16
Adicionado sin considerarse como valor		
Necesidad	Nec.	17
Apoyar	Apoy.	18
Entusiasmo	Ent.	19

Fuente: elaboración propia.

Debido a la manipulación requerida, se utilizará de la paquetería de Office 2010, Excel, pues proporciona más libertad en las tres etapas de diseño y pruebas en campo, del instrumento y sus modificaciones. Así como, mejor manejo de gráficos simultáneos para el análisis comparativo entre los factores sociales como migración, sexo o escolaridad, en los índices específicos de cada subproceso administrativo.

## **Capítulo 5. Resultados**

### **Proceso administrativo y subprocesos**

Se realizó primero las entrevistas y cuestionarios en la llamada organización A, perteneciente a “limpia de zanja o acequia”, posteriormente, se analizó a la organización B, “limpia de camino a tierras de temporal”, ambas de la comunidad de Tepejillo, Puebla.

Después, se probó el instrumento desarrollado, en la organización C, “ayuda en la zanja”, en la comunidad de 3era. Sección de Xayacatlán de Bravo. Cabe mencionar, que estos cuestionarios los aplicó otra encuestadora, Gema Cruz Raymundo, migrante de la localidad, con la finalidad de hacer observaciones al instrumento diseñado.

Las primeras entrevistas se realizaron en los días festivos de *Todos los santos*, 2015, dada la convivencia y apertura de las personas de la comunidad. Las restantes entrevistas se realizaron, durante la segunda quincena del mes de diciembre de 2015.

En un inicio las entrevistas y cuestionarios fueron a personas activas en las organizaciones, al ir cubriendo la cantidad de la muestra y analizando datos, al mismo tiempo, se podía ir graficando y se puede decir que la organización estaba en decadencia. Ya que los datos proporcionados por migrantes eran diferentes y en algunos casos, se observaba que sólo tenían intuición sobre cómo se organizaban (lo que se prueba en las gráficas de valores éticos, anexo 6).

Por otro lado, en la junta de Ejido de Tepejillo en la cual estarían presentes los integrantes de la organización para limpia de zanja, estuvieron 12 hombres y 12 mujeres, llegando más tarde alrededor de 10 personas más. Se trabajó con los 24 presentes (cabe mencionar que se trataba de una reunión con un representante de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, (SAGARPA), por lo que se creía que habría mayor participación. En resumen, en ese momento se lograron siete encuestas, de éstas, dos las contestaron en parejas de dos hombres, (cuatro personas) y otra que fue colectiva (seis mujeres que sólo accedieron poniéndose de acuerdo previamente y con el consentimiento de los hombres presentes).

Desde entonces se creyó que algo pasaba. Hay muchas personas, además de las mujeres que pagan por ser representadas en el trabajo de limpia de zanja, debido a que son migrantes y que siguen en esa calidad o ya son personas de muy avanzada edad y sus descendientes, no sólo, ya no realizan esta práctica, sino que ya no cultivan.

Si el principio de la organización comunitaria es hacer trabajo con los mismos fines sin pago de por medio, y el objetivo de la presente investigación es describir cómo se administran este tipo de organizaciones, entonces se buscó en adelante, más que cumplir la muestra, encuestar a personas que cumplieran el principio de organización (hay mujeres que se entrevistan por tener riego y su esposo acude a la limpia, siguen sin tener pago de por medio).

Existen diferencias entre la integración de los integrantes, las cuales se abordan en el subproceso de participación, así como los motivos que rompen la continuidad de armonía, que se describen en el subproceso de manejo de conflictos, en el punto 5.3.1.

Por lo tanto, en la organización para limpia de acequia se obtuvieron 17 entrevistas, en la organización de limpia de caminos, con 2, y 1 que aplica para ambos casos, éstas en Tepejillo. De la organización nombrada “ayuda” o “servicio” en la 3era. Sección de Xayacatlán, orientada a la limpia de la zanja de agua, se contó con 7 entrevistas, 4 contestaron el cuestionario 2 y 3 el cuestionario 3 (debido a confusión en la aplicación se obtuvieron más cuestionarios sobre proceso administrativo y finanzas, que de los subprocesos administrativos, aun así se logra comprobar la eficiencia del instrumento que recopila las variaciones de cosmovisión de los integrantes de la organización). En total 22 informantes, la mitad no migrantes y la mitad migrantes, de 20 cuestionarios con un total de 62 reactivos cada uno.

Como se muestra en el capítulo siguiente, existen interferencias de quienes por su calidad de migrantes desconocen del todo la organización o tienen su propia visión.

Para la organización B, tequio de limpia de camino, fue más difícil encontrar continuidad, ya que hay años en los que se realiza y años en los que no, así que

se toma la experiencia de quienes han participado y son responsables de los terrenos aledaños.

En la organización C, es un caso en el que la participación es poca y con propietarios que han sido migrantes.

Se presenta el análisis del proceso administrativo, como se expuso en el capítulo 2, así como la descripción de cada subproceso de las cuatro áreas administrativas. Posteriormente, se abordará cada elemento particular de su cosmovisión Mixteca poblana, así como valores éticos e interpretación de significado de sus indicadores para comprender cómo construyen su visión del mundo. Finalmente, se presenta un apartado dirigido a otro tipo de organizaciones comparando valores y otras características.

### **5.1.1 Etnografía inicial**

En la siguiente descripción en general se pretendió que los integrantes de las organizaciones, describieran sus propios subprocesos, por medio de la operatividad de las variables en cada pregunta del cuestionario.

Esta descripción proviene de las entrevistas abiertas realizadas al azar, donde los principales tópicos que se pretenden describir en esta etapa son:

Nombre de organización comunitaria: la comunidad de Tepejillo cree que tequio viene de Oaxaca, ya que es allá donde se realiza con mayor frecuencia y conservan más la tradición, sin embargo, el origen de esta palabra ya se explicó en el capítulo 1, que proviene del náhuatl y su significado es: impuesto.

También, lo relacionan con fajina y de ahí que evolucionó a faena. Algunos migrantes han trabajado como militares o policías, por lo que creen que viene de los castigos que en cárceles hay y se les nombra así a limpiar en cuclillas el piso, ya que se dice como fajina, también en otros lugares del país.

Informan los entrevistados que hasta hace aproximadamente 20 años se hacía una gran cantidad de tequios en el ciclo anual, de 100 a 200, por diversas necesidades que tenía el pueblo. Es decir, se reunía a la comunidad para diferentes limpiezas, construcciones, arreglos de fiestas, las escuelas, las calles, agua, entre otras, de todo lo que iban necesitando.

Es muy marcado que el tequio o fajina que más ha sobrevivido en la comunidad de Tepejillo, donde se realiza veces al año, dependiendo de la temporada de lluvias, puesto que la intención es que pase el agua. Los lugares sagrados son conforme a lo recomendado en la literatura de López Austin, nombrados como Monte sagrado y se amplían sus características, en el apartado de cosmovisión 6.1.2.

En el caso de la 3era. Sección de Xayacatlán a la organización le llaman, *ayuda, mano de vuelta, o servicio*, no lo conocen como tequio. Se realiza para diversas actividades como Carnaval, cofradías y servicios de la comunidad como en: fiestas, limpia del panteón, feria, agua potable, para limpieza de la carretera al final de la temporada de lluvia para tener libre acceso. De forma productiva, sólo se realiza el limpia de zanja para las tierras de riego, caso parecido a Tepejillo, aun cuando también se usa para realizar pozos de manera esporádica y hace algunos años, se usaba para la construcción de casas. Será la organización de limpia de zanja la que se describirá por su intención productiva y continuidad.

## **5.2 Proceso administrativo**

Se recaba información para este apartado por medio del Cuestionario 2 con preguntas abiertas y se dirige a autoridades que han realizado actividades administrativas en las organizaciones.

Se toma el proceso administrativo de Fayol: previsión, organización, mando, coordinación y control (como se ha venido mencionando), ya que fue de mayor utilidad por tratarse de organizaciones donde mando y coordinación, se pueden distinguir mejor a la propuesta corporativa de Dale de tomar dirección, del cuadro 1 del capítulo 2.

### **5.2.1 Previsión**

En la previsión, de ésta parte conforme a la búsqueda de medios para no cometer errores (Fayol, *Op. cit.* p. 55), la costumbre es muy importante en las organizaciones de estudio, ya que todo se genera alrededor de ella. Si bien, no se trata de capacitar a los niños en fábricas, sí se muestra una enseñanza temprana

de las formas de trabajo, incluidas en el juego, con un sentido de compromiso y disciplina.

En la previsión de actividades hay una convocatoria, donde las autoridades del pueblo consideran que se realiza el trabajo para que pasé el agua, o con transporte, en el caso del tequio de camino para que puedan cultivar.

En el año se realizan tres tequios de zanja en Tepejillo, en los meses de agosto, octubre y en enero o abril, según esté de sucia la acequia, se decide porque al haber escasez de agua, se debe regar la milpa. Las fechas son conocidos por todos, por lo que están atentos al anuncio, saben que se realiza cuando ya no llueve para que no se ensucie pronto, pero también se sabe que esta primera limpieza debe ser antes de sembrar, la temporada inicia el 2 de febrero de cada año.

Las herramientas las proporcionarán los dueños de los terrenos y en algunos casos los comisariados.

En Xayacatlán, durante el año, las autoridades o los comités dicen: “hace falta hacer esto y se hace”. Mientras que el 30 de enero se reúnen para cuestiones de la Feria, 1º de enero es el cambio, la reunión de Comité para el agua potable, donde hacen corte de caja y otros acuerdos.

Asimismo, los recursos se planean conforme a cooperación, como se mencionará en el apartado de finanzas, además, cada quién lleva su herramienta o su equipo de trabajo.

### **5.2.2 Organización**

Tal vez, es el punto más complejo y más apartado de las ideas de Fayol (capítulo 2), ya que en éste no se encuentra como tal, un cuerpo constituido por jerarquías tan amplias, que requieran ejemplos de progresión geométrica como las que hace este autor. Tampoco se tiene las unidades del cuerpo social como el de una sociedad anónima, que distinga a obreros de accionistas, jefes y capataces. Por lo anterior, se decide realizar en este punto la exposición de un resumen de cómo es el funcionamiento de los subprocesos que se encuentran en esta organización,

ampliándose en otro apartado, así como en el siguiente capítulo la cuestión sobre sus significados y sus valoraciones éticas.

En Tepejillo, la organización es dada por los comisariados en el caso de la zanja de agua. Se reconoce que existen estos subprocesos de organización: 1) convocatoria, 2) reuniones previas a la realización de trabajos, 3) cambios o entrega de cuentas y resultados, 4) enseñanza por los encargados, 5) sólo en el caso en el que corrigen sobre la marcha a quienes no realizan bien sus actividades, en limpia de zanja, revisión de trabajo realizado, rectificación en caso necesario, 6) generación de reportes y 7) visita domiciliar para notificar cobros o castigos por inasistencia.

En el caso de la limpia del camino. Cada camino se limpia cuando los dueños de las tierras lo deciden, este reparto ya está fijo. Son 5 caminos en el monte:

1. Piedra azul.
2. Camino a cañada grande.
3. Mezquital.
4. Camino a loma larga, parte de Mezquital.
5. Loma linda o *kawa* linda (una parte en mixteco).

Se realiza esta limpia antes de comenzar la labor y después, en la cosecha. Se proporcionaron algunos nombres de los dueños de los terrenos, pero por respetar su anonimato, sólo se mencionan rasgos como los siguientes: cada camino tiene de 15 a 20 participantes, en el caso revisado, correspondiente a Piedra azul, 3 son mujeres que cooperan con el pago del tractor, si se necesita, 3 han fallecido y de 1 a 3 pueden faltar por su edad más avanzada. Por lo que sólo suelen participar 11 personas regularmente.

En el caso de Xayacatlán, se organiza el trabajo por medio del Comisariado ejidal del lugar, por voluntarios o a través de grupos de cada sección. Los subprocesos son los mismos al caso anterior.

### **5.2.3 Mando**

Dado que éste lo referencia Fayol, como el hacer funcionar la organización, dentro de los preceptos que recomienda, se observa que los representantes del

Comisariado deben tener un conocimiento, si no profundo de su personal, sí bastante referenciado. Además de que conocen entre los participantes, (aun cuando sean representantes de mujeres viudas o solteras) sus relaciones en la organización. Y que, a pesar de que los dirigentes son cambiantes y permanecen en la comunidad como miembros activos de la organización, existe la pauta de dar el buen ejemplo, mientras que se está en el mando, esto en la generalidad de los casos.

No se encuentran reflejados algunos preceptos de Fayol como: “eliminar a los incapaces, dado que todos los integrantes deben participar, efectuar inspecciones por cuadros sinópticos, reunir a los principales en conferencias, no dejarse absorber en los detalles y procurar que reinen en el personal la actividad, la iniciativa y la abnegación” (*Ib.* p. 106).

Los ejidatarios comparten, que son ellos quienes asignan e indican las tareas, por lo regular se trata de 6 personas: presidente, tesorero, secretario y los suplentes. En el caso del camino, quien asigna tareas es el que convoca a los demás, es decir, el que organiza, en cada ocasión, lo cual puede variar si es de aceptación de los demás, la reunión se hace cuando todos consideran que el mantenimiento del camino ya es necesario.

Se les informa a los participantes por aparato de sonido (perifoneo), 2 días antes o visitándolos en sus casas en el caso del camino.

En Tepejillo, para el caso de la zanja se les motiva, por medio de anunciarles el castigo: “el que no vaya paga la multa”. Mientras que en el camino se les motiva diciéndoles que está feo y no podrán pasar, es decir por concientización.

Para el caso de Xayacatlán, ya que los encargados de organizar son el comité de riego, y sólo en la limpia de la carretera, el responsable es el presidente municipal. La convocatoria la realizan casa por casa o anuncian por perifoneo. También confían en que se corre la voz.

Todos los entrevistados coincidieron en que se sienten motivados de acuerdo a la forma en la que se les comunique.

Por lo tanto se rolan, no es la misma autoridad siempre, un año y al siguiente otro integrante. Los encomendados tienen que ser capaces de administrar, aunque, así

como hay quienes han sido autoridad ejidal por muchos años, hay quienes nunca lo han sido, como por ejemplo las mujeres. Pero la dirección no es absoluta y los integrantes saben que este puesto es parte del compromiso, dado que no hay premios o recompensas por realizar esta actividad.

#### **5.2.4 Coordinación**

Como se observa por las preguntas del cuestionario aplicado, en la etapa de coordinación se eliminan los incisos propuestos por Fayol: “d) cada individuo ignora o quiere ignorar la existencia del otro, e) es necesario poner necesidades detrás del papel y f) nadie piensa en el interés general” (*Ib.* p.113).

Distinto a las recomendaciones de Fayol o como se ha seguido hasta la actualidad, realizando conferencias con el grupo; en la organización indígena se tiene una enseñanza desde casa y la educación comunal es esencial, donde el esfuerzo es una unión hacia lo común con su participación, compromiso y confianza grupal. Se coordina la enseñanza con la asistencia y participación. La operación se vincula al control en el caso de la limpia de zanja de Tepejillo, porque el tramo que cada persona debe limpiar es de 2 a 5 metros por 50 cm de fondo. Las revisiones son continuas por los encargados o personas de mayor experiencia que corrigen a los más jóvenes, es decir, es un trabajo que se sigue por tradición. No existe como tal un agradecimiento, pero sí reuniones donde se dan informes a los integrantes.

#### **5.2.5 Control administrativo**

Conforme a la idea que plantea Fayol: “en el error se debe evitar la repetición” (*Ib.* p. 116). En los mixtecos se observa que existe la enseñanza previa con relatos de lo ocurre mal, como forma de evidenciar qué se puede realizar de otra forma.

También, es el presidente o los representantes del comisariado quienes verifican que los trabajos estén bien realizados. Se desea evitar el castigo de no ser tomado en cuenta o estar al final en la repartición del agua, pues su siembra se verá afectada.

Desde el control, en el punto de vista comercial, Fayol dice: “hay que asegurarse de que los productos entrados y salidos son apreciados exactamente en cantidad, calidad y precio” (*Ib.* p. 116). Pero se encuentra el problema, de que dado que el producto no se comercializa, cuando hay la necesidad de este tipo de control. El control técnico es de acuerdo a la visión, que tal vez por influencia entre migrantes, la herramienta no se repara, sino que se compra otra. Además como la maquinaria es alquilada, no se tiene decisión sobre él.

En el control financiero, se da el detalle en el subproceso con este nombre. Mientras que, las cuestiones de control de seguridad y vigilancia no existen con figuras equivalentes a policía municipal, ya que la reunión es pacífica y aun cuando existen conflictos, estos se resuelven y no generan desacuerdos a largo plazo (ver conflicto en capítulo siguiente).

El control en cuanto a revisiones, ya se ha mencionado, como parte del mando.

Sin embargo, en el caso del camino, es indeterminado, es decir todos revisan que quede bien el trabajo a su consideración.

El horario de trabajo es indeterminado y depende de las horas que se necesiten, pero por lo regular son jornadas de 4 a 6 horas.

Además, si se hizo mucho trabajo la multa puede subir, aunque por lo regular es actualmente de 150 pesos, cobrados a quien faltó.

En cuanto a registro, sólo se lleva una lista de control y se escribe para enseñar a todos. En el caso de la limpia de la acequia, lo conserva el comisariado para efectuar los cobros a los que no participaron o del uso especial de la renta de maquinaria y en el caso del camino, regularmente no se conserva, es sólo notas en “papelitos”, como le llaman, que son hojas sueltas de cuaderno, que se lleva sólo mientras las actividades se realizan, aunque se tienen libros de registros en las oficinas del Pueblo.

Además, no se les da agua de riego hasta que no pagan y aun cuando lo hacen, quedan como los últimos beneficiados del agua por ese periodo de siembra y ésta si es sensible como el cilantro, no se tendrá oportunidad de alta producción.

En Xayacatlán, no se decide horarios, se hace hasta terminar, el trabajo que se vaya a hacer. El costo de los materiales se determina de acuerdo a lo que se vaya

a realizar, y deciden entre todos o por mayoría. En cuanto a la verificación, si no queda bien, igual que en Tepejillo, lo vuelven a hacer, si el trabajo quedó inconcluso, fijan la nueva jornada, determinando el tiempo necesario. Igual los castigos son los mismos a Tepejillo. Las autoridades registran los gastos que hicieron en el acta del *Libro*.<sup>50</sup>

En la siguiente figura se esquematiza:

**Figura 3. Proceso administrativo en organizaciones originarias**



Fuente: elaboración propia.

<sup>50</sup> Para profundizar en la importancia del registro en esta zona de estudio, se recomienda consultar Maribel Rosa Delgado García (2013). Tesis de maestría. *Los usos gráficos en Cromer, libro de protocolos del municipio de Axutla, Puebla. Durante la ilustración en México*. México: UNAM.

### **5.3 Subprocesos administrativos y operativos**

Como se mencionó, en el diseño de la investigación, se tomaron como base, los elementos de Fayol, pero se busca complementar la descripción de actividades en la organización comunitaria con otros elementos de teorías, para que sea más comprensible y de interés no sólo a administradores. Por lo anterior, a continuación se describen los subprocesos de las diferentes áreas de las organizaciones a tratar. Esta información proviene del Cuestionario 3, aplicado a conocedores de la operación de la organización, excepto el proceso de finanzas, que se complementó con preguntas dirigidas a administrativos de las mismas, y que se anexaron en el Cuestionario 2.

El estudio arroja como resultado la existencia de una administración local, civil y comunitaria que se compone de la siguiente manera:

#### **5.3.1 Aspectos humanos**

En cuanto a subprocesos de aspectos humano se encontró

##### **a) Participación**

Participan hombres y mujeres en las reuniones, mas en la limpia de zanja no participan mujeres. Las mujeres tienen voz en las reuniones, pero es limitada su opinión, ya que ellas mismas se agrupan y hablan primero entre sí, pidiendo permiso a los hombres para dar opiniones a personas que son externos de la comunidad, como la investigadora de este estudio. Puede deberse a que es un lugar con violencia física y emocional, como se muestra en el relato 26 de la antología, del anexo 4: "ni ratón quiere que nazca mujer", se acepta y comparte en el imaginario colectivo, desde el nacimiento, haciendo énfasis en la fuerza para el trabajo en el caso del hombre. Tal idea de la importancia de la fuerza está referida en otros mitos como el de los gemelos en el *Popol vuh*.

Por lo tanto, existe discriminación en estas organizaciones, sin poder describir en qué grado, esto requeriría otro estudio con este enfoque, pero para conocer más se debe tener más evidencias sobre sus prácticas que contextualizan creencias, valores, significados, las que pueden abordarse de diferentes formas como a través de sus mitos.

Se puede hacer una clasificación por edades, condición económica, grado de escolaridad o lazos amistosos, pero esto no exime de la obligación. Aun cuando cabe destacar que existe atención y respeto a las personas mayores, sean estos hombres y mujeres, no se puede decir los motivos con seguridad, se requiere de un estudio social amplio que incluya aspectos socioeconómicos, políticos y culturales. Pues se observó que tan sólo, en sus creencias está presente la vinculación con que fueron personas mayores las que crearon con sus experiencias y conocimiento<sup>51</sup>, sus formas de vida presentes, sin afirmar aun, que fueron quienes crearon su mundo.

El control sobre los integrantes, sólo está presente el pase de lista, para saber de los cambios en dueños y traspaso de terrenos, o falta, no es necesario para horarios y horas fijas trabajadas, se hace por compromiso.

#### **b) Comunicación**

Existe tanto para reuniones como para informes. Inicia como necesidad, resultada de reuniones de los comités. Como se mencionó se ejecuta por medio de perifoneo, visita casa por casa o lo dejan a que corra la voz. Termina cuando la comunidad recibe los mensajes, sin embargo, no hay control si a todos les llegó el mensaje, si hubo entendimiento o si hay comentarios, se maneja como parte de la costumbre.

#### **c) Capacitación**

No hay en la actualidad personas destinadas a enseñar las actividades, como tal. Pero los informantes de mayor edad dicen que iniciaba el proceso como una invitación a llevar a los niños para que vieran, aprendieran y ayudaran en las labores del tequio. Se repetían estas actividades hasta que los niños llegaban a edad de participar en las organizaciones. Actualmente, la invitación es abierta, pero con la condición de que alguien debe cumplir, es decir, no hay subproceso de capacitación. Además, no se tienen controles sobre si se aprende adecuadamente, se evidenció, cuando se invitó a presenciar el trabajo, e cual se

---

<sup>51</sup> Un caso claro fue cuando la investigadora tuvo una observación, al de contradecir los conocimientos personales de un informante, conforme a aplicación de un ungüento y uso de herramientas, se le dijo: “debes escuchar a las personas mayores que ya vivieron y tienen más conocimientos”.

suspendió, debido a que el encargado, es un migrante que no hizo la preparación previa del pozo, aunque el encargado, también comentó que él no había realizado tal convocatoria, es decir alguien más lo hizo debido a la falta de control en el proceso de comunicación.

#### **d) Plantilla o estructura**

Tampoco existe un proceso que designe puestos de los integrantes o diseñe la ocupación en la jerarquía de responsabilidades, éstas se rotan por ser integrante de la comunidad.

Como no se realizan cambios estructurales, o que les reafirme los valores por los que ha sobrevivido esta forma de organización, la figura de administración de cambio o agente, no existe.

#### **e) Compensaciones**

Debido a su naturaleza, de que no hay pagos por trabajos realizados, salvo los casos en los que se acuerda entre el que suplirá a quién no puede estar presente, no hay compensaciones.

#### **f) Manejo de conflictos**

Existen los siguientes conflictos: participación no equitativa por géneros; no realizar las actividades homogéneamente por falta de continuidad en la enseñanza; la participación por voluntad es cada vez menos, ya que está tendiendo a que haya peones por pago, debido a la edad avanzada de varios de los integrantes y porque éstos son apoyados económicamente por sus hijos que están en Los Estados Unidos de Norteamérica. Como se observa, los conflictos son como en otras organizaciones tanto por falta de controles en la operación como por creencias y costumbres aceptadas socialmente y además, con influencia del fenómeno de migración. Así, los conflictos también son parte de cuestiones económicas y políticas externas e internas que afectan su cotidianidad.

Por otro lado, los conflictos internos en la operación de la organización, en las limpias o en las reuniones, se resuelven en el momento y con intervención de la autoridad. No se lleva ningún control de los eventos que han tenido, aunque reconocen que ha sido por motivos de la pertenencia de los terrenos que han formado la historia de su comunidad, que incluyen los conflictos al exterior con los

pueblos vecinos (capítulo 1). La parte de valores éticos e interpretación significativa de cada subproceso activo se desarrolla en el siguiente capítulo.

### **5.3.2 Aspectos operativos**

Éstos se dividen en:

#### **a) Las actividades**

Las dividen principalmente las autoridades, tanto las de carácter administrativo, como las que se llevan a cabo en las tareas asignadas en el momento del trabajo en acción.

#### **b) Detalles**

Los detalles son corregidos como parte del control, no se tiene como tal un registro de verificación de calidad (estandarización) de actividades.

#### **c) Mantenimiento**

Sus herramientas como se mencionó son sus palas, picos, carretillas machetes y *chachala*, un tipo de espátula para limpiar la pala, que ya casi no se usa. Las reparaciones son compromiso de los participantes, aunque algunos prefieren adquirir herramienta nueva, lo importante es que funcione bien, para que se avance (esto lo dicen con expresiones de satisfacción y alegría).

### **5.3.3 Mercadotecnia**

#### **a) Entrega de producto**

En general, se contestó en esta pregunta que ellos no entregan producto, salvo una persona mayor, que trabajó alquilándose para hacer tequio en su juventud y se le pagaba con grano de la cosecha. Asimismo, se trata de autoconsumo, ya que las parcelas en el caso de riego son muy pequeñas (debe recordarse que en el capítulo 1 se explicó que proviene de un evento histórico de apropiación y repartición de terrenos).

#### **b) Venta**

Sólo se realiza como un sustento de apoyo, recuperar algo de lo que invierten, aclaran que se vende sólo si hay algún compromiso o necesidad, como el grupo de mujeres que dicen que incluso, cuidan sus animales para vender y de ahí pagar al peón que haga su parte en el trabajo comunitario.

Se pensaría que si no hay la concepción de venta, más difícil sería que hubiera la concepción de formulación de precio. Sin embargo, dado que ya se había procesado la mitad de las encuestas, se regresa a entrevistar a aquellas que habían afirmado que realizaban ventas para conocer cómo calculaban sus precios.

### **c) Precio**

No lo calculan con base a lo invertido, sólo lo toman, preguntando al que tienen otros en el mercado, (señalado anteriormente), el cual puede aumentar si ha pasado el tiempo de cosecha y el producto escasea, dejando sólo aquel producto que sirve para semilla de la siguiente siembra, puesto que es endémica.

### **5.3.4 Finanzas**

Los indicadores de finanzas son una serie de fórmulas de relación e interpretaciones ya establecidas como prueba de liquidez, razón de endeudamiento, rentabilidad, punto de equilibrio y utilidad. Tales fórmulas provienen de finanzas corporativas, por lo que se cuestionarán a las organizaciones en tratamiento sólo el proceso de afianzamiento, manejo de capital y endeudamiento, atendiendo a la relación de activos y pasivos.

#### **a) Inversiones o ahorro**

A los encargados se les aplicó el cuestionario 2, con lo que respondieron:

Se paga maquinaria cuando se da mantenimiento a la poza, ahí cobran 400 pesos por hora y se reparte el costo total entre todos los integrantes de la organización, es decir, los que tienen tierras.

El dinero se entrega al fondo ejidal por obligación, castigo, por apoyo, para lo que haga falta, y lo valoran como responsabilidad, honestidad y confianza en el encargado.

#### **b) Capital comunitario**

Cada persona aporta sus herramientas, mientras está activa la organización, sin embargo el comisariado tiene azadón, palas y carretillas que presta cuando se trata del trabajo en la zanja. En Xayacatlán no tienen herramientas de uso comunitario. En ninguno de los dos casos se tienen terrenos comunales.

### **c) Préstamos**

En el caso de Tepejillo no han recibido préstamos alguna vez, ya que tienen fondos propios. Por lo tanto se puede considerar sus pasivos en ceros.

En la 3era. Sección de Xayacatlán, sólo una persona dice que han recibido préstamos del gobierno y los recibe el encargado del comité de zanja.

### **d) Reparto de ganancias**

No hay reparto de ganancias en ninguna de las organizaciones, puesto que como ya se explicó las parcelas son pequeñas, son de autoconsumo en su mayoría y sólo hay venta generalmente, de algunas personas que siembran hortalizas, jícamas, cilantro o cempasúchil.

Se considera que no hay reparto de utilidades en términos financieros.

### **e) Costos y compras**

Aquí aclaran que las compras, sólo se realizan de materiales muy específicos como carretillas, picos, palas y refrescos para el día de trabajo. Pero que se da la decisión al encargado del comisariado.

En la etnografía de Yalalag, el autor (De la Fuente, 1977), menciona que es más costoso el trabajo de estas organizaciones por los convites, refrescos y cervezas que la cooperación en dinero para pagar la mano de obra. Sin embargo, en estas comunidades del presente estudio, únicamente se da refrescos, no se realiza convite, salvo casos excepcionales, se debe a que muchos asistentes ya no son los dueños del terreno, sino que hay mucha participación de peones alquilados, por los motivos ya mencionados.

Así que, en el caso específico de Tepejillo, donde se tiene 113 ejidos, si se cobrará sólo por una jornada 150 pesos, que es la cuota de castigo para los que no participaron, entonces se tendría que reunir un fondo de 16 950 pesos, que aunque algunos tienen familiares en Estados Unidos, hijos profesionistas y otro tipo de ayuda, no sería fácil de conseguir, dado que se anuncia de un día para otro esta necesidad de su participación.

Por lo tanto, se considera que sí es redituable realizar estas actividades tanto por el costo, como otras dos razones:

La primera: la temporada de siembra es precisa y no debe demorar, por lo que se requiere la ayuda inmediata y no se puede esperar a capitalizarse por medio de fondos o en pagos anticipados, que no existen.

La segunda: de mayor observación es el caso de las mujeres que deben atender pollos, marranos u hortalizas para venderlos y pagar al peón que ocuparán, dado que es un compromiso con los demás de la comunidad, se conserva lazos, no sólo con las otras personas, sino con el propio terreno como se describirá en la sección de cosmovisión por interpretación de significados de subprocesos.

**En una comparación con el sistema de gestión de organizaciones por procesos ISO 9001: 2008, se encuentra que revisión por la dirección (5.6), la toma de conciencia (6.2.2), acceso a equipo y servicios de apoyo (6.3), tener claros los requisitos del servicio (7.1 a) (tequio), control de no conformidades (8.3) y acciones correctivas (8.5.3) son los puntos que se tienen más claros para las organizaciones indígenas y que se puede recomendar como parte de buenas prácticas para otras organizaciones.**

**Mientras que no se tiene presente la selección de personal (6.2.1), ya que todos deben participar por obligación, además de falta reconocimiento de procesos y documentos por escrito (7.1 b), así como requisitos de diseño y desarrollo (7.3.3), verificación (7.3.5), validación del diseño y desarrollo (7.3.6), control de cambios del diseño y desarrollo (7.3.7), compras (7.4) y trazabilidad (7.5.6). Los puntos anteriores pueden tal vez los de mayor dificultad en su establecimiento, pero que brindarían un gran cambio en su operación y administración, ya que el punto que se debe reforzar más es el control.**

**En resumen, la implementación de tareas de registros, objetivos, procesos, retroalimentación de quejas, definición de criterios, evaluación e identificación del problema, así como acciones preventivas conllevarían a mejoras importantes.**

Así, se construye y se presenta el siguiente cuadro de subprocesos presentes:

**Cuadro 9. Subprocesos de áreas operativas y administrativas**

<b>Subprocesos</b>	<b>Descripción de subprocesos</b>
Equivalencia a reclutamiento y selección	Se convoca a todos los integrantes de la organización comunicándoles por perifoneo (cornetas fijas que están en algunas casas, donde se hacen anuncios) o personalmente, quienes no asisten pagan su trabajo con lo equivalente al pago de un peón.
Participación	Se realiza la operación conforme a una cita previa, un horario con tolerancia amplia y donde a quienes faltan se les castiga.
Capacitación	Se trata de una enseñanza de usos y costumbres, aprendizaje por generaciones, que se hace observando, donde lo importante son los valores con los que se lleva a cabo.
Comunicación	Se hace llegar las convocatorias para reuniones o participación en las organizaciones.
Manejo de conflictos	Se trata de las intermediaciones realizadas, cuando hay un favorecimiento en el reparto del beneficio o interés final.
Desarrollo organizacional	Los puestos jerárquicos se dan por elección interna, por simpatía y compromiso. No hay beneficios económicos, por tratarse de prestigio y son rotatorios.
Desarrollo de actividades	Una vez que se han designado las actividades, se escucha la crítica de los demás porque hay confianza y compromiso.
Mantenimiento	El arreglo de herramientas se realiza, por el compromiso de cada uno, por la seguridad y satisfacción de que éstas funcionen adecuadamente.
Distribución y logística	Es limitada a la decisión de cada persona, y sus necesidades, en su mayoría de autoconsumo.
Venta	El sistema de producción no es con fines de venta, en su mayoría, por lo que la concepción de negocio es muy limitada y no se puede decir con certeza como se asignan precios, plazas, producto definido a un mercado, promoción y servicio al cliente.
Creación de fondo financiero	El dinero proviene por castigos o repartición de gastos en caso de alquiler de maquinaria. También de las cuotas fijas o aportaciones voluntarias que se dan sólo en Xayacatlán.
Capital comunitario	Cada persona aporta sus herramientas, sólo el comisariado tiene azadón, palas y carretillas que presta cuando se trata del trabajo en la zanja. En Xayacatlán no tienen herramientas de uso comunitario. En ninguno de los dos casos se tienen terrenos comunales.
Préstamos	En el caso de Tepejillo no han recibido préstamos. En la 3era. Sección de Xayacatlán, préstamos del gobierno.
Reparto de ganancias	No hay.
Costos	Son los de cubrir la mano de obra faltante como castigo. Maquinaria que se requiere pagar. Refrescos que da el Comisariado en ocasiones. Cada persona prevé su parte.

Fuente: elaboración propia.

#### 5.4 Diferencias entre organizaciones en estudio

Básicamente, se muestra un cuadro resumen de las diferencias entre organizaciones indígenas locales, conforme a su administración interna:

**Cuadro 10. Diferencias entre organizaciones**

Elementos de administración	Organización de limpia de zanja, Tepejillo	Organización de limpia de camino, Tepejillo	Organización de limpia de zanja, Xayacatlán
Intereses de la organización	La necesidad de que tengan agua de riego para sembrar el terreno.	La necesidad de pasar con transporte.	Limpiar zanja, carretera y mantenimiento de pozos.
Frecuencia de la organización	Tres veces al año.	Dos veces al año.	Variable.
Recurso de herramienta.	Algunas son comunitarias.	Son propias de los integrantes.	Todas son de los integrantes.
Convocatoria	Se realiza por perifoneo.	Se realiza personalmente en su domicilio.	Se realiza por perifoneo, casa por casa o corriendo la voz.
Organización de participantes	La organización la dirige el Comisariado ejidal.	La organización la dirige el que convoca y convence.	La organización la dirigen los encargados de los comités.
El control de actividades	Lo realizan los comisariados por medio de la revisión de la medida de una vara reglamentada.	La revisión es sólo por los compañeros.	La realiza por el comité correspondiente.
Documentación	El registro del informe puede perdurar.	El registro del informe es momentáneo.	Se anota en acta de un libro de registros.

Fuente: elaboración propia.

#### 5.5 Observaciones operativas de los informantes

- Un señor mayor de 76 años, que migró desde los 30 años, se entrevistó y comenta que el realizaba tequio porque era huérfano de mamá y su papá no estaba mucho con ellos. Decía que él iba a cubrir el lugar de otro y le pagaba el comisariado ejidal y que por lo regular dos serviciales le avisaban. Además, se sembraba antes en mayor cantidad maíz, cilantro, anís y jícama. El servicio de tequio duraba de 3 a 4 horas. Comenta que la innovación fue cuando hicieron el canal de cemento.

Conforme a la enseñanza, recuerda que llevaban a los niños de 8 o 10 años y se les enseñaba a aventar el lodo de la zanja y que se hacía por deber,

así como, era deber enseñar a quien no sabía. Además, que se reparten las actividades porque hay piedra y basura, que se debe realizar bien porque se debe obedecer. Las herramientas que recuerda que se utilizaban eran: palo, machete y hacha (para quitar árboles estorbosos) y escarbaban 2 metros cada persona, tenían que comprar su herramienta para hacer el trabajo comunal. Se debía pedir dinero para que tuviera el comisionado y comprara aperitivo o refresco.

- Otra persona mayor, de 80 años, que no ha migrado y ha tenido diferentes cargos de autoridad en la comunidad, hace las siguientes observaciones: se acude a la hora citada porque hay voluntariedad, por costumbre del pueblo, en un pueblo no se acaban las actividades. Considera que deben tener más disciplina como los vecinos de San Miguel, Oaxaca, que si no cumplen se castiga y aun así deben cumplir su trabajo. Considera igual que otros, que el conflicto es sólo si no se toma un acuerdo. La enseñanza se hace cuantas veces haya trabajo. Las actividades que recuerda que han realizado son machetear y palear. Dice que se debe dejar limpio, ya que se dio tramo (de la zanja que es lo que les toca limpiar).
- Cuando se entrevistó al grupo de mujeres ejidatarias decían que participaban (a través de la paga de un peón) porque hacía falta trabajo, que regularmente el 21 de agosto, si no llovía, se limpiaba la acequia. También, todas asintieron que hay conflictos por confianza y cuando ellos están enojados. Sobre el cuestionario, se observa que los hombres son quienes realizan el trabajo comunitario en la limpieza de las zanjas y sólo en ocasiones las mujeres colaboran con el trabajo de limpieza de caminos.

En una invitación a fotografiar el tequio que se realizaría en la zanja, se observa que dado que éste se anuncia un día antes, en la noche y que la toma de agua no se había secado, al otro día se suspendió. Sin embargo, la mitad de los hombres se quedaron a limpiar la toma y aun así, al otro día se presentarían a limpiar la acequia, sin discutir que ya tenían su participación. Esta limpia sólo la realizaron alrededor de 30 hombres en total; los que sembraban en sus parcelas en este año.

## **Capítulo 6. Cosmovisión administrativa**

### **6.1 Elementos de cosmovisión propios de la cosmovisión administrativa**

Los elementos presentados en el capítulo 3 fueron cuestionados en la comunidad, buscando si había relación específica entre éstos y su administración comunitaria. A continuación, se presenta en orden, cada uno y después, se analiza los resultados de valores éticos y de interpretación de significados en el campo semántico administrativo para conocer las variaciones, entre los que sólo han pertenecido a esta organización de trabajo y aquéllos, que al haber migrado en un momento de su vida, han colaborado en otro tipo de organizaciones.

#### **6.1.1 Elementos cósmicos: el clima y temporalidad**

El clima es un elemento muy importante, ya que si bien, se necesita agua para regar las parcelas, como se explicó, suelen esperarse a que deje de llover para realizar la limpia de la acequia, y de igual forma para el camino, pues así al limpiar, ya no crecerá yerba y también es mejor porque no se volverá a cubrir con lodos, tanto la zanja como el camino.

Asimismo, sólo en las fechas de *Todos los santos*, de las fiestas locales, así como Año Nuevo y Navidad, son en las que no se realiza tequio. Además, la última del mes de octubre, tampoco es probable que se realice, ya que las familias tienen trabajo para preparativos de su festividad. Reanudando sus actividades para enero, cuando se acercan las fechas para preparar las tierras de riego. En los preparativos de Noche Buena de 2015, se observó que había una gran cantidad de tamales, los que se preparaban, aun cuando no había visita de familiares. Por lo tanto, se estuvo cuestionando y ésta fue la respuesta: “desde la fecha de *Todos los santos*, nuestros familiares se quedan aquí a acompañarnos y tenemos que hacer muchos tamales, porque hoy se van, nosotros en este tiempo los soñamos como que están vivos y pasan por aquí. Y nos decían antes que si no hacíamos así, despedir las ánimas con tamales, si no, cuando nos muramos en el otro mundo vamos a comer carne de burro”<sup>52</sup>. Podría interpretarse que es debido a que

---

<sup>52</sup> Los informantes fueron la Familia Castro Velasco y un par de invitados.

en esas fechas es cosecha y disminución de trabajo de campo, ya que las semillas y granos se limpian en casa.

Por lo tanto, sólo son tres fechas las que pueden influir en la realización de tequio: Tercer viernes de Cuaresma, 26 de julio, festividad de Santa Ana y dos semanas de Todos los santos.

En el caso de Xayacatlán, es similar, pero hasta hace algunos años se tenía fechas determinadas en las que se celebraba al “Cerro”, ya que era considerado como el dador. Sin embargo, esta festividad local ya no tiene presencia significativa, en general.

### **6.1.2 Espacios físicos: sitios que conectan, Monte sagrado**

En la comunidad de Tepejillo, se tiene un cerro conocido como cerro de Tupa o *Yuku kuaa*, Cerro colorado, que tiene una cavidad hacia abajo. Es un lugar donde se lleva ofrendas por los brujos o por quienes piden algo o hacen trato. El Tupa, o Dueño del monte vive siempre en este cerro, por lo que no se siembra o se evita cuidar animales ahí, porque hay la creencia de que es ese lugar de Tupa y no será bueno el consumo de aquello que salga de ahí, pues los animales se enferman y mueren. Asimismo, se cree que si se encuentra un animal en estos terrenos, ya es de aquel Dueño y no será bueno comerlo o llevarlo a casa, dicen, “ya es de Tupa”. Se menciona a los antepasados, no como la concepción de abuelos genéticos, sino que se refieren a la gente que vivió en este lugar antes, y con la que se tiene conectividad. Por ejemplo, en dos casos: uno en el que una informante se refirió como “los antesabuelitos” y otro, en el que hay una estela de piedra, muy cercana a Tepejillo. Ahora, se le ponen flores en Todos los santos, porque dicen que se trata de “los antepasados”. La estela se encuentra en el centro del pueblo de El Rosario Micaltepec. En la fotografía del anexo 8, se muestra su ubicación actual y al fondo el cerro de Tupa, donde se distinguen los elementos del ser con tocado, con una hierba en una mano y con una caña en la otra, un elemento celeste en un costado, así como otro, hombre mitad animal, descendiendo por la cabeza del

primero<sup>53</sup>. Es decir, se puede tratar de un Dueño del monte por el que bajan las almas, además de salir la vida.

En otro sentido, como evidencia de origen, sólo se tiene la narración 11, del cuadro del anexo 4, Fidencia Bruno cuenta un relato con elementos que se encuentran tanto en la religión católica como en el Popol vuh.

Conforme a la relación con los antepasados, los informantes consideran que éstos sí realizaban tequio por las siguientes razones: para terminar rápido, porque era obligatorio a su parcela, porque tenían terrenos y cultivos, porque todo era para la comunidad, por obligación del pueblo, por tener limpia la acequia y para echar el agua. Sin embargo, una persona mayor, comenta que considera que no se hacía por los antepasados porque antes no tenían tierras propias, éstas pertenecían a los hacendados.

La tierra debe de ser sembrada por el compromiso con sus antepasados que ganaron las luchas contra los dueños de la Hacienda local, así como con los pueblos vecinos (como se dijo en el capítulo 1). En el anexo fotográfico, se tiene la fotografía de quienes se respeta porque lograron defender las tierras de riego y en homenaje se tienen sus rostros en un cuadro de la Oficina Ejidal de Tepejillo. Además, se les celebra izando la bandera, en el mes de octubre, desde 1946, (ver anexo fotográfico).

En la tradición se reconoce que actualmente se sigue sembrando por concepciones de unión con las tierras de cultivo, “la tierra no puede descansar”, aun cuando por problemas de clima, la mayoría de las veces no les sea redituable, ya que las temporadas de lluvia han ido cambiando y en ocasiones no llueve cuando se espera o llueve en exceso y se considera cosecha perdida.

La creencia es la misma para los habitantes de Xayacatlán, en las dos localidades tratadas, al igual que otras de la región, aún se llevan ofrendas al Cerro, para pedirle algo en particular, o las hacen por medio de los brujos locales.

---

<sup>53</sup> Se muestra en el códice Vindobonensis 37-II y Selden 2-1 la figura del hombre que desciende sobre el que asciende en el Árbol sagrado o Monte sagrado, se consultó esta información en Alfonso Caso ( 1977) *Reyes y Reinos de la mixteca*. México: Fondo de Cultura Económica. Para ampliar la información consultar *El Monte Sagrado*, la referencia se encuentra en la bibliografía.

Así, sólo hay un lugar en cada una de las poblaciones de estudio, dónde en ocasiones no se realizan actividades agrícolas o de ganado: Cerro Colorado en Tepejillo y Barranca del Chivo en Xayacatlán.

### **6.1.3 Seres míticos: cuidadores o Dueño**

La mayoría de los informantes consultados consideran que hay presencia de los Dueños de las tierras o de cerros, como Tupa o que aparecen con otras formas como culebritas o alacranes. Ellos creen que aunque no sientan su presencia cuando realizan el tequio, pueden percibir presencias cuando en la noche andan regando sus tierras, se escucha llorar a un bebé o aullidos de gatos (como se registra en la antología de relatos orales, en el anexo 4). Hay quien explica que estas presencias aparecen y no dejan trabajar y se le debe compartir algún aperitivo (cabe mencionar que este informante es un migrante que regresó al pueblo). En el tequio de camino creen que se puede aparecer Tupa porque el monte está feo, es decir, es un lugar solitario.

Sin embargo, afirman que sí existe un Dueño de las tierras, tanto de riego como de temporal al cual se le debe pedir permiso u ofrendar, ya sea con aguardiente u otra cosa, que se amplía en la siguiente sección en interpretación de significados de participación y actividades, indicadores administrativos.

En el caso de Xayacatlán, se tiene como mito la construcción del puente en la Barranca del Chivo, donde decían que no podían hacer el puente entre San Jerónimo y Xayacatlán hasta que hicieron pacto con el Dueño del lugar, por medio de un brujo local. Mataron cierto número de chivos y de ahí que se conoce con este nombre. Un informante del lugar dice que ven a un chivo grande que pidió un autobús de pasajeros, así como que ha correteado a la hermana de su abuelita y a un padre en la comunidad (también este informante es migrante que ha regresado a vivir al pueblo y tiene grado académico de maestría).

Sobre la creencia de este ser, 60% dicen que sí existe, de donde 33% son mujeres y 27% son hombres, gráfica 38. Mientras 23% de los que creen son migrantes, 37% son no migrantes, aunque un hombre migrante que dijo no creer, es el que contó la historia de la Barranca del Chivo en Xayacatlán. Podría ser

porque la mitad de los encuestados son migrantes y la mitad no migrantes, no se tiene a mujeres migrantes en la muestra, y son ellas las que creen en la existencia de estos seres. Por lo cual se recomienda ampliar la muestra. Son 73% los que consideran que no se organizan los seres míticos, 18% consideran que sí se organizan y sólo el 9% dice no saber. De las respuestas afirmativas que consideran que sí se organizan, creen que es “porque son seres que tienen su trabajo”, “viven igual que uno”, “porque forman parte del universo para hacer su trabajo” y “realizan trabajo por eso hacen que los seres humanos, personas de la comunidad, discuten, me imagino”. Cabe mencionar que en su mayoría quienes consideran que sí existe la organización por los seres míticos o Dueños de los cerros son mujeres con la particularidad de que nunca han migrado. Asimismo muchos migrantes se suman a creencia de que existe este Dueño. En resumen, se entiende que sólo hay un ser que se considera es Dueño o Tupa.

#### **6.1.4 Seres simbólicos: fauna sagrada y plantas sagradas**

Hay mitos en los que los lugareños mezclan animales, que salen en los sueños o que habitan en el monte. Por ejemplo, uno que se puede conectar con la actividad agrícola, dado que se trata de la explicación del cauce del río: “se dice que en el Cerro de la peña o *Yuku kawa*, en su interior, habita una serpiente que tiene un *metlapil* o mano de metate, de la cual brota agua, para cambiar el curso del río hacia Tepejillo, en lugar de que vaya a Petlalcingo, se debe meter alguien y mover el *metlapil*”<sup>54</sup>. En otro relato, se dice que “las víboras cuando son viejas, les pueden salir alas e irse al mar”, este último aun cuando se escucha también en Oaxaca, no se le ha podido hacer relación con los objetivos del presente estudio. Así, se tiene sólo un animal conocido que puede influir en la creencia de las actividades agrícolas: la serpiente.

#### **6.1.5 Otros paradigmas: complementariedad o unión, las cosas tienen alma**

Lo que se puede mencionar es la creencia de que los muertos, como tal, no se alejan definitivamente. Una evidencia es en la festividad de *Todos los santos*,

---

<sup>54</sup> Informante Jorge Castro Velasco.

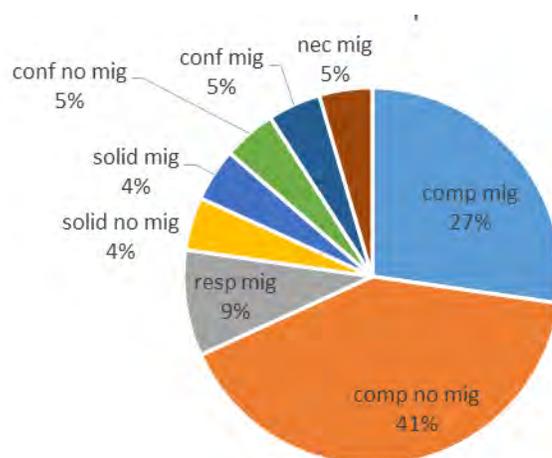
donde se tiene los relatos como el 9 y 10, del anexo 4. Además, de que en la región soñar con alguien que ya murió, se interpreta como un mensajero de algo a lo que se debe poner atención; es decir, se observa una complementariedad de vida y muerte o unión, entre todos los que son de esa localidad, aun cuando ya no estén vivos. Sin embargo, no se encuentra un relato explícito de que el sentido de complementariedad afecte las actividades del tequio, aunque, no se descarta que esto ocurra.

## 6.2 Valores éticos en la cosmovisión de las organizaciones

Se procedió a revisar la valoración ética de relatos de tradición oral, anexo 4, con el instrumento de Teoría crítica enfocado en el valor ético y estético de las imágenes, la imagología, que se describió en el capítulo 3. Posteriormente, con la información de este análisis se formó la axiología donde 60% de los valores propuestos provienen de los relatos, 10% de la literatura local y sobre motivos de organización de pueblos originarios, y 40% de literatura sobre cultura organizacional, en los capítulos 2 y 3. Se aplicó los cuestionarios de campo, y se analizó cada subproceso:

1. De los valores éticos que eligieron los entrevistados por cada subproceso operativo y administrativo, se tiene primero puntualidad:

Gráfica 11. Valores éticos en puntualidad



Fuente: elaboración propia.

En este indicador, 41% de integrantes son no migrantes que asisten por compromiso y 4% solidaridad, mientras que los migrantes se dividen entre 27%

por compromiso, 9% responsabilidad y otras elecciones más. En una gráfica comparativa entre migrantes y no migrantes:

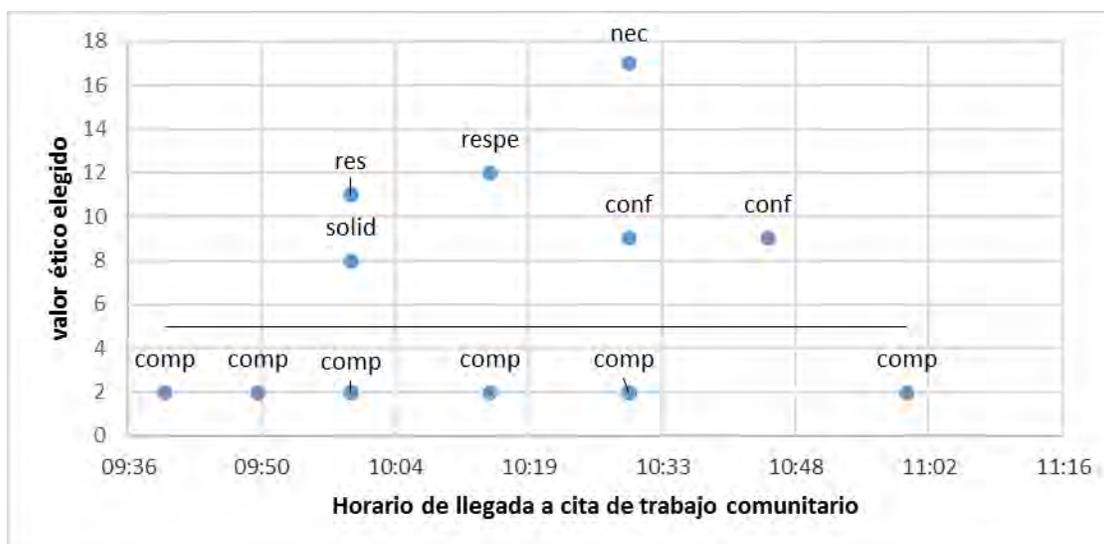
Gráfica 12. Cosmovisión comparativa de valores éticos en puntualidad.



Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, se grafica valores éticos contra horario, pero no se tiene alguna correlación, pues la pendiente es cero. Esto se debe a que en general, independientemente de la hora de llegada, eligen, en repetición, una gran mayoría al valor ético compromiso.

Gráfica 13. Correlación valores éticos y puntualidad.



Fuente: elaboración propia para esta investigación

En el anexo 4 se muestra las gráficas correspondientes a la siguiente información más relevante.

2. Conforme a participación, en las gráficas 14 y 15, se tiene que los migrantes tienen diferentes elecciones como compromiso, conservar el pasado, compartir, responsabilidad y credibilidad, mientras que los no migrantes eligen sólo compromiso y conservar el pasado. Además, adicionan un motivo cada grupo: necesidad, los migrantes y apoyo, los no migrantes. Conservar el pasado es el valor más elegido por los no migrantes, en 32%, mientras que sólo 9% de los migrantes también lo eligen.

3. Los conflictos, correspondientes a las gráficas 16 y 17, son considerados por los migrantes como: poder, confianza, conservar el pasado, valentía 23% del total quienes no eligieron algún valor para este ítem, siendo éstos, migrantes. De los no migrantes, fue muy claro que 27% consideran que el conflicto se realiza por valentía, 9% por poder, 5% por confianza y sólo 5% no eligieron alguna alternativa o adicionaron algún motivo.

4. La enseñanza es parte importante de la transmisión de costumbres, por lo que es notable, en los gráficos 18 y 19, que 36% la lleva a cabo por confianza, que son parte del grupo de no migrantes, complementándose con 14% que eligen conservar el pasado. Mientras los migrantes eligen: confianza, compromiso, conservar el pasado, compartir, espiritualidad, solidaridad y ninguno.

5. Se afirma que se realizan las actividades del trabajo comunitario porque hay compromiso, según 45% total, complementando este grupo con 4% que eligieron solidaridad. Los migrantes, nuevamente, hacen diversas elecciones: confianza, solidaridad, compartir el pasado, reciprocidad, espiritualidad, responsabilidad y ninguna elección. Destacando que sólo 18% del total eligieron compromiso.

6. Haciendo referencia al subproceso de calidad, los no migrantes, 9% lo hacen por compromiso, 4% por compartir y 4% por confianza. Aunque 32% no eligen alguna respuesta, (ya se mencionó que hubo muchas dificultades de entendimiento de este indicador, reafirmandose en la siguiente sección).

Aquí, oportunamente, se debe hacer un análisis comparativo. Si bien, en puntualidad se tiene valores altos de compromiso y de conservar el pasado, en las

preguntas operativas sobre actividades y sus detalles, al ir a lo específico y objetivo, las actividades se realizan por compromiso y los detalles por compromiso y compartir, pero además, es notoria la falta de apreciación de detalles. Esto va formando una idea de la concepción propia de la organización.

7. En mantenimiento de equipo, 32% corresponde a no migrantes, que lo hacen por confianza y 11% por compromiso. Mientras que 26% son migrantes que lo llevan a cabo por compromiso, 16% por confianza, adicionando, curiosidad, solidaridad, y entusiasmo. En esta pregunta, los valores elegidos son muy similares.

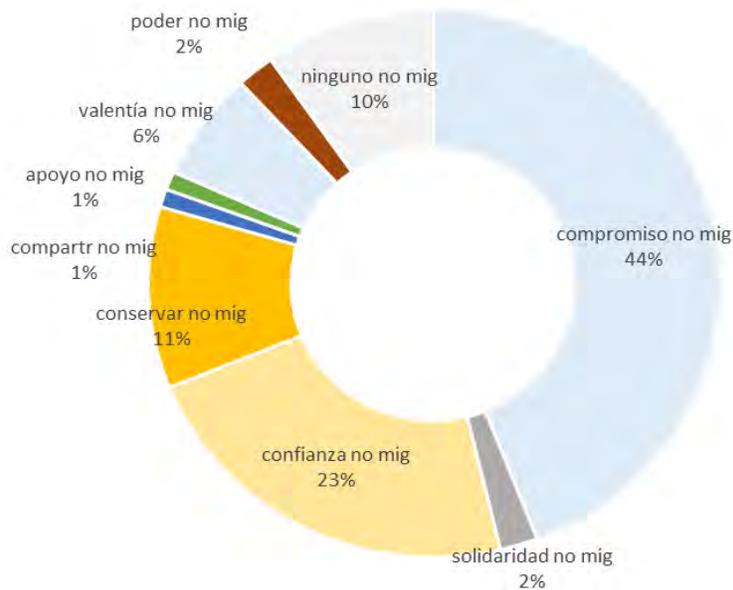
8. Sobre entrega de producto, sólo algunos participantes dicen hacerlo, (la descripción de esta situación, se hizo en lo correspondiente a subproceso del capítulo anterior).

9. En cuanto a venta, el 86% dice no hacerlo, pero 9% lo hacen por compromiso (compromisos externos) y 5% por confianza.

10. Finalmente, sobre entrega de dinero para efecto de realizar fondos o pagos de maquinaria y refrigerios, 37% lo hacen por compromiso, y corresponden a no migrantes, complementando este grupo, 11% lo hacen por confianza y 5% no respondieron a la pregunta. La respuesta de los migrantes es equivalente: compromiso, confianza, solidaridad, respeto y adicionan: por deber.

En conclusión, se tiene en general, en las gráficas comparativas siguientes que la organización tiene diferentes visiones por los grupos de no migrantes y migrantes. Primero se muestra la de los no migrantes:

Gráfica 29. Cosmovisión total de valores éticos de integrantes no migrantes

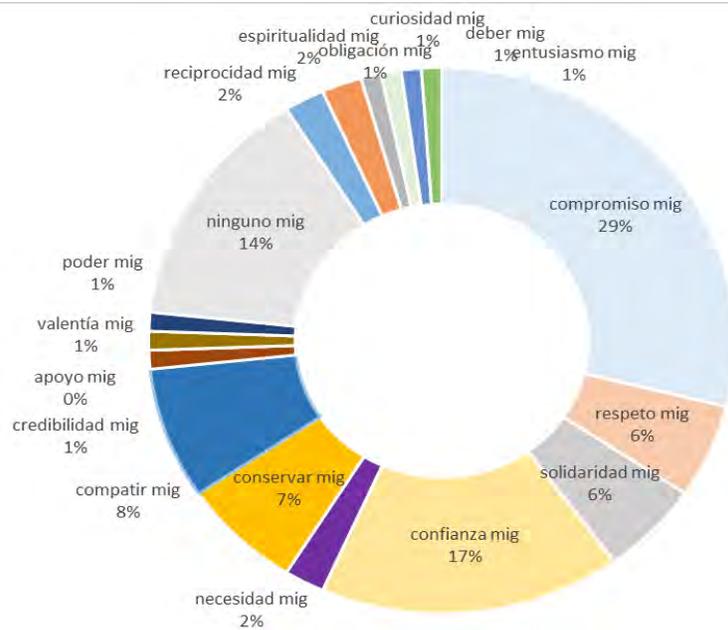


Fuente: elaboración propia.

La gráfica referida a no migrantes, donde se suman todas las respuestas de los participantes, 44% actúa por compromiso, 23% por confianza, 11% por conservar el pasado y sólo 2% por solidaridad. La mención de poder y valentía se debe sólo a la pregunta sobre conflictos.

La siguiente gráfica muestra la apreciación valorativa de los migrantes:

Gráfica 30. Cosmovisión total de valores éticos de integrantes migrantes



Fuente: elaboración propia.

Los migrantes comparten 29% compromiso, 17% confianza, 8% compartir, 7% conservar el pasado, pero 14% no hicieron elección.

Con lo anterior, se observa que en cuestión de valores, hay cambios entre la visión de una organización por los no migrantes y los migrantes que han tenido experiencias de trabajo en otras organizaciones y que han adoptado términos diferentes, que podrían venir de las mismas o de influencias del medio social donde residieron en su calidad de migrantes.

Son diferentes las elecciones sobre todo en los indicadores que tienen que ver con cuestiones técnicas y conflictivas como: actividades, detalles, aportaciones de dinero y conflictos.

Son similares las elecciones en cuestiones de tradición: enseñanza, participación, puntualidad, tener herramienta en disposición y participación.

**Cuadro 11. Valores de las organizaciones mixtecas**

<b>Indicador de estructura y operación</b>	<b>Valor 1</b>	<b>Valor 2</b>
Puntualidad	Compromiso	Responsabilidad
Participación	Confianza	Compromiso
Conflicto	Confianza	Ninguno y valentía
Enseñanza	Confianza	Conservar el pasado
Actividades	Compromiso	Solidaridad, pero casi no hay diferencia entre los demás valores.
Detalles	Ninguno	Compromiso
Reparar herramienta	Confianza	Compromiso
Entrega de producto	No hay entregas	
Entrega de dinero	Compromiso	Confianza (la diferencia es marcada con el compromiso).
Venta	No hay elección	Compromiso hacia afuera

Fuente: elaboración propia.

De todos los índices participantes, sólo en el de enseñanza, aunque aumenten las consultas se mantienen los mismos valores. Los valores operativo, en contacto con lo técnico son los de mayor cambio por los migrantes.

Se puede observar, que de las elecciones se quedan en tercer lugar, los que la literatura recomienda en el capítulo 1: solidaridad, reciprocidad y ayuda mutua.

### 6.3 Interpretación de significados en la cosmovisión de la organización

La interpretación de significados de indicadores de subprocesos fue un acercamiento a la visión de las formas particulares de administrar o ser administrados en su trabajo organizado. Aun, cuando las respuestas fueron diversas, en el análisis de frecuencias y con ayuda de gráficas, se observaron en algunos casos notorias diferencias como se describe a continuación:

1. El horario para los no migrantes se enfoca en el sustantivo “hora”, elegido por 45% del total. La elección de los migrantes está entre: puntualidad, valores éticos y enunciados desiderativos “si vinieran exacto, hubiera mejor control”; términos utilizados en las empresas privadas o públicas.

2. Al preguntar por el significado de participación, 27% correspondiente a no migrantes, mencionaron “hacerlo por el terreno”, respuesta de las mujeres del Ejido, lo que se conoce es porque se cree entre los campesinos que “el terreno no debe descansar”, por temor a que éste deje de ser productivo, lo que se refuerza con los relatos orales del lugar. Específicamente dos relatos nos dicen esto, el primero: “mi abuelo tuvo un extravío de cabeza en el cerro, lleva el aguardiente desde entonces en el terreno de campo (de temporal, no de riego), cuando dicen, háblale a tu manera como si fuera un amigo”. Otro relato dice: “mi papá, antes de empezar, tenía premonición, se llevaba cajetilla de cigarro y aguardiente con yunta lista, pedía permiso, platicaba con la tierra le decía ‘vamos a trabajar, no me falles, yo no te voy a fallar’, compartía aguardiente y cigarro, ‘fúmate un cigarro conmigo’”<sup>55</sup>.

Adicionalmente, para los no migrantes participar lo relacionan con los verbos cumplir y ayudar que denotan acción y además del adjetivo obligación. Los migrantes en cambio, eligen los verbos apoyar, ayudar, deber, revisar, o sea verbos de obligación. Así como un enunciado condicional y un valor ético. Aunque, alguien más dijo “hacerlo todos juntos por las necesidades requeridas”, con la concepción de unión.

---

<sup>55</sup> La persona que lo hacía se llamaba Felipe Castro Guadalupe. Del primer relato, se guarda anonimato por preferencia del informante.

3. El conflicto por los dos grupos se refiere con la palabra “problemas”. Los no migrantes, adicionan el verbo no conjugado discutir, adjetivo, inconformidad y sustantivo pleito. Los migrantes en mayor proporción que los no migrantes consideran que la causa es que no haya acuerdo. Retomando lo que en el capítulo 2. March ubicaba el conflicto como la diferencia de elecciones entre individuos, se observa que en esta organización también aplica esta definición aun cuando la percepción entre causas y efectos sea un poco diferente entre migrantes y no migrantes.

4. Enseñar el trabajo comunitario, fue una pregunta con opiniones diversas, con equilibrio entre los grupos de migrantes y no migrantes, pero ambos eligieron repetidamente las palabras aprender o enseñar.

5. Las últimas gráficas muestran en actividades que los no migrantes trabajan en una mayoría en “sacar su parte”. Lo cual se relaciona con el valor compromiso que fue el de su mayor elección.

6. En cuanto a detalle por actividad, las respuestas son variadas y difíciles de agrupar, la dificultad proviene de que los no migrantes no entendieron la pregunta. Los que contestaron dicen que es “hacerlo bien”, “ponerse de acuerdo en asamblea y comités”, y que en el detalle “se pone difícil el trabajo”.

7. Sobre reparar su propia herramienta los migrantes hacen referencia a que funcione bien y los no migrantes repiten las palabras arreglar y reparar.

En general, dado que se buscaba analizar diferencias, se observa que hay significados similares, mientras que los no migrantes eligen verbos que denotan acción, los migrantes eligen adjetivos con idea de intención o calificación de esa acción. Como migrantes, la diferencia entre significados podría ser por diversos factores sociales<sup>56</sup>, como: la organización de trabajo fuera de la comunidad, el espacio habitacional e inclusive los trayectos en las jornadas laborales. Aun cuando no es la intención conocer los factores sociolingüísticos que alteran la

---

<sup>56</sup> El trabajo de David Chávez Rivadeneyra (2014) que trata sobre migrantes Purépechas en plantaciones de Florida, tesis doctoral *Y tú, ¿cuándo vas a ir al Norte? Consecuencias de la migración en el lenguaje verbal y no verbal de los purépechas* México: CIESAS. Un análisis extenso entre expresiones y clases de palabras poniendo en evidencia los préstamos lingüísticos y otras interferencias no verbales.

comunicación, se observa que se logra obtener que hay variación en el entendimiento de indicadores de subprocesos administrativos, aun cuando los diversos factores lingüísticos podrían llevar a un entendimiento más completo de la cosmovisión del grupo social<sup>57</sup>.

#### **6.4 El futuro de estas organizaciones**

Supone la investigadora que uno de los factores por los que se ha conservado esta práctica es debido a que los indígenas han sido relegados social, económico y políticamente, ya que el hecho de que el Estado no haya intervenido anteriormente con mano de obra para cubrir necesidades como limpiezas de caminos, zanjas y perforación de pozos. Ha llevado a que su organización esté presente de forma continua.

Además, debido a lo que comentan quienes han sido Presidentes del Comisariado, por un lado está el que ya no quieren hacer tequios para cubrir servicios de la comunidad, ya que hay quienes responden al llamado como “si no queremos ya no lo hacemos, sino me quejo ante derechos humanos”, es decir, a la obligatoriedad de la comunidad, debido a la desinformación. Algunos la han tomado como que se atenta contra sus derechos humanos, y “que apoye y pague el gobierno”. Asimismo, dicen: “hemos perdido mucho en la convocatoria, el programa como el *Prospera*, ya no deja que trabajen por el bien común, la gente nos dice, voy porque acá me pagan y sólo tengo que barrer”, mientras las autoridades comunitarias dicen: “barrer no beneficia a nadie, hay muchas cosas que hacer”. Además, de tener en cuenta lo que se observa en este estudio, sobre la pérdida de conocimiento de la operación de la propia organización debido al fenómeno de migración. Por lo tanto, se puede decir que estas organizaciones están en decadencia, y que las pocas que han sobrevivido son por la necesidad del agua y rutas para sembrar, como principal actividad para su autoconsumo.

Así, se puede concluir que en el futuro podría llegar a convertirse en las faenas que se realizan en el resto del país cuando hay fallas de agua o sólo como

---

<sup>57</sup> Si se desea ampliar el tema de cosmovisión, relacionado con emociones, se recomienda consultar estudios de etno-psicología como Gabriel Bourdin (2014). *Las emociones entre los mayas. El léxico de las emociones en el maya yucateco*. México: IIA.

proyectos, sin la conformación organizativa de planeación, mando, coordinación, organización, control y sus subprocesos mostrados. Así como caer en lo que actualmente las autoridades municipales están realizando el recién electo partido de derecha, “hacen las construcciones para servicios del agua, sin incluir al pueblo con participación de mano de obra, la gente cree que tienen planes de que el agua llegue a las casas y cobrar impuestos, sin embargo, no hay suficiente recurso natural para que sea óptimo este servicio y además tendrán que hacer pagos al municipio”, hacia los problemas actuales del sistema neoliberal<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> De otra forma: “si no tenemos veredas adecuadas no podemos integrarnos a la sociedad” (Entrevista a Luis Giuliani, Dir. De Mundo Discapacitado, 2013).

## **Capítulo 7. Recomendaciones desde este sistema de administración**

Proveniente de las propuestas de buen vivir o bienestar social, se realiza la relación entre los subprocesos administrativos y los valores éticos. Así como las prácticas que se mantienen y los resultados que se tienen.

### **7.1 Relaciones entre subprocesos y cosmovisión**

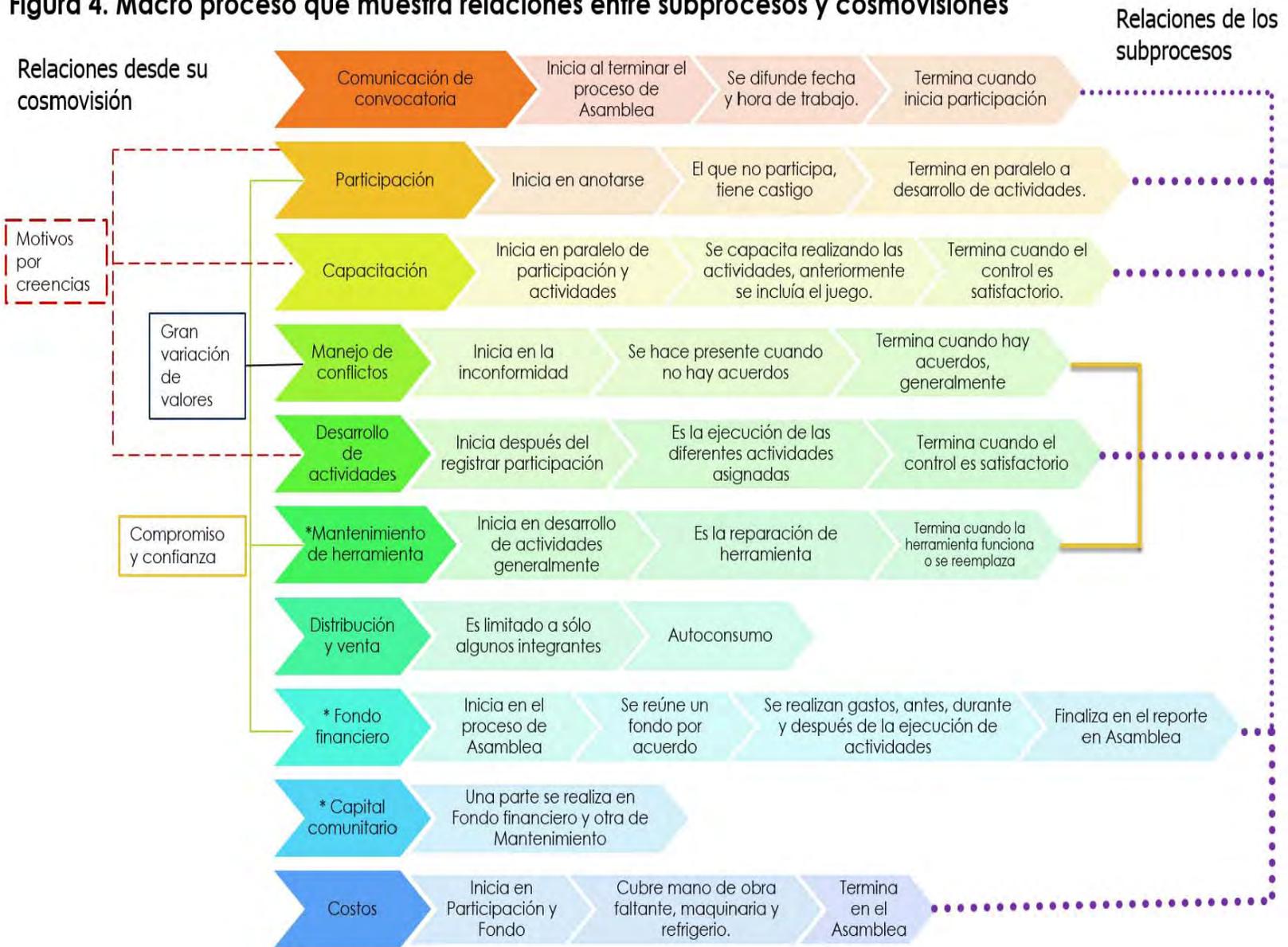
Por lo que se observa que es necesario describir la relación entre subprocesos en las organizaciones originarias, conforme a estabilidad y variación en los valores éticos y significación, en este caso: a) La participación se relaciona con la puntualidad, aportaciones de dinero y contar con herramientas en buenas condiciones, es decir, la parte humana con indicadores de operación, ambos de mayor estabilidad en sus valores éticos: obligación y confianza.

b) Mientras que las actividades con el control, detalles y conflictos, es decir la parte operativa, tienen indicadores más diversificados en cuanto a valores éticos.

c) Asimismo, como se ha mencionado las creencias se relacionan directamente, con los motivos de participación, enseñanza y realización del trabajo.

Dejando aún pendiente profundizar en cuanto a control de la cooperación como cierre del proceso e inicio de un nuevo ciclo de operación de la organización hacia otras actividades o en espera de otro proyecto que coordinen sus autoridades o dirigentes. Con la relación de la figura 4, a mano derecha, se puede argumentar que la participación es un factor clave para la existencia de esta organización, pues es el subproceso que une la mayor parte de subprocesos. Por lo tanto se espera que los motivos de sus creencias y el valor compromiso sean lo que dinamiza la cosmovisión de estas organizaciones. Se concluye que el tequio, la tajada, fajina o mano de vuelta, son organizaciones que se fundamentan en la voluntariedad de los mixtecos, y en sus valores éticos, que adoptan en cada subproceso operativo y administrativo de la misma organización. No se puede decir que el tequio aparece discontinuamente, ya que actividades de prevención o planeación, así como las de control están presentes por medio de reuniones del comité, durante todo el año. Sin embargo, la influencia de costumbres y cosmovisión (valores éticos, interpretación de conceptos y creencias) de los migrantes está en la administración de organizaciones originarias.

**Figura 4. Macro proceso que muestra relaciones entre subprocesos y cosmovisiones**



Fuente: elaboración propia.

## 7.2 Valores éticos para otro tipo de organizaciones

El valor ético que tuvo mayor elección fue compromiso, seguido de confianza; además, el valor que más frecuente adicionaron los migrantes, al cuestionario fue “responsabilidad”.

Entonces, se tiene las recomendaciones para otro tipo de organizaciones:

- a) Para disminuir conflictos aumentar ambientes de confianza y no de poder.
- b) Fomentar el sentido de compromiso a las áreas de operación o en el desarrollo día a día de actividades, por ambas partes.
- c) Incluir que en la anticipación o planeación, como en el caso de reparación de herramientas, se puede dar satisfacción, alegría y seguridad de que funcionarán al momento de ejecutar las actividades.
- d) Sobre todo, se observa que el principal motivo para la existencia organizacional es que los intereses sean comunes, por lo que desde la convocatoria se debe ser claro con los intereses tanto de la empresa como de los integrantes que en ella colaboran, de manera certera y con confianza, algo que en este punto suena a idealización.
- e) Mientras que las organizaciones suelen poner dentro de sus valores corporativos la responsabilidad, el tipo de organizaciones estudiadas funcionan bajo compromiso, valdría la pena revisar otros casos en la que se promueven los cambios bajo estos valores.

## 7.3 Conexión con el exterior

Por lo descrito anteriormente, se puede ahora hacer dos citas de las teorías que parecen más cercanas con respecto a la influencia con el exterior.

Primeramente, se tiene a Elton Mayo (*Op. cit.* p. 166): “el problema urgente, en la actualidad, es que nuestra *élite* administrativa se ha consagrado a unos pocos estudios especializados y ha desatendido indebidamente los aspectos humanos y sociales de la organización industrial”. Efectivamente, desde mediados del siglo pasado se hicieron muchos estudios sobre el ser humano en las fábricas, oficinas públicas y privadas, básicamente. Pero en este estudio se mostró que aún falta conocer de otros aspectos cercanos a los fenómenos culturales, como lo son *las*

*cosmovisiones*, tanto del personal oriundo en dónde se tiene la organización físicamente, como de migrantes. Problema que es más evidente cuando se tiene participaciones entre otras culturas, dado que por el fenómeno de globalización, algunas áreas operativas y administrativas como las de servicios y tecnología, son un conjunto personal de diferentes culturas.

En segundo lugar, se tiene de la propuesta de Etzioni sobre Tercer sistema o buen vivir donde esto se lograría en convivencia entre sociedades, si bien, ya hay estudios previos, como los de mando realizados por Likert en la Liga de mujeres votantes: *each units needs to be liked to the rest of the organization through persons who are members of effectively function grups wich provide overlapping linkage with all the other units*<sup>59</sup> (Likert, 1960). No dice cómo se desarrolla por dentro tal fenómeno, ligado a otras áreas de operación y administración.

En los capítulos anteriores, se describió cómo en algunas organizaciones no se presentan intereses de venta ni de intercambio, como se ha remarcado, para los casos de Tepejillo, pero sí se sabe que en la convivencia con otras comunidades aledañas, se puede intercambiar, regalar o vender un poco de semilla o cosecha para conservar el sentido de compartir los bienes de la tierra y el intercambio social. Sobre los intereses que se concentran y generan compromiso para un buen funcionamiento de una organización parece algo idóneo, pero cómo se realizaría esta pregunta por ejemplo desde el reclutamiento a los integrantes de Coca-Cola: ¿Usted busca en sus intereses, generar un producto que con consumo en exceso, lleva a enfermedades como diabetes, alteraciones en riñones, entre otras? Seguro que la respuesta no sería honesta, pues se supone que en su mayoría, los intereses son del tipo económico para los integrantes de organizaciones privadas y públicas. Dicho en otras palabras, sería difícil conseguir la cohesión de las organizaciones presentadas, para las empresas, dado que el fundamento que tienen es el de seguir intereses en común para obtener beneficios, ya que en las empresas, se limita al pago por servicios.

---

<sup>59</sup> Cada unidad necesita estar de acuerdo con el resto de la organización, a través de personas que son miembros de grupos efectivamente funcionales que proveen de unión superpuesta con otras unidades.

Además, como se ha expuesto en el capítulo 2, marco teórico, las propuestas administrativas obedecen a necesidades industriales, por lo que actualmente se ha dado a la búsqueda en diferentes ciencias de proponer alternativas, como lo es el caso de Etzioni en los estudios de la intervención de la sociedad civil.

Con la propuesta para estudiar de otra forma las organizaciones civiles, se indicó como se estructuran éstas y sus particularidades de operación. En la posición de qué hacer en la empresa u organización si la cosmovisión de sus integrantes es diferente y se desea idealizar homogenizando. Puesto que en lo que toca a *si tus y mis* costumbres, (una situación de alteridad) fomentan o no, la cultura organizacional, entonces, ante esto se debe no sólo, entender el patrón antropológico, sino además adaptar técnicas de investigación. En este caso fueron importantes las siguientes:

1. Una de las condiciones es que los valores éticos a cuestionar provengan de los propios integrantes de la organización, y que en este trabajo si no se hubiera incluido por ejemplo, compromiso o conservar el pasado, seguramente el resultado hubiera variado.

Más aún, si se persigue tener un modelo de estas organizaciones en otras de convivencia se recomienda anexar los siguientes valores:

Compromiso, confianza y solidaridad.

2. En cuanto al estudio de interpretación de indicadores administrativos, se recomienda revisar estudios de antropología lingüística en donde se tiene relaciones entre las clases de palabras, procesos mentales y formas de vida, es decir, de pragmática lingüística (pruebas expuestas en el capítulo 3).
3. Cabe destacar, que este estudio se realizó por medio de una antología de relatos orales previa, que se complementó con la guía de estudios mesoamericanos. Sin embargo, en las empresas actuales, sobre todo privadas, se puede realizar de la siguiente forma:
  - Entrevistas a profundidad con personas clave ya sea por su participación en el desarrollo de la empresa o por la influencia que tienen en la misma.

- Aprovechar las actividades culturales de la empresa como momentos de expresión oral o escrita para poder realizar análisis del discurso y tener un mayor acercamiento a la realidad de la convivencia del personal.
- Fomentar canales de comunicación desde la parte operativa como buzones o redes internas.

En resumen, se trata de observar si “la tradición es considerada en la administración” o el caso es diferente, entonces “el grupo social incluye lo organizacional y laboral en sus tradiciones”.

Relacionando los subprocesos en estudio, también se menciona que hay trabajos antropológicos (Cyphers, 2014) con confusión de términos administrativo en cuanto a riesgo, diversificación, intercambio y movilidad, cada uno corresponde a subprocesos de áreas específicas. Por ejemplo, hablar de riesgos, corresponde a términos de finanzas, así como diversificación a mercadotecnia, en cuanto a la descripción de la operación y administración de una organización. De lo expuesto, se observa que se tiene la necesidad de incluir una administración más etnológica o una antropología bajo conceptos administrativos.

#### **7.4 Observaciones en cuestión legal**

En la parte fiscal, hay casos en los que las organizaciones indígenas se han constituido, por ejemplo en el caso del Programa de implementación recursos para agua potable y de riego: *Lluvia, tequio y alimentos*, que se creó en la Mixteca oaxaqueña la Federación de Pueblos Mixtecos, sin embargo, a manera en que se tenían avances, se tuvieron confrontaciones políticas hasta que terminaron con el programa (López, 1996). Con esta experiencia y los análisis presentados en cuando a cosmovisión entre los grupos de migrantes y no migrantes, se puede contestar que no depende de si se legalizan o no las organizaciones originarias, para su mejor funcionamiento y orientación al desarrollo económico y social, depende de la adopción de cambios éticos de los integrantes en éstas, como por ejemplo el manejo apropiado y consciente de sus recursos.

Por otro lado, se revisan el portal del SAT (Servicio de Administración Tributaria), para autorización de donatarias, es decir, para recibir donativos deducibles, pero entre sus cláusulas se pide que en los estatutos no debe aparecer “proyectos, consultorías o gestorías”<sup>60</sup>. Ahora bien, si se propone constituir la reglamentación de las muchas de organizaciones existentes, no podrían acceder de inicio a los beneficios de donatarias, dado que trabajan sus proyectos internos. Por esto es urgente que se conozca más de la administración interna y externa de estas organizaciones, puesto que se están viendo afectadas en propuestas de legislaciones de quienes ignoran la operación de las mismas. Ya que como se observó tanto en el marco normativo, en las leyes de México, seguir con el prejuicio de vulnerabilidad de los indígenas conlleva a que no se tiene el interés ni el conocimiento suficiente para generar reconocimiento e inserción con posicionamiento en planes de Desarrollo, de los cuales se requiere un estudio crítico global que incluya también a instituciones, acuerdos e intereses con el sector privado, como se mostró, sucede cuando se tiene interés, en los casos de Bolivia y China.

### **7.5 Recomendaciones**

Para poder conocer más de las organizaciones originarias y de la cosmovisión de los mexicanos ante este fenómeno, se recomienda ampliar el estudio a otras regiones. Asimismo, tomar en cuenta, tal como pasó en la 3era. Sección de Xayacatlán, que se puede encontrar con casos en los que las poblaciones son pequeñas y que conservan las formas de organización, aquí señaladas. Se recomienda profundizar más en los subprocesos de enseñanza y participación de la colectividad, considerando más aspectos etnológicos, para ampliar los nexos con el sentido de ritualidad y posibles representaciones públicas, como danzas y teatralidad. Por otro lado, para que el instrumento genere datos adecuados, se debe ser muy cuidadoso al elegir a las personas de las que se quiere conocer su

---

<sup>60</sup>[http://www.sat.gob.mx/terceros\\_autorizados/donatarias\\_donaciones/Paginas/disposiciones\\_contener\\_estatutos.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/disposiciones_contener_estatutos.aspx) , 11 marzo, 2016.

cosmovisión, ya que si no es un participante activo, los datos podrían ser erróneos. Además, el instrumento se debe adaptar a cada organización.

Con el presente estudio, no se pretende que las organizaciones contraten a un sólo tipo de personas (perfil), ni que las organizaciones inicien cambios inmediatos, pero sí se propone que aquel personal que es el encargado de estrategias organizacionales, tengan mayores conocimientos sociales y humanos, competencias que no son posibles de obtener sólo desde las ciencias exactas, ya sean ingenierías o no. Y que el proponer a las organizaciones cambios de valores y creencias, es más complejo, como aquí se demostró, puesto que los elementos de cosmovisión varían así como la ética e interpretación, entre los propios integrantes.

## **Conclusiones**

Dado que las preguntas iniciales eran:

¿Cómo es la cosmovisión en la administración de organizaciones en México?

¿Cómo se administran las organizaciones originarias en México? ¿Cómo se puede diseñar instrumentos para obtener datos acerca de la cosmovisión de una organización en particular?

### **Objetivo general**

**Documentar y analizar cómo son los procesos administrativos en las organizaciones originarias, dentro de la cosmovisión particular en la Mixteca poblana y su sustentabilidad.**

Se afirma que se ha cumplido en los capítulos 5 y 6 de este trabajo, describiendo no sólo el proceso administrativo como lo propone Fayol sino además, los subprocesos administrativos por medio de los cuestionarios que incluyen los elementos administrativos provenientes de una lectura crítica a publicaciones principales de las Teorías de la administración que se acercan al caso de estudio.

### **Objetivos específicos**

**a) Desarrollar un instrumento que permita interpretar las relaciones de cosmovisión de grupos en organizaciones.**

Se genera, un instrumento de campo con técnicas de teoría crítica, antropología lingüística y etnografía, es decir, los cuestionarios con los cuales se puede recabar información, y con técnica de estadística descriptiva tuvo el apoyo necesario para el análisis de datos y así conocer los procesos administrativos y su relación con su cosmovisión.

Sin embargo, para este caso, se tenían estudios de cosmovisión mesoamericana de López Austin en su mayoría, con los cuales se pudo trabajar, pero para realizar esto en otro tipo de organizaciones, se debe considerar tener información previa y formación de los agentes en antropología, etnografía e incluso historia del grupo social de los integrantes a tratarse.

**b) Identificar la variación o grado de cosmovisión en los cambios provenientes de los integrantes con el fenómeno de migración.**

Posterior a la etnografía de acercamiento que fue necesaria para poder iniciar la búsqueda específica de material teórico, así como la propuesta de instrumentos para la investigación, tanto en campo, como el análisis de los resultados. Donde se dividen las respuestas entre los migrantes y no migrantes, y por medio de estadística nominal de porcentajes de participación, se puede caracterizar a cada grupo y su concepción por la que participa y opera en la organización, localizar las variantes y relacionarlas con los valores éticos, significados y creencias, tres procesos de cosmovisión.

**c) Conocer los procesos administrativos de las organizaciones originarias y su relación con procesos de cosmovisión para hacer propuestas de sustentabilidad ante otras organizaciones comparando cómo lo han manejado y estudiado las organizaciones originarias en otros países en sus propuestas de desarrollo local, regional o nacional, con participación de toda su población.**

El conocer casos como el de China y Bolivia específicamente, llevan a comprender cómo su cosmovisión es incluida en sus leyes e instituciones para lograr un desarrollo más adecuado, ya que en el de México se menciona de manera general como se expuso en el marco legal. Sin embargo, para pasar del nivel general a específico, se requieren estudios a fondo y con otras ciencias como historia, económica y ciencia política.

**Hipótesis general**

**Los procesos organizativos son parte de la cosmovisión, y a través de sus valores e interpretación de conceptos puede explicarse la administración de organizaciones.**

Por lo anterior, se observó en el capítulo 5 y 6 que es posible la descripción y análisis de las organizaciones, con significados específicos provenientes de Teoría de la administración, así como que los valores éticos son fundamentales en la diversidad cultural y que se requiere axiologías cercanas a la cosmovisión de estudio.

Además, fue importante tal axiología porque sin la interpretación de significados no se hubiera podido realizar una descripción adecuada, por ejemplo la participación no se puede concebir sin la visión de la unión con la Tierra.

### **Hipótesis específica 1**

**Con el análisis de cosmovisión en las organizaciones, se puede entender la relación entre cultura y operación.**

La cosmovisión resulta ser algo indispensable de entender en las manifestaciones culturales y la ejecución de operaciones en las organizaciones de estudio, **apartado 7.1** como se observó tanto en los valores éticos con los que se opera, como con el sentido de significación en cada uno de los indicadores de los subprocesos.

Con lo anterior, no se busca la discriminación, ni fomentar la alteridad, sino la concientización de que los integrantes de una organización operan bajo su propia cosmovisión individual, lo que ya es un factor potencial de cambio organizacional.

Lo anterior podría ser aplicado en las consultorías de empresas sociales y dejar de tratarlas más que en proyectos, en organizaciones. También, en las empresas corporativas, con planes de cambios estructurales que afecten al personal, sobre todo, si su personal es migrante o provienen de diferentes culturas.

Se observa que las organizaciones comunitarias tienen un sistema muy diferente de organización, con su percepción propia, es decir, localmente, ya que entre ellas son diferentes, por ejemplo la motivación en Tepejillo es el castigo, mientras que en Xayacatlán es la manera en que se realiza convocatoria. En la primera, las aportaciones de dinero son posteriores a la ejecución del trabajo, y en la segunda son voluntarias o bajo cuota anticipada.

### **Hipótesis específica 2**

**Los mixtecos que cambian entre organizaciones, cambian proporcionalmente sus valores y creencias.**

Los valores éticos de los no migrantes son más estables, en cuanto a frecuencia, ante los de los migrantes que tienen más diversidad en sus elecciones. Es decir,

no se alteran drásticamente en un proceso de cambio, aunque se tiene variación diferente según los indicadores.

La participación se relaciona con la puntualidad, aportaciones de dinero y contar con herramientas en buenas condiciones, la parte humana, indicadores de mayor estabilidad de valores éticos. Mientras que las actividades con el control, detalles y conflictos, es decir la parte operativa, indicadores más diversificados en cuanto a **valores éticos**.

Asimismo, como se ha mencionado las creencias se relacionan directamente, con **conceptos** y los motivos de participación, enseñanza y realización del trabajo. Dejando aún pendiente regularizar en cuanto a control de la cooperación como cierre del proceso e inicio de un nuevo ciclo de operación de la organización hacia otras actividades o en espera de otro proyecto que coordinen sus autoridades o dirigentes.

En cuanto a las creencias de fechas especiales, seres míticos, lugares sagrados y animales míticos, se encuentra que los migrantes tienen resultados parecidos a los no migrantes. En este sentido, se tiene una cosmovisión con respecto a **creencias** que no cambia aun cuando los integrantes tengan cambios en las organizaciones.

En cuestiones más técnicas en la operación, reflejadas en las preguntas de actividades y calidad en el trabajo, el cambio es en mayor entre los grupos de migrantes y no migrantes, en proporción a las de costumbres como en enseñanza y participación.

### **Hipótesis específica 3**

**Conocer los procesos administrativos de las organizaciones originarias, conllevaría a recomendaciones para otro tipo de organizaciones como las civiles legalizadas y las corporativas.**

Dada la documentación y análisis expuestos, se puede afirmar que es posible tener un acercamiento a las particularidades de la visión en la operación de la administración de las organizaciones de trabajo.

De los valores éticos de las organizaciones originarias, que se recomienda se revise en las organizaciones corporativas, están los valores de compromiso y confianza, para asegurarse de que la interpretación de la operatividad de la empresa, sea la que se desea, ya que los malos entendidos cuestan recursos, además de dinero.

Para organizaciones de la sociedad civil, se recomienda que de la misma forma que las organizaciones originarias lo hacen, tengan reconocimiento de sus subprocesos operativos y administrativos para que logren mejor control. De igual forma que el anterior, se incremente el compromiso, ligado a beneficios, ya que no es suficiente con la presencia de valores como participar, compartir, confianza y solidaridad.

Asimismo, la idea de bienestar social, no sólo recae en la responsabilidad social y solidaridad, como lo recomienda Etzioni en la propuesta de tercer sistema, sino además, considerar que hay subprocesos adaptables a las diferentes organizaciones. Por ejemplo: conforme a dirección, en la propuesta teórica de Etzioni, se tiene que se debe compartir el mando; en las organizaciones originarias la autoridad es rotativa, pero sólo con el consentimiento y votación previa de la comunidad y por confianza en algunos integrantes, más que en otros.

**Se concluye que con el instrumento generado se tiene descripción, análisis y relación de tres actos mentales: juicio de valores éticos, conceptos y creencias. Lo cual, conforme a las definiciones de Díaz (2007 [1943]) y López Austin (2015), se estaría describiendo parte de la cosmovisión, específicamente el pensamiento administrativo organizacional. Sin embargo, para poder afirmar esto, se recomienda acercarse con el presente estudio a un estudio filosófico (del pensamiento), sobre ontología y epistemología. Donde probablemente se tenga una redefinición de los conceptos cosmovisión, actos mentales y pensamiento sobre administración más acordes a este enfoque práctico de estudios de casos.**

## **Propuesta**

Así, donde las ciencias administrativas, no sólo se limiten a los casos de éxito corporativos, sino ir al exterior, principalmente a las necesidades de sobrevivencia y crecimiento de las organizaciones para abrirse a otras formas de administración. Se considera que hace falta compromiso de las ciencias administrativas en su afán de generación de conocimiento, sobre todo interdisciplinario.

En el portal del SAT en la autorización de donatarias, donde se pide que en los estatutos no debe aparecer “proyectos, consultorías o gestorías”, así que si se propone constituir las para reglamentar a las miles de organizaciones existentes, éstas, no podrían acceder de inicio a los beneficios de donatarias, dado que trabajan sus proyectos internos.

Por lo que la descripción y análisis expuestos, dan datos particulares sobre el aspecto humano y técnico, sin embargo, para poder realizar una propuesta más amplia, se requiere conocer más de la administración y de su funcionamiento interno y externo de las organizaciones originarias, no sólo de la Mixteca, que aún es amplia, sobre todo en Oaxaca, sino de otros grupos originarios pues son 62 los que se tiene, (como se comentó en el capítulo 1) y éstos pueden tener muchas variaciones como las ya mostradas.

Hay quienes consideren este trabajo como ocioso, dado que se tuvieron comentarios académicos como: “yo no trabajo pobres, porque la gente que trabaja pobres es pobre y yo no soy pobre”. Sin embargo, se aclara que se ha realizado porque no hay información sobre administración interna de organizaciones originarias, además de que se realiza con metodología científica e instrumentos probados en las diferentes disciplinas.

No se sabe cuándo se realizó la primera organización de trabajo comunitario, pero sí que tiene cientos de años, según los datos en México (Estela del Rosario Micaltepec), siendo una organización que ha sobre vivido al paso del tiempo debido al compromiso y confianza entre los integrantes.

Tal vez, no existe el tercer sistema como tal, pero se debe tener un pensamiento abierto de que aparecerán muchos otros más sistemas de administración, tanto al interior como conectados con el exterior.

Para **las ciencias administrativas** se recomienda, que más que describir y proponer cambios entre creencias y valores, se realicen estudios de análisis cuáles son los que activan y regulan cada subproceso de la organización. Lo que da como resultado la localización de la cosmovisión de las partes, así como localizar si son poco compatibles o contrarias a las definiciones con las que se opera y administra: misión, visión y objetivos.

Para **otras áreas de las ciencias sociales** se recomienda tener acercamiento a las teorías de la administración, conformadas de casos prácticos y experimentales, profundizando en diseño de variables de operación en diferentes tipos de organizaciones.

Hacia **estudios sustentables o de sostenibilidad**, que aborden casos similares al presentado, se recomienda ampliar tanto el área geográfica de estudio, como hacer comparaciones con otras regiones del país o casos específicos en China, India, así como países industrializados que tienen grupos indígenas, norte de Europa, para lograr hacer propuestas hacia políticas específicas.

Finalmente, en **estudios literarios**, para abordar adecuadamente las cuestiones semióticas de las organizaciones es necesario profundizar en la descripción y relación de los elementos como recursos retóricos, poéticos y narrativos propios de la caracterización e interpretación. Cada vez más acertada y adecuada de los mitos que son las raíces mexicanas, y que se conservan al pasar de una generación a otra a través de relatos, consejas, cantos, danzas, lengua, vestido, comida y otras costumbres y tradiciones.

Así como, desarrollar estudios de las organizaciones en otros momentos históricos pues, en otras de las líneas que comienzan a tener auge como son los estudio en “ética en el trabajo del mundo antiguo” (Austin, 2016) y organizaciones de trabajo entre haciendas en familias de elite, anterior al desarrollo industrial “para ellos la notoriedad tuvo que ver con la riqueza, el éxito o el puesto político, pero sobre todo, con su permanencia en la red, debido a su estructura organizativa y a la combinación de estrategias matrimoniales y asociaciones de parentesco” (Altamirano, 2010: 10).

## Anexo 1. Características culturales de la población

Población hablante de lengua indígena de 5 y más años por entidad federativa según sexo, 2000, 2005 y 2010.

| Definiciones | Siglas y ligas a fuentes | Metodologías |

Entidad federativa	2000			2005			2010		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Estados Unidos Mexicanos	6 044 547	2 985 872	3 058 675	6 011 202	2 959 064	3 052 138	6 695 228	3 287 839	3 407 389
Aguascalientes	1 244	667	577	2 713	1 514	1 199	2 436	1 422	1 014
Baja California	37 685	19 920	17 765	33 604	18 029	15 575	41 005	21 557	19 448
Baja California Sur	5 353	3 046	2 307	7 095	4 226	2 869	10 661	6 331	4 330
Campeche	93 765	48 558	45 207	89 084	45 825	43 259	91 094	46 800	44 294
Coahuila de Zaragoza	3 032	1 834	1 198	5 842	3 348	2 494	6 105	3 473	2 632
Colima	2 932	1 790	1 142	2 889	1 644	1 245	3 983	2 278	1 705
Chiapas	809 592	404 442	405 150	957 255	475 255	482 000	1 141 499	563 439	578 060
Chihuahua	84 086	43 269	40 817	93 709	47 938	45 771	104 014	52 579	51 435
Distrito Federal	141 710	63 592	78 118	118 424	55 487	62 937	122 411	57 619	64 792
Durango	24 934	12 546	12 388	27 792	13 796	13 996	30 894	15 518	15 376
Guanajuato	10 689	5 797	4 892	10 347	5 554	4 793	14 835	7 974	6 861
Guerrero	367 110	177 337	189 773	383 427	183 863	199 564	456 774	218 334	238 440
Hidalgo	339 866	167 947	171 919	320 029	157 056	162 973	359 972	177 268	182 704
Jalisco	39 259	19 796	19 463	42 372	21 873	20 499	51 702	26 397	25 305
México	361 972	173 930	188 042	312 319	150 741	161 578	376 830	181 185	195 645
Michoacán de Ocampo	121 849	58 347	63 502	113 166	54 088	59 078	136 608	65 637	70 971
Morelos	30 896	15 761	15 135	24 757	12 330	12 427	31 388	15 514	15 874
Nayarit	37 206	18 784	18 422	41 689	21 119	20 570	49 963	25 122	24 841
Nuevo León	15 446	6 962	8 484	29 538	14 468	15 070	40 137	20 297	19 840
Oaxaca	1 120 312	538 255	582 057	1 091 502	519 630	571 872	1 165 186	552 069	613 117
Puebla	565 509	273 228	292 281	548 723	263 717	285 006	601 680	287 445	314 235
Querétaro	25 269	12 317	12 952	23 363	11 457	11 906	29 585	14 570	15 015
Quintana Roo	173 592	92 991	80 601	170 982	91 191	79 791	196 060	105 410	90 650
San Luis Potosí	235 253	120 202	115 051	234 815	119 554	115 261	248 196	125 205	122 991
Sinaloa	49 744	27 216	22 528	30 459	17 274	13 185	23 426	12 816	10 610
Sonora	55 694	30 637	25 057	51 701	28 058	23 643	60 310	33 254	27 056
Tabasco	62 027	32 629	29 398	52 139	27 240	24 899	60 526	31 425	29 101
Tamaulipas	17 118	8 744	8 374	20 221	10 495	9 726	23 296	11 956	11 340
Tlaxcala	26 662	13 379	13 283	23 807	12 163	11 644	27 653	13 887	13 766
Veracruz de Ignacio de la Llave	633 372	313 553	319 819	605 135	295 780	309 355	644 559	314 861	329 698
Yucatán	549 532	277 317	272 215	538 355	272 078	266 277	537 516	273 533	263 983
Zacatecas	1 837	1 079	758	3 949	2 273	1 676	4 924	2 664	2 260

Nota: Cifras correspondientes a las siguientes fechas censales: 14 de febrero (2000); 17 de octubre (2005); y 12 de junio (2010).

Fuente: INEGI. Censos de Población y Vivienda, 2000 y 2010.

INEGI. II Censo de Población y Vivienda, 2005.

Fecha de actualización: Jueves 3 de marzo de 2011

Fuente: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=mlen03&s=est&c=35043> 21 de septiembre de 2015.

## Anexo 2. Poblaciones indígenas de la mixteca poblana

	NOM_MUN	NOM_LOC	POB_TOTAL	POB_INDI	% indígena
1	Petlalcingo	EMILIANO ZAPATA	2	2	100%
2	San Jerónimo Xayacatlán	EL CUAJILOTE	161	161	100%
3	Totoltepec de Guerrero	BARRIO SAN MIGUEL	4	4	100%
4	Xayacatlán de Bravo	UÑA DE GATO	18	18	100%
5	Zapotitlán	EJIDO GUADALUPE	135	135	100%
6	Zapotitlán	ESTANQUE VIEJO	19	19	100%
7	San Jerónimo Xayacatlán	SECCIÓN CAÑADA SANDÍA	186	183	98%
8	San Jerónimo Xayacatlán	EL CARRIZAL	68	66	97%
9	Chigmeecatitlán	CHIGMECATITLÁN	1225	1180	96%
10	San Jerónimo Xayacatlán	GABINO BARREDA	558	534	96%
11	Zapotitlán	SAN PEDRO ATZUMBA	447	423	95%
12	San Jerónimo Xayacatlán	SEGUNDA SECCIÓN DE SAN JERÓNIMO XAYACATLÁN	17	16	94%
13	San Jerónimo Xayacatlán	CAÑADA ESTACA	100	93	93%
14	Xayacatlán de Bravo	SEGUNDA SECCIÓN DE XAYACATLÁN DE BRAVO	75	69	92%
15	Santa Catarina Tlaltempan	SANTA CATARINA TLALTEMPAN	874	804	92%
16	Zapotitlán	ESTANZUELA	243	223	92%
17	Zapotitlán	EL MANANTIAL	125	113	90%
18	San Jerónimo Xayacatlán	EL MOSCO	86	76	88%
19	San Jerónimo Xayacatlán	SAN PEDRO	86	76	88%
20	Xayacatlán de Bravo	EL AMATE	137	121	88%
21	San Jerónimo Xayacatlán	LA CRUZ	77	68	88%
22	Zapotitlán	SAN PABLO NETITLÁN	186	161	87%
23	San Jerónimo Xayacatlán	SANTO DOMINGO TONAHUIXTLA	773	662	86%
24	Petlalcingo	COLONIA EL PROGRESO	60	51	85%
25	San Jerónimo Xayacatlán	SAN JERÓNIMO XAYACATLÁN	20	17	85%
27	San Jerónimo Xayacatlán	BARRANCA SALADA	256	214	84%
28	Petlalcingo	EL ROSARIO MICALTEPEC	250	205	82%
29	San Jerónimo Xayacatlán	LA HUERTILLA	69	56	81%
31	Xayacatlán de Bravo	XAYACATLÁN DE BRAVO	1156	929	80%
32	San Jerónimo Xayacatlán	CAÑADA SAN MIGUEL	126	101	80%
33	Xayacatlán de Bravo	EL GUAJE	68	54	79%
34	Zapotitlán	SAN PEDRO NETITLÁN	174	132	76%
35	San Jerónimo Xayacatlán	SAN JERÓNIMO XAYACATLÁN	1163	836	72%
36	Xayacatlán de Bravo	TERCERA SECCIÓN DE XAYACATLÁN DE BRAVO*	160	115	72%
37	Zapotitlán	LA MESA GRANDE	31	22	71%
38	Xayacatlán de Bravo	LA JÍCARA	30	19	63%
39	Petlalcingo	TEPEJILLO*	700	438	63%
40	Zapotitlán	LOS REYES METZONTLA	943	587	62%
41	Zapotitlán	BARRIO HIDALGO	130	78	60%
42	Chila	YUCUNDUCHI	5	3	60%
43	San Jerónimo Xayacatlán	CERRO DEL CABALLO	31	18	58%
44	Zapotitlán	ZARAGOZA	351	178	51%
45	Zapotitlán	SAN JUAN RAYA	192	82	43%
46	Zapotitlán	AGUA MEZQUITE	64	26	41%
47	Xayacatlán de Bravo	CUAJILOTE	5	2	40%
48	Zapotitlán	AGUA EL TEMPESQUISTLE	5	2	40%

Fuente: Instituto Nacional de Lenguas Indígenas, INALI, 2015.

<http://www.inali.gob.mx/component/content/article/59-proyecto-de-indicadores-sociolingueisticos-de-las-lenguas-indigenas-nacionales> / 6 julio de 2015.

### Anexo 3

Figura 4. Dimensiones del clima organizacional

Forehan y Gilmer (1964)	Friendlander y Margulies (1969)	Govin (1975)	Lawler (1974)	Likert (1967)	Litwin y Stringer (1968)	Meyer (1968)	Payne (1971)	Pritchard y Karsick (1973)	Schneider y Barlett (1968)	Steers (1977)	Halpin Y Crofts (1963)
Tamaño de la organización	Espeño	Estructura	Competencia Eficacia	Modelos de mando	Estructura Organizacional	Conformidad	Tipo de Organización	Autonomía	Apoyo proveniente de la organización	Estructura organizacional	Cohesion entre el cuerpo docente
Estructura Organizacional	Obstáculos o trabas	Obstáculo	Responsabilidad	Naturaleza de las fuerzas de motivación	Responsabilidad	Responsabilidad	Control	Conflicto vs cooperación	Interés por los nuevos empleados	Refuerzo	Grado del compromiso del cuerpo docente
Complejidad sistémica de la organización	Intimidad	Recompensa	Nivel práctico concreto	Naturaleza de los procesos de comunicación	Recompensa	Normas		Relaciones sociales	Conflicto	Centralización del poder	Moral de grupo
Estilo de Liderazgo	Espíritu de trabajo	Espíritu de trabajo	Riesgo	Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	Riesgo	Recompensa		Estructura organizacional	Independencia de los agentes	Posibilidad de cumplimiento	Apertura de espíritu
Orientación de fines	Actitud	Confianza y consideración de parte de los administradores	Impulsividad	Toma de decisiones	Apoyo	Claridad organizacional		Recompensa	Satisfacción	Formación y desarrollo	Consideración
	Acento puesto sobre la producción	Riesgos y desafíos		Fijación de los objetivos o de las directrices	Normas	Espíritu de trabajo		Relación entre rendimiento y remuneración	Estructura	Seguridad vs riesgo	Nivel afectivo de las relaciones con la dirección
	Confianza			Proceso de Control	Conflicto			Niveles de ambición en la empresa		Apertura VS rigidez	Importancia de la producción
	Consideración			Objetivos de resultados y de perfeccionamiento				Estrés		Estrés y gusto	
								Flexibilidad e innovación		Reconocimiento y retroalimentación	
								Centralización		Competencia y flexibilidad organizacional	
								Apoyo			

Fuente: Brunet, 1987 en Flores 2011. Los colores indican las dimensiones en las que coinciden los autores.

**Anexo 4. Valores éticos provenientes de antología de narraciones orales**  
**Cuadro 12. De valores éticos en narraciones orales**

No.	Informante	Situación lingüística	Título del relato	Frase donde se reflejan decisiones o adjeivación	Valores éticos
1	Juana Castro, 54 años	Bilingüe	Andalona	Y otra vez, pero él no lo vio, pero dice que hacía mucho ruido allá [d]onde [está] <u>Aguacate negro</u> , como está <u>regando</u> él solito, se quedó regando, <u>tú papá</u> , y nosotros nos fuimos [a] la feria	Valentía Compromiso
2	Juana Castro, 54 años	Bilingüe	Andalona	pero <u>bastantísimo</u> gato, allá [d]onde <u>sembramos</u> , allá también y [se] quedó	Valentía Compromiso
3	Juana Castro, 54 años	Bilingüe	Andalona	Andalona, que se lleva a Leonides que se fue [a] ver la feria de San Miguel Pero lo fue a traer Lencho Torres	Alegría Valentía
4	Concepción Cazares 54 años	Bilingüe	Otra Andalona	Vio una Andolona, que sus naguas estaban bien blancas y alta dice. Se fueron en la noche, ahí estuvieron dice.	Valentía
5	Cirilo Tadeo 60 años	Bilingüe	La Andalona que se transforma	Una mujer se sacaba la cabeza y lo llamaba, lo llamaba y que se fija él quien es y que se sale más hacia la señora pues, y que la ve bien pues, y dice él, no, ésa es. Él sabía quién tenía en su pensamiento, que la ve, que la conoce pues y que ahí va.	Valentía
6	Regina Velasco Aguilar 54 años	Bilingüe	Porque se fue Andolona	Con la ruidera de todo eso, que ya anda la gente, se espantan y se van también. Ahí está una piedra así, dice mi suegro que venía esa Mujer blanca, bajaba ahí y se metió [a]bajo de esa piedra. Luego tu abuelito que le daba aguardiente, se veía tirado aguardiente	Placer Espiritualidad Compartir
7	Concepción Cazares 54 años	Bilingüe	Tupa	Veía, este, caballos en el río. Es el diablo pues.	Espiritualidad
8	Marcos Tadeo, 35 años, vive desde los 17 años en Distrito Federal	Uso mayor del español	Un Tupa en forma de payaso	No, falta la mitad, hay que llenarlo en eso que volteó y que <u>ví</u> un pinche payaso. Que soltamos el pinche morral y a correr Ya no regresamos por el <u>chicole</u> y el morral	Ambición No valentía No responsabilidad
9	Rutilia González Morales, 72 años	Uso mayor del mixteco	Ánima presente	Va [a] traer <u>agua bendita</u> , <u>lo</u> para (pone) uno allá [en el] altar. Cuando viene así mariposa, colmena dando vuelta, ya nos [ <u>e</u> ]está visitando <u>ese colmena</u> , así da vuelta a <u>nuestra cabeza</u> , que ruuuun, hace así. Nos está dando vuelta así, <u>ese es ánima</u> , ya nos vienen a visitar.	Compromiso Espiritualidad
10	Sigira Reyes Méndez, 78 años	Entiende poco el castellano	Ánima, cuando arde vela	Como [ <u>ah</u> ]ora es día grande, es despedir de los <u>muertecitos</u> Por eso la vela debe arder desde temprano porque ya [después] de medio día hace calor, ya sale el sol, se doblan. Y hasta el año hacen fiesta, entonces vienen las ánimas hasta el año, están arriba con dios. Costumbre es de antes de que estuvieran y <u>así</u> van llevando porque <u>así</u> quieren ellos.	Valorar el pasado, el olvido, la permanencia Religiosidad Compromiso Complacer

11	Fidencia Bruno, 74 años		<b>El Rosario viejo</b>	Ése fue de antes, pues, cambiaron de pueblo. Cuando terminó, dice, este mundo, es que terminó. Hubo gente [en] todo [el] cerro, tiene casa allá, era tenía casa allá y cuando, este, terminó Por eso se acabó esa gente pues, murieron, por eso esa gente se escaparon porque hicieron su caja y esa agua alzo [la] caja, y cuando bajó [el] agua, bajó [la] gente ya no es gente, ya volvió animal, ya volvió chango dice pues, ya es mono, porque ya no habla, qué va avisar cómo fue, cómo hizo que bajó, pues.	<b>Valorar el pasado, permanencia Supervivencia</b> <b>no olvido,</b>
12	Priscila Aguilar Ríos, 40 años	Entiende poco el mixteco	<b>Cerro de la Peña</b>	Tengo un compadre aquí, que tiene varios, los encontró así, ahí, tras Cerro de la Peña. Ellos como son hombre[s] van al monte.	<b>Exploración Valorar el pasado.</b>
13	Juan Isidro Martínez, 79 años	Bilingüe	<b>Los Villagómez</b>	Es el que formó pinche[s] formas de zapatistas, son de aquí, de Cerro Verde. Se metieron a...ahora sí que esos zapatistas, ya ves que dicen, que ya de ahí se formó sus hermanos. Ellos formaron pues la guerra formó ya a (para) robar la gente [de] aquí. Eran a favor de los ricos, no para los pobres, no era quitarle al que tenga, vaya, era[n] a favor de los ricos.	<b>Desaprobación al robo: honradez Cooperar</b> <b>Desaprobación de quitar para los ricos: honradez</b>
14	Juana Reyes Méndez, 93 años	Bilingüe	<b>Los Zapatas</b>	Mi [a]buelito, va hasta Tehuacán, va a traer maíz. Tres tortilla vamos a comer cada quien. [A]penas vino mi [a]buelito de noche y se hizo nixtamal.	<b>Compartir equitativamente</b> <b>Esfuerzo sin importar horario</b>
15	Delia Nieves, 54 años	Uso mayor del español	<b>El pocito</b>	Estaba ese pozo, que dice[n] que tiene mucho tiempo nuestros antesabuelitos. Ese pocito mantenía tres, no, cuatro pueblo[s]  [En]filado la gente que va agarrando agua. Esa señora fue, dice, toda la piedra que estaba alrededor del pozo, lo recogió todo, lo destruyó todo [...] malló ahí no deja que se meta la gente por eso nadie va, ya nadie va, por eso la gente, todos ya agarran agua dulce de ése que viene de la llave	<b>Compartir recursos</b> <b>Orden</b> <b>Desaprueba uso de recursos para venta: conservación y honradez</b>
16	Francisco Castro Santos, 63 años	Bilingüe	<b>La Campana</b>	Esa campana a que encontraron en mil novecientos cuarenta y dos, cuando se ganaron las tierras. Suponen que fue cuando el diluvio, que existió esa campana y ahí desapareció o lo llevaron esa campana allá arriba para que no se vaya o no se cambié y ahora la tiene Tultitlán o Tequistepec ahí está, porque lo encontraron en el cerro.	<b>Conservar y valorar lo pasado, apego</b>
17	Juan Isidro Martínez, 79 años	Bilingüe	<b>Guerra con Tequistepec</b>	Por el veintitrés, veinticuatro, veinticinco, por ahí empezó, vino [la] oposición. No podemos hacer nada, dice, porque no es orden presidencial, es orden provisional, apenas está en estudio. Regresan otra vez, chingao. Treinta, cuarenta, llegando cuando ya estaba ya la Revolución. "Tequistepec, no quiere en palabras", dice, en balas ¡Híjole! Pues no queda otra, ¿no? Se armó Tepejillo y vamos [a] entrarle, se armó la brecha. ¡No!, ¿Te imaginas de joven, a las seis de la mañana? Señor, la gente con machete a cortar	<b>Insatisfacción Empeño</b> <b>Valentía</b>

				cazahuate, a abrir brecha, otros con su escopeta, vamos a hacerlo, "¡Arriba cabrones!", y más aguardiente. "Puto, puto el que se raje, mano". Bajó Tequistepec, así como estaba. No, sí esa noche estaba ardiendo lumbre, así pasamos.	
18	Juan Castro, 54 años	Bilingüe	<b>Chejo</b>	Se llamaba Anicefo, pero de cariño le dicen Chejo. Era un señor güevón. Y la gente dice, "ése está rico, mira lo voy [a] casar con el hijo de ese señor, porque está muy rico, ése que tiene ahí tres par de yuntas, y tiene mucho terreno", esa era la idea de la gente de antes.	<b>Condena el no esfuerzo</b>
19	Juan Castro, 54 años	Bilingüe	<b>Chejo</b>	Allá iba [a] cobrar, pues allá compraba su barbacoa, su fruta y ¿qué traía?, no más traía chile verde o nada.	<b>Condena egoísmo: compartir</b>
20	Juan Castro, 54 años	Bilingüe	<b>Chejo</b>	Allá recogió unos, como ve [la] luz, trajo esos focos y trajo el mecate, lo colgó en su casa, dice, pero no quiere prender.	<b>Condena engaño: verdad</b>
21	Juan Castro, 54 años	Bilingüe	<b>Chejo</b>	Ése sí pa[ra] comer era rebueno, pa[ra] reventar, se volvía listo pa[ra] comer. Den de comer, con tal de que estén en convivio pues, y esa vez se encontraron los dos, ese Carlos Viejo decían ya fue a traer agua y llegó el otro, Chejo y Chemo el difunto, tres güevones eran, agarraban se peleaban, dice. "A ver, que traes tú, pendejo" dice, "tus papeles, corre tu mano, cuando dice, corre tu mano, quiere decir que si trajiste una cerveza", un refresco para que convivas con la gente aquí.	<b>Condena no aprovechar lo de otros y no compartir: compartir</b>
22	Juan Castro, 54 años	Bilingüe	<b>Chejo</b>	Luego como el señor, no daba gasto con su casa, todo, la señora se dedicó a buscar amante, y él veía y está de acuerdo, estaba de acuerdo, ¿verdad? Cómo dice tu tío, un hombre inútil.	<b>Condena la infidelidad: fidelidad</b>
23	Francisca Velasco Aguilar, 52 años	Bilingüe	<b>Se murió gallo</b>	Compré una gallina y se me extravió, se me perdió y busqué y busqué, uste[d], mi gallina y no lo encuentro, ya [pasaron] los tres días. Ya estaban muertos los dos, estaban encimados así, [el gallo] tenía relación con la gallina, se murió,	<b>Aceptación colectiva del sentido sexual</b>
24	Francisca Velasco Aguilar, 52 años	Bilingüe	<b>Déjate viejecita</b>	Dice "¡ay!" "Déjate viejecita, déjate viejecita, aguántate, aguántate, aguántate, porque [es] trabajo que pase su cabecita, ahí va a pasar todo", dice, "algo ya sale pa[ra] tu pan viejecita", "¡ay!, ¡ay!" Dice señora.	<b>Valores sexuales</b>
25	Francisca Velasco Aguilar, 52 años	Bilingüe	<b>Los cinco novillos</b>	"¡Ay!", dice "¡Qué voy a estar viejecita!, ¡Qué voy a estar grande! Yo me siento bien muchacha. Anoche llegaron cinco novillos, [a]mancé anoche, dice, ¡Cinco novillos llegaron anoche!"	<b>Valores sexuales</b>
26	Regina Velasco Aguilar, 54 años	Bilingüe	<b>Cuando nace Mujer</b>	En todas las casas tiene que haber un hombre. Qué tiene gusto cuando nace hombre, porque ese hombre va a trabajar para que haya maíz, va a comer dice, y cuando es mujer tiene mucha muina, porque tapa nixtamal y no come, la mujer le esconde toda la comida. Por eso hasta [el] ratón está contento cuando nace hombre.	<b>Falta de igualdad equidad</b>

27	Fausta González Morales, 78 años.	Bilingüe con mayor entendimiento de mixteco que de español. Siempre ha vivido en Tepejillo.	<b>Cuando daban a luz</b>	Se [a]livia uno, [por]que entra [a] uno baño, hay que calentar agua, [así] hacíamos nosotros. [Se] Cuelga una riata y [de] ésa, nomás agarra uno. Van a dar fuerza. Pero [a]hora ya no nace sólo niño, [es] puro [consultar] con doctor.	<b>Valentía</b>  <b>No valentía</b>
----	-----------------------------------	---	---------------------------	--	---

Fuente: Beltrán, 2010.

## **Anexo 5. Guía etnográfica con preguntas provenientes de las variables**

### **Cuestionario 1. Entrevista abierta al azar**

Principales tópicos que se pretende describir en esta etapa:

1. Descripción histórica de la estructura y funcionalidad de las organizaciones de trabajo comunal.
2. Descripción de las necesidades normales y eventos o extraordinarias (salida del río) que se atienden bajo este esquema.
3. Descripción de temporadas del año y convocatorias para realizar la organización de trabajo.
4. Descripción de los lugares laborales y sagrados.
5. Descripción de razones para suspender o hacer prórroga de los trabajos a realizar (planeados).
6. Descripción mítica, o de otra forma parecida, como de sueños que influyente en la operación de las organizaciones.

### **Cuestionario 2. Organizadores de trabajo comunitario**

**Parte II: Descripción detallada de organizaciones de trabajo para aplicar a quienes las han dirigido la organización:**

#### **Planeación**

1. ¿Para qué necesidades se realiza el tequio o actividades comunitarias?
2. ¿Hay algún momento especial en el año, cuando realiza el trabajo colectivo?
3. ¿Quiénes aportan las herramientas de trabajo para realizar las tareas?

#### **Organización**

4. ¿Cómo deciden quiénes participarán en las actividades para las diferentes tareas?
5. ¿Qué recursos se necesitan para realizar la tarea comunal?

#### **Dirección**

6. ¿Quiénes asignan las actividades a realizarse en el trabajo comunal?
7. ¿Quiénes les indican las actividades a realizarse en el trabajo comunal?

8. ¿Cómo les comunican cuáles son las actividades que se requieren y cuándo se llevarán a cabo?
9. ¿Cómo te motivan o convencen de realizar el trabajo?
10. ¿Quiénes revisan que se haya realizado bien el trabajo de la comunidad?

### **Control**

11. ¿Cómo determinan cuánto tiempo deben tardar en hacer las actividades comunales?
12. ¿Cómo determinan cuánto va a costar realizar las actividades que realizan de esta forma?
13. ¿Cómo verifican que ha quedado realizado bien el trabajo que se había planteado en un principio?
14. ¿Qué pasa si no quedó bien el trabajo realizado?, ¿cómo lo componen?
15. ¿Qué hacen con las personas que se les convocó a ayudar y no fueron?
16. ¿Se comunica de alguna forma qué pasó con el trabajo que se realizó?, ¿cómo se comunica?
17. ¿Registran en algún lado las tareas que se realizaron y los gastos?
18. ¿Quiénes los registran y dónde lo hacen?

### **Aspectos financieros específicos**

19. ¿Tienen ustedes herramientas de uso comunitario?
20. ¿Han recibido préstamos de cajas de ahorro, bancos, programas de gobierno o de alguno de los integrantes para poder llevar a cabo sus actividades?  
¿Por quién lo reciben?
21. ¿Cuentan con maquinaria, equipo o almacenes para la comunidad?
22. ¿Si venden sus productos, reciben pagos por anticipado?
23. ¿Las aportaciones en dinero o equipo que todos hacen se regresan en algún momento?
24. ¿Hay algún reparto de ganancias si se vende el producto obtenido o se reinvierte en la compra de material y maquinaria?
25. ¿Por qué razón se hace sólo a veces esta forma de organización de trabajo?

### Questionario 3 corregido

#### Parte I: Datos personales de los informantes de la comunidad de estudio.

Edad\_\_\_\_\_ Sexo\_\_\_\_\_ Grado de escolaridad\_\_\_\_\_

¿Cuántos años tiene de vivir en la comunidad?\_\_\_\_\_

¿Usted migró de la comunidad?\_\_\_\_\_ ¿A los cuántos años?\_\_\_\_\_ ¿Regresó?  
\_\_\_\_\_ ¿A los cuántos años regresó?\_\_

¿Usted ha realizado trabajo comunitario? Sí No ¿Cómo le dicen?\_\_\_\_\_

Usted tiene o ha tenido algún cargo de autoridad en la comunidad

Sí No

¿Cuál ha sido? \_\_\_\_\_

#### Parte II: Datos de organización en la comunidad.

1. Cuando se le convoca al trabajo comunitario, un ejemplo a las 10:00 am, usted acude a las:

- 1) 10:15      2) 10:30      3) 11:00      4) 10:00

2. Usted va a la hora citada porque tiene:

- a) Valentía      b) Compromiso      c) Espiritualidad      d) Compartir  
e) Conservar el pasado      f) Credibilidad      g) Reciprocidad      h)  
Solidaridad  
i) Confianza      j) Poder

3. ¿Qué significa para usted horario?

4. Cuando se le convoca a hacer trabajo comunitario, para que participe, ¿usted cuántas veces va al año?:

0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10      más

5. Usted participa porque tiene:

- a) Valentía      b) Compromiso      c) Espiritualidad      d) Compartir  
e) Conservar el pasado      f) Credibilidad      g) Reciprocidad      h)  
Solidaridad  
i) Confianza      j) Poder

6. ¿Qué significa para usted participar?

7. Cuando se le convoca al **trabajo comunitario**, ¿cuántas veces ha visto algún conflicto?

0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10      más

8. Usted cree que se tienen conflictos en la faena o tequio porque hay:
- a) Valentía      b) Compromiso      c) Espiritualidad      d) Compartir  
e) Conservar el pasado      f) Credibilidad      g) Reciprocidad      h) Solidaridad  
i) Confianza      j) Poder
9. ¿Qué significa para usted conflicto?
10. ¿Enseña o ha enseñado a hacer trabajo comunitario?
11. A usted se le enseña a hacerlo porque hay:
- a) Valentía      b) Compromiso      c) Espiritualidad      d) Compartir  
e) Conservar el pasado      f) Credibilidad      g) Reciprocidad      h) Solidaridad  
i) Confianza      j) Poder
12. ¿Qué significa para usted enseñar a hacer?
13. ¿Cuáles actividades (cosas diferentes) realizan en el tequio?
14. Usted hace actividades porque hay:
- a) Valentía      b) Compromiso      c) Espiritualidad      d) Compartir  
e) Conservar el pasado      f) Credibilidad      g) Reciprocidad      h) Solidaridad  
i) Confianza      j) Poder
15. ¿Qué significa para usted hacer actividad?
16. ¿Cuántos detallitos le dicen que haga?:
- 0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10      más
17. Usted hace los detallitos porque siente:
- a) Valentía      b) Compromiso      c) Espiritualidad      d) Compartir  
e) Conservar el pasado      f) Credibilidad      g) Reciprocidad      h) Solidaridad  
i) Confianza      j) Poder
18. ¿Qué significa para usted hacer detalles o detallitos?
19. Cuando hace tequio, ¿cuánta herramienta hay que no funcione?
- 0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10      más
20. Usted repara el equipo, herramienta o maquinaria porque:
- a) Valentía      b) Compromiso      c) Espiritualidad      d) Compartir  
e) Conservar el pasado      f) Credibilidad      g) Reciprocidad      h) Solidaridad

i) Confianza    j) Poder

21. ¿Qué significa para usted reparar su herramienta cuando hace tequio?

22. ¿Cuánto producto intercambia o vender del que sale cuando hace tequio de terreno?

0 costales    10 costales    20 costales    50 costales    más

23. Contestar sólo si entrega. Usted entrega producto que sale porque hay que le dicen porque hay:

a) Valentía    b) Compromiso    c) Espiritualidad    d) Compartir

e) Conservar el pasado    f) Credibilidad    g) Reciprocidad    h)

Solidaridad

i) Confianza    j) Poder

23. Contestar sólo si entrega. ¿Qué significa para usted entregar producto que sale?

24. ¿Quiénes dan dinero para realizar ese trabajo comunitario?

a) ninguno    b) El comisariado    c) todas las que participan    d) algunas

25. Contestar sólo si dan dinero para poder realizar la actividad. Usted entrega producto que sale porque hay:

a) Valentía    b) Compromiso    c) Espiritualidad    d) Compartir

e) Conservar el pasado    f) Credibilidad    g) Reciprocidad    h)

Solidaridad

i) Confianza    j) Poder

26. ¿Qué significa para usted vender producto que sale?

27. ¿Cómo le pone precio?

28. ¿Por qué hacen trabajo comunitario?

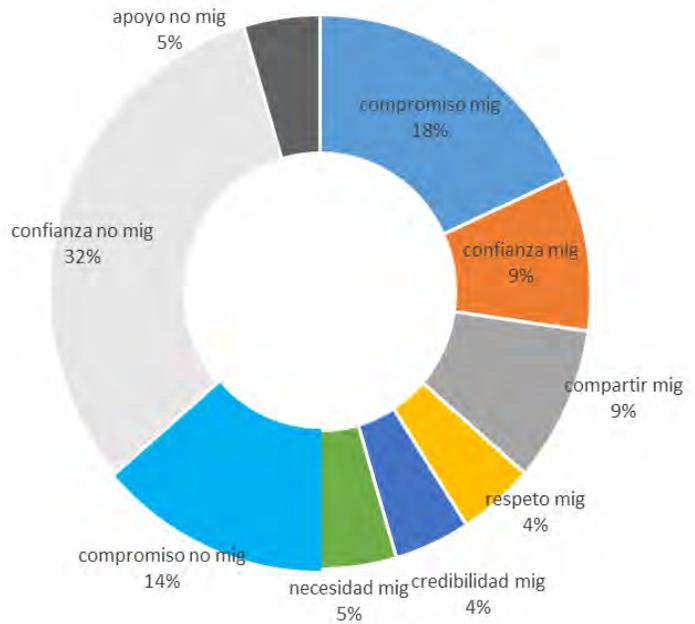
29. ¿Ha oído decir si Tupa o alguna otra presencia aparece cuando se hace trabajo comunitario?

30. ¿Cree que sus antepasados hacían tequio o mano de vuelta? ¿Por qué?

31. ¿Cree que los cuidadores del monte (Tupa o Andalona) se organizan para hacer trabajo?

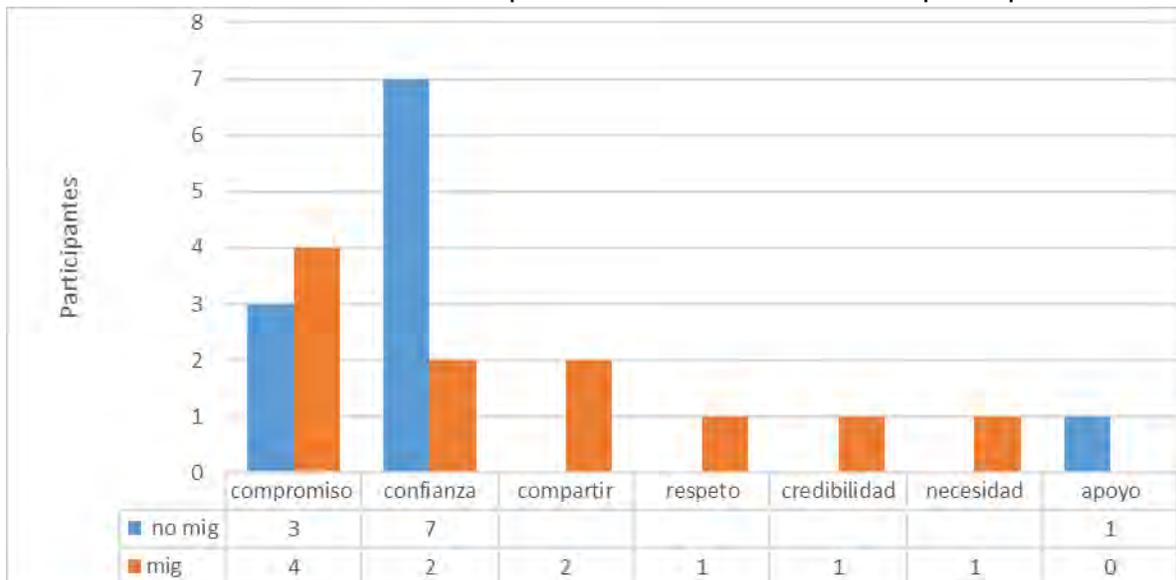
## Anexo 6. Gráficas sobre valores éticos en indicadores de subprocesos

Gráfica 14. Valores éticos en participación



Fuente: elaboración propia

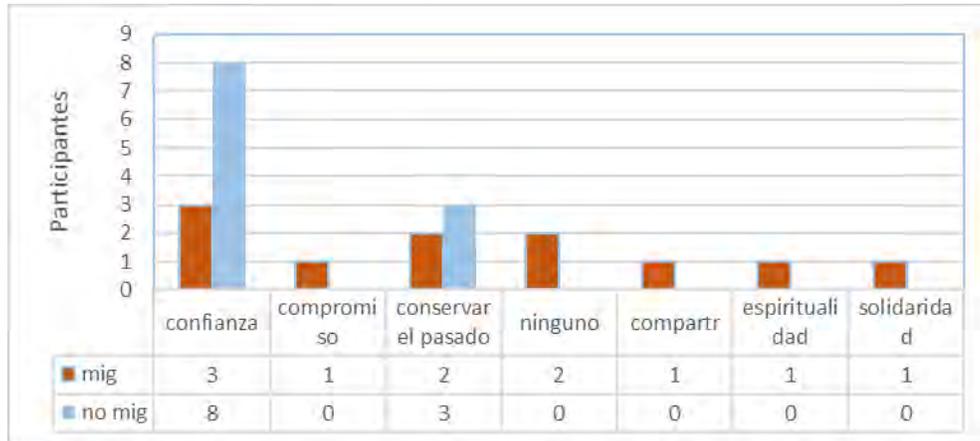
Gráfica 15. Cosmovisión comparativa de valores éticos en participación



Fuente: elaboración propia

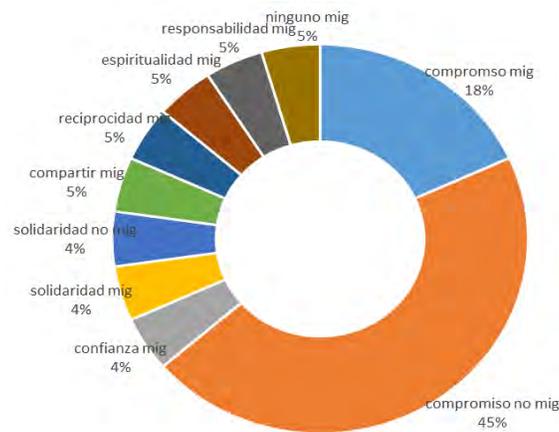


Gráfica 19. Cosmovisión comparativa de valores éticos en enseñanza



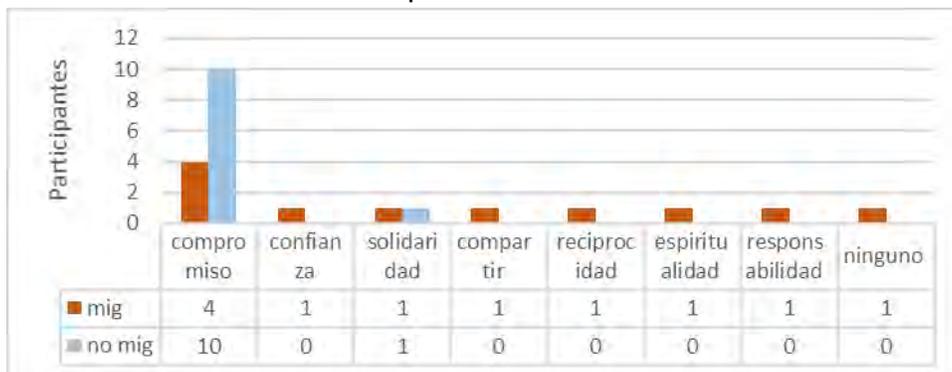
Fuente: elaboración propia

Gráfica 20. Valores éticos en actividades



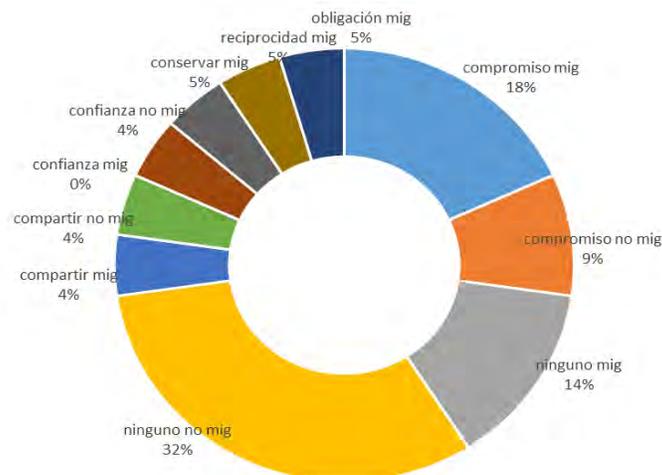
Fuente: elaboración propia

Gráfica 21. Cosmovisión comparativa de valores éticos en actividades



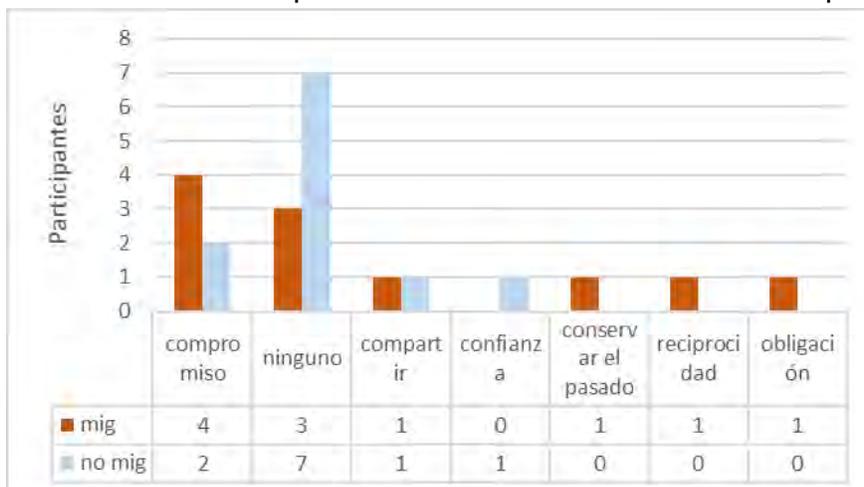
Fuente: elaboración propia para esta investigación

Gráfica 22. Valores éticos en detalles por actividad (calidad)



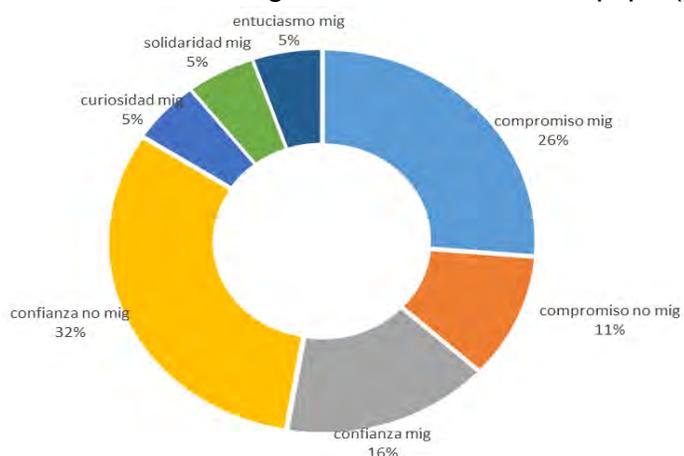
Fuente: elaboración propia

Gráfica 23. Cosmovisión comparativa de valores éticos en detalles por actividad



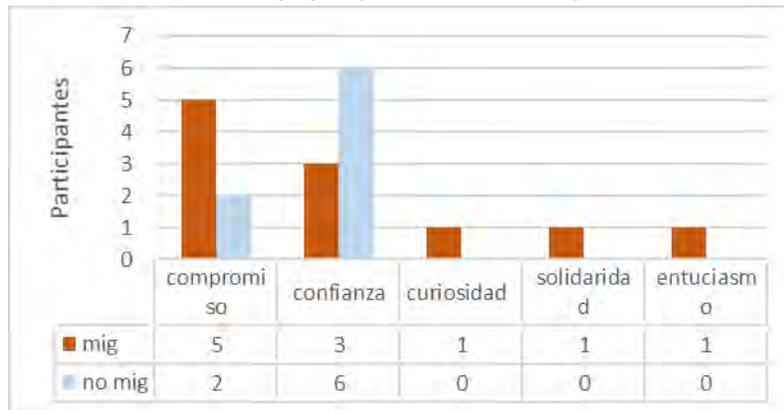
Fuente: elaboración propia

Gráfica 24. Valores éticos en arreglo de herramienta o equipo (mantenimiento)



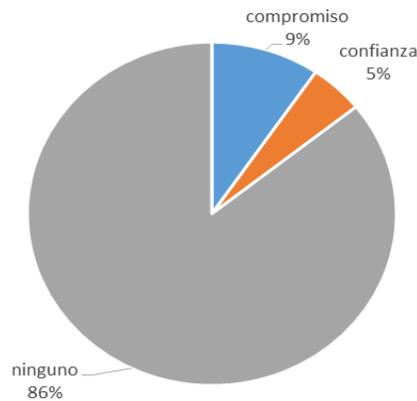
Fuente: elaboración propia

Gráfica 25. Cosmovisión comparativa de valores éticos en arreglo de herramienta o equipo (mantenimiento)



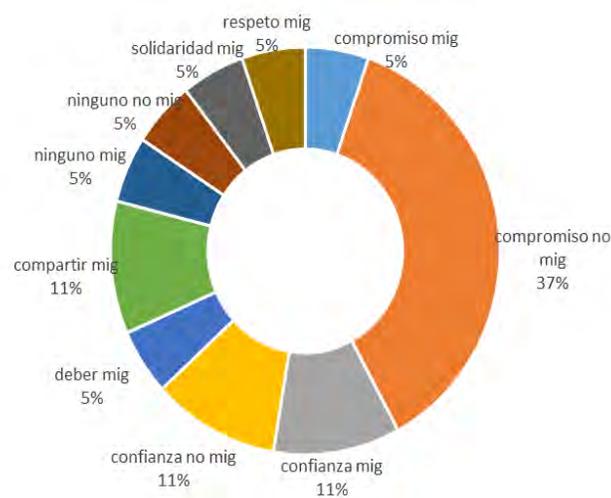
Fuente: elaboración propia

Gráfica 26. Valores éticos en venta



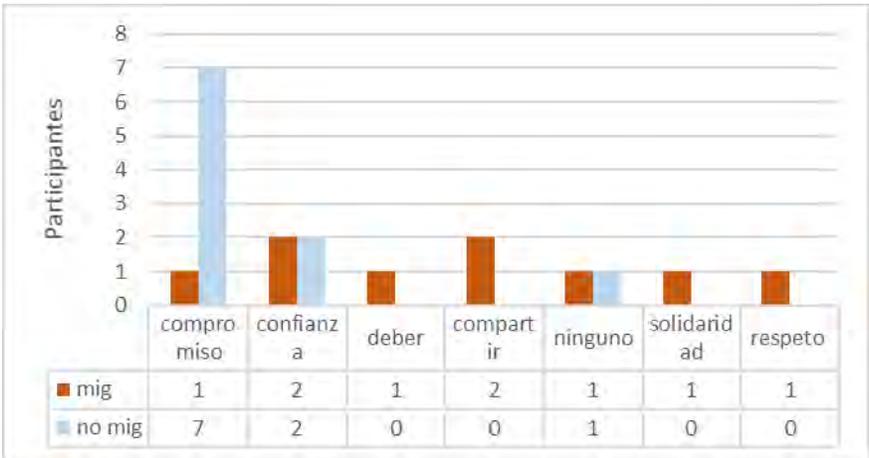
Fuente: elaboración propia

Gráfica 27. Valores éticos en aportaciones de dinero



Fuente: elaboración propia

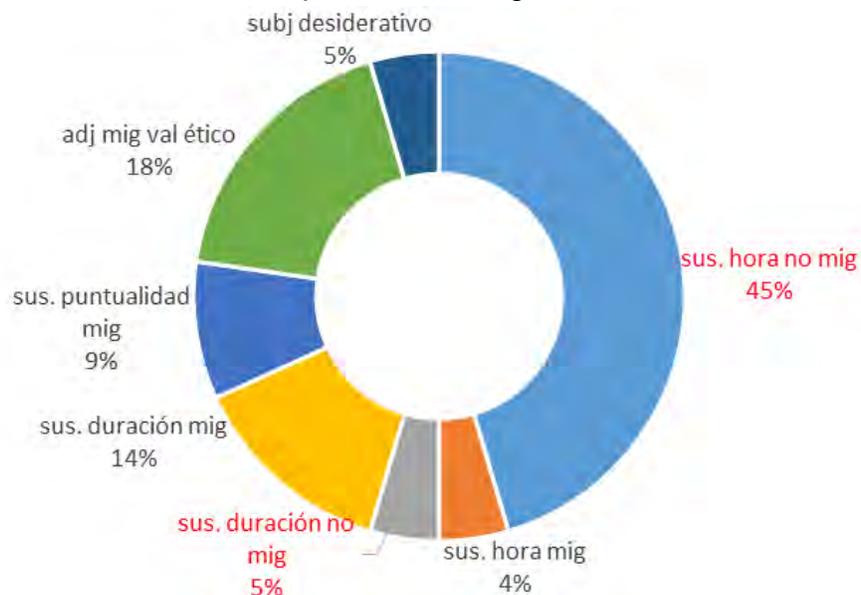
Grafica 28. Cosmovisión comparativa de valores éticos en aportaciones de dinero



Fuente: elaboración propia

## Anexo 7. Gráficas sobre interpretación de significados de indicadores de subprocesos

Gráfica 31. Interpretación de significados de horario



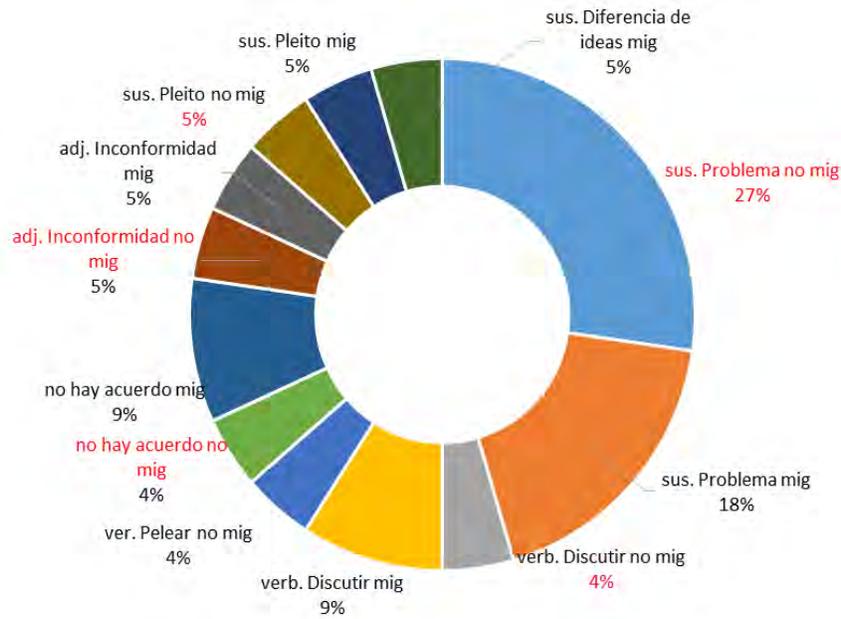
Fuente: elaboración propia

Gráfica 32. Interpretación de significados de participación



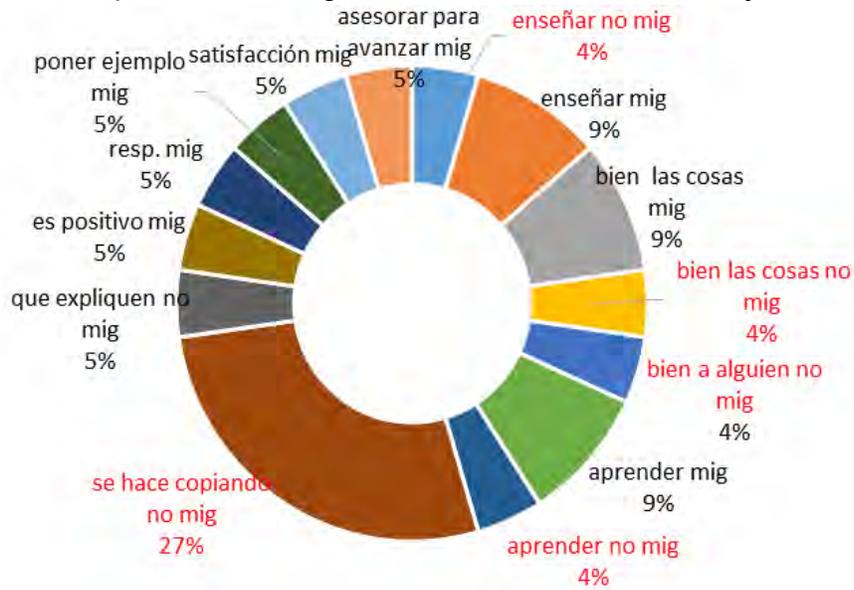
Fuente: elaboración propia

Gráfica 33. Interpretación de significados de conflicto



Fuente: elaboración propia

Gráfica 34. Interpretación de significados de enseñar el trabajo comunitario



Fuente: elaboración propia

Gráfica 35. Interpretación de significados de actividades realizadas en el trabajo comunitario



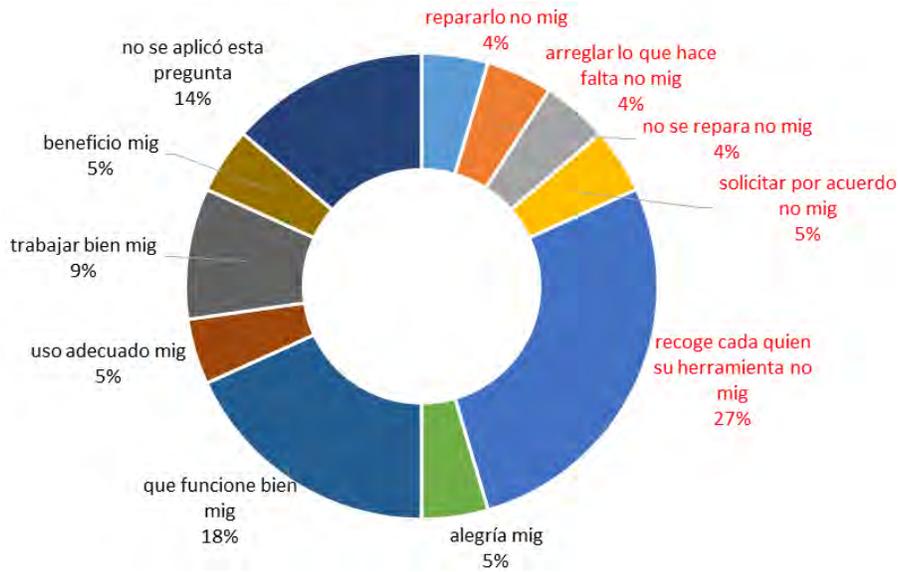
Fuente: elaboración propia

Gráfica 36. Interpretación de significados de detalles, referencia de calidad



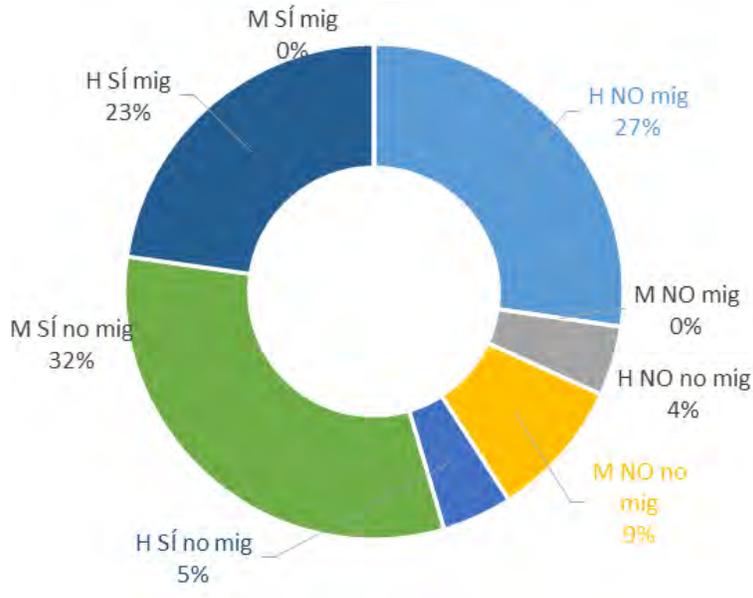
Fuente: elaboración propia

Gráfica 37. Interpretación de significados de arreglar su herramienta, referido a mantenimiento



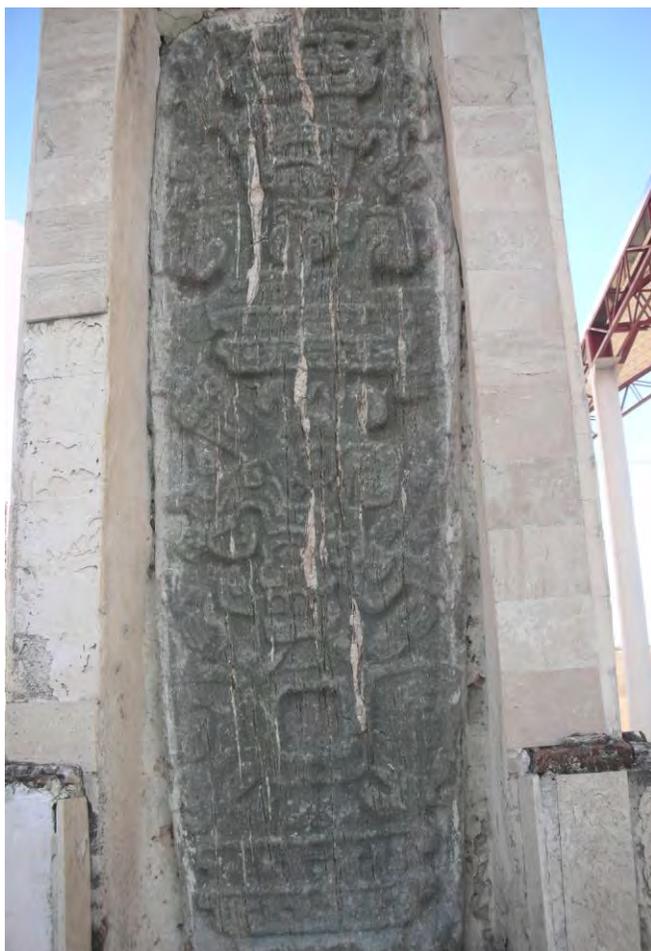
Fuente: elaboración propia

Gráfica 38. Por ciento de creencia de seres míticos



Fuente: elaboración propia

**Anexo 8.** Fotografías relevantes de la región.



Estela de El Rosario Micaltepec, en su parte anterior, se puede ver a un ser con tocado, así como una yerba en su mano, el símbolo de la palabra y el de venus, frente a él. Encima de su tocado, se abre lo que puede ser el Árbol sagrado (*Op. cit.* López, 1990). En él, aunque ya está muy gastada esta parte, un ser que cae y lleva en su mano en sentido contrario al hombre de abajo, la misma yerba, es como una inversión del sentido. Fuente: archivo propio, 2015.



Parte posterior de la misma estela, de El Rosario Micaltepec, donde se tiene el año señalado como 13 caña, tal figura al parecerse al estilo Xochicalco y consultando la bibliografía, se podría decir que se trata de alguno de los años: 843, 895 ó 947 d. C. (Caso, 1977). En la parte superior, con pico, está Ehécatl, dios del viento. Entre del símbolo del año, y el año, se observa igual que en la parte anterior, la apertura del Árbol sagrado, y abajo del año, las fauces del Monstruo de la Tierra. En su conformación, por un lado, la idea de dualidad, viento y tierra, y por otro lado, con los elementos, la apertura y las fauces, se puede tratar de la representación mítica del Monte sagrado y de su posible relación con un Dueño, según la literatura del capítulo 3. Fuente: archivo propio, 2015.



Monumento que contiene la estela en El Rosario Micaltepec. A un lado, en el fondo, con forma de loma, lo que se nombra como Cerro de Tupa en Tepejillo.  
Fuente: archivo propio, 2015.



Fotografía emblemática del primer desfile debido a la apropiación de las tierras de riego en 1946. Ubicación: Oficina del Ejido de Tepejillo, Puebla, fallas de origen.  
Fuente: archivo propio.



Personajes que lucharon para recobrar los terrenos de Tepejillo. Sin fecha.  
Fuente: Oficina del Ejido de Tepejillo, Puebla.



Al fondo el actual presidente del Ejido. Ubicación: Oficina del Ejido de Tepejillo.  
Fuente: archvo propio, 2015.



Integrantes del Ejido de Tepejillo. Las señoras tejen sombreros en grupo, mientras esperan al resto de integrantes. Fotografía tomada antes de iniciar una reunión con un representante de SAGARPA. Fuente: archivo propio, 2015.

## **Glosario de términos**

**Administración de operaciones:** es la ciencia y el arte de asegurar que los bienes y servicios se produzcan se entreguen con éxito a los clientes.” (Collier, 2007: 5)

**Capacitación:** “se requiere tener personal que conozca cómo realizar y mejorar sus actividades.” (Chiavenato, 2011:15).

**Calidad:** “La calidad mide el grado en que la salida de un proceso satisface los requerimientos del cliente y se aplica tanto a los bienes como a los servicios. La calidad de los bienes se relaciona con el desempeño físico y el cumplimiento de las características físicas y las dimensiones que recomienda David A. Garvin a considerar son: Desempeño, características, confiabilidad. Conformidad, durabilidad, servicio, estética” (en Collier, 2007: 76). Su indicador es el número de producto terminado con defectos o reclamos entre el total de la producción.

**Compensaciones:** “para que el personal trabaje más adecuadamente se le debe reconocer por medio de diferentes formas como tazas de bonificación, así se obtendrá mayor interés.” (Chiavenato, 2011:15)

**Costos:** Son el valor muchas veces monetario de las adquisiciones como materias primas, capital como maquinaria y herramienta, así como lo requerido para liquidar actividades realizadas por mano de obra. (Ross, 2010: 22)

**Diseño de procesos:** “se crea la combinación correcta de equipo, métodos de trabajo y ambiente, para producir bienes y suministrar servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes internos y externos. El diseño de procesos tiene consecuencias significativas en el costo, flexibilidad, la calidad de lo producido, evita cuellos de botella (el uso de una máquina para una variedad de productos por ejemplo) y colas (líneas de espera como en hospitales).” (Collier, 2007: 76)

**Estado de resultados:** se mide el desempeño durante un periodo específico, por ejemplo un año y su definición contable durante un año es la suma de todos los ingresos menos los gastos es igual a las utilidades de la organización. (Ross, 2010: 21)

**Estados financieros:** el balance general se refiere al valor contable de una empresa en un momento dado y se expresa como la acumulación de activos fijos

y circulantes (todo lo que se programa se convierta en liquidez) son iguales a los pasivos o deudas (corto y largo plazo) más capital contable.

**Liquidez:** se refiere a la facilidad o rapidez con que los activos se pueden convertir en efectivo (sin pérdida significativa de valor).

**Logística y distribución:** trata de las actividades necesarias para hacer llegar el producto terminado al cliente final y el indicador está basado en el número de clientes satisfechos con relación a entregas solicitadas.

**Mantenimiento:** se refiere a la reparación que requieren las herramientas y equipos de trabajo para evitar retrasos en el tiempo de producción. Éste puede ser correctivo bajo alguna descompostura o predictivo de acuerdo a promedios proyectados de buen funcionamiento, el cual es el más recomendado. El indicador es el porcentaje de equipo en mal funcionamiento sobre el total.

**Producción:** es el área donde las materias primas se transforman en productos intermedios y productos finales. En el caso de servicios es donde se realiza como tal el servicio especificado. (Collier, 2007: 270)

**Programación de la producción:** se refiere a la etapa donde se consolida el control de lo requerido para entregar producto terminado al área de ventas, así como mantener la información conforme a la materia prima y otros insumos necesarios para tales entregas.

**Proyectos de inversión:** son aquellos en los que se tiene oportunidad de proyectos que requieren ser financiados y que se elige cuál es la mejora a través de diferentes cálculos. (Ross, 2010: 135)

**Reclutamiento y selección:** “elección del personal más adecuado para un puesto dado”. (Chiavenato, 2011:15)

**Seguridad e higiene:** “trata sobre la responsabilidad del bienestar de los empleados y de los clientes, además mejora la productividad y moral de los empleados.” (Collier, 2007: 76)

## Referencias bibliográficas

- Acuña, René (1985) *Relaciones geográficas del siglo XVI: Tlaxcala*. México: UNAM.
- Alemán, Ma. Del Carmen Bracho (1996). *Administración social: servicios de bienestar social*. Madrid: Siglo XXI.
- Altamirano Cozzi, Graziella (2010). *De las buenas familias de Durango: Parentesco, fortuna y poder (1880-1920)*. México: Instituto Mora.
- Ander-Egg, Ezequiel (1996). *Administración de programas de acción social*. Madrid: Siglo XXI.
- Audirac, Carlos (1994). *ABC de desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Babro, Dalhlgren de Jordán (1954). *La Mixteca, su cultura e historia prehispánicas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Beltrán Martínez, Guadalupe de la Paz (2005). Tesis. *Transferencia de paquetes tecnológicos en el diseño de una planta química en México*. México: Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas, Instituto Politécnico Nacional.
- Beltrán Martínez, Guadalupe de la Paz (2010). Tesis. *Estudio sociolingüístico y estructural del relato oral en un pueblo bilingüe mixteco-español, Santa Ana Tepejillo*. México: Facultad de Filosofía y Letras, UNAM.
- Beltrán Martínez, Guadalupe (2012). *Tlalnepantla. El rescate de la identidad tlalnepantlense por medio de la tradición oral*. México: Edición independiente.
- Barbero, Josep Manuel y Ferrán Cortés. (2005). *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*. México: Escuela Nacional de Trabajo Social, UNAM.
- Beller, Manfred y Leerssen, Joep (2007). *Imagology: The cultural construction of literary representation of national characters. A critical survey*. Ámsterdam y Nueva York: Rodopi.
- Benjamin, Walter (1974). *Denkbilder*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main.
- Bennis, Warren (1973). *Desarrollo organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Blanchette, Thaddeus (2010) *La antropología aplicada y la administración indígena en los Estados Unidos: 1934 – 1945*, en Revista Desacatos, mayo / agosto 2010, No. 33 versión on-line México.

Bourdin, Gabriel (2014). *Las emociones entre los mayas. El léxico de las emociones en el maya yucateco*. México: IIA.

Broda, Johanna (2014) en *El conocimiento mesoamericano I, calendario, astronomía y cosmovisión*. México: UNAM.

Broda, Johanna, Félix, Báez-Jorge (2001) *Cosmovisión, ritual e identidades de los pueblos indígenas de México*. México: Consejo Nacional para la Cultura y la Artes, (CONACULTA).

Broda, Johanna y Good, Catherine coords. (2004). *Historia y vida ceremonial en las comunidades mesoamericanas: los ritos agrícolas* México: INAH - CONACULTA / UNAM -IIH.

Camps, Victoria (1988). *Historia de la ética*. Barcelona: Crítica.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2013). *Ley del impuesto al valor agregado*. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2014). *Ley del impuesto sobre la renta*. México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.

Caso, Alfonso (([1971] 1997)). *Reyes y reinos de la Mixteca*. México: FCE.

Cantón Arjona, Valentina. (1982). *Formación cívica y ética 1*. México: Limusa.

Cantón Arjona, Valentina. (1996). *Formación cívica y ética 2*. México: Limusa.

Ceballos, Ricardo Soto (2007). *Historia de Santiago Chazumba (1900-1920)*. Oaxaca: PACMYC.

Chávez Rivadeneyra, David (2014). Tesis doctoral *Y tú, ¿cuándo vas a ir al Norte? Consecuencias de la migración en el lenguaje verbal y no verbal de los purépechas* México: CIESAS.

Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Collier David (2009). *Administración de operaciones*. México: Cenage learning.

Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos (2014) Talleres Gráficos De México.

Cruz, Gema Raymundo (2014). Tesina de licenciatura. *Una mirada a la cocina tradicional de la región de Xayacatlán de Bravo, Puebla; a través de la preparación del Mole de chivo en la fiesta del Carnaval Viko Jo' Lo*. México: Universidad del Claustro de Sor Juana.

Cyphers, Ann. (2014). *Retos y riesgos en la vida olmeca*. México: Instituto de Investigaciones Antropológicas: UNAM.

Dale, Ernest (1970). *Cómo planear y establecer la organización de una empresa*. México: Reverté.

De la Fuente, Julio (1977). *Yalalag. Una villa zapoteca serrana*. Serie 1. México: Museo Nacional de Antropología.

Delgado, Maribel Rosa García (2013). *Tesis de maestría. Los usos gráficos en Cromer, libro de protocolos del municipio de Axutla, Puebla. Durante la ilustración en México*. México: UNAM.

Delgado González, N. M. (2013). *Tesis. Prácticas de reciprocidad y ayuda comunitaria entre los músicos Béene wrhaall fuera de Yalálag. El papel del gwzón*. México: Escuela Nacional de Antropología e Historia.

Díaz, José Luis (2007). *La conciencia viviente*. México, D.F., Fondo de Cultura Económica.

Duranti, Alessandro (2000). *Antropología lingüística*. Madrid: Cambridge University Press.

Engels, Federico (1876). Revista Die Zeit. Bd. 2, N° 44, 1895-1896.

Etzioni, Amitai (2000). *The third way to a good society*. Londres: Demos.

Fabregat, Claude Esteva (1984). *Antropología industrial*, Barcelona: Antrophos.

Fayol, 1987 [1916]. *Administración Industrial y General. (Administration Industrielle et Générale)*. Argentina: El ateneo.

Felder Richard (1991). *Principios elementales de procesos químicos*. México: Addison Wesley Iberoamericana.

Fishman, Ted C. (2006) *China S. A.* México: Arena.

García, Sergio (2007). *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México*. México: ITAM, Cemefi, Incide social, International center for not profit law.

Gibson, Charles. (1967). *Los aztecas bajo el dominio español (1519 - 1810)*. México: Siglo XXI.

Gil, Francisco. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. España: Alianza.

Gómez, Carlos (2002). *Doce textos fundamentales de la ética del siglo XX*. Madrid: Alianza.

Greimas, Algirdas (1994). *Semiótica de las pasiones*. Puebla: Siglo XXI.

González Huerta, Neftalí (2008). *El Tupa. El mito de un ser fantástico en una comunidad mixteca*. Oaxaca: PACMYC.

Guzmán, Claudio Guzmán (2010). Tesis de maestría *El clima organizacional en las instituciones públicas desde el enfoque del neoinstitucionalismo*. México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.

Gutierrez, Natividad Chong (2001). *Autonomía étnica en China*. México: UNAM/ IIS.

Hammer, Michael (1994 [1993]). *Reingeniería*, México: Norma.

Harris, Marvin (1990 [1983]). *Antropología cultural*. Madrid: Alianza. Versión on-line.

Hernández, Arcelia Plata (2013) Tesis de maestría. *Diagnóstico del clima organizacional en la fusión de empresas: el caso de dos empresas de transporte*. México: Facultad de Ingeniería, UNAM.

Hesiodo (1991 [s VIII a. C.]). *Teogonía de los trabajos y los días*. México: Porrúa.

Johansson, Henry (1995). *Reingeniería de procesos de negocios*, Trad. Rodolfo Navarra Salas, México: Limusa.

Kornblit, Ana. Lilía. (2007). *Metodologías cualitativas en ciencias sociales*. Buenos Aires: Editorial Biblos.

Labariega, Pedro Alfonso Villanueva (2003). *La fundación en derecho privado mexicano* en Revista de derecho privado No. 5, mayo – agosto. Revista electrónica <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/derpriv/cont/5/dtr/dtr3.htm>.

Lillo, Nieves (2004). *Manual para el trabajo social comunitario*. Madrid: Narceo.

Lévi Strauss Claude. (1985 [1974]). *Antropología estructural*, Barcelona: Paidós.

Lessing, Doris (2007 [1962]). *El cuaderno dorado*. México: Punto de Lectura.

Licona, Calpe Winston (2007). *Apuntes de la gestión cultural a la administración*. Bogotá Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Likert, Rensis (1960). *New patterns of management*. Tokio: McGraw-Hill.

López Austin, Alfredo (1990). *Los mitos del tlacuache*. México: Alianza.

López Austin, Alfredo y Leonardo López Luján (2009). *Monte sagrado. Templo Mayor*. México: INAH, UNAM.

López Austin (2016). “El mundo indígena reclama su lugar” Entrevista por su cumpleaños 80, publicada en El universal el 14 de marzo de 2016, México.

López Austin, Alfredo (2015), Cosmovisión. [texto sin publicar], apuntes del Seminario de construcción del mundo mesoamericano I. <http://rodiarb.wix.com/cosmo#!archivos-pdf/c1z9s>

López Ramírez, Eduardo. *El poder regional en contra del desarrollo rural: el caso de lluvia, tequio y alimentos* en Grammont, Hubert. Compilador (1996). *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio*. México: UNAM.

March, Gary Gardner y Herbert Alexander Simón (1961). *Teoría de la organización*. Barcelona: ediciones Ariel.

Marchioni, Marco (1987). *Planificación social y organización de la comunidad*. Madrid: Popular.

Marchioni, Marco (2001). *Comunidad, participación y desarrollo*. Madrid: Popular.

Marx, Carlos (1999 [1867]). *El capital*. México: Fondo de cultura económica.

Mauss, Marcel. (2009 [1925]). *Sobre el don: forma y función del intercambio en las sociedades arcaicas (Vol. 3063)*. Argentina: Katz.

Mayo, Elton (1952 [1946]). *Problemas humanos de una civilización industrial. The human problems of an industrial civilization*. Primera edición en inglés por Harvard University Press. Edición en español Buenos Aires: 1959.

Milroy, Lesley (1987). *Observing and analysing natural language: a critical account of sociolinguistics method*. Oxford: Blackwell Publishers.

Moreno Fernández, Francisco (1990) *Metodología sociolingüística*. Madrid: Gredos.

Nahmad Sittón, Salomón (1994). *Fuente etnobiológicas para el estudio de los pueblos Ayuuk (Mixes) del Estado de Oaxaca*. Ciudad de México: CIESAS.

Nava, Martha Elena Tablada (1999). *Petlalcingo, una región campesina semiárida. Situación actual y perspectivas*. México: Universidad Autónoma de Chapingo.

Ortega Juan A. y Medina (1985). *Imagología del bueno y mal salvaje*. México: UNAM / IIH.

Ortega Olivares, Mario. (2010). Pueblos originarios, autoridades locales y autonomía al sur del Distrito Federal. *Nueva antropología*, 23(73), 87-117. Recuperado en 27 de marzo de 2016, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-06362010000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-06362010000200005&lng=es&tlng=es).

Ortiz, Ignacio Castro (2006). *Acercamiento a la filosofía y la ética del mundo mixteco*. México: Secretaría de las Culturas y Artes de Oaxaca (SECULTA).

Pérez Ramírez, Berenice (2013). Tesis de doctorado. "Se alborotó el gallinero": *límites y presiones respecto al cuerpo transgénero y trabajo sexual trans organizado en la Ciudad de México*. Puebla: ICSyH-BUAP.

Ramírez, Ilse Janett Barajas (2015). Tesis de licenciatura. *El clima organizacional, la relación y efecto en la satisfacción laboral en trabajadores de una institución del sector público*. México: Facultad de Psicología.

Ramírez Treviño, Alfredo, *El desarrollo sustentable: interpretación y análisis*. Revista del centro de investigación, Universidad Lasalle, vol. 6, núm. 21, julio-diciembre. 2004, pp. 55-59. México: Universidad Lasalle.

Ricoeur, Paul (2001 [1975]). *La metáfora viva*. Madrid: Trotta.

Ross, Stephen (2011). *Finanzas corporativas*. México: Mc Graw Hill.

Saldaña Arellano, Ricardo de Jesús (2006). Ponencia del responsable de la Comisión de Derechos indígenas del Estado de Puebla, *¿El tequio o faena?, práctica legal o ilegal*. V Congreso de la Red Latinoamericana de Antropología Jurídica, Oaxtepec.

Salter, Frank (2004). *Welfare, ethnicity and altruism*. London: Frank Cass.

Scheler, Max (2001 [1913]:145). *Ética*. Madrid: Caparros.

- Taylor, Frederick Winslow (1987 [1911]). *Principios de la Administración Científica (The Principle of Scientific Management)*. Argentina: El ateneo.
- Tschorne, Patricia (1990). *Guía para la gestión de asociaciones*. Madrid: Popular.
- Tse-tung Mao (1952) *Obras escogidas de Mao Tse-tung*. Pekín: Editorial del Pueblo.
- Velázquez, Y. (2014). *El intercambio de “ayuda”*. *Economía y organización social entre los nahuas de la Sierra norte de Puebla, México*. *Diálogo Andino*, 41-50.
- Velázquez, Y. (julio - diciembre 2013). *Interdependencia y economía de dones*. *La “ayuda” (quipalehuiya) como forma económica básica entre los nahuas*. *Antípoda*, 17, 175 - 199.
- Zolla, C. (2004). *Los pueblos indígenas de México: 100 preguntas, Vol. 1*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Libro electrónico de acceso público del programa universitario México, nación multicultural. Pregunta 24.