



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
PROGRAMA ÚNICO DE ESPECIALIDADES**

**CAMBIO, CONFLICTO E INSTITUCIONES:  
EL CASO DE PRODUCTORES UNIDOS DEL  
RINCÓN**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
ESPECIALISTA EN NEGOCIACIÓN Y  
GESTIÓN DE CONFLICTOS POLÍTICOS  
Y SOCIALES**

**P R E S E N T A:**

**DAVID AARÓN MORALES CÓRDOVA**

**DIRECTORA DE TESIS:  
DRA. ALEJANDRA BETANZO DE LA ROSA**

**CIUDAD DE MÉXICO, 2017**





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.

1 INTRODUCCIÓN	4
2 MARCO TEÓRICO	7
2.1 Conflicto	7
2.1.1 Definición de conflicto	7
2.1.2 Análisis de conflicto	9
2.2 Institucionalización	13
2.2.1 Institución	144
2.2.2 Institucionalización	14
2.2.3 Acción	16
2.2.4 Teoría de la dominación	17
2.2.4.1 Dominación carismática	188
2.2.4.2 Dominación racional	19
3 ESTUDIO DE CASO	21
3.1 Resultados del estudio	21
3.1.1 Entrevistas estructuradas	23
3.1.2 Resultados del taller FODA	299
3.2 Análisis	30
3.2.2 Los tres lentes	33
3.2.3 Cambio y conflicto	355
3.2.4. El liderazgo carismático en Productores Unidos del Rincón	399
3.2.5 Fallas institucionales	42
3.2.5.1 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	466
3.2.5.2 Cuentas pendientes: fallas en la comercialización	51
3.2.6 Isomorfismo e institucionalización superficial	53

3.2.7 Objetivos divergentes y subjetividad	566
4 CONCLUSIONES	588
BIBLIOGRAFÍA	61

# 1 INTRODUCCIÓN

Este trabajo hace un análisis de la situación de conflicto de una organización de productores rurales ubicada en la comunidad de El Rincón, en el municipio de El Arenal, Hidalgo. La organización se conformó por el deseo de varios productores de la comunidad de mejorar sus ingresos. Este objetivo los lleva a un proceso de cambios productivos que inicia con la sustitución de los productos tradicionales de la comunidad como el maíz, el frijol y otros alimentos relacionados con la milpa por el nopal, el cual comenzaba a revalorizarse y a la adopción y apropiación de tecnologías como los invernaderos y el riego por goteo que les permitieron aumentar su producción. En 2013, la organización adquirió maquinaria especial para limpiar y desespinar<sup>1</sup> el nopal, con la idea de reducir el trabajo, ampliar su mercado y generar productos con valor agregado. En ese tiempo también construyeron un edificio para albergar las oficinas, la maquinaria y tener espacio de acopio. Poco después, tras la muerte de uno de los líderes fundadores, que con el tiempo se había convertido en la cabeza de la organización, entran en una situación de conflicto caracterizada por la ausencia de mecanismos de negociación o instituciones, debido a la conformación de la organización, la que es exacerbada por problemas legales relacionados con la propiedad de la edificación y la maquinaria, ya que la familia del difunto líder reclama los derechos sobre estos bienes.

En 2014, el grupo de investigación de los proyectos CONACYT 181616 “Gobernanza de los sistemas agroalimentarios localizados. Políticas de desarrollo territorial” y PAPIIT 130113 “De los sistemas agroalimentarios localizados a las políticas de desarrollo territorial. Una propuesta desde la gobernanza.”<sup>2</sup> fue contactado por la Agencia de Gestión de la Innovación “Consultores Agropecuarios Unidos” con la finalidad de realizar un estudio exploratorio de dichos productores rurales. Entre inicios de 2014 y finales de 2015 se realizó una serie de visitas

---

<sup>1</sup> El proceso de limpieza y desespinado es generalmente hecho a mano, en el caso de la organización, lo normal era venderlo sin limpiar a vendedoras que se encargan de desespinar, cortar y embolsar. La maquinaria que se adquirió tenía como objetivo hacer el proceso de desespinado con mínimo de intervención humana.

<sup>2</sup> En los dos proyectos participé como asistente de investigación.

incluyendo una en el marco del Seminario “Territorios en Movimiento y SIAL”, el 7 de junio de 2014, una serie de entrevistas estructuradas llevadas a cabo el 27 de junio de 2015 y un taller de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (FODA) realizado el 1 de agosto de 2015. Desafortunadamente el estudio exploratorio se suspendió ya que la situación de conflicto se había acrecentado y dejó de ser factible tener reuniones con los miembros de la organización.

El análisis de la organización, el conflicto y las circunstancias en que se desarrolla, son importantes debido a que es común en las organizaciones campesinas que surjan problemas debido a la forma en que se dan los liderazgos, que muchas veces tienden a ser muy centralizados y basados más en el carisma que en procesos institucionales, y lo difícil que es que se den cambios sin escisiones, rupturas o fin de las organizaciones.

En este trabajo se considera que el conflicto en esta organización se da debido a la alta dependencia del líder fundador, quien al fallecer deja a la organización sin instituciones que regulen la elección de líderes y la toma de decisiones por lo que la hipótesis operativa es:

El conflicto surge por un cambio drástico en una organización con una dinámica poco institucionalizada en la que la toma de decisiones se centraba de manera preponderante en su líder y se exagera al tener que tomar decisiones en ausencia de reglas previamente probadas y validadas de selección de líderes y de toma de decisiones.

O dicho de otra manera, la falta de institucionalización de la organización dejó a sus integrantes en una situación de escasa preparación para enfrentar una serie de cambios fuertes, rápidos e inesperados.

El análisis de este trabajo se encuentra limitado al periodo de finales de 2013 a finales de 2015 y tuvo el apoyo del proyecto de investigación PAPIIT IN303117 “Gobernanza y desarrollo territorial. El papel de las políticas públicas. Un estudio comparativo”.

El trabajo se divide en cuatro partes: 1. Introducción; 2. Marco teórico, en el que se hace una revisión de teorías de conflicto pertinentes para desarrollar una definición, así como otras herramientas teóricas, para lo que se retoma la teoría de cambio social y conflicto de Christopher Mitchell, la nomenclatura de los tipos legítimos de dominación de Max Weber y el neo institucionalismo sociológico; 3. El estudio de caso, en el que se desglosa la información obtenida de las entrevistas, el trabajo de campo y el FODA, y se analiza la relevancia del líder fundador en la toma de decisiones sustantivas de la organización, así como la débil institucionalización promovida por las presiones isomórficas normativas, que no pudieron contrarrestar la dependencia en el líder fundador como decisor final; y finalmente, 4. Las Conclusiones en las que se considera que es necesario para la organización pasar por un proceso de institucionalización, pero este debe ser validado por todos, para evitar la falta de legitimidad de los liderazgos que se produzcan y de las decisiones que tomen.

## **2 MARCO TEÓRICO**

En este apartado se explican y articulan los conceptos que se usarán para el análisis del estudio de caso. El primer punto es el concepto de conflicto, iniciando con una definición operativa del mismo, después se presentan las distintas teorías que serán de ayuda para el análisis. El segundo punto es la teoría de la institucionalización, para la cual se toma como base el *neoinstitucionalismo* de base sociológica, aunque también se retoman otros estudios sociológicos referentes a la institucionalización, así como la teoría de la dominación de Weber, y en especial el liderazgo carismático. Finalmente se articulan las distintas teorías que se utilizan para analizar el estudio de caso.

### ***2.1 Conflicto***

Se considera que, para los fines de este trabajo es importante repasar algunas de las teorías relacionadas con el análisis de conflicto, para lograr una definición operativa, así como el marco teórico que se utilizará para analizar los resultados obtenidos del trabajo de campo.

#### ***2.1.1 Definición de conflicto***

En la literatura especializada no existe una definición unívoca de conflicto, tampoco un consenso sobre la fuente a partir de la cual estos surgen. Fisher (2000: 4) la define como una relación entre dos o más partes que tienen o consideran que tienen objetivos incompatibles; para Munduate y Martínez (2012: 37) un conflicto existe cuando al menos una de las partes involucrada en un tipo de relación experimenta frustración ante la obstrucción o irritación causada por la otra parte, a lo que agregan que la generación de tensiones depende de la interdependencia positiva o negativa entre los objetivos, de manera que se espera que la primera genere o potencie la



cooperación entre los actores involucrados y la segunda produzca tensiones. Una perspectiva similar presenta Deutsch (1983: 437) quien propone que los grupos en conflicto que tienen una inclinación cooperativa en vez de competitiva entre ellos son más proclives a lograr un proceso constructivo de resolución de conflicto.

Por su parte, Redorta (2014: 151) considera que el conflicto ocurre cuando la comunicación y la racionalidad son superadas por las emociones, por lo que hace una diferencia entre problema y conflicto. En este sentido puede argumentarse que el conflicto surge cuando las líneas de comunicación son superadas y la negociación, espontánea o programada, deja de ser posible. Con estos elementos podemos considerar entonces que para que un conflicto exista debe haber cuando menos dos partes involucradas y una en oposición, que bien puede ser aparente, de objetivos así como una saturación de la capacidad de comunicación efectiva y de la capacidad o voluntad de negociación o resolución.

En cuanto a la valoración del conflicto, es frecuente que las personas que experimentan este tipo de situación la perciban como algo negativo. La teoría del conflicto, en cambio, propone entenderlo como un acontecimiento positivo en la medida que indica la necesidad y la posibilidad de cambio. Ya Simmel (2013: 19) lo consideraba así a inicios del siglo XX:

“Y estos binomios en modo alguno son meros pasivos sociológicos, factores negativos, que la sociedad habría de superar para poder existir; la sociedad es, efectivamente, el resultado de la interacción entre las dos categorías. Es decir, tanto las tendencias unitarias como las disgregadoras son constitutivas de la sociedad y en este sentido son positivas”.

El conflicto, así entendido, es parte de la sociedad, es necesario y neutro, como lo explican Munduate y Martínez (2012: 43), no puede ser considerado ni funcional ni disfuncional pues los efectos pueden ser distintos para los involucrados. Lo que nos lleva al componente de subjetividad del conflicto. Siguiendo con los autores antes mencionados el concepto de beneficio es algo subjetivo y lo que importa es la percepción que las partes tienen de los resultados obtenidos (2012: 29) o las

circunstancias que generan o desatan el conflicto. Para Redorta (2014: 34), la percepción de los participantes de un conflicto se ve afectada por las expectativas, los valores y lo que él llama los elementos incompletos que se vuelven completos que podemos entender como conclusiones obtenidas de información incompleta o deficiente. Siguiendo con Redorta (2014: 34), este autor considera que las emociones aumentan el riesgo de tener una percepción incorrecta de las situaciones y que estos mecanismos generan sesgos en la forma en que percibimos la información.

### **2.1.2 Análisis de conflicto**

Hay diversas teorías y escuelas para analizar los conflictos pues hay diferentes enfoques y orientaciones desde las que se puede entender el fenómeno, puede ser desde los negocios, la psicología, la psicología social, o desde las teorías ya especializadas en el análisis y resolución de conflictos como la de cooperación y competencia de Deutsch (1983), la transformación del conflicto de Lederach (1991; 2003) conflicto y cambio social (Mitchell. 2005) o la tipología de análisis de conflicto de Redorta (2011).

Redorta (2011: 153-154) separa el proceso del conflicto en tres partes: escalada, proceso en el que las tensiones se incrementan y el conflicto se desarrolla (un problema se transforma en conflicto); punto muerto, en el que las tensiones llegan a su punto culminante; y desescalada, parte final en el que el conflicto se negocia, se resuelve o se ralentiza y se restaura algún nivel de funcionalidad, a lo que agrega que en la escalada el proceso que subyace es el de la competitividad, en el punto muerto es la incertidumbre y en la desescalada es la cooperación. Lederach (2003: 2) (a modo de metáfora) sugiere que para entender un conflicto se necesitan tres lentes, el primero debe usarse para la situación inmediata; el segundo para mirar las relaciones y los patrones profundos de comportamiento y el tercer lente es necesario para imaginar un marco que permita entender ambas perspectivas y permita analizar el contexto y la estructura de las relaciones. Es importante entender

que, sin importar cuán sencillo u obvio un conflicto parezca, es posible que las razones del mismo sean complejas, difíciles de entender o dilucidar, cuando menos a simple vista y que no sólo la visión de una de las partes involucradas es importante, todas lo son, pues sólo comprendiéndolas en su complejidad y subjetividad será posible encontrar soluciones. Siguiendo con Lederach (2003: 3), éste considera que hay cuatro formas en que un conflicto impacta a los involucrados: el personal, el relacional, el estructural y el cultural, de lo que se puede desprender que, para un análisis, debe comprenderse de qué modo, o en cuantas dimensiones un conflicto afecta a los involucrados. Sin embargo, la aportación de Lederach (2003: 5) que resulta más interesante es la del entendimiento circular:

“El entendimiento circular sugiere que es necesario pensar cuidadosamente acerca de cómo se desarrollan en realidad los cambios sociales. La noción de circularidad subraya algunos elementos determinantes de los cambios y los procesos transformacionales. Primero, nos recuerda que las cosas están conectadas y relacionadas. Segundo, sugiere que el crecimiento de algo a menudo se nutre a sí mismo de sus procesos y dinámicas. En otras palabras, funciona como un circuito de retroalimentación. Tercero, y el más importante para nuestra investigación, enfatizar la circularidad deja en claro que los procesos de cambio no son unidireccionales”<sup>3</sup>

La circularidad aplicada a los conflictos facilita una mayor comprensión del proceso de desarrollo y resolución, pues permite considerar y comprender las aparentes regresiones de muchos procesos, en los que la paz parece alcanzarse para perderse, o que se logra una desescalada, la cual resulta ser temporal. La circularidad permite considerar estos fenómenos y darles su justo peso en cómo se desarrollan las cosas y los resultados que se obtienen.

---

<sup>3</sup> Traducción propia.

Para finalizar este apartado, se abordará la teoría de conflicto y cambio social de Mitchell (2005: 3), quien considera que el conflicto y el cambio se encuentran amalgamados y que al momento de analizar un conflicto deben considerarse cuatro aspectos o formas de cambio, tal como se muestra en la siguiente tabla.

<b>Tipos de cambio</b>
Cambio que produce conflictos
Cambio que exacerba o intensifica conflictos
Cambio que reduce conflictos
Cambio que produce soluciones

Elaboración y traducción propia. Basado en la nomenclatura de Mitchell (2005: 3)

A continuación Mitchell (2005: 7) plantea tres preguntas que resultan útiles para el análisis: cuál es la naturaleza del cambio, la intensidad del cambio y la velocidad a la que se genera. Más adelante retoma el esquema de Galtung (2005: 8) que busca explicar los conflictos como un proceso que se da entre la incompatibilidad entre los valores sociales y la estructura social “particularmente la distribución de los bienes políticos, económicos y sociales”

En este esquema la situación de incompatibilidad (conflicto) se retroalimenta con los comportamientos y las actitudes de los involucrados.

En cuanto a las cualidades del cambio (2005: 9) considera que son 5:

<b>Cualidades de los tipos de cambio</b>	
Grandes cambios	Grandes en alcance e intensidad
Cambios repentinos	Ocurren de manera abrupta
Cambios inesperados	Sin indicación previa, advertencia o tiempo para prepararse
Cambios rápidos	Ocurren en un periodo corto de tiempo
Cambios irreversibles	No es posible regresar al estatus quo

Elaboración y traducción propia. Basado en la nomenclatura de Mitchell (2005: 9)

Para después clarificar que, si bien es más probable que un cambio importante genere reacciones drásticas, no se debe desestimar el poder disruptivo de cambios en apariencia pequeños, en especial en condiciones inestables (2005: 9).

El siguiente punto que Mitchell trata es el de las dinámicas de perpetuación, exacerbación y mitigación, aquí presenta los procesos de exacerbación y de mitigación (2005: 13)

<b>Dinámicas que exacerbaban conflictos</b>	<b>Dinámicas que mitigan conflictos</b>
Escalada	De-escalada
Movilización	De-movilización
Polarización	Des-aislamiento
Ampliación	Retirada
Disociación	Re-comunicación
Aprisionamiento <sup>4</sup>	Liberación

Original en inglés Mitchell (2005:13) traducción propia

<sup>4</sup> Este término es el más difícil de dilucidar por sí mismo, y la traducción no es de mucha ayuda. Para Mitchell *entrapment* es el punto en el que, por presiones, en su mayoría externas, la opción de cambiar de estrategia (o de opinión) se vuelve poco probable.

En este punto es posible recapitular que entendemos al conflicto como una situación que existe cuando:

- Hay al menos dos partes involucradas y una oposición, cuando menos aparente, de objetivos
- Así como una saturación de la capacidad de comunicación efectiva y de la capacidad o voluntad de negociación o resolución.

Los elementos subjetivos, en los que las emociones no deben ser pasadas por alto, son de gran valor, no sólo para entender sino para buscar soluciones, y si bien es posible que un conflicto siga una lógica lineal, la lógica circular sugerida por Lederach permite una mejor comprensión de los ciclos y las dinámicas involucradas, de este autor también se recuperan las tres lentes, entendiendo esta metáfora cómo la necesidad de entender la situación inmediata, los tipos de relaciones, así como sus dinámicas a lo largo del tiempo. Finalmente, de Mitchell se retoma la relación entre conflicto y cambio social y se sugiere que las consecuencias negativas generadas por ciertos cambios pueden ser atenuadas en presencia de ciertas condiciones. Para el estudio de caso, se busca identificar el papel de las instituciones como condiciones que permiten abordar y procesar con un menor costo el cambio social y el conflicto que de éste fin deriva.

En este apartado se hizo una revisión de las teorías relacionadas con el conflicto y se eligieron los conceptos que se consideran funcionales para el análisis. En el siguiente se revisan las teorías relacionadas con la institucionalización.

## ***2.2 Institucionalización***

En este apartado se revisan algunos conceptos del Neoinstitucionalismo de base sociológica y se articulan con la teoría de la dominación de Weber, en especial con el liderazgo carismático.

### **2.2.1 Institución**

De acuerdo con Jepperson la institución es un “procedimiento organizado y establecido, el cual es común que se presente como reglas componentes de la sociedad o reglas del juego” (2001: 193). Siguiendo a este autor, una institución representa un patrón social que ha alcanzado un cierto estado (2001:195), puede agregarse que ese estado se refiere a la tendencia a seguir esa serie de reglas. De acuerdo con Powell y Dimaggio (2001: 36) las instituciones confieren beneficios mayores a los costos de transacción. En este sentido, y en concordancia con los autores, las instituciones tienen como función ser estructuras confiables y eficientes, reducir la incertidumbre en los intercambios económicos (2001: 37); para Zucker (2001: 128), las instituciones restringen la conducta de los actores, y son estas restricciones y la predictibilidad que generan lo que permite generar confianza y reducir los costos en las transacciones que genera la incertidumbre. Por último, Berger y Luckmann (2012: 77) consideran que éstas permiten prever las acciones del otro.

Con esta información podemos decir que las instituciones son las reglas de convivencia e intercambio por las que grupos de personas acuerdan regirse, ya que les permiten generar certidumbre en relación con las acciones de los otros.

### **2.2.2 Institucionalización**

Una vez que se tiene una idea de qué es una institución, es posible pasar a cómo se conforman es decir, se institucionalizan. Al respecto Zucker (2001: 129) considera que la institucionalización es un proceso por el cual las reglas son transmitidas de persona a persona, de generación a generación como hechos consumados y funcionales.

En este sentido, Berger y Luckmann (2012: 72) consideran que las actividades humanas se encuentran sujetas a la habituación, ya que todo acto repetido con

frecuencia crea pautas que pueden reproducirse con facilidad y ser entendidas como tal por el ejecutante y que dicha acción puede ejecutarse de la misma manera y con economía de esfuerzo, para agregar que:

La institucionalización aparece cada vez que se da una tipificación recíproca de acciones habitualizadas por tipos de actores. Dicho de otra forma, toda tipificación de esa clase es una institución (2012: 74).

Continuando con Berger y Luckmann (2012: 91), para ellos los *significados institucionales* deben grabarse poderosamente en la memoria del individuo, o para decirlo de otra manera, los procesos y las conductas que las instituciones indican, deben ser aceptados como apropiados y correctos por aquellos que los ejecutan y los comparten. Este proceso se da cuando las instituciones se encarnan en la experiencia individual por medio de roles (2012: 96) pues al desempeñarlos, las personas internalizan las reglas a seguir.

Sin embargo, en ambientes ya institucionalizados se dan relaciones y sinergias entre los distintos niveles. De acuerdo con Meyer y Rowan (2001: 87) hay una relación directa entre la fuerza del orden legal-racional y la generación de requisitos institucionales, en estas dinámicas surgen nuevas organizaciones formales y las previamente existentes adquieren nuevos elementos estructurales. Esto ocurre en especial cuando hay varios niveles que generan presión entre sí. Uno de los procesos relevantes es el del *isomorfismo*, éste genera que las organizaciones incorporen estructuras que han sido legitimadas exteriormente, lo que puede permitir la supervivencia de las organizaciones institucionalizadas (2001:89). Para estos autores los procesos del isomorfismo son (2001: 88):

- Incorporación de elementos que son legitimados exteriormente, más que en términos de eficiencia.
- Empleo de criterios de evaluación externos o ceremoniales para definir el valor de los elementos estructurales.
- Dependencia respecto de instituciones fijadas exteriormente, lo que reduce la turbulencia y mantiene la estabilidad.



Posteriormente, argumentan que aquellas organizaciones que omiten elementos de estructura legitimados ambientalmente o que crean estructuras únicas carecen de explicaciones legitimadas aceptables de sus actividades (2001: 90). Siguiendo el razonamiento de Meyer y Rowan, los procesos isomórficos y la incorporación de estructuras exteriores ayudan a proteger a las organizaciones de turbulencias o periodos de inestabilidad.

Para Powell y Dimaggio el isomorfismo puede ser competitivo o institucional, el primero se daría como imitación por competencia y el segundo por presiones del campo organizacional y el tercero por mecanismos de cambio institucional isomórfico (2001: 109):

- Coercitivo: que se debe a problemas de legitimidad y a influencias políticas.
- Mimético: que se debe a respuestas estándares a situaciones de incertidumbre.
- Normativo: relacionado con procesos de profesionalización.

Este concepto es importante pues aquí se considera que las presiones isomórficas de ambientes con disparidades institucionales, en las que hay presiones fuertes de institucionalización y capacidad para imponerla, pueden generar procesos débiles de institucionalización en las organizaciones dependientes.

Para terminar este apartado, se considera importante considerar los proceso de institucionalización como la habituación (y aceptación) de las reglas que han de regir los intercambios, y la presión isomórfica como una constante que hay que tener en cuenta tanto en la forma en que afecta las reglas como en el nivel de aceptación al interior de las organizaciones.

En el siguiente apartado se considerará el concepto de acción, por considerar de relevancia la dicotomía existente entre institución y acción.

### **2.2.3 Acción**

Zucker explica que los actos realizados por el ocupante de un cargo o puesto en una organización son considerados objetivos y exteriores. Se considera que los actos no son personales, son parte de un proceso de decisión con continuidad en el tiempo (2001: 130). En otras palabras, la institucionalización tiende a generar la despersonalización de las decisiones. En el lado opuesto se encuentra la acción, Zucker lo explica de la siguiente manera: *“Los actos que desempeñan actores que ejercen influencia personal son bajos en objetivación y exterioridad; por tanto, son bajos en institucionalización”* (2001: 130). Esto es, los actos realizados fuera de la institución, o en oposición no son considerados objetivos y exteriores, tienen una naturaleza personal y única. Por otro lado, Jepperson define a la acción como una forma de reproducción más débil que la institucionalización, ya que ésta se enfrenta a los problemas que genera la acción colectiva<sup>5</sup> (2001: 200), más aún, hay una oposición entre institución y acción, la segunda, en buena medida implica una ruptura de la primera, la participación de las instituciones, en este contexto, implica una no acción o como lo resume nuestro autor uno toma acción al alejarse de las instituciones, no al participar en ellas (2001: 201).

Del concepto de acción se retomará su oposición a la institución, su ruptura con la misma, la cual se relaciona con la teoría de dominación de Weber, la cual se revisa en el siguiente apartado.

#### **2.2.4 Teoría de la dominación**

En este apartado se revisa la teoría de la dominación de Max Weber, así como su tipología de la dominación legítima, de manera particular la dominación legal-racional y la carismática, pues se considera que puede relacionar la naturaleza de la dominación carismática con el concepto de acción antes visto y con la situación de conflicto a estudiar.

Weber denomina la dominación como la probabilidad de hallar obediencia a un mandato determinado (2002: 706). La dominación también puede entenderse como

---

<sup>5</sup> La definición de Jepperson de los problemas que genera la acción colectiva se relaciona con “La tragedia de los comunes” de Hardin. De estos, el fenómeno de free rider o polizón es el más común.

autoridad (poder de mando y deber de obediencia) (2002: 696). Weber considera que hay tres tipos puros de dominación legítima: la legal o racional, la que se da en virtud de estatutos y de la que considera que la forma más pura es la burocrática (2002: 707); la tradicional, la cual se sustenta en la creencia en la santidad de los ordenamientos y los poderes señoriales existentes desde siempre (2002: 708); y la carismática la que se sustenta en virtud de la devoción afectiva a la persona del señor y a sus dotes sobrenaturales (2002: 711).

#### ***2.2.4.1 Dominación carismática***

De acuerdo con su tipología, Weber (2002: 197) define al carisma como fuera de lo cotidiano, como una cualidad que se considera extraordinaria y no asequible a cualquier otro (2002: 193), a lo que agrega que dicha cualidad debe entenderse únicamente a razón de como la valoran sus adeptos. Weber explica que la dominación carismática es emotiva y no genera burocracia y mucho menos una profesional, ya que los colaboradores son elegidos también por su carisma, hay llamamientos y hombres de confianza en vez de carrera y especialización (2002: 194), Para Weber el carisma es la fuerza revolucionaria en épocas de tradición, puede surgir desde dentro “significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes frente a las formas de vida anteriores...” (2002: 196). Una de sus limitantes, de acuerdo con el autor, es que si al líder le falta el éxito, este puede ser abandonado por sus seguidores ya que su autoridad depende del bienestar que es capaz de generar (2002: 194). Otra de sus limitantes, relacionada con la anterior y más relevante para este estudio de caso es su oposición a la institucionalización:

“La dominación carismática se opone, igualmente, en cuanto fuera de lo común y extraordinaria, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal y patrimonial o estamental. Ambas son formas de dominación cotidiana,

rutinaria – la carismática (genuina) es específicamente lo contrario” (2002: 195).

Debido a que:

“...no conoce ninguna apropiación del poder de mando, al modo de la propiedad de otros bienes, ni por los señores ni por poderes estamentales, sino que es legítima en tanto que el carisma personal “rige” por su corroboración, es decir, en tanto que encuentra reconocimiento, y “han menester de ella” los hombres de confianza, discípulos y séquito; y sólo por la duración de su confirmación carismática” (2002: 195).

Lo que puede entenderse como que, a diferencia de otros bienes, el poder, o mejor dicho su legitimidad, o la percepción de legitimidad, no puede ser transferida a alguien más, lo que genera problemas de sucesión ya que el carisma no es transferible y la sustentabilidad de lo creado lleva a insertarse en el camino del estatuto y de la tradición (2002: 858).

Hay por supuesto, formas de transitar de la dominación carismática a otras, lo que implica que la legitimidad deja de depender del carisma, pasa a depender de reglas (2002: 197) a ser una legitimidad adquirida (2002: 198), se institucionaliza, pero el proceso no es sencillo pues implica reconocer que esas reglas son un sustituto viable capaz de proveer legitimidad.

#### ***2.2.4.2 Dominación racional***

Para Weber (2002: 172), la dominación de carácter racional: “descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad legal”, por lo que la dominación legal descansa en la validez de cinco ideas o puntos que se entrelazan:

- Que el derecho puede ser estatuido de modo racional con la pretensión de ser respetado cuando menos por los miembros de la asociación (2002: 173).

- Que dicho derecho cuenta con la aprobación, o cuando menos carece de la desaprobación de la asociación (2002: 174).
- Que aquel que manda obedece también al orden impersonal por el que orienta sus disposiciones (2002: 174).
- El que obedece lo hace en cuanto miembro de la asociación y únicamente al derecho que rige en la asociación (2002: 174).
- La obediencia no es a la persona, sino al orden impersonal que sustenta esa autoridad (2002: 174).

Una forma de resumirlo es que la autoridad no emana de la persona, sino de la representación de las reglas acordadas, que aquel que tiene el rol de mando tiene la autoridad de hacer cumplir y cumplir él mismo.

En este apartado, se presentaron los conceptos relevantes de las teorías de la institucionalización, entre las que incluimos el isomorfismo y la acción, así como algunos de los conceptos que conforman la teoría de la dominación de Weber, pues se considera que la interacción de estas teorías será de utilidad para explicar el conflicto de Productores Unidos del Rincón. Se considera que la acción, como opuesta a la institucionalización, es el puente que nos permite conectar ambas teorías, ya que la dominación carismática se opone a la institucional y la “obediencia” al líder está limitada a la personalidad del mismo y a los logros que es capaz de generar para sus seguidores.

### **3 ESTUDIO DE CASO**

En este apartado se presenta el marco histórico de la organización seleccionada para este estudio de caso, así como algunos puntos relevantes de cambios en el contexto en el que ésta ha operado, particularmente la lógica del campo mexicano; también se presentan los resultados de la investigación y el análisis de los mismos se realiza teniendo como base el marco teórico expuesto en las secciones anteriores.

#### ***3.1 Presentación de Resultados y metodología***

La organización de productores rurales Productores Unidos del Rincón (PUR), surge en la comunidad de El Rincón, en el municipio de El Arenal, en el estado de Hidalgo. Los productores de la comunidad se dedicaban a la siembra de maíz, frijol y a algunos otros productos de temporada y en la década de los 80 iniciaron un proceso de cambio que los llevó a la producción de nopal, y actualmente a otros productos como el jitomate. El proceso por el que la organización y la comunidad pasaron no se limitó al cambio de producto, pues poco a poco, comenzaron a adoptar técnicas más avanzadas de producción, como el riego por goteo y el uso de invernaderos. Los avances de la organización, aunque tal vez lentos, se mantuvieron constantes, hasta que en 2013 se hicieron de maquinaria diseñada para limpiar el nopal, con la idea de reducir el esfuerzo y el tiempo que lleva la limpieza y con la idea de, a mediano plazo, ampliar su mercado y generar productos con valor agregado. Este proceso se pone en pausa con la muerte del líder fundador de la organización y uno de los principales promotores de los cambios en la forma de producción de la comunidad. Tras este evento, la organización entra en una dinámica de conflicto, primero con la familia del difunto líder y posteriormente al interior de la organización debido a tensiones generadas por el problema antes mencionado, pero también por otros, surgidos de desavenencias relacionadas con la dirección de la organización.

## EL ARENAL, HIDALGO

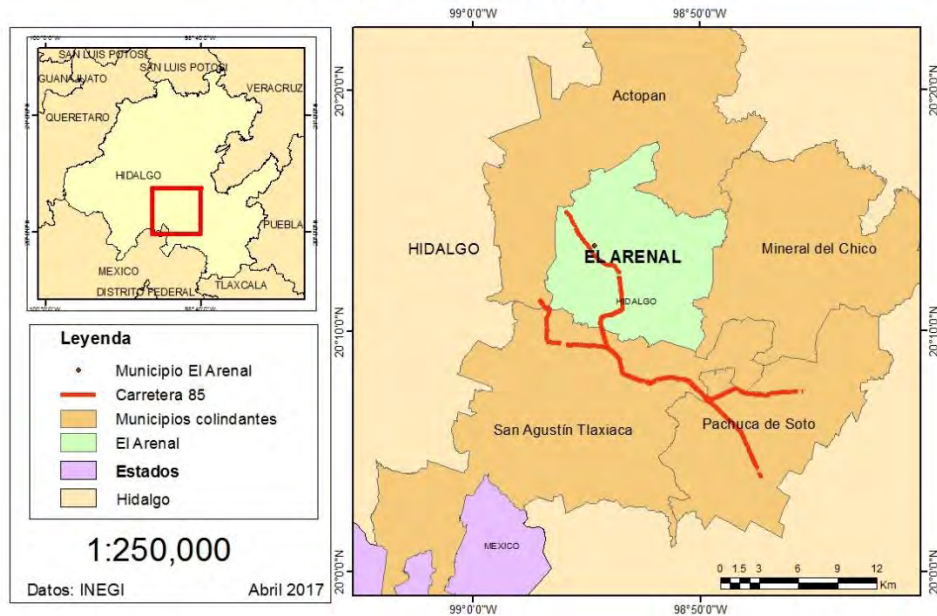


Imagen Uno. Geolocalización El Arenal

Realizado por Anahi C. Tenango. Reproducido con autorización.

En 2014, por sugerencia de la Agencia de Gestión de la Innovación Consultores Agropecuarios Unidos, el equipo de investigación de los proyectos CONACYT 181616 “Gobernanza de los sistemas agroalimentarios localizados. Políticas de desarrollo territorial” y PAPIIT 130113 “De los sistemas agroalimentarios localizados a las políticas de desarrollo territorial. Una propuesta desde la gobernanza” comienza un proceso exploratorio en la comunidad y con los productores de la organización, que se extiende a varias sesiones de entrevistas no estructuradas, una visita de campo en el marco del seminario de investigación “Territorios en Movimiento y SIAL”<sup>6</sup> que se realizó el 7 de junio de 2014, 13 entrevistas estructuradas realizadas el 27 de junio de 2015 y un taller FODA realizado el 1 de agosto de 2015.

<sup>6</sup> El Seminario se realizó en Casa de las Humanidades del 4 al 6 de junio del 2014.

Cabe resaltar que, durante la visita de campo del 7 de junio, la situación parecía mejorar, ya que los miembros de la organización y la familia se juntaron y se permitió el acceso al área en que se encontraba la maquinaria. Sin embargo, en las visitas posteriores se comprobó que ese acercamiento había sido temporal y que las tensiones afectaban ya las relaciones al interior de la organización<sup>7</sup>.

Poco después del FODA la colaboración del equipo de investigación y la organización Productores Unidos del Rincón es suspendida ya que las siguientes reuniones que se habían acordado para profundizar en las relaciones de la organización y compartir los resultados del taller debieron suspenderse por falta de asistencia. Ya en ese momento la organización se encontraba inmersa en la dinámica de conflicto que en este caso se presentó como fuerte desorganización, estancamiento de las actividades de la organización y hostilidad entre subgrupos, principalmente entre AN y BM.

### **3.1.1 Entrevistas estructuradas**

Las entrevistas se realizaron siguiendo un cuestionario de 95 preguntas, de manera individual. Para el estudio de caso se retoman 10 entrevistas<sup>8</sup> y 14 preguntas por ser las que tienen relevancia temática y permiten entender tanto la importancia del líder fundador como las carencias institucionales de la organización.

Por cuestiones de respeto a la privacidad de los entrevistados se han suprimido los nombres y se ha recurrido al uso de juegos de iniciales, de los cuales se presenta un cuadro a continuación.

---

<sup>7</sup> Se considera que en cualquier análisis de conflicto, o de intervención o acompañamiento, es importante recordar la no linealidad de los conflictos. En el caso que nos ocupa, la percepción inicial de que las tensiones se habían reducido y las partes iban a negociar no consideró ni la raíz del conflicto, ni la repetitividad o circularidad de los conflictos. Momentos en los que aparenta haber distensión pueden serlo sólo en apariencia, o esa distensión puede desaparecer debido a que no se logran los acuerdos mínimos.

<sup>8</sup> Dos de las entrevistas se descartaron por contener muy poca información y una más porque el entrevistado no era parte de Productores Unidos del Rincón.



Cuadro de iniciales de personas referidas	
Iniciales	Rol
VC	Lider fundador
JT	Miembro fundador
AN	Miembro organización. Oposición clara a la presidencia actual
BM	Presidente
MR	Funcionario SAGARPA
DT	Miembro organización. Exalcalde
JL	Miembro organización
MG	Miembro organización

Es necesario mencionar que en los cuadros de resultados se enumeran las veces que un concepto o nombre es mencionado por los entrevistados. Por ejemplo, en la primera pregunta, VC es mencionado por seis personas mientras que JT es mencionado únicamente por dos.

ENTREVISTAS	
<b>Pregunta 2:</b>	
<b>¿Cómo surgió la necesidad de organizarse y de quién fue la iniciativa?</b>	
VC	6
JT	2
Varios	1
Sin respuesta	1
De la necesidad de vender	3

<b>Pregunta 3:</b> <b>¿Qué antecedentes organizativos registra la organización?</b>	
No había antecedentes	3
Antecedentes como el Consejo Mexicano Nopal-Tuna	1
VC	2
Sin respuesta	3
<b>Pregunta 4:</b> <b>¿Qué naturaleza jurídica tiene la organización?</b>	
Sociedad de Producción Rural (SPR)	4
No sabe	1
No recuerda	1
Sin respuesta	1
<b>Pregunta 5:</b> <b>¿Cómo definieron esta figura legal?</b>	
VC	2
Asamblea	2
Buena para los productores	1
Por los apoyo	1
Para cumplir con los requisitos	1
La figura que mejor se ajusta a las necesidades de la organización	1

<b>Pregunta 11:</b>	
<b>Aparte de la comercialización en común del nopal-verdura, ¿Qué otros objetivos tiene la organización y que otro tipo de servicios les ofrece a los socios?</b>	
Vender e industrializar	1
La comercialización	1
Adquisición de productos	1
La habilitación de la procesadora	1
Procesamiento	1
Valor agregado	1
Sin respuesta	1
<b>Pregunta 12:</b>	
<b>¿Cuáles son las tareas colectivas de la Organización?</b>	
Capacitación y asesoría	1
Individualmente	2
No se hacen actividades colectivas	1
Limpieza de la procesadora, pero se dejó de hacer	1
Convivencia	1
Sin respuesta	3
<b>Pregunta 15:</b>	

<b>¿Cuáles cree que son los principales problemas con los que se ha enfrentado la organización desde que se fundó?</b>	
Dónde vender	2
Diferencia de edad y Nivel educativo	1
Falta de metas	1
Falta de organización	2
Documentación	1
Recursos	2
Falta de agua en tiempo de sequías	1
<b>Pregunta 18:</b>	
<b>¿Existe una mesa directiva?</b>	
Si	9
Sin respuesta	1
<b>Pregunta 19:</b>	
<b>¿Qué periodo debe durar la mesa directiva?</b>	
Tres años	6
Dos a tres años	1
Dos años	1
Un año	1
<b>Especificar si ese tiempo es respetado</b>	

Si	4
No	1
Normalmente	1
A veces	2
Últimamente se debe respetar, antes como teníamos al Ingeniero, él hacía todo eso.	1
<b>Pregunta 45:</b>	
<b>¿A quién vendían el nopal antes de constituirse?</b>	
A detalladoras	2
A menudistas	1
No ha cambiado	3
Sin respuesta	4
<b>¿Dónde comercializan su producto?</b>	
Actopan	5
Pachuca	3
Ixmiquilpan	4
Ciudad de México	1
<b>Pregunta 54:</b>	
<b>¿En caso de vender a comisionistas, tienen alguna forma de contrato o es de palabra?</b>	

De palabra	8
Sin respuesta	2
<b>¿Compran en común los insumos?</b>	
No	6
Algunos sí	1
En ocasiones	1
Sí, para fertilizantes	1

Entrevistas realizadas el 27 de junio de 2015

### **3.1.2 Resultados del taller FODA**

El taller de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) se realizó el 1 de agosto de 2015 con miembros de la organización. Al FODA se sumaron miembros de otras organizaciones de la comunidad, por lo que se les separó en grupos. La finalidad era que los miembros de la organización definieran la situación de la misma en sus términos y desde sus perspectivas. Los resultados se presentan en el siguiente cuadro.

<b>Resultados obtenidos del taller FODA</b>	
<b>de la organización Productores Unidos del Rincón</b>	
<b><u>Fortalezas:</u></b>	<b><u>Oportunidades:</u></b>

<p>Infraestructura productiva</p> <p>Ubicación y vías de comunicación</p> <p>Alta producción</p> <p>Conocimiento de la producción</p>	<p>Estrategias de expansión basadas en la calidad del producto</p> <p>Rehabilitar la procesadora</p> <p>Fomentar compras en grupo</p> <p>Incorporar jóvenes a la producción</p>
<p><b><u>Debilidades:</u></b></p> <p>Falta de compromiso</p> <p>Falta de visión</p> <p>Falta de organización</p> <p>Extensión de la tierra (relativamente pequeña)</p> <p>Falta de recursos económicos</p>	<p><b><u>Amenazas:</u></b></p> <p>Plagas</p> <p>Competencia</p> <p>Cambio climático</p>

FODA realizado el primero de agosto del 2015

### **3.2 Análisis**

En este apartado se hace el análisis de resultados, articulando las teorías de conflicto con las del neoinstitucionalismo.

Para este estudio de caso es importante poner en perspectiva que el campo mexicano ha sufrido cambios importantes que obligan a los productores a adaptaciones constantes debido a presiones externas, ya sea del mercado o de las instituciones gubernamentales que les exige ciertos tipos de organización legal.

Esta situación no es nueva, puede rastrearse a los cambios relacionados con la producción, la venta y el consumo iniciados a partir del periodo conocido como los 30 gloriosos (de inicios de los años 40 a inicios de los años 70), que inicia al final de la segunda guerra mundial. En este periodo en el cual se genera la noción de “desarrollo” (Bueno Ambrosini y Filippi, 2010: 350), de este ideal se desprende la *Revolución Verde (de 1960 a 1980)*, la que es responsable de la propagación de una agricultura basada en la alta tecnología, concentración de insumos y creciente productividad. Estas nuevas formas de racionalidad rompieron radicalmente con el pasado y con la autonomía que, hasta cierto punto, caracterizaba a la agricultura (2010: 352). El seguimiento de esta tendencia llevó a los productores en muchos casos a la dependencia de monocultivos y a la “persecución” de productos con rangos de ganancia altos, o cuando menos razonables<sup>9</sup>. El cúmulo de transformaciones que se sucedieron a partir de los años 60 produjeron cambios y pusieron a las élites rurales bajo una creciente subordinación de la producción a patrones tecnológicos impuestos por las grandes empresas (Torres. 2013: 238), esto dio paso, en muchos casos a un cambio de élites, pasando de los caciques tradicionales a *tecnocaciques* con mayores niveles de escolaridad y a empresarios sin ligas con la comunidad (Torres. 2013: 245) o a distintas mezclas de estos componentes.

En nuestro estudio de caso se puede ver esta necesidad de adaptación, primero en el cambio de producción de alimentos como el maíz y el frijol, o algunos otros considerados de temporada, al nopal. Éste se debió a que la revalorización del nopal significó mejores ingresos para los productores<sup>10</sup> y posteriormente en los esfuerzos de adopción tecnológica, que en el caso de la organización puede verse en los invernaderos y los sistemas de riego por goteo, que, permite una producción más constante a lo largo del año, menos dependiente del temporal, y que, en el caso

---

<sup>9</sup> Ejemplos de esto pueden ser, además del nopal, el aguacate, el coco, el jitomate, la frutilla o la palma africana.

<sup>10</sup> Entre las ventajas del nopal debe considerarse que, en la medida que el clima lo permita, éste continúa reproduciéndose durante todo el año, las plantas no tienen que ser renovadas constantemente, es relativamente económico (en términos de producción) y en caso de sobreproducción o exceso de oferta este puede usarse lo mismo para consumo en la localidad, alimento para los animales o fertilizante.



tratado, les permitió convertirse en proveedores en temporada de invierno, cuando este producto es más escaso en otras zonas, lo que hace que los precios aumenten.



Imagen 2. Interior de invernadero<sup>11</sup>

Tomada durante trabajo de campo

También puede verse la relevancia de los liderazgos fuertes, las ventajas que pueden generar, así como las deficiencias, como se verá después en este análisis. Sin embargo, lo primero que hay que hacer es encontrar los orígenes del conflicto.

---

<sup>11</sup> La imagen muestra el interior de uno de los invernaderos. Permite observar el nivel de apropiación tecnológica, pues alcanzan a verse también los tubos usados para el riego por goteo.



Imagen 3. Presencia de los invernaderos en el paisaje<sup>12</sup>

Tomada durante trabajo de campo

### **3.2.2 Los tres lentes**

Como ya se mencionó antes, no hay ni definición unívoca ni razones únicas para el origen de un conflicto y es muy factible confundir efectos con causas. En este caso, la primera hipótesis de trabajo buscaba relacionar los procesos de innovación con el conflicto posterior, ya que varios autores consideran que los cambios al *status quo* generados por la apropiación de ciertas innovaciones, especialmente aquellas que se consideran innovaciones sociales pueden resultar disruptivas (Hochgerner. 2011: 2; Pol y Ville. 2009: 882; Mulgan 2007: 9), sin embargo, los procesos de innovación previos resultaron fructíferos y no lo suficientemente disruptivos para generar problemas graves al interior de la organización, por lo que resulta poco probable que la adopción de maquinaria generara un conflicto.

---

<sup>12</sup> La imagen 3 permite ver como los invernaderos han pasado a conformar parte del paisaje y dan una idea del compromiso que la comunidad tiene con la producción de alta calidad.

Tras los primeros acercamientos, se reformuló la hipótesis para centrarla en la propiedad de la edificación y la maquinaria. Sin embargo aún un análisis de la situación inmediata (entre finales de 2013 e inicios de 2014) llevaría a poner en duda la conclusión de que el conflicto se debe exclusivamente a una cuestión de propiedad, pues de ser así, los problemas no se hubiesen observado al interior de la organización, sino únicamente entre la organización y los herederos del difunto líder, al que se hará referencia como VC. A lo que se puede agregar otro elemento de análisis, ¿por qué las propiedades estaban a nombre de VC? Después de todo, la organización ya estaba conformada legalmente. En este sentido, un análisis más amplio de la situación lleva a la consideración de que hay otros elementos que forman parte del conflicto a los que puede atribuirse su origen.

Usando el segundo lente, el de las relaciones y los patrones de comportamiento, puede verse una organización, sí, conformada, pero con una fuerte dependencia de la figura de VC, pese a que no fue el único actor en la conformación de la organización y los cambios, pues entre otros miembros de la organización se encuentra DT, un ex presidente municipal (1982-1985)<sup>13</sup>, así como JT, único otro miembro que es mencionado en las preguntas relacionadas con la conformación de la organización.

Con el tercer lente: el que implica imaginar un marco que permita entender ambas perspectivas y analizar el contexto y la estructura de las relaciones, se puede adelantar que hay una relación entre la dependencia de la figura de VC y la situación de conflicto que surge con su pérdida. Dicho de otra manera, hay una relación entre cambio, institución y conflicto. Vale la pena recordar que definimos conflicto como: al menos dos partes involucradas y una oposición, cuando menos aparente, de objetivos así como una saturación de la capacidad de comunicación efectiva y de la capacidad o voluntad de negociación o resolución.

---

<sup>13</sup> Información obtenida de la Enciclopedia de municipios y delegaciones de México: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/>

### **3.2.3 Cambio y conflicto**

Como se adelantó en el marco teórico, se retoma la teoría de cambio y conflicto de Mitchell. Este autor considera que hay distintos tipos de cambio:

- Los que producen conflicto
- Los que lo exacerban o intensifican
- Los que lo reducen
- Los que producen soluciones

Además de estas definiciones agrega otras cinco:

- Grandes cambios: en alcance e intensidad
- Cambios repentinos: ocurren de forma abrupta
- Cambios inesperados: no hay señales previas o tiempo para prepararse
- Cambios rápidos
- Cambios irreversibles

En este punto es necesario revisar qué cambios generan conflictos y por qué. Los miembros de la organización y ésta misma han pasado por muchos cambios, y si bien es posible considerar que estos generaron tensiones, problemas e incluso conflictos, estos fueron superados en su momento.

La decisión de cambiar de productos relacionados con la milpa al nopal debe considerarse como un gran cambio, pero, como atenuante, es también fácil considerar que no fue repentino ni inesperado y hasta cierto punto, tampoco como un cambio irreversible, pues si ese camino no los llevaba a obtener mejores ingresos, siempre era posible regresar o buscar algún otro producto en el que enfocarse.

Tipos de cambio experimentados por la organización 1					
Cambio	Grande	Repentino	Inesperado	Rápido	Irreversible
Producción de nopal	+				

El siguiente cambio a considerar es el de la adopción de otras técnicas de producción: los invernaderos y el riego por goteo. En este caso también nos encontramos ante un cambio grande, incluso puede considerarse irreversible, si se ve desde la perspectiva de que ese conocimiento adquirido se quedará con los productores, pero no puede considerarse que entre en los otros tipos de cambio.

Tipos de cambio experimentados por la organización 2					
Cambio	Grande	Repentino	Inesperado	Rápido	Irreversible
Invernadero y riego por goteo	+				+

El siguiente cambio importante es la muerte de VC, el líder fundador. En este caso el cambio encaja en todas las definiciones.

Tipos de cambio experimentados por la organización 3					
Cambio	Grande	Repentino	Inesperado	Rápido	Irreversible
Muerte de VC	+	+	+	+	+

En cuanto al otro cambio que se considera relevante, de la narrativa del conflicto que se tiene es el de la propiedad, o para ser más específico, el acceso a la misma, en este caso encontramos que encaja en cuatro de los 5 tipos de cambio de Mitchel.

<b>Tipos de cambio experimentados por la organización 4</b>					
<b>Cambio</b>	<b>Grande</b>	<b>Repentino</b>	<b>Inesperado</b>	<b>Rápido</b>	<b>Irreversible</b>
Propiedad de la infraestructura	+	+	+	+	

De los cuatro cambios en revisión, los primeros dos no pueden ser considerados en las definiciones de Mitchell, ya que éste se concentra en los que afectan los conflictos, y el cambio de producción y la adopción de nuevas tecnologías, con la información que se tiene, no pueden enmarcarse ni en los negativos (que producen o exacerban) ni en los positivos (que reducen o generan soluciones). Esto no quiere decir que los procesos mencionados no hayan tenido consecuencias o hayan generado tensiones. El proceso inicial, el que da arranque a los cambios tecnológicos y la necesidad de generar una organización, la adopción del nopal como producto para venta, debió generar tensiones ya que implicaba romper con la tradición de la producción a base de la milpa, enfrentarse a la idiosincrasia de la comunidad y finalmente buscar mercados. A su modo, algo similar debió ocurrir con la adopción de tecnología, a lo que habría que añadir la búsqueda de financiamiento y la adopción de estructuras legales para poder acceder a él y aunque se sostiene que debido a la información que se tiene y la nomenclatura de Mitchell no permiten calificarlos, es pertinente presentarlos pues permite ver qué cambio no siempre da como resultado conflicto.

Los otros dos cambios, la muerte de VC y las tensiones que generan la propiedad de la maquinaria y los bienes inmuebles pueden calificarse, el primero, dentro de

los cambios que generan conflictos, y el segundo como cambios que exacerban conflictos.

La muerte de VC implica un cambio de una organización con un liderazgo encargado de las decisiones importantes, que limitaba la responsabilidad de los otros miembros y reducía la necesidad de negociaciones entre ellos, a una organización sin un esquema de elección de presidente que cuente con la confianza de los miembros y un sistema de toma de decisiones sin validación y aprobación, ya que no se habían visto en la necesidad de hacerlo y es importante recordar que las instituciones deben pasar por un proceso de habituación (Berger y Luckmann. 2012: 72). O recordando a Weber, la dominación legal-racional no implica la obediencia a la persona sino al orden impersonal que sustenta esa autoridad (2002: 174), lo que no era posible pues la organización funcionaba en base al poder de mando de VC el cual al no ser institucional “rige por su corroboración, es decir, en cuanto encuentra reconocimiento” (2002: 195)

La cuestión de la propiedad de la maquinaria y el inmueble es dependiente del primer cambio, muestra la escasa institucionalización de la organización<sup>14</sup>, y exagera el conflicto ya que obliga a los miembros a tomar posiciones y a procesos de toma de decisiones en un ambiente que se considera de confianza reducida<sup>15</sup> entre los miembros.

Tipos de cambio experimentados por la organización 5						
Tipo	Cambio	Grande	Repentino	Inesperado	rápido	Irreversible
Genera	Muerte de VC	+	+	+	+	+

<sup>14</sup> En una organización con un proceso de institucionalización menos superficial las propiedades se hubiesen puesto a nombre de la organización, o bajo alguna figura legal que implicara menos riesgos.

<sup>15</sup> Recordemos que el rol de las instituciones es el de regular el comportamiento de los actores y generar certezas. En PUR la generación de certeza pasaba por la figura de VC.

Exacerba	Propiedad de la infraestructura	+	+	+	+	
----------	---------------------------------	---	---	---	---	--

Es válido preguntarse si de esta información es posible generar una regla. Se considera aquí que la forma en que los cambios afectan a una organización dependerá de la configuración de la misma, sin embargo, también se considera que mientras más drásticos y repentinos sean los cambios, o mientras mayor sea la acumulación de tipos de cambios en poco tiempo, es más grande la probabilidad de que se pueda generar un conflicto. El factor determinante es la disrupción que se genera, a mayor disrupción será más difícil superarla, mantener las líneas de comunicación funcionales y el ánimo de negociación. Sin embargo, esto no nos dice por qué surge el conflicto. Lo que nos lleva a la hipótesis de este trabajo:

El conflicto surge por un cambio drástico en una organización con una dinámica poco institucionalizada ya que la toma de decisiones era dependiente de la acción de su líder y se exagera al tener que tomar decisiones sin un proceso previamente validado de elección de presidente y de toma de decisiones.

Este cambio es el paso de una organización con un líder carismático, encargado de la toma de decisiones importantes y que compensa las carencias institucionales al de una organización poco institucionalizada que se ve obligada a elegir líderes con procesos no legitimados, lo que a su vez genera liderazgos sin legitimidad y reducción de la cohesión.

### **3.2.4. El liderazgo carismático en Productores Unidos del Rincón**

Como se adelantó en el marco teórico. Se considera que hay una relación entre el liderazgo carismático, la institucionalización y el conflicto, por lo que el primer punto de análisis es el del liderazgo carismático de VC.



En las primeras preguntas del cuestionario, las que hacen referencia a la conformación de la organización, la respuesta más relevante es, en general, VC. Esto puede verse en la pregunta dos. La respuesta más constante es VC, seguido por la necesidad de vender e industrializar y JT, otro de los actores detonantes de la transformación productiva en tercer lugar.

<b>Pregunta 2:</b> <b>¿Cómo surgió la necesidad de organizarse y de quién fue la iniciativa?</b>	
VC	6
JT	2
Varios	1
Sin respuesta	1
De la necesidad de vender	3

Para la pregunta tres, referente a los antecedentes organizativos, se menciona más veces que no existían referentes, VC, en este caso, es la segunda respuesta.

<b>Pregunta 3:</b> <b>¿Qué antecedentes organizativos registra la organización?</b>	
No había antecedentes	3
Antecedentes como el Consejo Mexicano Nopal-Tuna	1
VC	2
Sin respuesta	3

En cuanto a cómo se definió la figura legal, que inicialmente fue una triple S (Sociedad de Solidaridad Social) las dos respuestas más referidas son que se decidió la figura por asamblea, y que la decisión fue de VC.

<b>Pregunta 5: ¿Cómo definieron esta figura legal?</b>	
VC	2
Asamblea	2
Buena para los productores	1
Por los apoyo	1
Para cumplir con los requisitos	1
La figura que mejor se ajusta a las necesidades de la organización	1

Aquí la opinión de MG, uno de los miembros de la organización, da luz sobre la relación que existía entre la organización y VC:

“En ese tiempo todo lo manejaba el ingeniero ... a pesar que en ese tiempo había comité, pero el comité todo lo tomaba, pues ahí todo....<sup>16</sup>  
El que hacía todo el movimiento era el ingeniero ...”<sup>17</sup>

Es necesario hacer la aclaración que el liderazgo de VC no se considera aquí como un rol principalmente administrativo, aunque en un inicio, por lo que indican las entrevistas, su intervención era más directa, sino que se convirtió en una especie de liderazgo moral, guía del proceso de modernización.

Si el rol de VC y su relación con la organización fueron cambiando, cabe preguntarse por qué su influencia en la organización no menguó. La respuesta operativa es que si bien hubo cambios en su participación y algunas cuentas pendientes que veremos más adelante, su visión nunca dejó de generar frutos, desde los primeros, en los que se puede agrupar el cambio de producto y la forma de producción, y en este punto es importante no asumir que un proceso de cambio tecnológico se da de manera rápida y homogénea<sup>18</sup>, hasta la conformación del

<sup>16</sup> La palabra que MG dice resulta incomprensible

<sup>17</sup> Entrevista realizada el 27 de junio de 2015.

<sup>18</sup> Este punto ya se trató en el apartado 3.2.2 Los tres lentos

Sistema Producto Nopal-Tuna, pasando por la decisión de conformarse como Triple S y posteriormente como Sociedad de Producción Rural (SPR).

Se considera que, si bien el control era laxo, el rol que cubría le permitía lazos de confianza fuertes con los distintos miembros de la organización y que la combinación de ambas era benéfica para ese liderazgo basado en acciones y resultados.

Una segunda hipótesis operativa, que supera los fines de este estudio de caso, pero que es importante considerar para el futuro, es si es posible que este tipo de liderazgos que pueden considerarse centralizantes de la toma de decisiones pueden resultar nocivos para las redes de confianza entre los miembros si se extienden demasiado en el tiempo y reducen la necesidad de negociaciones entre ellos o cuando menos, si reducen la necesidad de responsabilidad de los miembros, al ser la entidad superior la decisora y negociadora de desavenencias.

### **3.2.5 Fallas institucionales**

El siguiente punto a analizar es el de las fallas institucionales de la organización.

La primera pregunta del cuestionario que se considera relevante es la once. Una vez que se ha visto el rol que tuvo VC en la conformación de la organización es momento de ver su funcionamiento y sus carencias:

<b>Pregunta 11:</b>	
<b>Aparte de la comercialización en común del nopal-verdura, ¿Qué otros objetivos tiene la organización y que otro tipo de servicios les ofrece a los socios?</b>	
Vender e industrializar	1
La comercialización	1

Adquisición de productos	1
La habilitación de la procesadora	1
Procesamiento	1
Valor agregado	1
Sin respuesta	1

Si bien no hay una respuesta que aglomere el mayor número de referencias, lo cierto es que es necesario reconocer que “vender e industrializar” sea dada como respuesta a esta pregunta, permite ver que es una de las cuentas pendientes de la organización, también es importante reconocer que tres de las respuestas tienen el mismo fin “vender e industrializar” con dos referencias, “comercialización” una, “valor agregado” una, y que sólo haya una referencia a “adquisición de productos” que sería uno de los beneficios de formar parte de una organización de productores.

La siguiente pregunta, referente a las labores colectivas permite ver que hay una carencia de éstas.

<b>Pregunta 12:</b>	
<b>¿Cuáles son las tareas colectivas de la Organización?</b>	
Capacitación y asesoría	1
Individualmente	2
No se hacen actividades colectivas	1
Limpieza de la procesadora, pero se dejó de hacer	1
Convivencia	1
Sin respuesta	3

Otra pregunta relevante para el estudio es la 15, referente a los problemas que enfrenta la organización.

<b>Pregunta 15:</b> <b>¿Cuáles cree que son los principales problemas con los que se ha enfrentado la organización desde que se fundó?</b>	
Dónde vender	2
Diferencia de edad y Nivel educativo	1
Falta de metas	1
Falta de organización	2
Documentación	1
Recursos	2
Falta de agua en tiempo de sequías	1

En este caso tampoco existe un consenso mínimo en cuanto a los problemas que aquejan a la organización, es de considerar que aquí se repita que la falta de espacios de venta es una de las problemáticas ya que es una de las constantes en todas las entrevistas. La cuestión de la “documentación” hace referencia directamente al estatus legal de la edificación y la maquinaria, mientras que, “falta de metas” y “falta de organización”, si bien sólo son referidas en una y dos ocasiones, se fortalecen como problemas cuando la información se cruza con los resultados del FODA (que se verá posteriormente).

La pregunta 18 es de las pocas del cuestionario que hacen referencia directa a la administración de la organización.

<b>Pregunta 18:</b> <b>¿Existe una mesa directiva?</b>	
Si	9
Sin respuesta	1

Sin embargo, la pregunta 19 y la segunda parte de ésta, referente a si los tiempos se respetan nos permite cuestionar la importancia que se le da.

<b>Pregunta 19:</b> <b>¿Qué periodo debe durar la mesa directiva?</b>	
Tres años	6
Dos a tres años	1
Dos años	1
Un año	1

El hecho de si los tiempos se respetan o no (cuatro referencias a sí, una a no y tres ambivalentes) son menos relevantes que la última opción.

<b>Especificar si ese tiempo es respetado</b>	
Si	4
No	1
Normalmente	1
A veces	2
Últimamente se debe respetar, antes como teníamos al Ingeniero, él hacía todo eso.	1

La respuesta de JL nos regresa a la importancia del rol que cumplía VC:

*“Últimamente se debe de respetar, antes como teníamos al ingeniero él hacía todo eso”*

Vemos de nuevo que mientras VC vivía, los procesos de decisión no tenían que pasar por el consenso y soportar las tensiones y las consecuencias de un proceso de toma de decisión colectiva.

La pregunta 60, la última que permite un acercamiento a las relaciones al interior de la organización, reafirma la ausencia de esfuerzos comunes que podrían ofrecerles

beneficios adicionales. La respuesta con más referencias es No, con 6, las otras tres respuestas dadas, ni al juntarse acumulan un número equivalente.

<b>60:</b> <b>¿Compran en común los insumos?</b>	
No	6
Algunos sí	1
En ocasiones	1
Sí, para fertilizantes	1

### **3.2.5.1 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

Considerando la información del taller FODA, se considera que no hay grandes variaciones en cuanto a la percepción de los participantes.

Como fortalezas se consideraron:

- Infraestructura productiva
- Ubicación y vías de comunicación
- Alta producción
- Conocimiento de la producción

La infraestructura productiva se refiere tanto a los invernaderos y los sistemas de riego por goteo como a la maquinaria y la edificación. Sólo uno de los grupos tuvo una opinión distinta y vio el segundo binomio como una debilidad. El grupo de AN consideró que el que la procesadora se encuentre “*detenida*” es una de las principales debilidades de la organización y de la comunidad.



Imagen 4. Interior de la edificación





Imagen 5. Maquina limpiadora y de desespinado<sup>19</sup>

La ubicación se refiere a su posicionamiento geográfico, y todos los grupos concordaron en que al encontrarse relativamente cerca de varios mercados, incluyendo la Ciudad de México su posición geográfica es estratégica y pueden beneficiarse de esto.

Alta producción. De acuerdo con la información que presentaron en el taller, en El Rincón se producen 70 toneladas al año por hectárea, lo que de acuerdo con ellos los coloca como los productores con mayores volúmenes de producción por hectárea.

El conocimiento de la producción se refiere al saber hacer tanto en la producción del nopal como al de las tecnologías que han adoptado.

En oportunidades se consideraron:

- Estrategias de expansión basadas en la calidad del producto
- Rehabilitar la procesadora
- Fomentar compras en grupo

La primera respuesta es clara, pero es importante recalcarla, pues durante el taller se encontraron opiniones críticas, no en cuanto a la calidad de la producción, ya que en ese tema todos los productores estuvieron de acuerdo en el alto nivel que manejan, sino en la sustentabilidad, ya que, como comentó AN, la rotación de productos se ha expandido, principalmente al jitomate, ya que la infraestructura que poseen se presta fácilmente al cambio, sin demasiada inversión extra, y los productores que han cambiado, que han rotado producto, no necesariamente regresan al nopal. Esto puede explicarse por la lógica en la que se encuentran los productores de buscar constantemente mejores ingresos, pero es necesario

---

<sup>19</sup> Las imágenes 4 y 5 muestra el interior de la edificación, incluyendo la máquina de limpieza y desespinado y ayudan a hacerse una idea del tamaño de la inversión.

reconocer que, si se busca una identidad regional unida a la calidad de un producto, muchos productores se pueden ver afectados<sup>20</sup>.

La rehabilitación de la procesadora se considera, en general como una oportunidad, para ofrecer valor agregado a los productos de los distintos productores de nopales de El Rincón.

El último punto en que todos estuvieron de acuerdo es que las compras en grupo son una oportunidad para la organización en particular y para los productores de la comunidad en general.

En cuanto a las debilidades, se estuvo de acuerdo en cinco puntos:

- Falta de compromiso
- Falta de visión
- Falta de organización
- Extensión de la tierra (relativamente pequeña)
- Falta de recursos económicos

La falta de compromiso fue la principal, a tal grado que en más de una ocasión se dijo que la organización era únicamente de papel. Este punto puede hilarse con los dos siguientes, falta de visión y de organización, en esto tampoco hubo mayores discrepancias, incluso uno de los participantes consideró que faltaba “liderazgo real”, en este mismo taller se comentó lo difícil que era que los miembros de las organizaciones asistieran a talleres o reuniones y la competencia desorganizada que se da entre los productores, incluso entre los que comparten filiación dentro de

---

<sup>20</sup> No es posible comprobar si todos los miembros buscan esta identificación territorio-producto, pero cuando menos algunos de los miembros de la organización parecían inclinarse por esta representación.

una organización. De esto puede considerarse que la filiación a la organización es vista más como algo nominal.

En cuanto a la extensión de la tierra, ésta es una de las debilidades más difíciles de superar, de acuerdo con los comentarios de los productores la extensión está entre una y dos hectáreas, sin embargo, debe considerarse que, con una mejor organización y su capacidad de apropiación tecnológica<sup>21</sup>, la dificultad puede superarse.

El último punto visto como debilidad fue la falta de recursos económicos. Este se matiza en el estudio de caso porque la organización ha logrado obtener apoyo de los diferentes fondos, locales y federales, que les han funcionado tanto para los invernaderos, el riego y la maquinaria. La opinión de MR, en ese momento funcionario de SAGARPA<sup>22</sup>, era que los productores esperan financiamientos del 100% cuando en general los fondos de concurrencia que se les facilitan son al 50%.

Finalmente, en amenazas se consideran:

- Plagas
- Competencia
- Cambio climático

Dos de las tres en las que hubo consenso son en realidad de origen natural, y aunque se pueden tomar acciones preventivas, se mantiene un elemento de impredecibilidad y de incertidumbre. La segunda, que tiene que ver con la

---

<sup>21</sup> Se sigue la definición y diferenciación de Huato Et. Al. (2007: 165) entre adopción y apropiación tecnológica. Adopción se definiría como una decisión individual y autónoma para usar o no una nueva tecnología y la apropiación como la aplicación adecuada de los componentes de un paquete tecnológico para mejorar el manejo agronómico e incrementar el rendimiento y la calidad de un producto agrícola.

<sup>22</sup> La entrevista se realizó el 7 de junio de 2014

competencia, es más una amenaza por el hecho, ya referido antes, de que carecen de visión y organización.

Como puede verse, las tres principales debilidades, y que afectan tanto a las fortalezas como a las oportunidades, pues reducen la posibilidad de que se concreten, tienen que ver con fallas al interior de la organización, con la ausencia de reglas claras de convivencia y colaboración, así como con la falta de confianza y visión compartida.

Antes de pasar al siguiente punto de análisis, se revisarán las preguntas seleccionadas faltantes, pues tienen que ver con la comercialización.

### **3.2.5.2 Cuentas pendientes: fallas en la comercialización**

La primera de las preguntas que nos concierne refiere a la forma de comercialización previa a la conformación de la organización. Cuatro de los entrevistados no ofrecen respuesta. Las otras tres opciones muestran lo poco que han avanzado en cuanto a la comercialización.

<b>Pregunta 45:</b>	
<b>¿A quién vendían el nopal antes de constituirse?</b>	
A detalladoras	2
A menudistas	1
No ha cambiado	3
Sin respuesta	4

Las primeras dos opciones: “a detalladoras” y “a menudistas” son prácticamente intercambiables. Para mayor referencia, las detalladoras, son mujeres que compran el nopal sin limpiar y se encargan del desespinado y en ocasiones del corte y embolsado. La otra opción de respuesta es “no ha cambiado”, lo que debe entenderse como que se sigue vendiendo a los menudistas de los mercados.

La siguiente pregunta, que refiere a los lugares en los que venden, nos da 4 respuestas. Actopan, Pachuca, Ixmiquilpan y Ciudad de México. Siendo Ciudad de México y Pachuca los mercados más grandes y Actopan e Ixmiquilpan los más cercanos pero también los más pequeños y los dos destinos más comunes para los productos, tanto de Productores Unidos del Rincón, como de los productores de la comunidad.

<b>¿Dónde comercializan su producto?</b>	
Actopan	5
Pachuca	3
Ixmiquilpan	4
Ciudad de México	1

La opinión de AN en el taller FODA resulta interesante y esclarecedora:

“Somos muy grandes para los mercados pequeños y muy pequeños para los mercados grandes”

En entrevista con MR durante el 7 de junio de 2014, comentó que se había buscado la opción de comercializar los nopales de El Rincón (no solo de PUR) en las tiendas

de súper mercados, sin embargo los productores no estaban preparados para cubrir las necesidades del mercado.

Sin negar los problemas que propiedades tan pequeñas pueden generar para una alta producción (entre una y dos ha. por productor) las tecnologías que han adoptado les permiten un volumen de producción razonable que con lo que podrían beneficiarse de éste y otros mercados. Sin embargo, el problema se sostiene, en la medida en que no puedan organizarse para lograrlo se verán limitados a las formas de comercialización que ya conocen y les son insuficientes.

### ***3.2.6 Isomorfismo e institucionalización superficial***

En este apartado se revisa la relación entre las presiones isomórficas y la institucionalización de la organización.

En el caso de PUR, encontramos que al adoptar la forma de Triple S y posteriormente de SPR incorporaron elementos legitimados exteriormente, más que en términos de eficiencia y que se recurrió a criterios evaluativos y ceremoniales para definir el valor de elementos estructurales (Meyer y Rowan. 2001: 87). Sin embargo, la adopción de estos marcos externos no contribuyó a reducir la turbulencia y mantener la estabilidad de la organización.

Recordando las razones de Powell y Dimaggio por las cuales se recurre al isomorfismo (2001: 109), se considera que la razón más factible por la que la organización adoptó las figuras ya antes mencionadas es la normativa. Pero en este punto es necesario preguntar por qué la adopción de formas institucionales externas no ayudó a la organización ni a reducir la incertidumbre ni a mantener la estabilidad de la organización. Parte de la respuesta se ha adelantado en la influencia del liderazgo de VC, pero es necesario considerar también que, la institucionalización que fomenta las formas de organización colectiva disponibles y las escogidas por la

organización promueven una institucionalización débil o laxa que sólo podrían fortalecerse mediante un proceso de habituación.

A continuación se transcriben los artículos once y dieciséis de la Ley de Sociedades de Solidaridad Social<sup>23</sup>, referentes a las obligaciones de los socios y la dirección de la organización.

-Artículo once:

- I.- Aportar su trabajo personal para el cumplimiento de los fines de la sociedad;
- II.- Realizar las aportaciones al fondo de solidaridad social que se determine en las asambleas específicas;
- III.- Asistir a las asambleas a las que sean convocados;
- IV.- Cumplir los acuerdos de las asambleas; y
- V.- Acatar las disposiciones emanadas de las bases constitutivas de la declaración de principios, de los estatutos y de los reglamentos internos de la sociedad.

-El artículo 16, sobre la dirección de la organización y la administración indica en orden de importancia:

- I.- La asamblea general;
- II.- La asamblea general de representantes, en su caso;
- III.- El Comité Ejecutivo;
- IV.- Las demás comisiones que se establezcan en las bases constitutivas o designe la asamblea general.

Por su parte, los artículos 34 y 35 referentes a la dirección de la organización, de la Ley de Sociedades Cooperativas<sup>24</sup> indican:

---

<sup>23</sup> Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 27 de mayo de 1976.

<sup>24</sup> Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 3 de agosto de 1994. Última reforma el 13 de agosto de 2009.

-Artículo 34 el cual versa sobre la dirección, administración y vigilancia interna de las Sociedades Cooperativas, en general, indica que estará a cargo de los órganos siguientes:

- I.- La Asamblea General;
- II.- El Consejo de Administración;
- III. El Consejo de Vigilancia;
- IV. Las comisiones y comités que esta Ley establece y las demás que designe la Asamblea General

-Artículo 35 considera que: la Asamblea General es la autoridad suprema y sus acuerdos obligan a todos los socios, presentes, ausentes y disidentes, siempre que se hubieren tomado conforme a esta Ley y a las bases constitutivas.

El comentario sobre la laxidad de la institucionalización no es una crítica a la ley, es probable que eso sea lo que permita que organizaciones de muy distintos tipos y con intereses divergentes puedan hacer uso de los lineamientos y conformarse de manera legal. Sin embargo, se considera aquí que, en un tipo de organización como la que se estudia, es muy posible que una persona (o pequeño grupo) se instalen como poder decisor, dejando los procesos iniciados por la adopción de estas formas externas como una institucionalización superficial, nominal, que no altera la forma de toma de decisiones ni alienta la participación de los miembros, como ocurrió mientras PUR contaba con el liderazgo de VC o, en su defecto, que la institucionalización implícita en la adopción de estas formas legales mantenga la superficialidad aún sin ese liderazgo ya que la institucionalización no se da en el vacío, ésta implica un proceso en que los actores individuales transmiten lo que socialmente se define como real, como indica Zucker (2001: 129) o un proceso de habituación como le llaman Berger y Luckmann (2012: 72). Esto quiere decir que las instituciones tienen que ser aceptadas y, vale la pena agregar, probadas y comprobadas para generar confianza en los procesos que regulan.



### **3.2.7 Objetivos divergentes y subjetividad**

En este punto vale la pena regresar a la hipótesis de este trabajo, la cual dice que el conflicto surge por un cambio drástico en una organización con una dinámica poco institucionalizada ya que la toma de decisiones era dependiente de la acción de su líder y se exagera al tener que tomar decisiones sin un proceso previamente validado de elección de presidente y de toma de decisiones, pero no dice por qué continua. ¿Cuáles son los factores que extienden el conflicto?

El factor principal es la falta de institucionalización, que conlleva falta de confianza<sup>25</sup>. Pero es importante ver si además de esa falta de confianza hay divergencias, de opinión o de metas, que puedan considerarse como factores que extienden el conflicto.

Por las entrevistas, podemos ver que hay una oposición relativamente bien definida (el grupo de AN) a la presidencia de BM; que hay bastante desidia por parte de varios miembros para participar de manera más activa en la organización, lo que puede deberse a la poca necesidad de su participación mientras VC la dirige; al desencanto por la situación que se está viviendo o a algún otro factor que no ha podido identificarse. Sin embargo, la información que se tiene y se ha analizado no permite ver mayores diferencias en fines, medios o en opiniones. Los resultados del FODA dejan ver que hay un consenso en cuanto al estado de la organización, a dónde puede llegar y cuáles son los riesgos a los que se enfrentan. El único resultado del FODA en el que hay opiniones opuestas es el de la maquinaria y el edificio, en el que la mayoría consideró que eran una fortaleza y el grupo de AN lo vio como una debilidad ya que en realidad no tienen la propiedad de los bienes mencionados y por lo tanto no pueden hacer uso de ellos. En los otros resultados la concurrencia de opiniones fue mayoritaria: ubicación y vías de comunicación; alta producción y conocimiento de la producción como fortalezas; desarrollo de estrategias de expansión basadas en la calidad del producto; fomento de compras grupales; incorporación de jóvenes a la producción y la rehabilitación de la

---

<sup>25</sup> Y la falta de confianza dificulta cualquier proceso de institucionalización.

procesadora como oportunidades; plagas; cambio climático y competencia como amenazas; y, lo más importante, el acuerdo fue prácticamente unánime en cuanto a las debilidades: falta de compromiso, falta de visión y falta de organización. A esto puede agregarse el consenso en cuanto a que necesitan espacios de venta, respuesta que se repite constantemente en el cuestionario, por lo que es posible, en la medida en que se ha visto, que se buscan los mismos objetivos, que las diferencias deben encontrarse en los medios para lograr los fines y/o en la apreciación subjetiva de quien detenta el liderazgo. Como ya se vio en el apartado teórico con Munduate y Martínez (2012: 21), esto se considera como una interdependencia negativa entre las metas de los grupos en disputa, esta percepción lleva a que las partes encuentren sus acciones irreconciliables con las del otro, pues los objetivos se ven desde un lente de suma cero en la que el único escenario posible es en el que una parte gana y la otra pierde.

Apreciaciones como ésta, pueden llevar, en casos como el que nos compete, a que el vacío de poder, que es resultado de la falta de institucionalidad, se convierta en el objetivo principal y desate una lucha interna por la adquisición de los puestos de autoridad al interior de la organización, lo que retardaría más las condiciones para su resolución.

En la medida en que se ha visto que los objetivos no son antagónicos y el aparente antagonismo se encuentra alimentado por consideraciones subjetivas, se considera que es posible el paso a una noción de interdependencia positiva, en que los objetivos no son entendidos como mutuamente excluyentes, lo que permitiría romper con la visión del conflicto desde una perspectiva de suma cero<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Una sugerencia para lograr esto se presenta en las conclusiones.

## 4 CONCLUSIONES

Llegado este punto no está demás hacer una recapitulación del proceso realizado y los objetivos del mismo.

En el marco teórico se amalgamaron distintas teorías relacionadas con el análisis del conflicto, la institucionalización y los modelos ideales de dominación legítima de Max Weber, con la finalidad de crear un marco de análisis que permita dilucidar la situación de conflicto de Productores Unidos del Rincón, sus orígenes y sus posibilidades de resolución. Así, se desarrolló una definición de conflicto que resalta la importancia de la comunicación y la subjetividad, tanto para que estos surjan como para lograr su resolución; después se retomaron las teorías del conflicto de, Lederach y Mitchell para enfatizar la importancia que el cambio tiene en los grupos y organizaciones y como pueden generar o afectar una situación de tensión, así como la relevancia de un análisis más estratificado que permita tomar en cuenta no sólo las condiciones al momento (de conflicto) sino a lo largo de una línea de tiempo, con el fin de permitir un mejor entendimiento de las condiciones y circunstancias que llevan a un estado de tensión y de este a uno de conflicto, así como a las posibles opciones para su resolución.

Posteriormente se presentaron los resultados, separados del análisis, con la intención de mostrar la metodología usada para obtener los mismos y no interferir con el desglose de los mismos que fue necesario para el análisis.

Finalmente se pasó al análisis del estado de conflicto de la organización y se espera haber comprobado que hay una relación entre cambio y conflicto, y que hay ciertas características del cambio que facilitan el surgimiento de situaciones de conflicto y lo potencian y que, aunque la susceptibilidad de las organizaciones dependerá de muchos factores, entre los que se resaltan el nivel de institucionalización y la confianza entre los miembros (y se considera que en un proceso de institucionalización sana estos factores están correlacionados), una acumulación de cambios en poco tiempo (por ejemplo, cambios que a la vez son repentinos, grandes e irreversibles) será más susceptible de generar disrupciones difíciles de superar.

En el caso de Productores Unidos del Rincón el cambio es el pasar de un liderazgo basado en la acción y el carisma, el cual contaba con la confianza de los miembros y daba certeza a sus interacciones, a un vacío de certeza, ya que la organización, al depender de VC, no había generado instituciones que reglamentaran y legitimaran el proceso de elección de los líderes ni el de toma de decisiones, y vale la pena recordar que la legitimidad carismática no es transferible, pues depende del bienestar que genera en los seguidores (Weber, 2002: 194).

También se espera haber demostrado mediante la perspectiva de los tres lentes, en particular el que nos pide ver las relaciones y los patrones de comportamiento y el que nos pide analizar el contexto y la estructura de las relaciones, que si bien el cambio genera el conflicto, siendo la muerte de VC el detonante y la incertidumbre con respecto a los bienes el potenciador, la raíz, el elemento principal y el que es necesario corregir, es la falta de institucionalización de la organización. En este sentido, y tras haber revisado las presiones isomórficas de la organización, y las opciones de institucionalización formal que tenían a la mano (entiéndase la necesidad de definirse por formas legales específicas de organización) se considera que éstas no fueron lo suficientemente fuertes o convincentes mientras VC vivió ya que en la dicotomía acción-institución ganó la acción, debido a que, aunque con carencias y cuentas pendientes como el no lograr ampliar las opciones de comercialización de los miembros de la organización, los beneficios para los miembros fueron lo suficientemente constantes. A esto hay que agregar que la institucionalización no se da *de facto*, se requiere consenso, aceptación y voluntad para obedecer las reglas, por lo que es necesario que la validación de la institucionalización sea interna, lo que además, se considera, permitiría transformar la interdependencia negativa, que ha facilitado que el conflicto se prolongue, en interdependencia positiva, si se logra llegar a acuerdos generales y a una ruta de acción con la que todos los miembros estén de acuerdo. Para esto se sugiere que, más allá de la figura legal que se siga, ya que en la medida en que éstas son necesarias para tener reconocimiento por parte de las instituciones y para tener acceso a apoyos para productores, se lleve a cabo un proceso de reconfiguración de la organización, desde la forma de elección del presidente, hasta los límites a su

poder de toma de decisiones. A esto hay que agregar que deberían reconsiderarse las formas de participación de los miembros, darle mayor importancia a la misma mediante una revalorización de las asambleas, lo que se considera, podría incentivar la participación y fortalecer los lazos de confianza entre los productores.

## BIBLIOGRAFÍA

Berger, Peter L. y Luckmann, Thomas. 2012. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Amorrortu.

Bueno Ambrosini, Larissa y Filippi, Eduardo Ernesto. 2010. "De la era del desarrollo a los nuevos paradigmas del desarrollo rural: Sistemas Productivos Localizados bajo la perspectiva de la "economía sustantiva" en. *Territorios Rurales: Pobreza, acción colectiva y multifuncionalidad. Claves e interrogantes sobre los sistemas agroalimentarios localizados*. Torres Salcido, Gerardo, Sanz Cañada, Javier y Muchnik, José (Coord.). México, UNAM. Pp. 347-383.

Damian Huato, Miguel Ángel et al. 2007. "Apropiación de tecnología por productores de maíz en el Estado de Tlaxcala, México." En *Agricultura técnica en México*. Vol. 33, N 2. Pp 163-173.

Deutsch, Morton. 1983. "Conflict resolution: Theory and practice" en *Political Psychology*, Universidad de California. Vol. 4, No. 3 (Sep.), pp. 431-453.

Fisher, Simon et. al. 2000. *Trabajando con el conflicto. Habilidades y estrategias para la acción*. Guatemala, CEPADE.

*Enciclopedia de los municipios y delegaciones de México:*  
<http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM13hidalgo/index.html>

Hochgerner, Josef. 2009. "Innovation processes in the dynamics of social change" en Luoudlin Jiri, Schuch Klaus. *Innovation cultures. Challenge and learning Strategy*. Prague: *Filosofia*.

Jepperson, Ronald. L. 2001. "Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo" En *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Powell, Walter W. y Dimaggio, Paul J. (compiladores). México, Fondo de Cultura Económica.

Lederach, John Paul. 2003. *“Conflict transformation” en Beyond intractability.* Burgess, Guy y Burgess, Heidi. E.E.U.U. Universidad de Colorado.

Meyer. John W. y Rowan. Brian. 2001. *“Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia” en El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional,* Powell, Walter W. y Dimaggio, Paul J. (compiladores). México, Fondo de Cultura Económica.

Mitchell. Christopher R. 2005. *“Conflict, social change and conflict resolution. An enquiry” en Berghof Handbook for Conflict Transformation.* Alemania, Berghof Research Center for Constructive Conflict Management.

Mulgan, Geoff et al. 2007. *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated.* London: Oxford Said Business School.

Munduate Jaca, Lourdes y Martínez Riquelme José M. 2012. *Conflicto y negociación.* España, Psicología Pirámide.

Pol, Eduardo; Ville, Simon. 2009. *Social innovation: Buzz Word or enduring term? The Journal of Socio-Economics.* #38.Australia.

Powell, Walter W. y Dimaggio, Paul J. 2001. “Introducción” en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional,* Powell, Walter W. y Dimaggio, Paul J. (compiladores). México, Fondo de Cultura Económica.

Powell, Walter W. y Dimaggio, Paul J. 2001. “Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales” en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional,* Powell, Walter W. y Dimaggio, Paul J. (compiladores). México, Fondo de Cultura Económica.

*Redorta Josep. 2014. Entender el conflicto. La forma como herramienta. Paidós.*

*Simmel, Georg. 2013. El Conflicto. España, Sequitur.*

Torres Salcido, Gerardo. 2013. “Las élites rurales mexicanas en la globalización. Cambio y continuidad en el siglo XXI” en *XXXIII Jornadas de Historia de Occidente. Las sucesiones políticas en la historia e México: Cambios y continuidad 27 y 28 de*

octubre de 2011. México. Centro de Estudios de la Revolución Mexicana Lázaro Cárdenas. Pp 237-258.

Weber, Max. 2002. *Economía y sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica.

Zucker. Lynne G. 2001. "El papel de la institucionalización en la persistencia cultural" en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Powell, Walter W. y Dimaggio, Paul J. (compiladores). México, Fondo de Cultura Económica.