



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**

Los Caracoles Zapatistas. Modelo de autogobierno desde la  
perspectiva organizacional

**TESIS**

que para optar por el grado de:

Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública

Presenta

Jorge Adrián Guzmán Romero

Director de Tesis

Dr. Arturo Hernández Magallón

Ciudad Universitaria, CD.MX., junio de 2019



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.



Esta investigación se realizó en el marco del proyecto UNAM-DGAPA-PAPIIT:  
“La política nacional de cambio climático: retos institucionales para la gobernanza  
ambiental en México (ClimaMex)” (IA303517)



*A mi madre, Laura Elena, y a mi padre, Jorge Alberto, por su amor cotidiano.*

*A mis hermanos Fernando y Silvia, por ser el apoyo más sincero y confiable.*

*A mi otra madre, Isaura, y a mi otro padre, Guillermo, por cuidarme desde la cuna.*

*A mi compañera Carla por compartir conmigo la vida durante la confección de este esfuerzo.*

*A mis amigos, con quienes construyo una utopía: Baruch, Benjamín, Daniel y Jared.*

*A mis entrañables camaradas: Paulo, Isaac, Axel, Arturo, Esteban y la pandilla.*

*A quienes me confiaron su conocimiento: Arturo Hernández, Israel Solorio, Issa Luna e Iván García.*

*A la comunidad de Roberto Barrios, especialmente a Don Daniel y su familia, por su calidez.*

*A todas y todos quienes conocí en mi camino como estudiante universitario y profesor asistente.*

*Al Ejército Zapatista de Liberación Nacional por su dignidad rebelde.*

“[...] hemos conseguido abrir un tiempo político nuevo y lo hemos abierto con la fuerza de tanta gente que estaba harta de estar harta. [...] estábamos haciendo patria para ganar la próxima década y con esa fuerza seguimos. Estamos fundando un pueblo y ese pueblo va conquistando poder político [...] estamos más cerca de devolver las instituciones para nuestra gente. [...] Hay un futuro para nuestra patria: plurinacional, popular, democrática y con nuestra gente. Adelante que se puede, victoria para la gente, victoria para nuestro pueblo.”

– Íñigo Errejón, Doctor en Ciencia Política (UCM).



# Índice

Introducción	9
1 Teorías de la organización y estudios organizacionales	17
1.1 Pensamiento preorganizacional. La administración científica	18
1.2 Primeras elaboraciones teóricas. La escuela de las relaciones humanas	20
1.3 Institucionalización de los saberes sobre la organización	22
1.3.1 Organización burocrática	22
1.3.2 Escuela de la contingencia	25
1.3.3 Escuela del comportamiento	28
1.3.4 Nuevas relaciones humanas	30
1.4 Desarrollo reciente y bifurcación de la teoría de la organización	32
1.4.1 Ecología de las poblaciones	32
1.5 Estudios organizacionales	33
2 Enfoques del diseño organizacional e institucional	37
2.1 Diseño organizacional	37
2.1.1 Enfoque contingencial	38
2.1.2 Enfoque configuracional	45
2.2 Diseño institucional	50
3 Diseño por tipo de organización	63
3.1 Organización moderna	76
3.2 Organización posmoderna	84
4 Estudio de caso: el diseño organizacional del autogobierno zapatista	99
4.1 Apartado metodológico	99
4.1.1 Estudio de caso	104
4.1.2 Metodología de la investigación	105
4.2 Descripción del caso y hallazgos de la investigación de campo	107
4.2.1 Estructura y cargos del autogobierno zapatista	123
4.2.1.1 Juntas de Buen Gobierno	126
4.2.1.2 Consejos Autónomos	129
4.2.1.3 Comunidades en Resistencia	130
4.2.2 Hallazgos de la investigación de campo	132
4.3 Balance y consideraciones sobre el diseño organizacional del autogobierno zapatista	139
Conclusiones y reflexiones finales	155
Bibliografía	165
Anexos	179



# Introducción

## Antecedentes

Hacia finales del siglo XX, el Estado Mexicano moderno fundado en la Constitución de 1917 encontró un punto de quiebre. La caducidad del Estado Benefactor había llegado a su fin para la mitad de la década de los ochenta, después de severas crisis económicas y sociales que revelaron la incapacidad del gobierno para cumplir las promesas que la revolución mexicana había ofrecido a múltiples sectores de la sociedad. El régimen político quedó agotado tras la exigencia de democratizar a las instituciones que por años respondían a mantener los privilegios de una élite aglutinada en un partido político hegemónico.

Resultado de presiones internas y externas, el gobierno viró hacia la transformación del Estado para transitar a un proyecto apuntalado en el neoliberalismo. Con el compromiso del gobierno de llevar al país a una nueva era de la modernidad mediante el libre comercio, la privatización y la desregulación financiera, el mercado cobró relevancia como actor principal en la economía y en la política.

Los espacios que el Estado abandonó y que el mercado no ocupó, fueron tomados por ciudadanos que decidieron, de forma organizada, solucionar los problemas que se presentan en el cotidiano y que, durante décadas, se mantuvieron o se agravaron. La crisis de representación y de credibilidad de los partidos políticos, resultado de la incapacidad para convertir las demandas sociales en políticas públicas, y que tuvo como consecuencia un escenario de exclusión de los espacios institucionalizados, la acción colectiva de la sociedad se constituyó como una alternativa “para defender y exigir sus derechos ya [que] implica una forma de hacer política porque es el comienzo de un proceso que está orientado a incidir en el sistema institucional” (Bolos, 2003). La ciudadanía reaccionó mediante formas no tradicionales de hacer política al no sentirse representada. Estas luchas consideradas democratizadoras buscaban, por medio de la participación activa de

la sociedad, la inclusión, la defensa o ampliación de los derechos, o bien, la redefinición de las reglas del juego y la apertura de espacios.

Ejemplo de estas reacciones se suscitaron tras el levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) el 1º de enero de 1994 y el establecimiento de los “municipios autónomos” como una manifestación inicial del fenómeno autogobierno indígena en el que se transformaría.

## **Planteamiento del problema**

Al tiempo de la aparición de estas demarcaciones autónomas, fueron creados espacios para la conversión política ubicados en las “capitales” de las regiones del territorio chiapaneco bajo el control zapatista. Los Aguascalientes, como fueron nombrados, fueron creados como centros de encuentro político y cultural por parte del EZLN con la sociedad civil en general. El primero fue inaugurado en la comunidad de Guadalupe Tepeyac en agosto de 1994. En diciembre de 1995, se anunció la creación de cuatro nuevos Aguascalientes ubicados en la Selva, el Norte, la Frontera y los Altos de Chiapas (Muñoz, 2003). Para enero de 1996, estaban en operación cinco Aguascalientes.

En 2003, el EZLN anunció la reordenación interna de su organización mediante la creación de las Juntas de Buen Gobierno (JBG) y el nacimiento de los “Caracoles”, los cuales se ubicarían en los cinco sitios que ocupaban los Aguascalientes. Los Caracoles funcionarían como las sedes administrativas de las Juntas de Buen Gobierno, integradas por un conjunto de delegados representantes de las poblaciones comprendidas por cada región, que agruparían a los municipios autónomos y, éstas a su vez, a las comunidades en rebeldía, constituyéndose como un tercer nivel de gobierno en la estructura zapatista encargado de [1] contrarrestar la desigualdad; [2] mediar en los conflictos; [3] atender las denuncias, investigar su veracidad, ordenar la corrección de estos y vigilar su cumplimiento; [4] vigilar la realización de proyectos y tareas comunitarias; [5] vigilar el cumplimiento de las leyes; [6] atender y guiar a la sociedad civil; y [7] promover y

aprobar la participación de las personas integrantes en actividades o eventos fuera de las comunidades rebeldes (EZLN, 2003). Además, las Juntas de Buen Gobierno se regirían bajo tres principios: rotatividad, revocación de mandato y rendición de cuentas.

El modelo de autogobierno que se desarrolla en los Caracoles Zapatistas de la Realidad, Morelia, la Garrucha, Roberto Barrios y Oventic, contrasta con el modelo tradicional de democracia representativa, ya que pone acento en el “mandar obedeciendo”. Es en las demarcaciones autónomas donde, mediante el ejercicio de la democracia directa o participativa, los integrantes de las comunidades participan en las decisiones que les conciernen.

La idea de democracia en los gobiernos autónomos de las comunidades zapatistas no sólo se refiere a elección de autoridades, también es un ejercicio permanente vinculado a la práctica cotidiana de los responsables de todos los cargos que la comunidad necesita para organizarse. La democracia está vinculada, pues, a los trabajos colectivos de la comunidad; se elige a quienes se encargarán de organizar la labor en el campo, tomando en cuenta a hombres y mujeres por igual. No existe en la práctica ninguna división de poderes, como sí la hay en los gobiernos formales, o bien, una distribución de responsabilidades en función de especialidades espaciadas. Asimismo, no existen las campañas electorales para la promoción de una persona para ocupar un cargo en el gobierno de cada comunidad; no existen como requisitos el haber fungido como dirigente o líder de un partido político.

Con base en lo anterior, se busca evitar la reelección en los puestos. Igualmente, no se jerarquizan los oficios, son ejercidos colectivamente; la duración del mandato no está preestablecida por un periodo, si no depende de la gestión de la autoridad, por lo que puede ser revocado en cualquier momento. El trabajo solo puede ser dado por concluido después de un ejercicio de rendición de cuentas a la comunidad, y al gobierno entrante, sobre las tareas que realizó bajo su encargo.

Este arquetipo de estructura discrepa de la forma de gobierno vigente. Éste, por ejemplo, tiene como pilares fundamentales la partición del poder público en tres poderes, así como la existencia de una distribución rígida de funciones enmarcada por las leyes de acuerdo a cada área del aparato estatal, así como la promoción de personas para ocupar cargos de elección popular. También sobresale la verticalidad de los puestos de trabajo y la inflexibilidad de los periodos por los cuales son electas las autoridades, más allá de si se cumplió o no con el mandato por el cual fue elegido, asimismo, sin posibilidad de revocación de mandato por consigna popular.

Como se observa, este modelo de organización posee características que la distingue de aquellos que diseños organizacionales tradicionalmente estudiados en los ámbitos gubernamental, empresarial y de la sociedad civil. En este sentido, esta investigación está orientada a dar cuenta de la organización zapatista mediante los enfoques del diseño organizacional que se han desarrollado.

## **Pregunta y objetivos de la investigación**

El presente estudio busca responder la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Cómo se explica el autogobierno zapatista a partir del enfoque del diseño organizacional?.

El objetivo de esta investigación es estudiar al autogobierno zapatista a partir del enfoque de diseño organizacional, para generar información que logre contribuir a la comprensión de este fenómeno social organizado. Para conseguirlo, el desarrollo de esta investigación se realiza desde un enfoque deductivo, mientras su metodología es de carácter cualitativa, que se materializa con la revisión teórica sobre el diseño de organizaciones en complemento con el análisis documental del movimiento zapatista, así como mediante visita de observación y entrevistas a integrantes del autogobierno.

## **Justificación**

En la actualidad, el autogobierno zapatista es una organización producto de la resistencia de los pueblos indígenas por el pleno reconocimiento de su autonomía que, hasta el momento, ha sido mermado con el incumplimiento del Gobierno de México de los “Acuerdos de San Andrés”, los primeros y únicos cuatro documentos acordados por el gobierno federal y el EZLN el 16 de febrero de 1996, en los que el gobierno de la República reconocía la necesidad de la participación de los pueblos indígenas como nuevos sujetos de derecho, dejando de lado las tesis del integracionismo cultural y en atención a su origen histórico, sus demandas, a la pluriculturalidad de la nación y a los compromisos internacionales suscritos. En estos acuerdos, se comprometió a impulsar reformas a la Constitución que reconocieran a los pueblos originarios, sus derechos de libre determinación y autonomía y establecer una nueva relación entre el Estado y las comunidades. A pesar de la inobservancia gubernamental, la reforma vigente al Apartado A del artículo 2º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), reconoce y garantiza, en estricto sentido, “el derecho de los pueblos y las comunidades indígenas a la libre determinación y, en consecuencia, a la autonomía”. Del mismo modo, el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en materia de Pueblos indígenas y tribales, firmado por el Estado mexicano, ampara la existencia de las resistencias en Chiapas.

El movimiento zapatista permitió voltear la mirada hacia la condición humana del mundo indígena, sus idiomas, religiones, culturas y derechos. El gobierno mexicano se vio obligado a “descubrir” a los indígenas de México. Con el paso del tiempo, las investigaciones sobre estas comunidades han revelado que hay muchas cosas que aprender de ellos. Su cosmología, sus formas de observar, pensar y entender al mundo desde perspectivas lejanas a los derroteros occidentales que, por décadas, se han considerado superiores.

No obstante, a pesar de los múltiples textos políticos, históricos y antropológicos sobre este fenómeno, es poco conocido el funcionamiento de estas

comunidades y los efectos de dichas expresiones comunitarias para encontrar soluciones a las demandas de servicios públicos. Por tanto, su estudio ofrece oportunidades para conocer y entender su operación, alcances e impactos; asimismo, abre la puerta para obtener enseñanzas que puedan ser planteadas como alternativas en otros contextos.

Los primeros análisis sobre las comunidades indígenas permitieron enfrentarse a nuevos sujetos de estudio, como sus formas de organización, y soluciones a demandas de su población antes no conocidas. Si bien estas formas de organización han permitido el funcionamiento de comunidades indígenas, sería socialmente útil la recolección de datos al respecto. Las enseñanzas permitirían desarrollar esquemas para su potencial implementación en localidades en contextos similares. Estas experiencias colectivas, las formas o diseño de autogobierno en los territorios indígenas, pueden ser ejemplos a seguir para solucionar problemas que aquejan a regiones enteras.

## **Estructura de la investigación**

El contenido de la investigación está distribuido en cuatro capítulos, además de las conclusiones. El primero de ellos aborda teóricamente, a partir de las principales escuelas de la teoría de la organización, la noción de la organización formal fundada en jerarquías y normas que regulan el comportamiento de las personas que integran las organizaciones, de la organización informal apoyada en las historias de vida, la cultura y la política, así como los efectos del entorno para definir estructuras, diseños y funcionamiento organizacional. El segundo capítulo pretende dar cuenta, desde los enfoques del diseño organizacional, de las formas que pueden optar las organizaciones y, de este marco analítico, estudiar el ordenamiento, diseño y funcionamiento de estas colectividades que, en determinado tiempo y espacio, se han presentado de una manera específica, como el autogobierno zapatista. Además, se abordará el diseño institucional como proceso de construcción de patrones de conducta que norman la convivencia dentro de las organizaciones y con su entorno. El capítulo tres plantea una colección de representaciones que describen la

diversidad de formas que, a través del tiempo, las organizaciones han estado presentes en la realidad, mostrando cambios sustantivos de carácter adaptativo. Estos perfiles organizativos han sido sistematizados conforme a etapas históricas que muestran estilos influenciados por variables contextuales, por ejemplo, el dominio de la estructura jerárquica y la transición hacia modelos alternativos más horizontales. La cuarta sección explica la estrategia metodológica y las técnicas cualitativas empleadas para la recolección y análisis de datos para el estudio de la organización zapatista, así como la descripción del caso mediante la exposición de la estructura y cargos que conforman el autogobierno en los Caracoles Zapatistas. También, se presenta el análisis y esquematización del diseño organizacional de la estructura organizativa zapatista. Finalmente, en el cierre de este estudio se exponen las conclusiones y reflexiones surgidas tras la elaboración de la presente investigación, en la que se da cuenta, entre otras cosas, de un modelo organizativo no convencional basado en una estructuración que busca reinventar las formas de participación política de las personas indígenas que integran las comunidades zapatistas, así como una reflexión acerca de la contribución de cómo experiencias organizativas como el autogobierno zapatista pueden impactar en el porvenir de los estudios en Administración Pública.



# 1. Teoría de la organización y estudios organizacionales

Las organizaciones son la clave de la sociedad de nuestro tiempo pues la han absorbido (Perrow, 1992), rodean a las personas por todas partes. En ellas se nace, en ellas se muere; es imposible escapar de ellas. Moldean la vida, a veces de formas discretas y sutiles, también asignan funciones sociales a los individuos que se desempeñan en ellas y los clasifican en niveles relativos al sistema de estratificación (Hall, 1983).

La variedad de organizaciones es enorme y en ellas se desarrolla la vida social; se vive, entonces, en una sociedad organizacional. Conceptualizar a la organización obedece al acercamiento teórico a través del cual se desea explicar la actuación de éstas, y de las personas sobre el mundo; las escasas generalizaciones existentes en torno a su estudio, poseen validez poco firme para su aplicación para todas (Perrow, 1984).

Dada la complejidad que resulta entender a las organizaciones, el desarrollo de los estudios organizacionales como campo de conocimiento permitió la conformación de muy diversos enfoques que motivaron la carencia de una “formulación conceptual unificada” (Ibarra, 1998). El abordaje de numerosos aspectos específicos de las organizaciones, bajo arreglos metodológicos particulares, y desde horizontes de análisis múltiples, colocan al campo de las organizaciones de acuerdo a “distintos intereses y marchan al compás de distintas tonadas académicas, financieras, políticas, culturales y normativas” (Perrow, 1984: 313).

Con el objetivo de entender al autogobierno zapatista como una organización, en este capítulo se abordará la concepción de las organizaciones desde el punto de vista de algunos de los diversos autores que se han colocado, de acuerdo a sus ideas, en enfoques de estudio organizacional y han desarrollado conceptos elementales para su entendimiento. Los siguientes apartados contienen una aproximación teórica a de la organización desde la noción de formalidad, sustentada en jerarquías y reglas que ordenan el comportamiento de la personas que la integran; de

informalidad, basada en las historias personales, el bagaje cultural y los juegos autónomos de negociación; así como el impacto del contexto en las organizaciones para definir la estructura, diseño y funcionamiento de las mismas.

En términos operativos, se puede definir a la organización como una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos (Hall, 1983). Como se estudiará en apartados siguientes, esta acepción se distingue de la definición de “institución” entendida como aquellos arreglos externos que las personas crean para estructurar y ordenar el ambiente.

La anterior definición de Hall responde al análisis que el propio autor realizó de definiciones dadas por algunos escritores clásicos sobre el tema. Estos autores pertenecen a diversas etapas del desarrollo de los estudios sobre las organizaciones, posterior a los estudios de Frederick Taylor en 1911. La presente investigación adapta la sistematización realizada por Ibarra (1998) para describir los diversos enfoques teóricos y las problemáticas organizativas de cada momento histórico, y con ello presentar el desarrollo intelectual sobre las organizaciones.

### **1.1 Pensamiento preorganizacional. La administración científica**

El conjunto de saberes sobre las organizaciones que se suscitó durante esta época, entre 1870 y 1925, puede ser caracterizado como preorganizacional, debido a que es considerada como una expresión inicial para explicar una de las instituciones esenciales de las sociedades del siglo XX: la organización (Ibarra, 1998).

En un contexto marcado por una nueva lógica del trabajo y la producción, y el surgimiento de la empresa moderna, así como de la profesionalización de la administración (Ibarra, 1998), Taylor desarrolló el denominado, actualmente, enfoque tradicional de la organización, que “no representa una corriente teórica que

explique *per se* a la organización, más bien es un esfuerzo por establecer –a través de una serie de técnicas– la mejor forma de realizar una tarea” (De la Rosa, 2002: 17), caracterizado por la idea de racionalidad como atributo esencial humano (Castillo, 2013).

Hacia finales del siglo XIX, consecuencia de la ampliación de los mercados y el desarrollo tecnológico por el paso del taller artesanal a la fábrica mecanizada, las empresas experimentaron un periodo de desorden que fue enfrentada a través de la implementación de innovadoras formas de organización y dirección industrial (Ibarra, 1998). Las direcciones de las empresas, ahora en manos de una tecnocracia integrada por una nueva generación de administradores e ingenieros (Castillo, 2013), “desarrollaron un conjunto de técnicas y principios normativos para apoyar la reorganización de la industria, dando lugar poco después a la moderna estructura empresarial basada en la departamentalización funcional y la división del trabajo” (Ibarra, 1998: 124).

Este primer ciclo de racionalización, como le nombra Ibarra, que considera a las personas como tomadores de decisión autónomos capaces de resolver problemas por medio de una serie de etapas lógicas concatenadas para la elección de la opción que maximice los medios y solucione la problemática localizada, considera a la organización como una máquina que funciona de manera ordenada y detallada para el logro de sus fines.

Taylor complementaría esta primera etapa dedicada a manejar eficientemente a las organizaciones a través de métodos científicos al implementar el control del trabajo y la producción, la implantación de departamentos de planeación, así como la estandarización y diferenciación del trabajo mediante los estudios de tiempos y movimientos, aunado al establecimiento de sistemas de incentivos salariales vinculados al rendimiento.

Henry Fayol, por su parte, y a pesar de estar interesado en lograr mayor eficiencia de las organizaciones como Taylor, se diferencia por realizar especial

énfasis en la estructura y disposición de las personas que integran una organización. Asimismo, definió los principios básicos respecto a las estructuras y reglas que permiten la consecución de intereses, haciendo énfasis en la necesidad de subordinar el interés particular al interés colectivo, colocando al nivel de las necesidades económicas una serie de consideraciones éticas.

Cabe destacar, para objeto de esta investigación, que Fayol abordó una serie de factores estructurales de carácter formal como la jerarquía, la disciplina y la comunicación (Ramió y Ballart, 1993); dejando de lado aquellos factores psicosociales que se producen en las relaciones sociales como el poder, las aspiraciones, los conflictos o la satisfacción.

## **1.2 Primeras elaboraciones teóricas. La escuela de las relaciones humanas**

Durante esta época considerada de preinstitucionalización de los conocimientos sobre las organizaciones, que comprende de 1927 a 1939, acontecieron los primeros esfuerzos de investigación empírica centrados en la industria, especialmente, en lo relacionado con el comportamiento de las personas en el trabajo y con la productividad (Ibarra, 1998).

La “doctrina administrativa” de Fayol, y en consecuencia la administración científica de Taylor, contrastan con el acercamiento producido por la escuela de las relaciones humanas, o también conocida como la escuela humanista de la administración, que desarrolló Elton Mayo como respuesta a la “deshumanización del trabajador y la explotación de los empleados en favor de los patrones” (Castillo, 2013: 49).

Este primer enfoque organizacional, afirma Ibarra, representa el primer esfuerzo sistemático para estudiar a detalle las condiciones que afectan la capacidad humana para el trabajo; además, demostró la importancia de la organización social informal, como elemento determinante de la respuesta psicológica del trabajador y de la cohesión social. Esta primera conceptualización

organizacional entendió a la “organización industrial como sistema social que tiende al equilibrio” (Roethlisberger y Dickson, 1939, citado en Ibarra, 1998: 129). Partía del reconocimiento de dos funciones esenciales de la empresa, una atendida por la organización técnica y la lógica de la eficiencia, mientras la segunda por la organización humana.

Para efectos de esta investigación, destaca la idea de organización humana por la atención de las necesidades de los individuos en sí mismos, con sus historias personales y su bagaje cultural particular, como la consideración de la organización social, que resulta de las interacciones dentro y entre los diversos grupos de trabajo: es decir, una organización no como un agregado de individuos aislados sino miembros de una variedad de grupos (Dávila, 2001).

Cuando Mayo declara que la organización no es solamente un aparato económico y técnico sino un organismo social, reconoce dos subsistemas presentes: la organización formal compuesta por el deber ser contenido en normas, políticas y reglamentos; y la organización informal, el ser, donde están insertas las relaciones interpersonales regidas por sentimientos, ideas, valores y creencias (Ibarra, 1998).

No obstante, la escuela de las relaciones humanas mantiene “el mismo objetivo que la administración científica –encontrar las formas de hacer más eficientes los niveles productivos” (De la Rosa, 2002: 21) y la connotación taylorista de la racionalidad al conferirle a la dirección de la organización todas las atribuciones para la toma de decisiones combinada con la preocupación por los vínculos con los obreros (Castillo, 2013). La organización para esta escuela es sinónimo de la empresa privada, y en especial la gran empresa, y existe como un hecho natural en el mundo industrializado (Dávila, 2001).

El “pensamiento preorganizacional” y la racionalización de Taylor y Fayol, sumado a las primeras elaboraciones teóricas que entendieron a la organización como “sistema en equilibrio” de Mayo, fungieron de premisas para la

“institucionalización de los saberes sobre la organización” (Ibarra, 1998) que se abordará en las líneas siguientes.

### **1.3 Institucionalización de los saberes sobre la organización**

La tercera etapa corresponde a la integración de la academia en torno a las organizaciones desde múltiples visiones, es decir, a la institucionalización de la teoría de la organización, que abarcó de 1937 a 1973, estableció los fundamentos teóricos de la disciplina con base en agendas de investigación concretas (Ibarra, 1998).

#### **1.3.1 Organización burocrática**

A partir del análisis de la burocracia y la autoridad, Max Weber aportó al estudio de las organizaciones que, para la integración de los miembros de la organización, era necesario la existencia de estructuras jerárquicas y reglas formales; igualmente, probó la gestión basada en la autoridad-subordinación, la racionalidad, la impersonalidad y a regularidad de los comportamientos (Castillo, 2013).

La organización burocrática weberiana funciona de forma rutinizada, estandarizada y previsible, en un contexto de estabilidad, mediante normas rígidas sobre el desempeño y el comportamiento de los individuos, volviendo al burócrata un especialista sobre su cargo y función, no sobre las tareas que desempeña, y un actor resistente al cambio (Castillo, 2013). Asimismo, debido al estilo de gestión autoritaria fundada en una estructura jerárquica, se suelen generar concentraciones de poder en la dirección de la organización.

Weber busca definir a la organización como grupo corporativo, esto para tratar de distinguirlo de otras formas de organización social como la familia; dicho de otra manera, un espacio donde los individuos interactúan de forma restringida o no aleatoria, impuesta a través de patrones de interacción emanados de una estructura fundada en el orden, en una jerárquica de autoridad y en la división del trabajo, que acepta unos grupos de población y rechaza a otros, con la finalidad de

designar a personal específico para llevar a cabo determinadas funciones (Hall, 1983). Las organizaciones, pues, de acuerdo con Weber, “están diseñadas para hacer algo”, tienen metas y “trascienden la vida de sus miembros” (Hall, 1983: 30).

El énfasis en las estructuras burocráticas que realizó Weber en su obra, se vincula y complementa con las llamadas teorías de las disfunciones de la burocracia, llamada así producto de la concepción peyorativa que algunos autores como Robert Merton, Alvin Gouldner, Michel Crozier, Philip Selznick, Amitai Etzioni y Chris Argyris, tenían sobre el tipo ideal de Weber sobre la burocracia como sistema de organización funcional y eficaz, debido a su formulismo y rigidez que se constituyen como obstáculo a la creatividad y repliega al individuo. En consecuencia, las teorías de las disfunciones de la burocracia coloca los problemas del poder y los conflictos internos dentro de la organización, la cual conciben como “un conjunto de individuos que desarrolla estrategias estructuradas en un conjunto de relaciones regulares sujetas a situaciones cambiantes del entorno” (Castillo, 2013: 59).

Merton “introduce un enfoque más realista que rompe, en cierta medida, la rigidez racional y formal del modelo idealizado de Weber” (Ramió y Ballart, 1993: 32). Considera que Weber olvida “los esfuerzos y las tensiones internas de esas estructuras” (Merton, 1964: 277), refiriéndose al balance entre los elementos de carácter racional y aquellos no racionales vinculados al comportamiento humano (Ibarra, 1998). Asimismo, acentúa la trascendencia de analizar la articulación entre la estructura burocrática y la personalidad para exhibir las disfunciones del modelo burocrático y la desviación del comportamiento en la estructura formal. Lo anterior porque Merton considera que se presenta un desplazamiento de metas producido por la transformación de las reglas, originariamente concebidas como un medio, en un fin en sí mismas: “se convierte(n) en un valor inmediato en la organización de la vida del burócrata” (Merton, 1964: 279). Este proceso de mutación de un valor instrumental a un valor final producto del apego disciplinario, suplanta o interfiere

en la consecución de los objetivos primarios, genera rigidez e incapacidad de adaptación rápida (dificulta el cambio).

Algunas otras consecuencias del “choque brusco entre las estructuras y las personas” (Ramió, 1999: 10) como respuesta al estricto apego a las reglas son la timidez, el conservadurismo y el tecnicismo, esto por el interés que desatan algunos dispositivos organizacionales burocráticos destinados a incentivar la acción disciplinada y la conformidad con la reglamentación, tales como el ascenso por antigüedad, las pensiones o los aumentos de sueldo; dicho de otra forma, fuentes estructurales que estimulan reacciones inadecuadas como las descritas, trasladan los sentimientos de las metas a los medios. Este ajuste del comportamiento de los individuos o de los grupos dentro de las organizaciones, de acuerdo con Crozier, es ideado a partir del rol de actor que asume el individuo como “agente autónomo capaz de calcular y manipular, que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de sus agremiados” (Crozier y Friedberg, 1977: 38).

De modo que, en situaciones particulares aun en organizaciones fuertemente burocratizadas, los individuos que las integran guardan la posibilidad de un juego autónomo para lo cual disponen de cierto margen de libertad y de negociación, y así ajustar su comportamiento a sus propios objetivos y metas, frente a problemas, limitantes, amenazas, oportunidades y socios, aun cuando en términos generales se mantengan como ejecutores de órdenes superiores. Es notable destacar que el ejercicio de las relaciones de poder entre los miembros de una organización se realizan en un campo delimitado por las características estructurales que rigen el funcionamiento oficial de la misma, definiendo así las condiciones en las que éstos pueden negociar entre sí (Crozier y Friedberg, 1977). Es decir, estableciendo restricciones generales, la “organización regulariza el desenvolvimiento de las relaciones de poder” a través de organigramas y reglamentos internos que restringen “la libertad de acción de los individuos y de los grupos que reúne, con lo

cual condiciona profundamente la orientación y contenido de sus estrategias” (Crozier y Friedberg, 1977: 66).

En el mismo sentido, Etzioni agrega que las organizaciones, particularmente las burocráticas, son la “antítesis de las relaciones *ad hoc*” (Etzioni, 1964: 95), pues considera que su diseño responde a la búsqueda de la eficiencia y la eficacia, por lo que se encuentran bajo la presión de criterios que pretenden medir el cumplimiento de ambos principios. Además, según Ramió y Ballart (1993), Etzioni sostiene que la estructura y el funcionamiento de las organizaciones responderán a los tres tipos de mecanismos que identifica como sistemas de control del comportamiento de sus miembros. Por tanto, “las organizaciones que persiguen metas de orden [...] tenderán a tener una estructura coactiva [coercitiva] de sumisión, las organizaciones que persiguen metas económicas tenderán hacia una estructura utilitarista [o instrumental] y las organizaciones que persiguen metas culturales tendrán una estructura normativa” (Ramió y Ballart, 1993: 42).

Estos métodos y objetivos formales que las organizaciones generan para exigir a sus miembros un determinado tipo de comportamiento, entran inevitablemente en conflicto, de acuerdo con Argyris (Ramió y Ballart, 1993), con los individuos al intentar satisfacer sus necesidades de autorrealización y autonomía.

### **1.3.2 Escuela de la contingencia**

Hacia finales de los años cincuenta e inicios de los sesenta del siglo XX, el surgimiento del movimiento contingente representó una ruptura que, por un lado, desafió la supuesta aplicabilidad universal de la administración científica, las relaciones humanas y la organización burocrática, que se caracterizaron por sostener, de modo normativo, la idea de que existe una mejor forma de organización para todo tipo de circunstancia: jerárquica, formalizada, burocrática o humana (Dávila, 2001); y por el otro, centró su interés en la estructura de la organización más allá de los individuos o los grupos (De la Rosa, 2002).

Mediante el método científico y la investigación empírica, como “requisitos de validación exigidos al conocimiento positivo”, se propuso “descubrir las relaciones causales que permitieran explicar el impacto del contexto en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones”, y con este conocimiento, de acuerdo a Burns y Stalker (1961) y Woodward (1965), ayudar a “determinar el diseño más apropiado de la organización, para facilitar su desempeño eficaz” (Ibarra, 1998: 136). Este enfoque comparó sobre una base común “integrada por la definición de un conjunto de variables y factores que permitieran observar, medir y correlacionar las características específicas de contextos, estructuras, comportamientos y desempeño de organizaciones muy diversas” (Ibarra, 1998: 136); formulando así un análisis multivariado que mostrase el impacto de factores que conllevan variabilidad e incertidumbre en la estructura y en el desempeño de las organizaciones.

Con base en lo anterior, los autores más destacados de este enfoque denominado *situacional* o *contingente*, entienden a la organización como un sistema abierto<sup>1</sup>, donde se presenta una interrelación entre el medio ambiente y la estructura interna, que produce que la estructura y el funcionamiento organizacional sea contingente respecto a que no pueden comprenderse al margen de su interacción con factores específicos del medio ambiente en el que opera, de la organización, las tareas que realiza y la tecnología (Dávila, 2001). Entre la diversidad de factores estudiados para identificar las “contingencias” inherentes al diseño organizacional, se encuentran: la estrategia, el control sobre la organización, la cultura, la génesis, la historia, la edad de la organización, el tamaño de la estructura, la tecnología, el contexto o el ambiente (Castillo, 2013).

En 1961, Tom Burns y George Stalker estudiaron cómo el medio ambiente influye en la estructura organizacional. Identificaron el grado de incertidumbre y cambio en el entorno a través de una tipología que fluctuaba del medio estable,

---

<sup>1</sup> En oposición a la concepción de la teoría tradicional que veía la organización como un sistema cerrado sin interacción con su ambiente.

donde había previsibilidad en los cambios económicos y tecnológicos, hasta el inestable, donde los cambios eran impredecibles o muy rápidos. Contrastaron los sistemas de administración de una muestra de organizaciones y, mediante análisis comparativo, distinguieron dos tipos: la *mecánica*, caracterizada por su semejanza al tipo burocrático weberiano fundada en una estructura formal jerárquica con una definición precisa de responsabilidades (rígida), adaptada a entornos estables debido a su capacidad de prever cada tarea y regular su desempeño; y la *orgánica*, distinguida por una estructura poco formalizada y, por tanto, menos jerárquica, muy descentralizada, flexible a las demandas del entorno y en continua redefinición de tareas y responsabilidades.

Después de observar que en las estructuras de las organizaciones mecánicas en ambientes inestables solo se pueden crear nuevas áreas para la atención de problemas nacientes por el mandato de un líder con legitimidad (Castillo, 2013), el análisis de Burns y Stalker (1961) concluyó que no existe un modelo de estructura ideal pues cada una corresponde a un tipo de medio ambiente en el cual se pretende adaptar.

Joan Woodward (1965), por su parte, estudió la relación entre tecnología (entendida como los métodos y procesos de manufactura que empleaban) y estructura organizacional. Su investigación consistió en identificar la estructura organizacional de cien organizaciones, donde constató que las variaciones estructurales y el éxito de las mismas, no podían relacionarse con los principios de la administración científica de Taylor, y sí con la tecnología. En el estudio de Woodward (1965), la tecnología fue clasificada en tres grandes grupos: producción por pequeños lotes, producción en masa y producción por proceso. Al cruzar los sistemas administrativos de las diferentes organizaciones con sus categorías tecnológicas, halló que la producción unitaria y de procesos, tendía a una estructura más orgánica; mientras la producción en grandes lotes a una más mecánica. Apoyado en la evidencia empírica, el “determinismo tecnológico” demostró que la relación entre los sistemas técnicos y la estructura organizacional era curvilínea

(no proporcional entre variables), pues no crece o decrece todo el tiempo al mismo ritmo (Dávila, 2001). Este vínculo ha sido objetado por autores como Pugh, Hickson, Hinings y Turner, quienes en 1969 habrían concluido que el principal determinante de la estructura era el tamaño y no la tecnología (Pugh, *et. al.*, 1969).

Por otro lado, Lawrence y Lorsch, responsables de llamar a este enfoque como “teoría contingente de la organización” en 1967, sentaron las bases del desarrollo teórico de la relación entre la estructura de la organización y su entorno inmediato. Para estos autores, “el diseño interno de las organizaciones está en función de determinadas circunstancias ambientales” y, en consecuencia, se “origina que la diversidad de ambientes en los que opera una organización tiendan a generar un proceso de diferenciación interno” (Ramíó y Ballart, 1993: 47).

Su hallazgo consistió en comprobar que ciertas unidades organizacionales efectivas operan en partes estables del medio ambiente de manera más estructuradas, mientras que otras expuestas a un ambiente más dinámico, eran menos formalizadas (Lawrence y Lorsch, 1967: 189). Es decir, las organizaciones son internamente diferenciadas (Dávila, 2001) en cuanto a su estructura y comportamiento, puesto que diferentes áreas de ella pueden hacer frente a entornos con diversos grados de incertidumbre modificando la estructura de esas unidades específicas, logrando una variedad de ellas en una misma organización.

### **1.3.3 Escuela del comportamiento**

Con base en el positivismo lógico e influenciado por la psicología conductista, Herbert Simon fue el principal impulsor del enfoque del comportamiento, cuya principal preocupación gravita en analizar cómo las decisiones y el comportamiento se ven influidos dentro de y por la organización (Simon, 1945), para consecuentemente producir principios que aseguren la acción efectiva de la misma (Ibarra y Montaña, 1987).

Esta corriente, que conceptualiza a la organización como un “mecanismo de influencia sobre las conductas de sus miembros” (Hernández, 2017: 29), parte del

rechazo al *homo economicus*. Considera que el cumplimiento de los objetivos organizacionales son condicionados como resultado de que los individuos son racionalmente limitados (Simon, 1945) en cuanto a “su capacidad, hábitos y reflejos<sup>2</sup>; su lealtad a la organización y compromiso con los objetivos finales; y la extensión de su conocimiento de las cosas relacionadas a su tarea” (Simon, 1945: 39, 40).

Simon deduce que, al contar con personas racionalmente limitadas, la organización intenta *influir* en los comportamientos administrativos, como denomina a aquellos subjetivamente racionales, “para ir en el sentido contrario y obtener una toma de decisiones adecuada, que no absolutamente racional, para el logro de los fines de la organización” (Hernández, 2017: 30).

Los estímulos, desde la perspectiva de Simon, son los instrumentos de iniciación del proceso de toma de decisiones, pues guían la mirada hacia determinadas particularidades de una situación en relación con otras, y pueden ser controlados tomando en consideración al ambiente como elemento categórico. De esta manera, las decisiones podrían ser integradas en modelos de comportamiento de influencias formales (normas y procedimientos) e institucionalizadas (impuestos socialmente).

Esto bastó a Simon para concebir a la totalidad de la organización como un sistema decisorio (De la Rosa, 2002). En otras palabras, una estructura jerárquica de decisiones y fines interrelacionados, o cadena medios-a-fin orientada por procesos administrativos<sup>3</sup>, para lograr subfinalidades que contribuyan a un fin general, capaz de influir, y controlar, la toma de decisiones de sus miembros a través de la inducción de elementos de facto y de valor, limitando su

---

<sup>2</sup> Capacidad de anticipación para analizar y responder a las alternativas que se le presentan.

<sup>3</sup> Por ejemplo: 1) la especialización de la organización; 2) una coordinación de procedimiento (cómo), y una coordinación esencial (qué); 3) la subdivisión del trabajo y toma de decisiones adecuadas contemplando habilidades determinadas; y 4) el establecimiento de políticas que limiten las facultades discrecionales.

discrecionalidad y, en consecuencia, generar determinaciones adecuadas y consecuentes a los fines organizacionales (Simon, 1945; Hernández, 2017).

En compañía de James March, profundizó en el entendimiento de los procesos decisorios, especialmente buscaron descifrar el comportamiento del individuo desde que se incorpora y participa en la organización, hasta que se plantea la necesidad y las posibilidades de su salida (March y Simon, 1965).

### **1.3.4 Nuevas relaciones humanas**

Durante la década de los años sesenta, el movimiento de las nuevas relaciones humanas renovó el estudio de los problemas del comportamiento humano. Basado en la psicología social norteamericana y contrario a lo realizado por la Escuela de las Relaciones Humanas<sup>4</sup> de acercarse a las personas mediante la satisfacción, este enfoque desarrollado principalmente por Chris Argyris y Douglas McGregor, propone una mayor proporción de técnicas para mejorar el desempeño y una nueva aproximación al individuo por medio de la teoría sobre la motivación humana de Abraham Maslow (De la Rosa, 2002), constituyendo su análisis en los “factores psicológicos asociados al comportamiento individual” (Ibarra, 1998: 138).

Argyris (1957) consideró inevitable el conflicto entre el intento de los individuos por satisfacer sus necesidades y la estructura organizacional, dado que la organización exige, a través de los métodos y objetivos formales de la misma, un tipo de comportamiento que entorpece la autorrealización y autonomía de los participantes. El autor propuso un “balance entre las necesidades humanas y los requerimientos organizacionales” (De la Rosa, 2002). Esto implica, necesariamente, eliminar la excesiva rigidez de la estructura modificándola para generar mayor participación de las personas en la vida de la organización, evitando así trastornos en el comportamiento.

---

<sup>4</sup> Véase el apartado “1.2 Primeras elaboraciones teóricas. La escuela de las relaciones humanas”.

Reconociendo al máximo las posibilidades que ofrece la teoría de las necesidades crecientes de Maslow acerca de las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima o reconocimiento y de realización, McGregor (1960) propuso una nueva concepción del hombre: el “hombre Y”, donde la experiencia y el aprendizaje son elementos determinantes para adaptar procesos organizacionales a los entornos cambiantes.

Para enfrentar la visión negativa que formuló la perspectiva clásica de la organización, específicamente de la dirección científica, sobre las personas y que denominó la “teoría X”, McGregor consideró en la “teoría Y” la “integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización” (Ramíó, 1999: 12) con la intención de minimizar el conflicto entre la estructura organizacional y los miembros, mediante el consenso de objetivos y mecanismos compartidos.

McGregor enfatizó el papel de la gerencia en la creación de condiciones y recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo, para satisfacer las necesidades de autorrealización, estima/reconocimiento y sociales, de los miembros de la organización. Sin embargo, y como bien apunta Dávila (2002), en otros contextos donde prevalece la pobreza y condiciones precarias de empleo, estos planteamientos carecen de validez pues suponen “razonablemente satisfechas” las necesidades básicas de la gente.

También, planteó una serie de dispositivos de poder sutiles para aumentar la eficiencia y mejorar el desempeño organizacional considerando factores motivacionales, por ejemplo: la descentralización de las decisiones, la delegación de responsabilidades, la ampliación del cargo y la autoevaluación del desempeño.

## 1.4 Desarrollo teórico reciente y bifurcación de la teoría de la organización

El desarrollo de nuevos enfoques a partir de la revisión de los saberes básicos hasta entonces desarrollados, aunado a la insatisfacción por los resultados obtenidos a partir de los enfoques que hasta entonces habían monopolizado los espacios académicos de la disciplina. A partir de la década de los ochenta del siglo pasado, los teóricos propusieron recuperar los marcos sociales y culturales en los que se desarrollan las organizaciones, mediante nuevas posturas epistemológicas que, a la postre, ampliaron la diversidad teórica para la investigación (Ibarra, 1998).

### 1.4.1 Ecología de las poblaciones

En una dirección similar a la planteada por el movimiento contingente, el enfoque de la ecología de las poblaciones<sup>5</sup>, también explica el cambio en las organizaciones como consecuencia de acciones en el entorno; principalmente, centró sus estudios “en los procesos de creación, cambio y desaparición de las organizaciones, considerando las restricciones impuestas por su medio ambiente” (Ibarra, 1998: 146).

Con base en las ideas de Michael Hannan y John Freeman (1977), la corriente ecológica de las organizaciones analizó al conjunto de organizaciones que se encuentran sometidas a un mismo entorno, el cual es denominado como “poblaciones de organizaciones” o “nichos ambientales”, y las cuales se ven influenciadas en sus características por los procesos de selección natural (variación, selección y retención)<sup>6</sup> que funcionan como mecanismos determinantes en la

---

<sup>5</sup> También denominada “Ecología Organizacional” en referencia al título de la obra de Hannan y Freeman (1977) “The Population Ecology of Organizations”.

<sup>6</sup> *Variación*: proceso en el cual las formas organizacionales reflejan los procesos de cambio; estas variaciones pueden ser entre organizaciones o hacia dentro de las propias organizaciones. *Selección*: proceso donde se eliminan algunas variaciones al resultar no deseables al ambiente, y donde también se refuerzan aquellas que resultaron positivamente seleccionadas. *Retención*: proceso donde se conserven o se reproduzcan las variaciones que hayan sido positivamente seleccionadas, las cuales permanecerán hasta el momento en que se vean sujetas a un nuevo proceso de variación (Ramírez, 2000).

supervivencia o extinción de los miembros de esas aglomeraciones, atendiendo a la capacidad de adaptación de las mismas. Así, los nichos ambientales escogen la forma de organización o características estructurales más apropiadas para los niveles de incertidumbre, disponibilidad de recursos por los que puede competir, y la periodicidad de los cambios que sufre (Ibarra, 1998).

Como antecedente a la propuesta de Hannan y Freeman, Robert Kahn y Daniel Katz (1966) buscaron el estudio integral e integrado de las organizaciones dentro de su entorno (Ramió y Ballart, 1993), mediante un modelo de organización que combinaba la teoría general de sistemas<sup>7</sup> y la teoría de la organización, que arrojó el entendimiento de las organizaciones como sistemas abiertos y sociales con ciertas características comunes que subrayaban su relación con el medio ambiente que las rodeaba.

## 1.5 Estudios organizacionales

El desarrollo de la teoría de la organización, hasta antes de los años setenta, estuvo enmarcado en el funcionalismo<sup>8</sup> como paradigma predominante entre los autores de la época. Este consenso fue cuestionado debido a su ortodoxia, principalmente, por Michael Reed (1985), John Hassard (1988; 1991) y Richard Marsden (1993), quienes dieron cuenta del espacio existente para el florecimiento de otros enfoques epistemológicos para el estudio de las organizaciones, entre ellos, el interpretativista, el humanista y el estructuralista.

Específicamente, estos autores consideraban –y denunciaban– las tendencias modernistas (teoría de la organización) que hacían énfasis en grandes

---

<sup>7</sup> “Modelo los organismos vivos para entender los complejos sistemas abiertos, aprovechando ideas y conceptos orientados hacia la comprensión de los sistemas biológicos como mecanismos para ilustrar todo tipo de sistemas. A nivel práctico, los sistemas se edifican sobre dos elementos básicos: el entorno de la organización y la interrelación de los subsistemas (toda organización es el resultado sinérgico de la combinación de varios subsistemas con entidad propia).” (Ramió y Ballart, 1993: 45)

<sup>8</sup> Aun cuando la Teoría de la Organización “aportó los primeros marcos teóricos para tratar de comprender el fenómeno organizacional, nunca dejó de aportar formas de solución a los problemas administrativos” (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011: 12).

narrativas, en la noción de totalidad, unidad y dirección singular, para dar paso a un entendimiento posmoderno de las organizaciones, donde ninguna gran narración marca el desarrollo particular de las historias humanas. Esta serie de cambios en el estudio de las organizaciones impactaron, en principio, porque cuestionaron qué son las organizaciones, y consecuentemente discutieron cómo deben estudiarse, cuál es el lugar del investigador, cuál es el papel de la metodología y cuál es el origen de la teoría (Clegg y Hardy, 1996).

Lo anterior trajo como consecuencia la aparición de nuevas perspectivas de investigación. Sin embargo, esta diversidad encontró resistencias en pensadores que negaron la multiplicación de esta tendencia, tal es el caso de Lex Donaldson (1985; 1988) y Jeffrey Pfeffer (1993); no obstante, fue irremediable la expansión posmoderna.

Las organizaciones, dicen Clegg y Hardy (1996: 3) son “objetos empíricos”, pues son los investigadores quienes eligen, mediante el uso de teorías particulares, qué sentido deben tener las organizaciones al representarlas en el trabajo a realizar. Esta representación implica la elección de aquellos aspectos que deseamos acentuar; al tiempo de ignorar otros atributos organizacionales.

El choque entre el pensamiento convencional hasta el momento desarrollado por la teoría de la organización, siempre orientado a la solución de los problemas como resultado de las relaciones de producción capitalistas (Ibarra, 1991), y los críticos, condujo al entendimiento de los Estudios Organizacionales como la “intersección de múltiples narrativas, múltiples sitios y prácticas múltiples” (Clegg y Hardy, 1998: 5).

Con base en la “idea de que los estudios de organización deben comprender un conjunto paralelo de opciones no relacionadas, diferentes menús y conversaciones desconectadas” (Clegg y Hardy, 1996: 5), los Estudios Organizacionales, fueron pensados como “una colección de voces” relacionadas al análisis de las organizaciones, que conciben a las mismas desde “diversas

conversaciones, tanto de los analistas como de los analizados, y donde ambas prácticas están integradas socialmente en formas de ser, formas de organización” (Clegg y Hardy, 1996: 4).

Desde este enfoque, no es posible ofrecer verdades absolutas, afirmaciones, así como sentidos y racionalidades únicas, sí una interpretación mediante múltiples racionalidades y puntos de vista coexistentes, además de verosimilitud. Lo dicho responde a cómo acceder a la comprensión de la complejidad organizacional, es decir, entender los impactos de la relación de lo local con el todo; también al reconocimiento de la naturaleza compleja de la vida organizada, y la revalorización de las personas en la construcción de la realidad (Ramírez, Vargas y De la Rosa, 2011).

El desarrollo teórico realizado tiene como propósito brindar herramientas conceptuales que permitan comprender al autogobierno zapatista como una organización desde la noción de formalidad, basada en ordenamientos jerárquicos y preceptos que reglamentan el comportamiento de los participantes de las organizaciones; la idea de informalidad fundamentada por las relaciones personales, sentimientos, creencias, ideas y valores, la capacidad de las personas para disponer con un cierto juego autónomo que le brinde libertad y la posibilidad de negociación; así como la importancia para las organizaciones del ambiente para la definición de la estructura, el diseño y su propio funcionamiento.



## **2. Enfoques del diseño organizacional e institucional**

Este capítulo busca explicar las formas que pueden adoptar las organizaciones a partir del desarrollo de los principales enfoques del diseño organizacional. Por medio de estos razonamientos se pretende analizar la estructuración, diseño y operación de los tipos de organizaciones que se han presentado a lo largo del tiempo y que han sido caracterizadas por los distintos contextos en donde se desenvuelven. Como se estudiará, estas colectividades se han apropiado de una forma específica de ordenamiento ante determinadas situaciones, por lo que el autogobierno zapatista no resulta una excepción pues cuenta con una estructura, un diseño y una configuración que, para ser descrita, es necesario el abordaje del marco analítico del diseño que se presenta en los siguientes apartados.

### **2.1 Diseño organizacional**

El campo del análisis y diseño organizacional se asume como un proceso donde se dimensiona (diagnostica e interviene) la estructura de una organización atendiendo a los eventos situacionales impuestos por el contexto. En términos prácticos, es un ejercicio heurístico y aplicativo mediante el cual se elaboran planes con los cuales se concibe, divide y coordina a las unidades de actividad, considerando los elementos del entorno, con la intención crear sistemas de significados para la consecución de un objetivo. Asimismo, pretende operacionalizar dichos fines a través de acciones que los conviertan en realidad objetiva (Marín, 2012).

El diseño organizacional se puede comprender desde una analogía a la construcción material de una estructura física, como podría ser una casa o edificio. De esta manera se muestra cómo un “arquitecto organizacional” asume una representación organizativa a la cual se aproxima en un ejercicio de construcción, tal y como lo haría un arquitecto que concibe una idea abstracta que plasma en un plano que orienta la edificación. Esta expresión metafórica presenta al diseño organizacional como un proceso de edificación reflexionado, en donde predomina la relación forma-función, un estilo, materiales estructurales resistentes y la

disponibilidad de tecnologías. En este confluyen determinados cimientos y pilares sintonizados y en constante cambio, fundado en interdependencias endógenas y exógenas.

En consecuencia, el fin del análisis y diseño organizacional es definir técnicamente a la estructura organizacional “dividiendo y definiendo las tareas de una organización en términos de cargos y las redes de poder que las dinamizan, para posteriormente ajustar el complejo humano y social de la organización a esta estructura” (Marín, 1999: 46) en búsqueda de la coherencia o congruencia organizacional, es decir, el ajuste o acople de los diferentes elementos de la estructura en busca de la forma efectiva que permita a la organización cumplir sus objetivos.

Esta investigación destaca dos de los enfoques principales que integran el diseño organizacional: el enfoque contingencial y el configuracional. El primero de ellos considera determinantes las condiciones del entorno para la estructuración, parte por parte, de una organización; mientras el segundo hace alusión a tipos ideales de organizaciones presentes en la realidad que se adaptan, como un todo, a los ambientes donde se insertan.

### **2.1.1 Enfoque contingencial**

El enfoque contingencial del diseño organizacional, o también denominado contingencia estructural<sup>9</sup>, tiene como idea principal “que las condiciones externas y los procesos internos son factores dominantes para la determinación de la forma que deberá tomar la organización”, por lo que la “diferenciación es una forma en que las organizaciones responden ante esta complejidad contextual” (Culebro, 2000:

---

<sup>9</sup> Diego Marín y Juan Cuartas (2014) enlistan algunos de los estudios que componen esta teoría, entre los que destacan: la naturaleza mecánica-orgánica de la organización (Burns y Stalker, 1961), la influencia de la tecnología (Woodward, 1965; Thompson, 1967; Perrow, 1967), las decisiones de diferenciación-integración (Lawrence y Lorsh, 1967), las relaciones entre tamaño y diferenciación (Blau, 1970), la formulación de la estrategia (Chandler, 1962) y las variables de análisis y diseño estructural (Pugh *et al.*, 1963; Hage, 1965; Hinnings, Pugh, Hickson, y Turner, 1967; Pugh, Hickson, Hinnings, Turner, 1968).

179). De manera que no existe una única manera de configurar la estructura organizacional, pues la división del trabajo y su coordinación dependerán de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera, concluyendo que la organización busca ajustar sus variables internas probando diferentes formas de estructuración. Este enfoque basado en la escuela de la contingencia<sup>10</sup> consideró a la estructura organizacional como la base del cuerpo organizativo.

Desde el punto de vista de la Ingeniería, una estructura es un conjunto de elementos destinados para resistir fuerzas [físicas] y transferir cargas. Es “un campo de batalla entre fuerzas” que tiene como objeto “crear los espacios donde el hombre viva y trabaje confortablemente y con seguridad”, y su función primaria es producto “de los requisitos sustantivos de forma y operación”. Es decir, “la forma más adecuada de una estructura no es necesariamente la que corresponde mejor a las solicitaciones a las que estará sujeta” (De Buen, s/f: 148). Esta apelación a la ingeniería nos permite concurrir en la conceptualización de la estructura en términos organizacionales, pues “al hablar de estructura pensamos en el modo en que están contruidos una casa o un edificio, también en el armazón que sostiene un cuerpo como un esqueleto, o bien, en los arreglos o disposición de las partes en un todo” (Culebro, 2000: 176).

Cabe destacar que, el entendimiento de la estructura no es más que el resultado de la importante influencia del trabajo de Weber acerca del tipo ideal burocrático, donde describe las dimensiones formales de las estructuras por ser precisas e impersonales sobre las tareas, reglas y relaciones de autoridad. Esto ha sido complementado por algunos teóricos que han replicado la obra de Weber, entre ellos, Robert Merton, Philip Selznick, Alvin Gouldner, Derek Pugh, Peter Blau, Michel Crozier, así como James March y Johan Olsen, quienes ubicaron el fenómeno estructural más allá del plano de lo formal. Atendiendo a los comportamientos informales, los cuales también ejercen poder de influencia en la

---

<sup>10</sup> Véase el apartado “1.3.2 Escuela de la contingencia”.

estructura, observaron la existencia de una “estructura informal” o “subestructura” en aquellos patrones emergentes de interacción humana no prescritos, que lleva a la estructura a constituirse en un espacio donde interactúan fuerzas, como la autonomía de los miembros de la organización, que son fundamentales en la forma organizativa.

A pesar de conocer algunos elementos que nos permitan inferir qué es la estructura organizacional, resulta de utilidad presentar algunas definiciones, entre las cuales destaca la idea de Blau, quien afirma que la estructura organizacional es “la distribución de las personas en diferentes líneas entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones” (1974: 12) basada en la división del trabajo y la jerarquía de una organización. Para Meyer y Rowan (1999), la estructura “la conforman las prácticas y los procedimientos definidos por los conceptos racionalizados prevalecientes sobre el trabajo organizacional y que están institucionalizados en la sociedad” (en Hall, 1983: 53). Por su parte, Ranson, Hinings y Greenwood (1980: 3) tienen una perspectiva diferente sobre estructura organizacional, pues consideran que no es fija y que, por el contrario, es moldeada. La conciben como “un medio complejo de control que se produce continuamente y se recrea en interacción y, sin embargo, da forma a esa interacción: las estructuras están constituidas y son constitutivas”.

Después de realizar una revisión de literatura basada en la perspectiva contingencial, se asume a la estructura organizacional como “el conjunto de las formas en las cuales el trabajo es dividido (variables de diferenciación) y la posterior coordinación de las diferentes unidades organizacionales (variables de integración)” (Marín, 2012: 48). Este resultado de estar frente a una serie de variables establecidas para coordinar la operación de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del trabajo, que generan rutinas formalizadas, estandarizadas y diferenciadas, buscando controlar y predecir su comportamiento. Hall (1983) destaca tres funciones básicas que desempeñan las estructuras: la primera, su objetivo es producir resultados y alcanzar los objetivos

organizacionales; la segunda, están diseñadas para regular la influencia de las diferencias individuales sobre la organización, en otras palabras, condicionan el comportamiento de los individuos (Drucker, 2003) para garantizar que se adapten a las exigencias de la organización y no al contrario; finalmente, la tercera, son el medio a través del cual se ejerce poder (al determinar las posiciones), se toman las decisiones (establece el flujo de información) y se llevan a cabo las actividades (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsh, 1967). Ranson, Hinings y Greenwood (1980: 3) afirman que la estructura organizacional “implica una configuración de actividades que es característicamente duradera y persistente”. Sin embargo, las diferentes perspectivas teóricas han puesto en el centro de su atención una sola característica que analizar de una amplia variedad, pues la consideran más relevante frente al resto.

Adicionalmente, Burns y Stalker (1961) desarrollaron la llamada teoría orgánica contingente sobre la estructura organizacional. Mediante el diseño de una tipología que clasificaba los componentes internos de la organización que dan respuesta a los condicionantes del entorno, identificaron la existencia de dos formas organizativas prácticamente opuestas: la mecánica, adaptada a condiciones estables y poco cambiantes del entorno; y la orgánica, apropiada para entornos cambiantes, inestables y con alta incertidumbre. A diferencia de la forma mecánica que se caracteriza por la alta diferenciación vertical y una estructura jerárquica, la definición precisa de las tareas de los participantes, la centralidad de la información en la parte superior de la jerarquía, la lealtad y obediencia hacia los superiores como condición de permanencia, así como la especialización en la realización de las tareas. La forma orgánica se identifica por una baja formulación consecuencia del ajuste permanente de las tareas mediante la interacción de los participantes, la descentralización resultado de delegar la autoridad para la toma de decisiones reconociendo la valía de la información en los propios sitios de trabajo, la comunicación y coordinación en términos de consejo y no de órdenes en dirección lateral, el alto compromiso por el trabajo como valor de permanencia, y el hecho de

que los individuos pueden trabajar simultáneamente con diferentes capacidades al mismo tiempo, define una baja especialización.

También es posible destacar una serie de factores o dimensiones (o determinantes) contextuales que se cree están ligados con la estructura organizacional. En cuanto a la forma mecánica, los principales elementos de las diversas formas estructurales son el tamaño y la tecnología; mientras que en el caso de la forma orgánica corresponde con el grado de incertidumbre generado por el entorno.

El caso del factor contingente del tamaño, considerado como una de las principales variables a analizar y controlar en los estudios de diseño organizacional (Marín, 2014), fue introducido por Blau (1970) y corroborado por Meyer (1971), quien concluyó en la existencia de una correlación entre el crecimiento de una organización y la presión hacia la diferenciación jerárquica y funcional, produciendo un aumento en los niveles de formalización a causa de mayores exigencias por descentralizar.

Por lo que respecta al factor de la tecnología, Woodward (1965) halló que la naturaleza de la tecnología afecta las estructuras organizacionales, pues el número de niveles en la jerarquía administrativa, la cobertura de control de los supervisores de primera línea y la relación existente entre administradores y supervisores y el resto del personal son factores que estaban todos afectados por la tecnología empleada (Hall, 1983).

En cuanto al factor ambiental, el cual puede incluir tanto al medio social como al medio físico (clima o geografía), constituye restricciones a las organizaciones que afectan la escala de sus operaciones y sus técnicas de producción, particularmente la infraestructura socioeconómica. En tanto la situación demográfica y los valores institucionales circundantes (Hall, 1983), también influyen y restringen el actuar de cualquier organización.

Aunado a la existencia de determinantes estructurales<sup>11</sup> que impactan en la estructura organizacional, el enfoque de la teoría orgánica integra una serie de variables internas, o dimensiones de estructuración<sup>12</sup>, presentes en las organizaciones que afectan el desempeño organizacional, empleadas para distinguir a las unidades que componen una ordenación particular y caracterizan los diferentes tipos organizacionales.

En grados diferentes, tanto la forma de organización mecánica como la orgánica, poseen estas características para crear una estructura coherente en función de la capacidad que tienen para hacer frente y adaptarse a cambios y exigencias del entorno, los factores contingenciales.

A pesar de la existencia de varios modelos de variables estructurales de diseño organizativo en la literatura correspondiente, es posible identificar una referencia común a tres dimensiones primarias de la estructura organizacional: centralización, formalización y especialización. Además de aquellas que Pugh (1973) considera en su obra: estandarización, estandarización de las prácticas de empleo y ordenación.

Estas variables son entendidas como:

- Especialización: el grado en que las actividades de una organización se dividen en roles especializados, que da lugar a la diferenciación funcional.
- Centralización: el grado en el que la autoridad que toma ciertas decisiones se ubica en la parte superior de la jerarquía de gestión. En este sentido, la toma de decisiones es centralizada cuando ésta recae en la alta dirección; o es descentralizada cuando parte de la toma de decisiones la llevan a cabo los directivos o empleados de niveles inferiores.
- Formalización: constituye el grado en que se escriben las reglas, procedimientos, políticas, planes, instrucciones, tareas, funciones y

---

<sup>11</sup> Cualidades físicas de una organización.

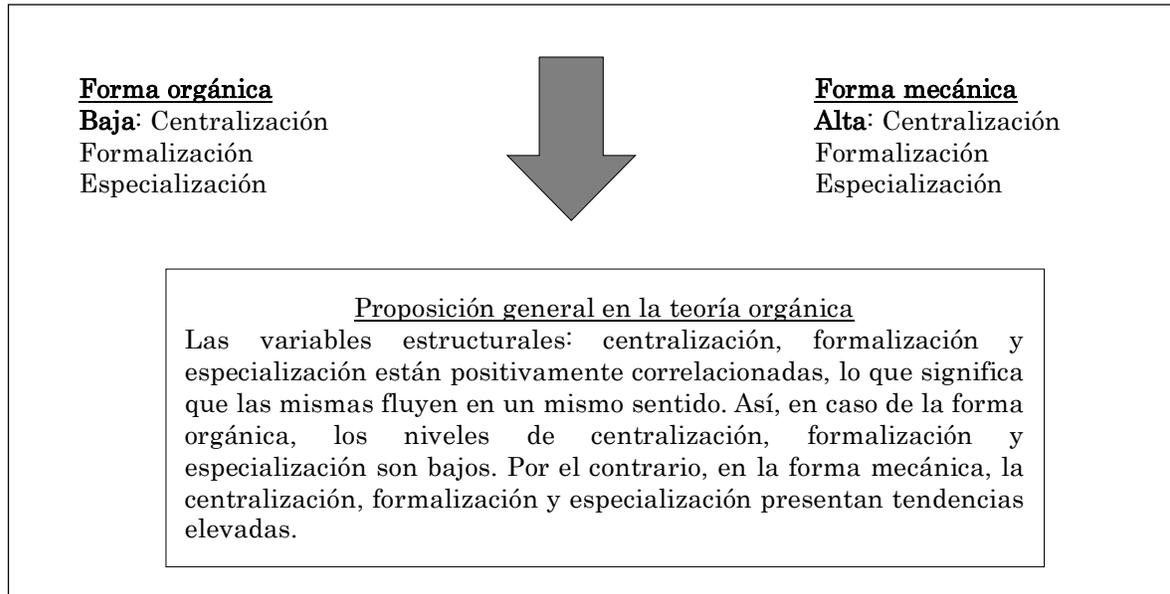
<sup>12</sup> Políticas endógenas para controlar y prescribir el comportamiento los miembros de la organización.

comunicaciones para controlar y regular el comportamiento de los miembros de la organización. De este modo, si el trabajo está altamente formalizado, entonces el empleado tendrá menor discrecionalidad en la manera de llevarlo a cabo.

- Estandarización: el grado en que una organización establece reglas estándar y procedimientos.
- Estandarización de las prácticas de empleo: el grado en que una organización tiene prácticas de empleo estandarizadas.
- Configuración: la "forma" de la estructura de roles de la organización, por ejemplo, si la cadena de mando de gestión es larga o corta, ya sea que los superiores tengan un alcance de control limitado, relativamente pocos subordinados o un amplio rango de control, un número relativamente grande de subordinados y si existe un porcentaje grande o pequeño de personal especializado o de apoyo.

La Tabla 1 muestra la correlación de las variables estructurales en la teoría orgánica de Burns y Stalker (1961) corresponde a que, en las formas mecánicas, la centralización, especialización y formalización presentan altos niveles, elevando el grado de control directo y de dirección jerárquica conforme a determinadas tareas compatibles con entornos estables y poco complejos. En tanto, en las formas orgánicas se presenta un decrecimiento en los niveles de centralización, especialización y formalización, y aumento de la incertidumbre, facilitando la participación y la acción de los miembros, ajustándose a tareas en entornos inestables (Zapata, 2009).

Tabla 1. Teoría orgánica de las organizaciones



Fuente: adaptación de Zapata (2009).

### 2.1.2 Enfoque configuracional

Durante los ochenta el enfoque configuracional se incorporó, junto a la teoría de la contingencia, como una de las perspectivas dominantes en la literatura organizacional. Aunque tiene sus raíces en la escuela de la contingencia, esta visión se desarrolló como una reacción a los trabajos de Danny Miller y Henry Mintzberg. Esta corriente se caracteriza por el análisis sintetizado, contrario a la investigación del análisis contingencial, pues los teóricos configuracionales intentan explicar cómo surge el orden de la interacción de las partes de una organización como un todo (visión holística), en lugar de tratar de explicar cómo se diseña el orden en partes.

De acuerdo con estos autores, la tendencia de los estudios sobre las organizaciones, hasta la década de los ochenta, estaba centrada en cómo una serie variables individuales o imperativos del diseño que, a pesar de ser interdependientes, “se disponen a sí mismas a lo largo de escalas lineales antes que en cómo los conjuntos de atributos se configuran en tipos, a los que se hace referencia como configuraciones, arquetipos o gestalts” (Mintzberg, 1994: 110).

El concepto “configuración” hace alusión a la tesis de Mintzberg (1994: 108) sobre la existencia de un cierto número de atributos básicos que se pueden utilizar para saber cómo funcionan las organizaciones, los cuales incluyen “las partes componentes de las organizaciones, los mecanismos que utilizan para coordinar su trabajo, y los elementos de sus estructuras, sistemas de poder y contextos”; y que “tienden a configurarse de varias maneras”, es decir, en tipos ideales de organización, a los que se refiere como “configuraciones”. Estas reflejan de manera individual, las principales tendencias de las organizaciones; de forma colectiva, parecen definir las fronteras de una forma de organización dentro de la cual se considera puedan encontrarse las organizaciones reales. Ninguna de estas organizaciones existentes son exactamente igual que cualquiera de esas configuraciones, pero algunas de ellas se aproximan lo suficiente; algunas otras asemejarán determinadas combinaciones de las mismas, desplazándose entre la tipología.

Con base en los trabajos desarrollados junto con Miller, Mintzberg deduce la existencia de siete configuraciones<sup>13</sup> básicas de los atributos observados al interior de las organizaciones agrupados en mecanismos fundamentales de coordinación, partes clave de la organización y tipos de descentralización. Así, cada una de las organizaciones es vista como una combinación de sus propias características particulares, similares a otros miembros de la misma configuración, pero esencialmente diferente de otras. La intención expresa de Mintzberg (1994) para desarrollar varias configuraciones surgía de la premisa que una organización será eficaz en tanto sea capaz de unirlo todo, en otras palabras, que logre la coherencia de sus rasgos internos, la armonía de sus procesos y la adecuación en su entorno.

Los atributos a los que hace referencia Mintzberg (1994) están agrupados en tres grupos correspondientes a (a) los mecanismos de coordinación, (b) las partes de la organización y (c) el tipo de descentralización. El grupo “a” aglutina: (1a) la

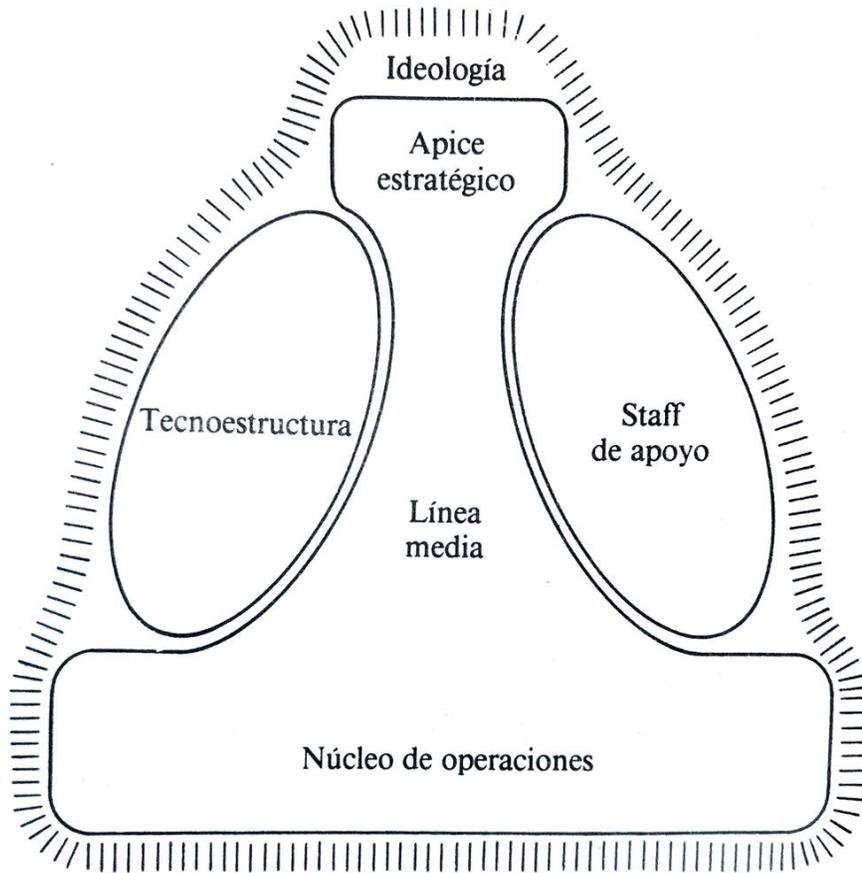
---

<sup>13</sup> En la tabla contenida en el Anexo 2 se describen las principales características de las siete configuraciones a las que Mintzberg hace alusión.

supervisión directa, (2a) la normalización de los procesos de trabajo, (3a) la normalización de las habilidades, (4a) la normalización de los outputs, (5a) la adaptación mutua, (6a) la adaptación de las reglas, y (7a) ninguno. El conjunto “b” concentra: (1b) el ápice estratégico, (2b) la tecnoestructura, (3b) el núcleo de operaciones, (4b) la línea media, (5b) el staff de apoyo, (6b) la ideología, y (7b) ninguna. Y el conglomerado “c” reúne: (1c) la centralización vertical y horizontal, (2c) la descentralización horizontal limitada, (3c) la descentralización horizontal, (4c) la descentralización vertical limitada, (5c) la descentralización selectiva, (6c) la descentralización, y (7c) varios.

El autor destaca que las seis partes de la organización (el grupo b) pueden ser integradas como se muestra en la Figura 1. El ápice estratégico (1b), es decir, la dirección encargada de supervisar todo el sistema, está conectada mediante una línea acampanada con el núcleo de operaciones (3b) o personal operativo; entre ellas se encuentra la línea media (4b) de autoridad. Por su parte, el personal administrativo responsable de la planificación y el control, o también conocido como tecnoestructura (2b), usualmente se encuentra fuera de la línea directa de mando al igual que el nombrado staff de apoyo compuesto por las unidades comisionadas de suministrar servicios internos a la organización.

Figura 1. Configuración de Mintzberg



Fuente: Mintzberg (1994)

Los tres conjuntos de atributos presentados por Mintzberg tienen una correspondencia que, interrelacionados como se muestra en la Tabla 2, da como resultado siete tipos básicos de organizaciones, o configuraciones, entre los que se encuentran: (1) la organización empresarial, (2) la organización maquinal, (3) la organización profesional, (4) la organización diversificada, (5) la organización innovadora, (6) la organización misionera y (7) la organización política.

Tabla 2. Configuraciones de Mintzberg

<b>Configuración</b>	<b>Mecanismo fundamental de coordinación</b>	<b>Parte clave de la organización</b>	<b>Tipo de descentralización</b>
Organización empresarial	Supervisión directa	Ápice Estratégico	Centralización vertical y horizontal
Organización maquinal	Normalización de los procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
Organización profesional	Normalización de las habilidades	Núcleo de operaciones	Descentralización horizontal
Organización diversificada	Normalización de los outputs	Línea media	Descentralización vertical limitada
Organización innovadora	Adaptación mutua	Staff de apoyo	Descentralización selectiva
Organización misionera	Normalización de las reglas	Ideología	Descentralización
Organización política	Ninguno	Ninguno	Varios

Fuente: Mintzberg (1994).

Aunado a lo anterior, Mintzberg (1994) asevera la existencia de factores contingenciales que influyen sobre la elección de los parámetros de diseño<sup>14</sup>, entre los cuales se incluye: edad y tamaño de la organización, sistema técnico de producción, estabilidad y complejidad del entorno, y el sistema de poder.

Que los elementos organizacionales se acoplen no es sinónimo de que lo hagan en formas establecidas; sí en combinaciones creativas que generen nuevas imágenes distintas a las conocidas. Cabe insistir que el propio autor enfatiza la existencia de organizaciones “antipáticas” que se “resistían” a encajar en algunas de las clasificaciones, pese a su buen funcionamiento; también, reconoce que en cierto sentido las configuraciones no existen en lo absoluto, pues las organizaciones

<sup>14</sup> Mintzberg (1994) considera la existencia de parámetros de diseño organizacional que responden a determinar la división del trabajo y el logro de la coordinación. Algunos de ellos son: la especialización del trabajo, la formalización de comportamiento, la formación (o capacitación), el adoctrinamiento (o normalización), la agrupación de unidades, el tamaño de la unidad, los sistemas de planificación y control, los dispositivos de enlace y la descentralización.

reales son mucho más complejas que las caricaturas dibujadas, al ser meramente impresiones de la realidad.

Desde esta perspectiva, toda estructura es igual de inercial al cambio fundamental (Demers, 2007). Los estudios de Miller sugirieron que la inercia organizacional puede ser positiva en tanto, el cambio radical, a diferencia del cambio incremental, se asocia con un mejor rendimiento. De la misma forma, argumentan que el cambio cuántico, es decir, el cambio concertado (en oposición al enfoque gradual y fragmentado), es necesario para salir de la usanza característica de un arquetipo particular, además de minimizar los riesgos de incoherencia y reducir los costos incurridos al pasar de una configuración a otra.

Las configuraciones, en conclusión, “son sólo un marco integrador de las fuerzas fundamentales que actúan en todas las organizaciones”, pues las organizaciones verdaderamente creativas, como lo señala el autor, “diseñan sus formas de manera exclusiva adecuándolas a sus propias necesidades” sobrepasando las siete propuestas expuestas (Mintzberg, 1994: 300).

## **2.2 Diseño institucional**

El diseño organizacional es un proceso heurístico donde se analiza e influye en la estructura organizacional observando el ambiente en el que se desenvuelve la colectividad, empero, dicho marco analítico es completado por el diseño institucional orientado a confección de pautas que guían el comportamiento de las personas que forman parte de la configuración organizativa.

El termino institución será entendido en esta investigación como un acuerdo colectivo negociado, un patrón de conducta recurrente, valioso y estable, presente en todas las esferas de la vida como la familia, la educación, la cultura, la política y la economía, las cuales buscan instaurar un orden y reducir la incertidumbre (Goodin, 2003). Un rasgo que define la institucionalización<sup>15</sup> de estos ámbitos o

---

<sup>15</sup> Proceso mediante el cual organizaciones y procedimientos consiguen valor, estabilidad y predictibilidad.

esferas, es su naturaleza estable, recurrente, repetitiva y pautada de la conducta que tiene lugar dentro de las organizaciones.

No obstante, la relativa estabilidad de las instituciones no implica necesariamente que éstas sean eternas o inmutables, debido a que surgen de algún lugar y existen determinadas fuerzas que las impulsan a cambiar. Estas dos discusiones son, esencialmente, el objeto de estudio de las teorías del diseño institucional.

De acuerdo con Goodin (2003) existen tres formas básicas en las que las instituciones sociales pueden surgir y transformarse en el tiempo: por accidente, donde no juegan fuerzas naturales o sociales, tampoco mecanismos causales que impulsen cambios, y solo una cuestión de contingencia; por evolución, la cual pudo haber tenido lugar por accidente, de azar, basada en ciertos mecanismos de selección comúnmente de naturaleza competitiva, que establecen la supervivencia de variedades particulares consideradas como mejor adaptadas a sus medios ambientes; y por intervención intencional, consecuencia de una injerencia deliberada por parte de agentes (individuos aislados o grupos organizados) en búsqueda de un objetivo, donde el resultado puede ser, o no, su propuesta.

Desde luego que lo anterior no refiere a que los accidentes o errores de todo cambio institucional sean fortuitos. Todo lo contrario, incluso en el caso de que sea de esa manera, estos se producen por el declive de la intencionalidad. En otros términos, son resultados de errores y olvidos de cálculo de aquellos involucrados dotados de cierta intención. Por lo que de forma deliberada se moldea el cambio institucional al filtrar y aceptar qué tipo de acuerdos sociales preferirían mantener y reproducir.

Debido a que el diseño es una actividad intencional, resulta normal suponer que sólo se debería hablar en función de diseño institucional en los casos en los que la intencionalidad es central. Empero, “[e]sta manera de pensar es... errónea en

varios aspectos” debido a que “interpreta el alcance de la explicación intencional de manera excesivamente estrecha” (Goodin, 2003: 45).

Las instituciones son efecto de la acción intencional sin ser fielmente el producto deliberado de la acción de alguien; son, a menudo, el resultado de actividades intencionales que se desorientan: subproductos imprevistos procedentes de ciertas acciones intencionales que se sobreponen entre ellas, de intenciones mal encaminadas, o de errores. En consecuencia, parte de la labor del diseño institucional está dirigida a aplicar principios para la formulación de criterios de selección y estructuras de recompensa sociales que alteren deliberadamente, en determinados contextos, las tasas de accidentes y lograr el éxito (o el fracaso).

Al tiempo de la visión sobre la intencionalidad, se suma la consideración acerca del “núcleo creacionista” del diseño institucional que implica la construcción a partir de nada. Dicha idea no discurre en que los diseñadores actúan con base en elementos del pasado, los cuales han sido moldeados hasta de formas inalterables. Esta falacia, como la califica Goodin (2003), impacta en la percepción sobre cómo el pasado singulariza y limita las acciones del presente y las opciones de futuro.

En la diversidad de la literatura sobre lo que el autor anterior denomina diseño sociocientífico, el concepto de diseño está ligado a la idea de “justa correspondencia” entre el objeto diseñado y el contexto en el cual se inserta. Asimismo, fundamentados en presupuestos de carácter normativo, persiste la idea del “diseño óptimo” entre los teóricos, es decir, en la búsqueda de un estado ideal de las cosas. Esta quimera supone que las personas busquen diseños óptimos de manera intencional o sean capaces incluso de reconocerlos.

Esta aparente contradicción entre lo empírico y lo normativo que incluye el diseño institucional, permite develar que en el mundo real los individuos actúan en los marcos de los diseños óptimos como mecanismo de sobrevivencia al entorno. Basados en la longevidad de las instituciones, ergo en su constancia, los

diseñadores consideran que su persistencia en el tiempo es equivalente a que se encuentran funcionalmente bien adaptadas a su contexto.

El supuesto antes descrito afirma que está presente un aparato perenne de descarte de instituciones mal adaptadas mediante la corrección parcial o la sustitución total, con otras que correspondan mejor al entorno. Sin embargo, esta aseveración puede ser cuestionada en casos como las organizaciones gubernamentales que, algunas de ellas, poseen una amplia longevidad y capacidad de mantenerse en el tiempo aun cuando las razones que les dieron origen ya no estén presentes. Caso similar es posible observar en otras instituciones como las sociales, en tanto la existencia de un entorno competitivo difícil no es determinante para que éstas sean descartadas por no responder adecuadamente al sistema inserto.

En virtud del concepto de diseño, una institución bien diseñada será “aquella que resulte tanto coherente en lo interno como, externamente, en armonía con el resto del orden social en el cual se inserta” (Goodin, 2003: 56). Aunque la armonía no implica necesariamente un funcionamiento perfecto del objeto diseñado y del entorno, es probable que existan razones para gestionar instituciones que se ajusten de manera errada a su contexto y perturben la correspondencia, pues en numerosas ocasiones se busca retroceder un paso para avanzar dos.

El buen diseño institucional involucra necesariamente tomar en consideración una serie de principios, destacan: la revisión, la solidez, la sensibilidad a la complejidad motivacional, la publicidad y la variabilidad.

Tabla 3. Principios del diseño institucional

Principios	Descripción
Revisión	Se entiende que las instituciones deben ser flexibles ante la posibilidad de aprender con la experiencia y tener la capacidad de evolucionar con el tiempo, sin que ello implique una desviación al curso de acción, manteniéndose dentro de límites categóricos.
Solidez	La viabilidad de cambio de las instituciones en respuesta a las modificaciones del medio, implica garantizar que dichas alteraciones sean solo las pertinentes. Vaya, aun cuando las instituciones deben estar abiertas a la reforma oportuna, deben ser resistentes ante la manipulación producto de circunstancias sociales que carezcan de influencia sobre los supuestos en los que se sustenta la institución en cuestión. De no presentarse cambios en el universo fáctico y evaluativo, únicamente deben sufrir adaptaciones superficiales a los nuevos escenarios. Indiscutiblemente, es materia política la consideración de que el cambio resulte pertinente.
Sensibilidad a la complejidad emocional	El diseño institucional debe tener en cuenta la alteración de los motivos que movilizan a los individuos de una sociedad, pues la mayoría de los actores sociales están condicionados a una serie de impulsos que los orientan hacia el interés propio, al tiempo de motivaciones nobles o altruistas. Cómo las instituciones pueden adaptarse de mejor manera a esta complejidad, obliga al estudio empírico. <sup>16</sup>
Publicidad	Una forma de proteger a la institución de algunos factores contaminantes es por medio de este principio, al justificar públicamente las acciones en relación con el diseño.
Variabilidad	Puede ser apreciado como una respuesta a los procesos de ensayo-error-aprendizaje que sufre una institución, ya que la experiencia del diseño se basa en la experimentación con estructuras diferentes en sitios distintos, así como de la aceptación (y posterior incorporación) de enseñanzas que resulten adecuadas para las instituciones objeto de diseño.

Fuente: adaptación de Goodin (2003).

Desde otra perspectiva analítica, se puede considerar que el diseño institucional está sujeto a lo que Powell y DiMaggio (1999) denominaron como isomorfismo institucional. De acuerdo con estos autores, las organizaciones estatales y privadas

<sup>16</sup> Existen algunos modelos clásicos que buscan concretarlo, tal es el caso del modelo de separación de poderes (del Estado) utilizado por Goodin (2003: 61) para ejemplificar. En este, explica, los “poderes -balances y contrapesos entre los distintos poderes del Estado, derechos de los individuos frente al Gobierno, instituciones pluralistas que aseguren centros de poder compensatorio en toda la sociedad en general-... constituyen un estilo de reacción”. Soluciones mecánicas como los conocidos “frenos y contrapesos”, se realizan con base en la consideración acerca de la estructura sobre la cual se fundan la moral y la ética de los individuos; el diseño debe, entonces, apelar en mayor o menor medida a los axiomas de los mismos. De esta consideración la expresión que el propio autor utiliza para referirse al diseño de “instituciones para canallas”.

siguen haciéndose más homogéneas motivadas por campos organizacionales<sup>17</sup> altamente estructurados que les proporcionan un contexto.

Este cambio organizacional<sup>18</sup>, cuestionan, parece menos motivado por rasgos de impacto dentro de la actividad cotidiana orientados a su capacidad para satisfacer sus necesidades, y sí máxime como consecuencia de procesos que hacen a las organizaciones más similares, aunque no necesariamente corrijan sus insuficiencias.

Estos procesos involucran campos organizacionales definidos institucionalmente, que al inicio mostraban una diversidad considerable de formas organizativas y que su consolidación produjo un impulso hacia la homogeneización. Esta afirmación ha sido sometida a prueba empírica y existe evidencia de imitaciones, así como del surgimiento de modelos organizacionales dominantes (Powell y DiMaggio, 1999: 105).

El comportamiento de las organizaciones cuando ingresan a un campo suele fundarse en un cambio de metas y en desarrollar nuevas prácticas para adaptarse a su entorno; pero a largo plazo, los actores organizacionales o diseñadores, hallan limitada su capacidad de cambio individual, aun cuando las estrategias adoptadas inicialmente por legitimidad y mejora del desempeño puedan dejar de cumplir su objetivo.

Esta homogeneización se le considera un isomorfismo pues las organizaciones se insertan a un proceso limitador dentro de un campo organizacional que obliga a parecerse a otras que encaran similares condiciones ambientales, es decir, que las características organizacionales se modifican de acuerdo con su compatibilidad con las características ambientales.

---

<sup>17</sup> Por campo organizacional se refiere a “aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional” (Powell y DiMaggio, 1999: 106).

<sup>18</sup> Cambio organizacional se refiere al cambio en la estructura formal, la cultura organizacional, los objetivos y metas organizacionales, y la operación de la organización.

Powell y DiMaggio (1999) consideran la existencia de dos formas de isomorfismo: el competitivo, que permite explicar algunos fenómenos que ocurren en esferas como el mercado donde en teoría existe competencia libre y abierta; y el institucional, punto de atención para esta investigación, que está presente en otras esferas como la política, y permite ahondar en la competencia por el poder político y la legitimidad institucional, además de ser un “instrumento útil para atender la política y la ceremonia que subyacen en gran parte de la vida organizacional moderna” (Powell y DiMaggio, 1999: 109).

En este proceso hacia el isomorfismo convergen tres mecanismos que identifican los anteriores autores como los medios a través de los cuales ocurre el cambio institucional: el isomorfismo coercitivo<sup>19</sup>, debido a influencias políticas y a la legitimidad (p.e. algunas organizaciones de la sociedad civil adoptan una determinada forma de estructurarse para con ello acceder al financiamiento público); el isomorfismo mimético<sup>20</sup>, producto de respuestas a la incertidumbre (p.e. una entidad bancaria que comparte empleados y clientes con otra, puede ser presionada por esas personas para ofrecer los servicios que brinda su competidor), y el isomorfismo normativo<sup>21</sup>, vinculado con la profesionalización (p.e. ciertos

---

<sup>19</sup> “[...] las organizaciones son cada vez más homogéneas dentro de ciertos dominios y están organizadas cada vez más en torno a rituales de adaptación a instituciones más amplias. Al mismo tiempo, las organizaciones están cada vez menos determinadas estructuralmente por las limitaciones que presentan las actividades técnicas y cada vez menos unidas por los controles de producción [...]. La imposición directa de procedimientos de operación estándar y de reglas y estructuras legitimadas también ocurre fuera del área gubernamental.” (Powell y DiMaggio, 1999: 110).

<sup>20</sup> “[...] las organizaciones pueden construirse siguiendo el modelo de otras organizaciones. Las ventajas de la conducta mimética son considerables; cuando una organización enfrenta un problema de causas ambiguas o soluciones poco claras, la búsqueda en otras organizaciones puede dar una solución viable [...]. La organización de la que se toma el modelo puede no estar consciente de ello o puede no desear ser copiada; solamente sirve como una fuente conveniente de prácticas que la organización que las toma prestadas puede usar. Los modelos pueden difundirse involuntaria o indirectamente mediante transferencia o rotación de empleados, o explícitamente mediante organizaciones como las empresas consultoras [...] Las organizaciones tienden a modelarse a sí mismas siguiendo organizaciones similares en su campo, las cuales les parecen más legítimas o exitosas.” (Powell y DiMaggio, 1999: 111).

<sup>21</sup> “[...] Las profesiones están sujetas a las mismas presiones coercitivas y miméticas que las organizaciones. Además, aunque varias clases de profesionales dentro de una organización pueden diferir, presentan gran similitud con sus contrapartes profesionales en otras organizaciones. [...] Dos aspectos de la profesionalización son fuentes importantes de isomorfismo. Uno es que la

gobiernos donde la alta burocracia fue sustituida por tecnócratas provenientes de universidades donde la Escuela Austriaca dominaba, formularon similares decisiones de política económica).

Fundamentalmente, Powell y DiMaggio, retomando a Meyer y Rowan, exponen que a medida que los Estados y otras grandes organizaciones extienden su dominio sobre diversas esferas de la vida, las estructuras organizacionales reflejan más las reglas institucionalizadas y legitimadas por y dentro del Estado. Consecuencia de ello, las organizaciones de ciertos dominios tenderán a ser más homogéneas y serán organizadas en torno a rituales de adaptación a instituciones mayores.

De forma complementaria, Nils Brunsson (2007) también asevera que muchas de las reglas de las organizaciones son resultado de la existencia de los entornos a los que Powell y DiMaggio hacían referencia. Las instituciones sociales son, en términos de este autor, un conjunto de creencias, de reglas sobre cómo actuar y de patrones de acción; sin embargo, distingue las creencias institucionalizadas como aquellas que regulan lo que podemos decir, de las reglas y de los patrones de acción institucionalizados como las que regulan lo que podemos hacer.

Atendiendo a Brunsson, en términos organizacionales, el sistema de creencias puede ser observado en lo que se ha denominado como tipo ideal. Mediante estas imágenes donde describimos a las organizaciones como racionales, se espera que exista mayor heterogeneidad y cambio en comparación con otros fenómenos como el mercado. Estos tipos ideales constituyen herramientas analíticas y no descripciones empíricas, suponen la captura de un retrato instantáneo de una realidad; empero, no ha impedido que impacten en cómo describimos a las organizaciones discursivamente. Estos modelos proporcionan

---

educación formal y la legitimidad tienen una base cognoscitiva producida por especialistas universitarios; el segundo es el crecimiento y complejidad de redes profesionales que van más allá de una sola organización y a través de las cuales se difunden rápidamente los nuevos modelos.” (Powell y DiMaggio, 1999: 114)

normas generales que influyen en los dogmas que tiene a gente sobre la práctica; también proveen pautas comunes referentes a que las organizaciones que operan apegadas a estas fórmulas son mejores que aquellas que no, regulan la intencionalidad al limitarla a sus enunciados y son la base de muchas reglas formales.

Aun cuando los tipos ideales han sido fundamentales, estos no parecen haber regulado las prácticas organizacionales, las cuales han sido evidenciadas a través de los estudios empíricos de la práctica que han mostrado desviaciones sustantivas al tipo ideal. Algunos de estos estudios como el de Powell y DiMaggio (1999), el cual se abordó con amplitud en líneas anteriores, cuestionaron el supuesto de que los diseñadores configuran las organizaciones a partir de sus ideas, las muestras sugieren que predomina la importación de modelos, creando más homogeneidad y estabilidad.

Explicaciones como la antedicha, que resultan de alguna forma contradictorias al tipo ideal, ha tenido menos impacto normativo en dar forma al sistema de creencias institucionalizadas, y permite aseverar que el sistema de creencias se encuentra determinado por una concepción dominante o por ideas que se difunden de forma más sencilla.

Con base en este marco de ideas, Brunsson (2007) distingue algunos de los efectos de las creencias institucionalizadas, entre la que se encuentra la reforma. Este efecto es producto de una discrepancia intolerable y deliberada entre las creencias institucionalizadas y las prácticas, que se suele traducir en situaciones de carácter local donde entra en conflicto la norma institucional relativa a cómo las personas deben operar dentro de las organizaciones, debido a que no funciona o es incorrecta, y que en consecuencia se debe corregir. De acuerdo con esta lógica, las reformas no son producto de los problemas en la práctica de las normas, sino el choque entre creencias y práctica, por lo que el éxito no reduce la posibilidad de cambio.

La reforma se da como resultado de la acción de reformadores, que pueden ser denominados como “diseñadores” para fines de esta investigación, que comúnmente son los responsables de poner en práctica las reglas y que reaccionan, por iniciativa propia o por presiones, ante las discrepancias entre creencias y práctica. Empero, el cambio puede producirse sin reforma y viceversa, ya que modificar algunas normas no significa alterar el funcionamiento existente, o bien, transformar la actividad no necesita de realizar enmiendas a las reglas. Incluso, “es frecuente que las reformas organizacionales fracasen ya que no resulta posible ponerlas en práctica como se supone que se tendría que hacer” (Brunsson, 2009: 29).

Frecuentemente, las reformas implican hacer que una organización se asemeje a lo que se cree que debería ser una “verdadera” organización presente en el entorno en el cual se desenvuelve. Debido a ello, las reformas son conservadoras pues se limitan a intentar cambiar la práctica con base en las creencias existentes, lo cual no las exenta de un impacto.

Incluso de cara a este desafío, los proyectos de reforma son comunes y hasta rutinarios en las organizaciones. A menudo, los diseñadores encuentran dificultades en la implementación de ciertas decisiones de política si estas entran en conflicto con la identidad organizacional derivado de que los receptores de la reforma pueden oponerse porque discrepan con los reformadores en relación a las soluciones. Esta resistencia puede ser resultado de la defensa de intereses individuales o de una interpretación desde la experiencia práctica que ha generado “estructuras y procesos institucionalizados y les indica que las reformas propuestas se basan en premisas falsas, son contradictorias o incluso destructivas para las operaciones en cuestión” (Brunsson, 2007: 22).

Estas reacciones, como se ha mencionado, pueden emanar de un conjunto más grande y poderoso de organizaciones que componen los entornos institucionales que disponen, igualmente, de estructuras, procesos e ideologías, y que los hacen considerar que cierto tipo de reformas son las adecuadas, las cuales

se convierten en restricciones para los diseñadores sobre las opciones por las que pueda optar.

La existencia y cambio de las normas en el entorno institucionalizado puede ser una motivación para concebir una reforma pues, para que una organización esté considerada como normal y actualizada, debe buscar cambiar su forma acorde a las tendencias que demanda el entorno<sup>22</sup>. Estas fluctuaciones de corto plazo, también conocidas como modas, “afectan el contenido de las propuestas de reforma, y limitan el número de argumentos y opciones aceptables de que disponen sus defensores y sus opositores” (Brunsson, 2007: 29).

En consecuencia, los intentos de reforma pueden considerarse parte de una disputa en favor de una visión del mundo, de símbolos y legitimidad, donde suelen persistir, en mayor medida, la reestructuración de metas que la transformación de estructuras y procesos. En otras palabras, los intentos de reforma que apreciados como exitosos, apenas están relacionados con el cambio organizacional, es decir, con una modificación sustantiva de las estructuras, los procesos o los resultados.

Por ello las reformas no representan cambios trascendentales y únicos; por tanto, pueden considerarse como un aspecto rutinario relacionado a la estabilidad organizacional y no del cambio organizacional: son supuestos normativos, parciales y prospectivos (preventivos), ya que buscan ordenar la realidad caótica e invocan a un único conjunto de valores y percepciones<sup>23</sup> (en contraste con las prácticas organizacionales habituales).

No obstante la reforma se muestra como una herramienta limitada, ciertas soluciones propuestas pueden contribuir a amparar la distancia entre la realidad

---

<sup>22</sup> Estos cambios en el entorno pueden incluir “aspectos mundanos, cotidianos y perdurables de la vida interna organizacional” (Brunsson, 2007: 65).

<sup>23</sup> La percepción de problemas (generados por un entorno cambiante o nocivo, o por numerosas fuentes internas) en el funcionamiento de una organización puede impulsar la persecución de reformas y crear un fuerte incentivo para intentar implementarlas.

de la organización y su representación ideal (la imagen que se desea proyectar)<sup>24</sup>, y el modo en que la gente piensa que deben ser las organizaciones. Esta diversidad de soluciones aceptables (y de problemas apropiados) está sujeta a las tendencias más fuertes del entorno que han estandarizado formas organizacionales para todas las organizaciones o para cierto tipo de ellas, y que en consecuencia garantiza que las prácticas de una organización parezcan pasadas de moda y que “necesiten” una reforma que busque imitar los modelos exigidos. Las reformas pueden generar más reformas: puede solucionar algunos problemas, pero también la implementación bien puede crear, reforzar o develar otros problemas hacia los cuales no estaba dirigida.

Cabe destacar lo relativo a que las organizaciones presentan una imagen de la organización distinta a cómo funciona en la realidad. En la práctica, dice el propio Brunsson, persisten dos estructuras organizacionales sobre nombradas “formal” e “informal”. La primera se refiere a aquella que puede ser adaptada a las normas institucionalizadas de forma relativamente fácil por los diseñadores mediante modificación a la legislación; por otra parte, la segunda se refiere a las relaciones entre los participantes de la organización que cotidianamente realiza las tareas a través de rituales o patrones de acción institucionalizados.

La existencia de dobles estándares e ideología para uso interno y externo en una organización, le permite ganar respeto y legitimidad ante la sociedad. Significa que las organizaciones influyen en la fuerza del apoyo externo o en la cantidad de recursos, libertad o crítica que se le presente, gracias a la modificación de sus estructuras y sus procesos o ideologías, sin importar si tales cambios mejoran su funcionamiento. Del mismo modo, es posible afectar la percepción de la imagen en la gente por medio de símbolos sin necesariamente cambiar sustantivamente.

---

<sup>24</sup> Esto debido a que la práctica se desarrolla bajo condiciones locales diversas y específicas, por lo que a la gente se le podría dificultar implementar ideas generales en sus realidades particulares y complejas. Que la práctica se desvíe de las creencias no significa necesariamente que sea desestabilizada o inutilizada, pues las creencias institucionalizadas pueden ser útiles y estables pues permiten describir los casos más generales, incluso si éstas son una mala descripción.

Derivado de lo antedicho, de forma hipócrita las organizaciones presentan ciertas formas organizacionales al exterior que con frecuencia no concuerdan con sus prácticas. Este desfase, o incongruencia, reduce el riesgo de que los cambios afecten las operaciones, al tiempo que se afirma promover una reforma con la cual muestra al entorno disposición al cambio y a renovarse, para facilitar la adquisición de recursos y ayuda, así como protegerse contra la crítica y la injerencia externa.

### 3. Diseño por tipo de organización

Los teóricos del diseño organizacional han desarrollado una serie de representaciones que permiten describir la multiplicidad de formas a través de las cuales las organizaciones están presentes en la realidad. Estos perfiles organizativos, que se exponen en este apartado, han sido estudiados y sistematizados con el fin de lograr una mejor comprensión de los fenómenos que, con el pasar del tiempo, se han ido presentando pues, como se mencionó en líneas anteriores, el diseño está influido por una serie de variables contextuales clave como el entorno, los objetivos, la tecnología y el tamaño.

Anand y Daft (2007: 329), a partir de su cuestionamiento sobre “cuál es el diseño de organización correcto”, esbozan tres etapas “que reflejan cambios sustantivos en el pensamiento de la administración desde la organización vertical a la organización horizontal” de la estructura y el diseño organizacional. La estructura (usualmente representada gráficamente en un organigrama que significa el conjunto de actividades y procesos internos), como explican los autores anteriores, es el reflejo de la estrategia organizacional, por lo que su diseño es cambiante, resultado de la evolución del sistema, y responde al contexto en la cual está inserta.

Este planteamiento acerca de la relación entre la estructura y la estrategia, es coincidente con las ideas de Alfred Chandler quien consideró que la estructura era el elemento más importante a determinar en una organización, y argumentó “que la estrategia de una empresa es primera de la estructura en el proceso de formación de una organización” (Parra, 2009: 101).

En este sentido, al diseño de la estructura organizacional, fundado en los principios de coherencia, crecimiento y cambios (o ajuste), se le conoce como “arquitectura organizacional”. Esto debido a que la estructura debe ser coherente con el propósito de la organización.

Si una organización cambia su estrategia, debe cambiar o ajustar su estructura en consecuencia. Las organizaciones se mueven a través de un ciclo adaptativo, enfrentando y resolviendo continuamente problemas de gestión, técnicos y administrativos. “Durante el proceso de adaptación, las organizaciones mantienen un ajuste interno (alineación de estrategia y estructura), ajuste externo (alineación de estrategia y entorno) y ajuste dinámico (mantenimiento y mejora de ajuste interno y externo a lo largo del tiempo)” (Fjeldstad, 2012: 736).

Igualmente, la capacidad de adaptarse de una organización requiere de un diseño que le permita mantener el ritmo de los cambios en el entorno en la que se encuentra inserta. La máxima que prisa es que “cuanto más dinámico es el entorno, más frecuentemente debe ocurrir la reconfiguración de las relaciones internas y externas” (Fjeldstad, 2012: 736).

Cada una de las formas de estructura que se generan representa una herramienta que pretende la efectividad organizacional, atendiendo a las demandas de cada situación. Los dirigentes preocupados por el diseño de sus organizaciones valoran su estructura para determinar si es adecuada a las necesidades cambiantes; a veces prueban alguna forma, y posteriormente se reorganizan en otra, con el fin de lograr el ajuste correcto entre las dinámicas internas y las demandas del entorno.

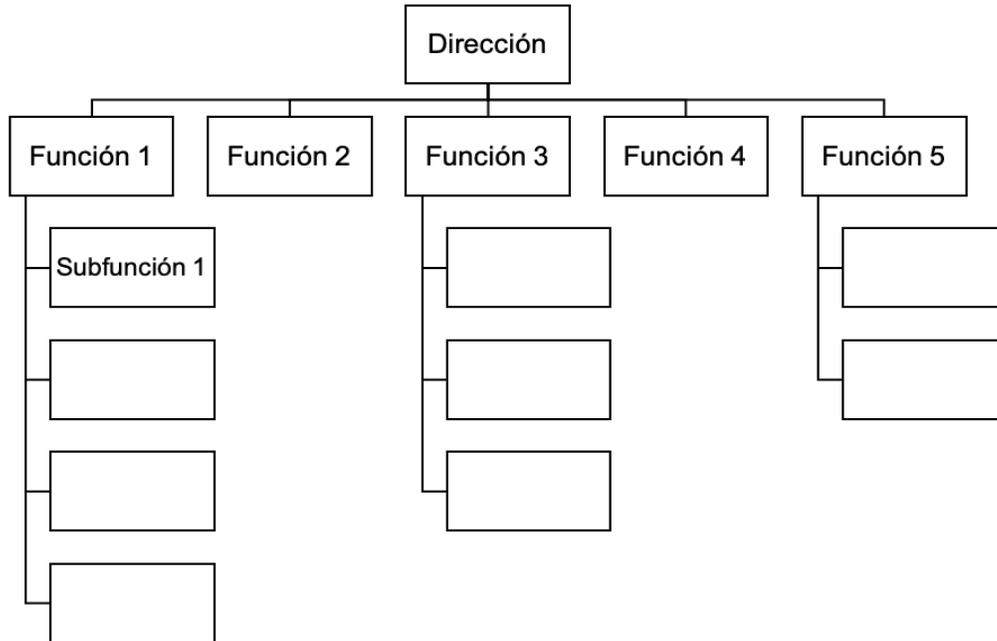
A partir de este planteamiento de que la estructura se adecua a la estrategia y el entorno, Anand y Daft (2007) señalan que en una **primera etapa histórica**, que comprendió 1800-1970, la forma de organizativa se caracterizaba por tener límites definidos entre los diferentes participantes que intervenían en la vida organizacional. Los enfoques organizacionales que dominaron en cuanto al diseño fueron el de la contingencia y el burocrático, al enfatizar en la necesidad de adaptación a las contingencias ambientales y en la capacidad para controlar las diferentes partes de la organización mediante relaciones de comando verticales.

En este periodo predominó la estructura de las organizaciones autónomas basadas en diseños funcionales, divisionales y matriciales, las cuales dependen en buena medida de la jerarquía vertical y de una cadena de mando para definir las agrupaciones de personas en departamentos, y garantizar la coordinación e integración a través la comunicación horizontal y vertical. A continuación se revisarán brevemente cada una de estas estructuras.

En la *estructura funcional* las actividades se aglutinan por funciones comunes desde la base hasta la cúspide de la organización. Se caracteriza por adaptarse a un medio ambiente con baja incertidumbre o estable, y con tecnología relativamente rutinaria. Su objetivo es la eficiencia interna y la especialización técnica. Esta forma es propuesta para organizaciones de pequeño a mediano tamaño, con la intención de que la jerarquía vertical pueda controlar y coordinar a la organización. Su planeación y presupuestación es por función y manifiesta el costo de los recursos esgrimidos por departamento. La autoridad formal está en manos de la alta dirección de los departamentos funcionales.

La burocracia formal es, en buena medida, una forma jerárquica simple o funcional que opera en un medio ambiente complejo pero estable. Entre sus particularidades destaca su estructura vertical dentro de la cual los valores y estándares profesionales proporcionan control y coordinación (Fjeldstad, 2012).

Diagrama 1. Diseño de organización funcional. Ventaja/Debilidad



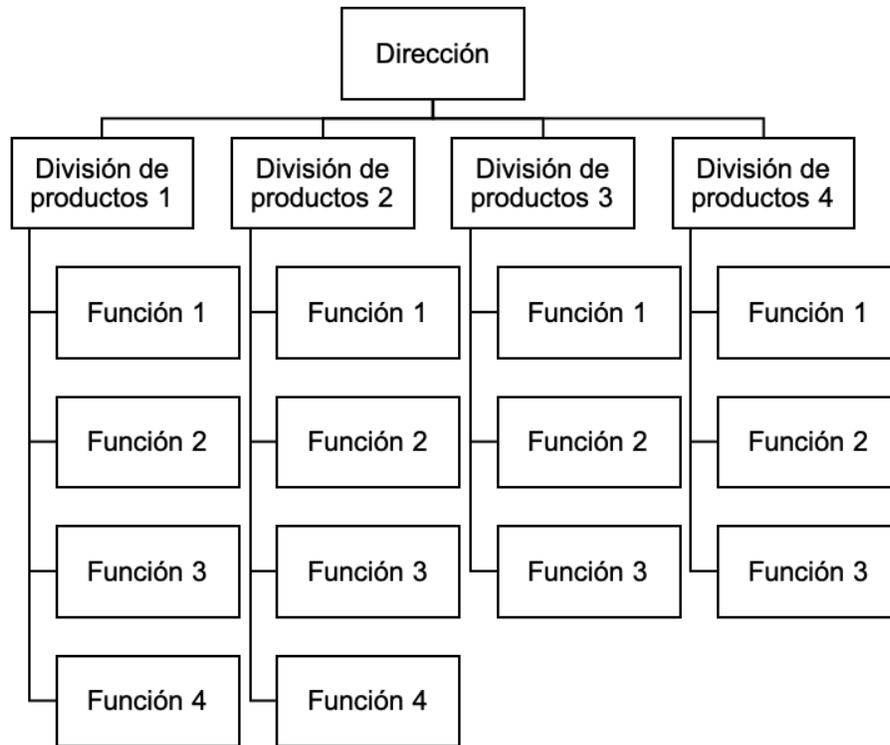
<b>Ventajas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permite economías de escala en los departamentos funcionales</li> <li>2. Permite el desarrollo de habilidades en profundidad.</li> <li>3. Permite que la organización alcance sus objetivos funcionales.</li> <li>4. Es mejor en las organizaciones pequeñas a medianas.</li> <li>5. Es mejor con uno o unos cuantos productos.</li> </ol>
<b>Desventajas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respuesta lenta a los cambios ambientales.</li> <li>2. Puede hacer que las decisiones se acumulen en la parte superior, con sobrecarga de la jerarquía.</li> <li>3. Conduce a una mala coordinación horizontal entre departamentos.</li> <li>4. Resulta en menos innovación.</li> <li>5. Significa un punto de vista restringido de las metas organizacionales.</li> </ol>

Fuente: adaptación de Daft (2007).

La *estructura divisional* se refiere a aquella donde las divisiones se basan en lo que produce la organización, por ejemplo, bienes, servicios o programas. Entre sus particularidades destacan que “promueve flexibilidad y cambio porque cada unidad es más pequeña y puede adaptarse a las necesidades de su ambiente” (Daft, 2007: 218). Dicho entorno se distingue por gozar de incertidumbre moderada a elevada y es cambiante, y la tecnología no es rutinaria.

Esta forma de estructura descentraliza la toma de decisiones como resultado de la convergencia de las líneas de autoridad en un nivel más bajo en la jerarquía. A diferencia de la estructura funcional, las decisiones recorren toda la estructura de abajo hasta arriba. Es apropiada cuando está destinada a organizaciones de gran tamaño donde los objetivos son la efectividad interna y la adaptación.

Diagrama 2. Diseño de organización divisional. Ventaja/Debilidad



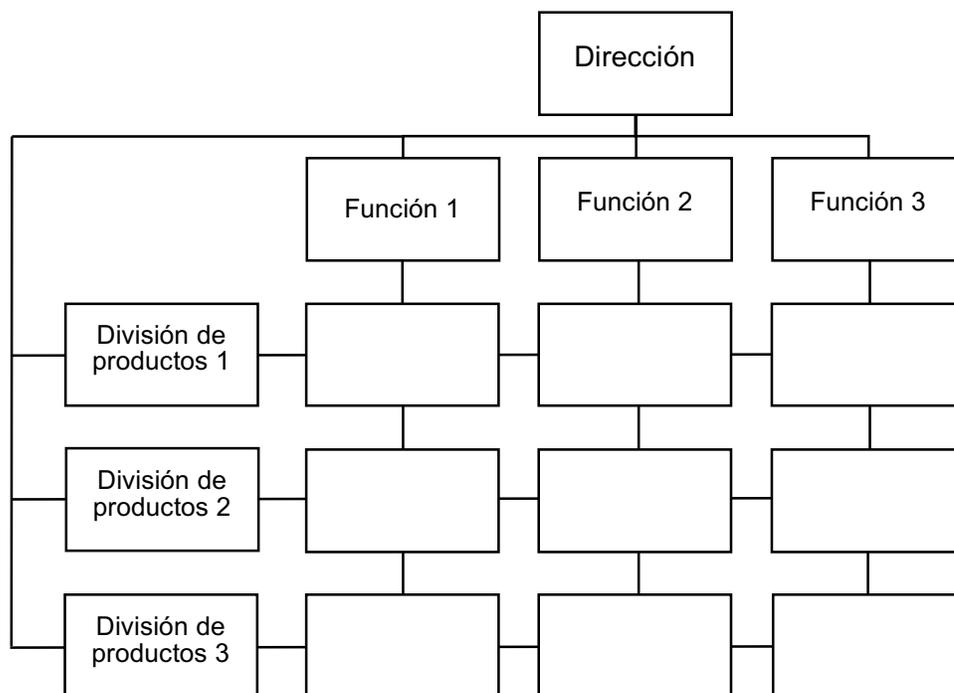
<b>Ventajas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adecuada para cambios rápidos en un ambiente inestable.</li> <li>2. Lleva a la satisfacción del cliente porque la responsabilidad del producto y puntos de contacto son claros.</li> <li>3. Significa una gran coordinación entre las funciones.</li> <li>4. Permite que las unidades se adapten a diferencias en productos, regiones, clientes.</li> <li>5. Es mejor en grandes organizaciones con varios productos.</li> <li>6. Descentraliza la toma de decisiones.</li> </ol>
<b>Desventajas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elimina economía de escala en los departamentos funcionales.</li> <li>2. Conduce a una mala coordinación entre las líneas de productos.</li> <li>3. Elimina la competencia a profundidad y especialización técnica.</li> <li>4. Dificulta la integración y estandarización entre todas las líneas de productos.</li> </ol>

Fuente: adaptación de Daft (2007).

En cuanto a la *estructura matricial*, puede usarse cuando se está inserto en un ambiente de alta incertidumbre y un sector de él requiere conocimiento tecnológico consecuencia de no ser rutinaria. En ocasiones, deriva de la consideración de que ni la estructura funcional ni divisional operarán adecuadamente. Se caracteriza por ser una forma fuerte de enlace horizontal resultado de la implantación al mismo tiempo de la estructuración funcional vertical y horizontal.

Esta última, la estructuración funcional horizontal, se describe como el establecimiento de enlaces horizontales (o aplanamiento) para la mejora de la coordinación horizontal por parte de la gerencia por medio de “sistemas de información, contacto directo entre departamentos, integradores de tiempo completo o gerentes de proyecto, fuerzas de tarea o equipos” (Daft, 2007: 216). Así, en la estructura matricial los gerentes de producto (horizontal) y los gerentes funcionales (vertical) tienen autoridad igual dentro de la organización y los participantes informan a ambos.

Diagrama 3. Diseño de organización matricial. Ventaja/Debilidad



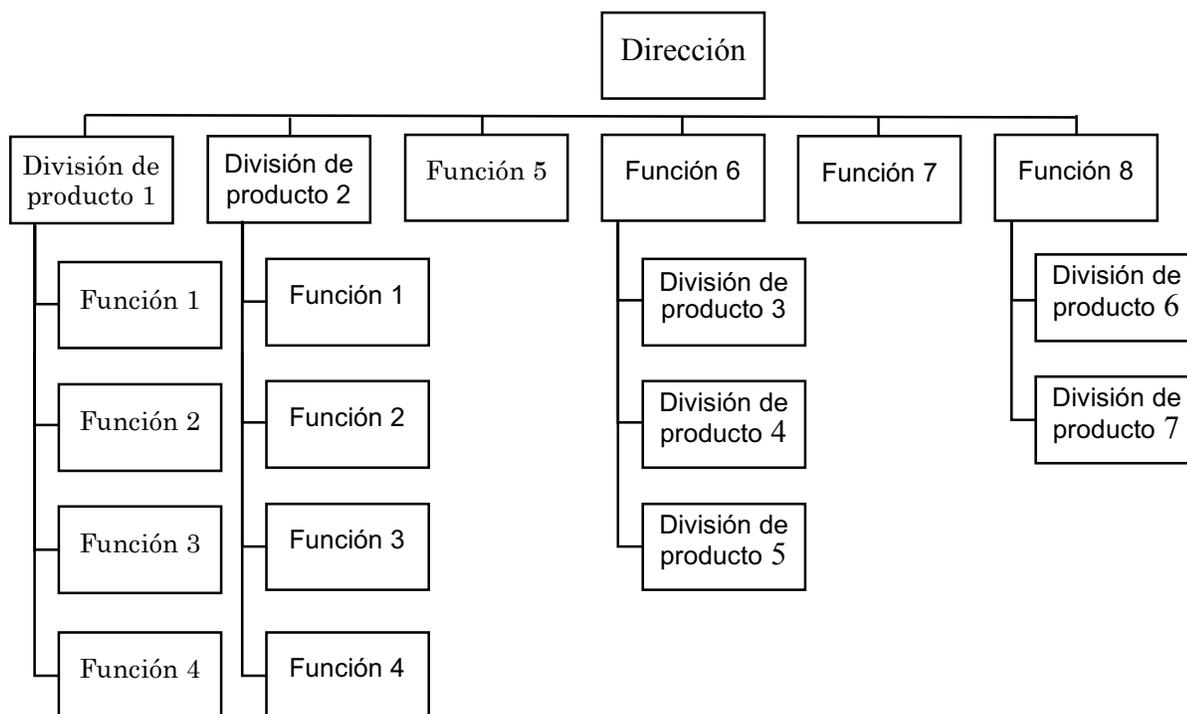
<b>Ventajas</b>
<p>Logra la coordinación necesaria para satisfacer las demandas duales del ambiente.  Participación flexible de recursos entre los productos.  Está adaptada para decisiones complejas y cambios frecuentes en un entorno inestable.  Proporciona oportunidades para el desarrollo funcional y de habilidad en productos.  Es mejor en organizaciones de tamaño mediano con productos múltiples.</p>
<b>Desventajas</b>
<p>Someten a los participantes a una autoridad dual; esto puede ser frustrante y ocasionar confusión.  Significa que los participantes necesitan buenas habilidades interpersonales y mucha capacitación.  Consume tiempo; significa frecuentes reuniones y sesiones para la solución de conflictos.  No funcionará a menos que los participantes entiendan y adopten relaciones colegiadas en lugar de tipo vertical.  Requiere doble presión ambiental para mantener el equilibrio de poder.</p>

Fuente: adaptación de Daft (2007).

Retomando las palabras de Daft, en el mundo real no existen de forma pura las estructuras funcional, divisional o matricial. La estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, y atender al mismo tiempo diversos criterios. Una vía estructural que combina características funcionales y divisionales se denomina híbrida.

La *estructura híbrida* frecuentemente aparece en un contexto similar al de la estructura divisional, es decir, con incertidumbre moderada a elevada, tecnologías rutinarias o no y con demandas cambiantes, por lo que tiende a utilizarse porque las divisiones de producto se diseñan para lograr innovación y la efectividad interna. Aparece recurrentemente en organizaciones de gran tamaño al necesitar de suficientes recursos que puedan robustecerse entre las divisiones de productos. Las organizaciones que apelan a ella tienen objetivos de satisfacción y de innovación, así como de eficiencia departamental funcional.

Diagrama 4. Diseño de organización híbrido. Ventaja/Debilidad



<b>Ventajas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permite que la organización alcance adaptabilidad y coordinación en las divisiones de productos y eficiencia en los departamentos funcionales centralizados.</li> <li>2. Resulta en un mejor alineamiento entre los objetivos corporativos y a nivel divisional.</li> <li>3. Logra la coordinación dentro de las líneas de productos y entre éstas.</li> </ol>
<b>Desventajas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puede generar excesivos costos administrativos indirectos.</li> <li>2. Lleva a conflictos entre las divisiones y departamentos corporativos.</li> </ol>

Fuente: adaptación de Daft (2007).

De forma telegráfica, se puede sintetizar que las formas organizativas de la primera etapa histórica, o también nombradas “tradicionales”, varían de acuerdo con tres factores respectivos con la jerarquía: la división del trabajo o número de unidades organizacionales (por tipo de función), número de niveles (por ámbito de control) y número de superiores (por variedad de funciones, productos o regiones).

La **segunda etapa histórica** del diseño organizacional, que ocupó desde principios de los años ochenta hasta mediados de los noventa ante la asunción de la globalización, comprometió a las organizaciones a experimentar los límites de los

diseños tradicionales frente a un mundo cada vez más complejo. Durante esta época, el pensamiento entorno al diseño enfatizó en la necesidad de mejorar, en primer lugar, la coordinación entre las unidades departamentales, debido a la creciente dificultad en sus relaciones radicada en el filtrado y la demora que impone sobre las interacciones entre las unidades organizativas; y en segundo lugar, la comunicación pues, para entonces, la capacidad en el procesamiento de información podía ser optimizada debido al aumento en la disponibilidad de ordenadores y redes electrónicas.

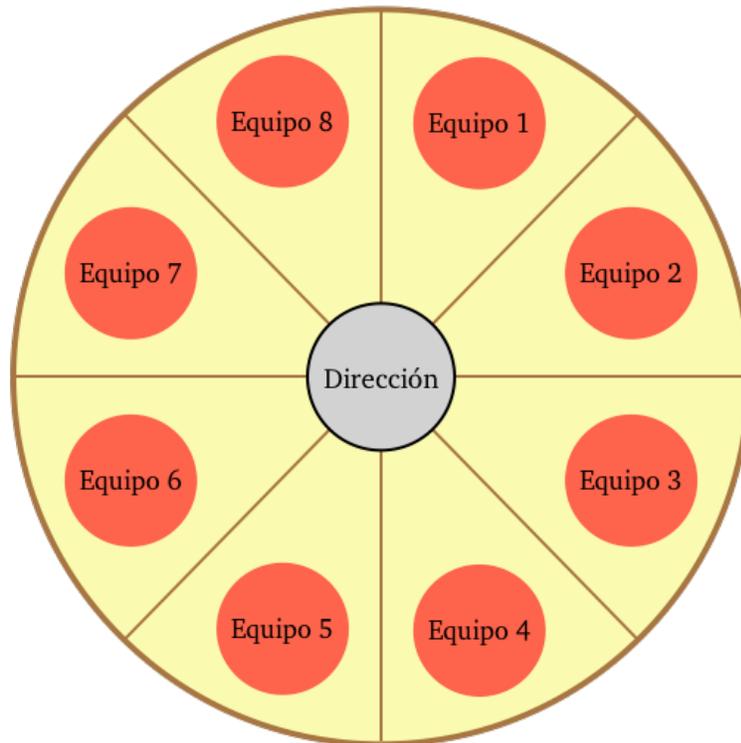
La organización horizontal hace énfasis en la reingeniería, que se remite al rediseño esencial en los procesos de flujo de trabajo para generar cambios simultáneos en la estructura, la cultura y la tecnología de la información, y producir mejoras radicales en el desempeño en áreas vinculadas a la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Además, se apostó por la exención de límites internos que estaban presentes con los controles jerárquicos y las especializaciones funcionales separadas, y que resultaban un impedimento para la operación de la organización, por lo que la estructura se “aplana” de una pirámide a una “pizza de peperoni” (Daft, 2007).

Esta metáfora del organigrama en forma de pizza hace alusión a que cada pieza de peperoni (pequeños círculos) representa un equipo autodirigido<sup>25</sup> responsable de un flujo de trabajo. En tanto, la dirección está al centro de la pizza y es rodeado por los equipos autodirigidos, donde el queso representa el espacio de interacción entre equipos.

---

<sup>25</sup> Los equipos autodirigidos consisten en un determinado número de participantes con diferentes habilidades (multidisciplinarios) que se rotan en los puestos. Producen todo un producto o servicio y adoptan deberes de los tomadores de decisiones (como la planeación y programación). Tienen acceso a los recursos que se requieren para realizar una tarea completa y son de carácter permanente (Daft, 2007).

Diagrama 5. Diseño de organización horizontal. Ventaja/Debilidad



<b>Ventajas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menos tiempo de respuesta y decisiones más rápidas significan mayor satisfacción de los clientes.</li> <li>2. Las barreras entre los departamentos se redujeron y casi desaparecieron, lo que significa cooperar con la tarea total en mente.</li> <li>3. Mejor estado de ánimo porque los empleados están entusiasmados con su participación.</li> <li>4. Se reducen los costos administrativos indirectos ya que los equipos asumen las tareas de administración.</li> </ol>
<b>Desventajas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cambio a una estructura horizontal requiere cambios importantes en el diseño de puestos, filosofía de la administración, sistema de información y compensaciones.</li> <li>2. Se debe capacitar a los ejecutivos para que comprendan el concepto de la administración participativa y desarrollen habilidades a fin de convertirse en capacitadores y facilitadores, más que en "supervisores". Los empleados necesitan capacitarse para trabajar en equipo.</li> <li>3. Es probable que haya que rediseñar los sistemas de información para dar a los miembros del equipo la información que necesitan, tanto de la organización como de los clientes y de los proveedores.</li> <li>4. Los empleados tienen que dedicar más tiempo a asistir a reuniones prolongadas para coordinarse y alcanzar decisiones concensadas.</li> <li>5. Existe el peligro de que la compañía se organice alrededor de procesos sin analizarlos y ligarlos con sus objetivos clave, en cuyo caso, la nueva estructura puede traer resultados más negativos que positivos.</li> </ol>

Fuente: adaptación de Daft (2007).

De acuerdo con Daft (2007), este diseño se rige por cinco principios: (1) organización por procesos de flujo de trabajo y no por departamentos (y funciones); (2) disminución de las diferencias jerárquicas y el uso de equipos de trabajo que descentralice la toma de decisiones y permita un mayor aprendizaje organizacional; (3) designación de liderazgos para administrar los procesos internos y coordinar las labores; (4) interacción directa de los participantes con los usuarios a fin de adaptarse; y (5) brindar información desde el exterior cuando se solicite apoyo.

Durante la segunda época, también han sido categorizadas las llamadas “organización huevo” y “organización modular”. La primera, fue denominada así a mediados de los años ochenta debido a que algunas organizaciones de ciertas industrias comenzaron a subcontratar a socios externos para la ejecución de algunas tareas que se habían realizado anteriormente de forma interna. Este diseño organizativo se demanda: (1) distinguir entre procesos centrales y los que no son centrales (aquellos que puedan ser susceptibles de ser subcontratados; (2) la externalización de procesos no esenciales para llevarlos a cabo donde sean más baratos y, a la vez, de mejor calidad; (3) y el uso de contratos “efectivos y flexibles” (Anand y Daft, 2007).

Por lo que respecta al segundo diseño, la organización modular, también se caracteriza por el empleo de la subcontratación, pero se distingue de la organización huevo en la externalización de partes del producto y no de los procesos organizacionales. Debido a ello, este diseño es representado mediante una colección de bloques tipo lego que pueden ser unidos y separados con base a las necesidades de la organización. Este diseño se rige por: (1) la división de productos en módulos separables que se puedan crear de forma independiente; (2) espacios o interfaces organizativas que permitan a diferentes módulos colaborar entre ellas; (3) la subcontratación de contratistas externos que puedan elaborar partes del producto de manera más eficiente; y, finalmente, (4) la concentración de la organización en el ensamble de los diferentes fragmentos del producto creados de forma en el exterior e independiente.

En síntesis, los diseños organizacionales de la segunda etapa histórica se caracterizaron por el “achatación” de la estructura organizativa y por la vulneración de los límites de la organización, lo que dio paso a la externalización de productos y procesos.

La **tercera etapa histórica** del diseño organizacional comenzó en la segunda mitad de la década de los noventa (Anand y Daft, 2007) con el apogeo de las tecnologías de la información y la comunicación como el internet y los teléfonos portátiles. De igual forma, el surgimiento de las economías emergentes, la consolidación de los procesos de globalización y el empleo de software especializado, apoyaron la idea en las organizaciones sobre la diversificación de las tareas para mejorar su eficiencia productiva.

De esta manera, durante los primeros años de este periodo, las grandes organizaciones abandonaron una gran cantidad de tareas, dando lugar a difíciles ajustes internos. Posteriormente, las organizaciones diseñadas desde entonces fueron concebidas con estructuras livianas con la intención de que algunas de las tareas se realizaran de forma externa.

De modo que estas nuevas formas organizacionales son, en buena medida, resultado de la transición de capitalismo industrial al postindustrial (Heydebrand, 1989) y la formación de los bloques comerciales (Barba, 2000). Este vertiginoso cambio se caracteriza por un entorno turbulento, complejidad e incertidumbre *in crescendo*, y condiciones permanentes de crisis.

Uno de los resultados de esta evolución es la conformación de la denominada “organización virtual”. Esta forma de organización característica de la tercera etapa histórica del diseño organizacional es definida por Anand y Daft (2007: 339) como “una compañía fuera de una compañía para responder a una oportunidad excepcional (a menudo temporal)”. En otras palabras, dada la complejidad del entorno global con la presencia descomunal de organizaciones, algunas de ellas deciden crear otras de forma temporal en determinados sitios donde es necesario

responder de forma diferente al resto de los sitios donde tiene presencia. El nombre de este diseño proviene de una metáfora sobre la memoria virtual de una computadora y su capacidad para actuar con base en el almacenamiento que posee.

Esta forma organizativa se distingue por: (1) crear límites en torno a una organización temporal con socios externos; (2) usar la tecnología disponible para vincular a los integrantes debido a que la organización virtual no es tangible en cuanto a oficinas separadas, instalaciones y otros tipos de infraestructura física, y porque su existencia se debe a su propósito y a los recursos para cumplir sus objetivos; (3) cada socio pone a prueba su dominio de excelencia; y (4) se disuelve o es absorbida una vez que la oportunidad se termine (Anand y Daft, 2007: 339).

En este contexto, las teorías convencionales de la administración no pueden explicar estas nuevas formas de organización flexibles que han demostrado ser más eficientes que los modelos burocráticos tradicionales (Barba, 2000), lo que ha alterado los paradigmas sobre el estudio de las organizaciones, y se han desarrollado propuestas que buscan la transformación de instituciones para adecuarlas a los llamados “modelos emergentes de las organizaciones” y a las nuevas arquitecturas estructurales.

Volviendo al argumento de Powell y DiMaggio, Heydebrand (1989) arguye que los rasgos de este entorno reflejan isomórficamente en las nuevas formas organizativas. No obstante, dichos diseños “se basan en las formas predecesoras al aliviar las restricciones existentes sobre la eficiencia y la eficacia, y tienden a preservar la principal” (Fjeldstad, 2012: 737). Ejemplo de lo antedicho son las organizaciones burocráticas que, a pesar de ser un diseño longevo, ha logrado adaptarse a un nuevo ambiente al convivir con otras nuevas organizaciones, como en el sector público (organizaciones gubernamentales) y en el sector privado (algunas corporaciones donde su mercado donde no presenta perturbaciones y, por tanto, es estable).

Heydebrand (1989) afirma que este argumento puede ser igualmente aplicado en el caso de aquellas organizaciones grandes y antiguas con poder de ejercer control su ambiente y modificarlos, tal y como las formas preburocráticas o precapitalistas “como las que se asemejan a clanes neopatrimoniales o tradicionales, podrían subsistir o reaparecer” (Heydebrand, 1989: 3).

### **3.1 Organización moderna**

De manera análoga a la revisión sobre los cambios organizativos en las organizaciones mediante etapas históricas, también es posible realizar una exploración a través de la ruptura entre la modernidad y la postmodernidad, que permita conocer la multiplicidad de transformaciones que acompañaron este proceso organizacional y, a la postre, nos brinde elementos para el análisis de los Caracoles Zapatistas.

Ramírez (2013) sugiere que la modernidad es un proceso histórico cuyos orígenes son aún inciertos. Pese a ello, puede ser entendida por medio de la emergencia y progreso de la industrialización capitalista, enfática en la figura del trabajo, en el establecimiento de rutinas estables para el control de tiempos y medio de disciplina social, además de estar asentada en la familia y la iglesia.

En términos de Barba (2000), la organización moderna presenta características en común, entre ellas, su naturaleza multiunitaria y su dirección compuesta por un conjunto de mandos directivos y medios. Su aparición es relativamente paralela a los tiempos de la Primera Guerra Mundial. Está estructurada por una importante diversidad de unidades operativas y es dirigida por una jerarquía; es decir, impera una diferenciación entre la alta dirección y los mandos medios, quienes controlan y coordinan los trabajos en las áreas a su cargo. Estas unidades se distinguen por contar con oficinas administrativas propias, tiene contabilidad propia, cada una funge como una empresa relativamente independiente. Asimismo, este tipo de organizaciones obran en lugares

geográficamente diferentes y realizan varios tipos de actividades económicas al mismo tiempo.

A diferencia de la organización pre-moderna, la cual se distingue por “una sola unidad operativa, dirigida por una persona o un grupo reducido de personas desde una oficina, ocupada de una sola función económica, comerciando con una sola línea de productos y operando en un área geográfica específica” orientada por los mecanismos del mercado, la organización moderna “internaliza las actividades y las transacciones entre las unidades y por ello son los empleados quienes controlan y coordinan sus propias actividades” (Barba, 2000: 15).

Fundamentalmente, la organización moderna es representada con base en dos propuestas organizativas ya expuestas durante el capítulo uno de este texto. En primera instancia, se asienta en Taylor y la producción basada en la descalificación del trabajo (Ramírez, 2013), y, en segundo término, por la estructura burocrática racional de Weber como la manera más eficiente de gestión y por el control mecánico.

Esta imagen de la organización, como lo denominaría Gareth Morgan (1990), generada por la reconfiguración de las formas organizativas del trabajo industrial, predominó el desarrollo teórico sobre las organizaciones durante la primera mitad del siglo XX (Ramírez, 2013). Este modelo representaba el ideal de racionalidad y eficiencia, debido a la fe en la razón a tal nivel que era equiparado con el progreso (Parker, 1992); al tiempo que reducía la vida organizacional a una mera figura de carácter empresarial.

El modelo moderno de organización dominó hasta los años setenta cuando surge una alternativa emergente, más flexible y más eficiente, que cuestiona los principios de la modernidad y los paradigmas clásicos de la teoría administrativa socialmente aceptados hasta entonces. El discurso comenzó a ser criticado con severidad tras el reconocimiento de los modelos orientales de producción y administración, especialmente el japonés, así como por la reestructuración del

capitalismo mundial con el avance de la globalización durante de la década de los setentas y ochentas.

El éxito de Japón desplazando a los países industrializados como competidor en el mercado internacional, motivó el estudio en el modelo de organización que se practicaba, debido a mostrar resultados más eficientes que al entonces paradigma “único” desarrollado en occidente. Después de setenta años, los estudios sobre las organizaciones que se orientaban, a decir de Barba (2000), en perfeccionar el modelo propuesto por Taylor y tropezar con limitaciones recurrentemente y una creciente obsolescencia, optaron por investigar entorno al modelo naciente. De esta manera, se comienza a consolidar el discurso sobre las organizaciones posmodernas como modelo contra hegemónico de la ortodoxa modernidad occidental (Aktouf, 1992, citado en Ramírez, 2013) que generaba una disminución de la libertad, al convertir a la gente en súbditos obedientes encerrados en una jaula de hierro.

El discurso posmoderno sugiere que la modernidad se constituyó como “forma de imperialismo intelectual que ignora la incontrollabilidad fundamental del significado” incapaz de entender un entorno repleto de concepciones que se “sostienen colectivamente y se renegocian continuamente”. Por lo que sugiere “dejar de intentar “sistematizar”, “definir” o imponer una lógica sobre los eventos y en su lugar reconocer las limitaciones de todos nuestros proyectos”, además de entender que existen “nuevas formas de ser social que tienen poca relación con los sistemas capitalistas o industrialistas que nos han constituido a lo largo del último siglo” (Parker, 1992: 3).

De esta forma, el posmodernismo organizacional considera inútil totalizar. En su lugar, reconoce la inestabilidad del lenguaje y la acción dentro de la organización, entendiéndolos como movimientos dentro de un juego de múltiples posibilidades. Parker (1992: 5) afirma que se busca “alterar nuestra sensación de normalidad para hacer extraño lo que es familiar”, al tiempo de intentar “revelar estas relaciones de poder para exponer la fragilidad de la vida organizacional y el mito de su estabilidad”. También, se argumenta que la modernidad admitía la

existencia de imperativos que presuponen objetos y excluyen otros, por ejemplo, la división entre formal e informal, u oficial y no oficial. En caso contrario, los posmodernistas atienden a la pequeña escala, a la informalidad y a los intentos de cambio continuos.

Parker (1992), retomando a Kenneth Gergen, advierte que el discurso moderno está siendo cada vez más marginado y percibido como dogmático por los enfoques etnometodológicos, las críticas feministas, la semiótica y el deconstruccionismo, sin que esto implique que la visión posmoderna tenga mayor poder explicativo, aun cuando se destaca la importancia de la colectividad frente al individuo del que se pretende prescindir.

En el mismo sentido, el estudio de las organizaciones desde la visión posmoderna, implica relativizar y colectivizar las racionalidades al interior de la organización, pues al no existir criterios absolutos para la verdad, se está en un proceso permanente de renegociación y recodificación sobre el deber ser, impulsando el crecimiento de lógicas locales y volviendo incapaces a las organizaciones de controlar la complejidad de su entorno, lo que a su vez, las obliga a estar permanentemente abiertas y receptivas a los cambios a los cuales deba adaptarse.

Otros autores, como afirma Barba (2000), recurren a describir este fenómeno de diferentes maneras. Por ejemplo, Stewart Clegg (1990) propone el concepto de la organización posmoderna para distinguirla de la organización taylorista (o moderna); Wolf Heydebrand (1989) diferencia la organización burocrática y posburocrática, éste haciendo énfasis en los postulados weberianos; Peter Drucker (1993) contrasta los modelos organizativos con base en lo que nombró como sociedad capitalista y sociedad poscapitalista; Warren Bennis y Michael Mische (1996) sugiera la necesidad de abandonar los postulados clásicos e innovar en las organizaciones del siglo XXI.

Concretamente, las representaciones organizacionales predominantes en el discurso posmoderno son: (1) las nuevas formas organizacionales posindustriales, (2) las organizaciones posburocráticas o flexibles y (3) las organizaciones posmodernas (Ramírez, 2013). Como se ha mencionado, las imágenes uno y tres, fueron producto de las disertaciones historicistas sobre la transformación del capitalismo industrial a un modelo postindustrial. Por otra parte, la idea número dos, referente a las organizaciones posburocráticas, enfatiza la completa diferenciación de forma y estructura de trabajo con relación a las organizaciones burocráticas, debido al empleo de

“esquemas de control basados en mecanismos de evaluación del desempeño y por objetivos; estructuras poco formales y flexibles; modelos de toma de decisiones semi democráticos; objetivos orientados a la eficacia y la efectividad; organización del trabajo que conjugaba planeación y ejecución; recompensas con carácter simbólico mayoritariamente y el predominio de esquemas de tiempo a corto plazo” (Aubert y Gaulejac, 1993, citado en Ramírez, 2013).

Sin concluir la exposición particular y específica de cada representación organizacional mencionada, debe considerarse que, en su conjunto, estas imágenes integran un mismo discurso que busca delinear claramente las diferencias entre los esquemas organizativos anglosajones de la gran empresa fundados en las proposiciones tayloristas y weberianas.

Retomando el hilo argumentativo, la forma de organización posburocrática que observa Heydebrand (1989) utiliza una estrategia intencional de aumentar la flexibilidad de las estructuras sociales, sin un centro de poder o ubicación espacial definida (también denominado “dispersión y desterritorialización”), y de volverse susceptible a nuevas formas de control indirecto e internalizado (cultural e ideológico). Clegg (1990, citado en Parker, 1992), por su parte, argumenta que la forma de organización posmoderna, tiene poca o ninguna relación con las variaciones burocráticas, debido a su estructura flexible, al nicho donde está inserto

y a la fuerza laboral externalizada y multidisciplinaria enlazada por la tecnología. Barba (2000) agrega como peculiaridades de estas formas organizativas: la toma de decisiones colectiva, la confianza ante la dirección, búsqueda de compromiso más que de satisfacción y una relación semi-democrática con la autoridad.

En razón de lo anterior, Parker (1992) divisa en Clegg un entusiasmo por la posibilidad de oportunidades progresivas para el desarrollo de la democracia industrial, aunque advierte del riesgo represivo y exclusivo de este tipo de organización a causa de la estratificación de sus participantes. Sobre el potencial democrático, cabe recordar que el deterioro del modelo burocrático, tal y como proponían los clásicos de la teoría de la organización, se debió al impulso por la equidad y la justicia sobre la eficiencia (Clegg, Kornberger y Pistis, 2016).

Con respecto a la organización posindustrial, el perfil general determinado por Heydebrand (1989) incluye: la tendencia a ser pequeña o estar localizada en subunidades de organizaciones más amplias; dedicadas a servicio o información; producción automatizada y tecnología computarizada; división informal del trabajo y una estructura flexible descentralizada funcionalmente, ecléctica y participativa. Sin embargo, conserva elementos claramente preburocráticos como el personalismo de clan, la informalidad y la cultura.

Entre las consecuencias por esta forma de organización, el propio Heydebrand (1989) ubica una reorganización gradual de los mandos medios, mayor descentralización, una operación basada en incentivos y organizada en equipos interfuncionales, mayor interacción vertical y horizontal al interior debido a la tecnología, el fomento de relaciones horizontales hacia el exterior, reemplazo de la jerarquía vertical a gran escala por vínculos horizontales centrados en competencias y la externalización de procesos no esenciales.

Clegg, Kornberger y Pistis (2016: 97) enlistan algunas de las muchas nuevas formas de organización que han surgido, todas concebidas en oposición a los modelos burocráticos, incluso se consideran a sí mismas como superiores, entre

ellas: la red y la forma celular, la organización federal, el compartimento creativo, la empresa posmoderna y flexible, la organización virtual y la corporación individualizada. Estas se caracterizan, afirman los mismos autores, “por estar menos seguros de lo que son que de lo que no son” pues “todas señalan el camino a una u otra versión de un futuro posburocrático, pero no a un solo término”.

Ante las nuevas formas de organización, fue necesario construir modelos alternos de administración que permitieran el cambio y se adecuaran al entorno emergente. Debido a la obsolescencia de los paradigmas clásicos de la administración, se presentó una avalancha de propuestas que, desde diferentes perspectivas, identificó problemas como la cultura organizacional, por mencionar uno de ellos, y fueron analizados rompiendo con los convencionalismos.

Poner en el centro del debate la cultura permitió observar, entre otros fenómenos, el surgimiento de prácticas similares al clan –neopatrimentales–, orgánicas e informales, el “tipo Z” como Ouchi lo nombraría para distar de los tipos X (burocrático) y Y (relaciones humanas), como resultado del fracaso de otras formas impuestas por el mercado dominadas por jerarquías (Ouchi, 1980, citado en Heydebrand, 1989). El naufragio del mercado generó desinstitucionalización, desformalización y mayor capacidad de respuesta, mediante la interacción horizontal, a la creciente incertidumbre del ambiente. Estos patrones orientados a la colectividad, ponen el acento en la confianza, la lealtad, en las relaciones sociales informales y en la creación de expectativas comunes, en oposición a la tradición de las economías capitalistas occidentales, apartándose de la racionalidad formal, de la jerarquía establecida, de la división estricta del trabajo, de los procedimientos rígidos y de las normas estrictas de interacción.

No obstante, la posburocracia no es equivalente al término de la dominación de las organizaciones sobre la gente. Significa que la gestión está siendo conducida hacia mecanismos más democráticos y, por tanto, más legítimos. La administración pasa, a decir de Josserand, Teo y Clegg (2006), a un estadio donde el poder está fragmentado y la estructuración vertical vulnerada por redes transversales: el

control está descentralizado y la decisión de los mandos medios no es, en sí misma, una solución.

Otro elemento que cabe destacar sobre la era posmoderna es su característica híbrida. Como se mencionó, la remodelación de las organizaciones no prescinde por completo de las formas modernas, empero: lejos de ser el fin de la burocracia, hay una interpelación entre las ideas de Weber y los principios de la democracia. La organización posmoderna no reemplazó por completo al modelo burocrático, le sumó elementos de la estructura orgánica (recordar a la Escuela de la Contingencia), sustituyó las formas de control por algunas más indirectas e internalizadas y se concentró en los participantes. Por lo que la mayoría de las nuevas prácticas, aun cuando incorporan nuevas tecnologías y prácticas, pueden permanecer incorporadas dentro de las tradicionales (Clegg, Kornberger y Pistis 2016: 97). Heydebrand (1989: 16) incluso sugiere que “el capitalismo postindustrial no produce nuevas formas organizacionales (por ejemplo, las “posburocráticas”), sino una proliferación de muchas formas diferentes y combinaciones de formas puesto que los entornos organizacionales se están volviendo cada vez más complejos y turbulentos”.

En la siguiente tabla se sintetizan los conceptos de nuevas formas de organización, de acuerdo con Clegg, Kornberger y Pistis (2016):

Tabla 4. Nuevas formas de organización

<b>Concepto</b>	<b>Características</b>	<b>Autor y año</b>
Adhocracia	Falta de estructura y reglas formales	Mintzberg, 1993
Tecnocracia	Estructura organizativa habilitada por innovaciones tecnológicas	Burris 1993
Mercado Interno	Mercados flexibles y contratos internos dentro de una estructura organizativa	Malone, Yates y Benjamin, 1987
Clanes	Organización que se basa en una cultura compartida en lugar de reglas formales	Ouchi, 1980
Heterarquía	Una forma de organización que se asemeja a una red o red de pesca.	Hedlund, 1986

Concepto	Características	Autor y año
Organización virtual	Una organización vinculada a través de redes virtuales en lugar de reglas formales, a menudo involucrando a varias organizaciones aparentemente separadas, a menudo organizadas por proyectos.	Davidow and Malone, 1992
Organización en red	Una organización formada por intersecciones y vínculos transversales entre varias organizaciones aparentemente separadas	Biggart y Hamilton, 1992 Ghosal and Bartlett, 1997 Powell, 1990 Rockart y Short, 1991
Organización postburocrática	Ausencia de reglas formales y jerarquía y más estructura en red.	Heckscher, 1994
Organización postmoderna	Desdiferenciación de la estructura.	Clegg, 1990

Fuente: adaptación de Clegg, Kornberger y Pitsis (2016).

### 3.2 Organización posmoderna

Como se mencionó en líneas anteriores, durante la etapa posmoderna se han desarrollado algunos diseños organizativos que buscan mejorar el desempeño de las organizaciones, a partir de atender algunas de las inquietudes en torno al tipo de organización moderna. Entre los esfuerzos encaminados a darle solución a las problemáticas mencionadas, se encuentran el modelo denominado “sociocracia”, y otro más nombrado como “holocracia”.

El primero de ellos, la sociocracia [*sociocracy*], es un método de toma de decisiones y gobierno que permite a una organización administrarse a sí misma como un todo orgánico que pretende ser aplicable para la organización del trabajo y las organizaciones gubernamentales. En ocasiones, esta técnica que ofrece que cada parte de la organización tenga una voz autorizada en la administración de la organización, suele ser conocida por los nombres de gobernanza dinámica [*dynamic governance*], gobernanza no violenta [*non-violent governance*] o gobernanza verde [*green governance*] (Buck y Endenburg, 2012).

Cabe destacar que la sociocracia no es un estilo de gobierno o un método de gestión participativa o conjunta; es un modelo que “modifica la estructura básica

de poder que soporta cualquier estilo de administración cotidiano que parezca más efectivo en un contexto dado” (Buck y Endenburg, 2012: 14), con el fin de mejorar las capacidades de liderazgo independientemente del carácter personal. Esta advertencia resulta útil pues el modelo tradicional de administración está fuertemente caracterizado por un estilo autocrático de toma de decisiones que, a pesar de que podría ser combinado con acciones que busquen tomar en cuenta a toda la organización, se reserva un margen de poder capaz de ignorar el resto de las voces.

La palabra que le da nombre fue utilizada por Auguste Comte y significa, literalmente, gobernar para los socios (personas que tienen una relación social entre sí), en contraste con la democracia que puede entenderse como el gobierno de la gente (sin necesidad de la existencia de un vínculo personal). Conjuntamente, las bases de este modelo son las premisas de John Stuart Mill sobre las cooperativas y el control de los trabajadores sobre la administración, en las observaciones de Mary Parker Follet respecto a la correlación entre la identificación de las personas con su organización, la producción de la misma y la reducción de sentimientos de conflicto, así como con la cibernética fundada por Norbert Weiner, John Forbes Nash e Ilya Prigogine sobre sistemas de auto-organización y el enfoque del objetivo en común (Buck y Endenburg, 2012).

No obstante, su origen principal es el cuaquerismo [quakerism]<sup>26</sup>, conocidos por organizarse pacífica y eficientemente, basados en su tradición que reconoce las ideas individuales, aunque considera probable que “la mejor solución para los problemas importantes surja de la sabiduría colectiva de quienes están más cerca del problema, independientemente de su posición formal o pertenencia a un grupo” (Romme, 1995: 211). Durante la década de los años setenta cuando el ingeniero eléctrico, Gerard Endenburg, quien había sido estudiante de una escuela cuáquera,

---

<sup>26</sup> Doctrina religiosa cristiana protestante que tuvo su origen en las ideas del religioso británico George Fox (1624-1690); se caracteriza por creer que la revelación divina es inmediata e individual y que todas las personas pueden sentir la palabra de Dios en sus almas; carece de un credo formal, de culto y de jerarquía eclesiástica (Oxford, 2018).

denunció que, desde el punto de vista de la ingeniería, las organizaciones son obstaculizadas por la estructura lineal, así que fusionó los principios cibernéticos y la teoría de sistemas para crear una “estructura dinámica cibernética” (Romme, 1995), principio organizador básico de lo que hoy se conoce como sociocracia (Eckstein, 2016).

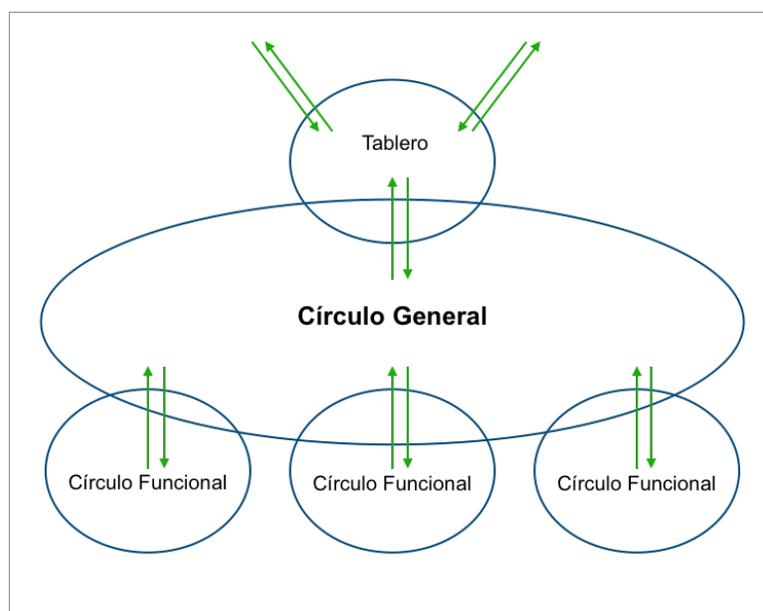
Este modelo estructural se fundamenta, de acuerdo con Eckstein (2016: 1), en cuatro principios: 1) la toma de decisiones compartida basada en el consentimiento; 2) los círculos como unidades semiautónomas; 3) la conexión de los círculos mediante un doble enlace, y 4) la elección de personas para la realización de funciones y tareas.

El primero de los principios referente a la toma de decisiones puede ser abordado a partir de la comparación entre consenso y consentimiento. El consenso se basa en preguntar a todas las personas involucradas si están de acuerdo con la decisión; el consentimiento, por el contrario, cuestiona a la gente implicada si tienen alguna objeción sustancial y razonada sobre una decisión previamente definida orientada a alcanzar una meta conjunta, con la intención de que cada impugnación sea considerada como una forma de mejorar la decisión, independientemente de preferencias personales. Este “no” fundado, según el propio Endenburg, modifica el comportamiento del grupo debido a que no se intenta convencer, sino solucionar en conjunto. Lo anterior implica que la decisión consentida, a menudo, tiene una temporalidad para que ésta sea analizada y evaluada por el grupo si fue útil o si necesita ser revisada: “[p]or lo tanto, la decisión basada en el consentimiento no sustituye a otras formas de toma de decisiones, sino que las gobierna” (Eckstein, 2016: 2).

El segundo principio se refiere a la denominación como círculos a las unidades administrativas y que tienen como características fundamentales que ese grupo de personas posea un objetivo en común y tenga los mismos derechos dentro de ese espacio. No hay superiores en la toma de decisiones debido a que, cuando se pretende tomar una de ellas, se solicita su consentimiento. Son considerados como

semiautónomos y auto-organizados con respecto a sus objetivos, es decir, tienen la libertad de decidir cómo es que pretenden conseguir sus propósitos.

Diagrama 6. Diseño de estructura sociocrática.



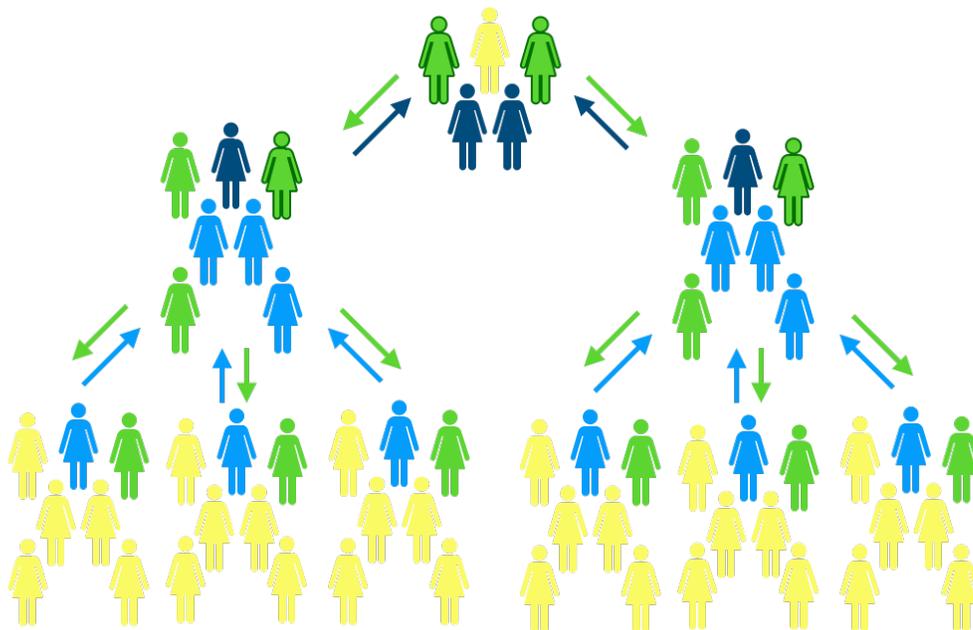
Fuente: adaptación de Buck (2014).

Por su parte, el tercer principio es relativo a la estructuración de los círculos. Esta particularidad de la sociocracia en nombrar como “doble enlace” a una manera en la cual los círculos se retroalimentan así mismos. En una estructura burocrática la jerarquía produce que la parte superior asigne personas para dirigir o administrar una unidad inferior. En contraste, la sociocracia defiende la idea de la interconexión mediante la designación de personas, por consenso, en cada círculo, de la base a la dirección, para que trabajen siempre en dos niveles del escalafón; como administrar del círculo y como compañero en el nivel al que fue designado (como representante).

Una persona, entonces, puede ser miembro regular de un círculo, al tiempo de ser representante en el círculo un nivel más arriba y se le pide consentimiento cuando se trata de tomar decisiones. De esta manera, Eckstein (2016) afirma que este enlace doble resuelve la posición “de sándwich” (achata la jerarquía) de la mayoría de los gerentes de nivel medio: por un lado, gestionan su grupo de acuerdo

con lo que decidieron en su nivel jerárquico y, por otro lado, proporcionan la retroalimentación de su grupo al grado superior.

Diagrama 7. Jerarquía sociocrática con doble enlace.



Fuente: adaptación de Eckstein (2016).

La relación entre la sociocracia y la teoría de sistemas, mencionada en párrafos anteriores, es puesta en evidencia con la necesidad de responder al entorno interno y externo de la organización mediante la estructuración de los círculos. Por lo tanto, los círculos son un sistema vivo, *ergo*, un sistema dinámico que puede evaluar y ajustar en un entorno en constante cambio (Romme, 1995). El “bucle de retroalimentación” es la representación de una relación circular con el poder en sentidos contrarios: abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, lo que busca hacer más práctico que la existencia de delegados de la dirección en algunas de las unidades subordinadas, además de prescindir de agentes externos para dicho cometido.

El cuarto y último principio de la elección de las personas para funciones y tareas se centra en los roles y responsabilidades, a través del consentimiento del círculo, atendiendo únicamente a la realización del trabajo y si la persona sugerida

podrá realizar el tipo de trabajo o quizá poner en riesgo la meta de todo el grupo. Quien es propuesto, siempre se pregunta al último lugar durante la elección, después de escuchar las confirmaciones de sus compañeros, con la intención de generar confianza en sí mismo para el cumplimiento de las tareas.

En términos teóricos, la estructura dinámica es un proceso circular de hacer-conducir. Romme (1995) argumenta que este procedimiento es similar al de un termostato: durante la primera etapa se emiten instrucciones; en la segunda, se llevan a cabo esos ordenamientos. Adicionalmente, se presenta una tercera etapa: la medición de los resultados y su comunicación a la dirección, quien posteriormente compara el resultado con la norma y, con base en esa evaluación, emite una instrucción reformadora.

Buck y Endenburg (2012) advierten que resultaría erróneo percibir que la sociocracia es una herramienta para usar contra la alta administración de una organización. La lógica, afirman, se expresa en el control de una organización en manos tanto de la alta dirección como de la gerencia, y tanto de la gerencia como de la base organizativa. Este vínculo de auto-organización por sistemas pretende anular el dominio de uno sobre el otro y no atrapar a las personas en una relación jefe-servidor, pues fundamentalmente presentan una relación de igualdad.

Algunas de las ventajas y desventajas promisorias del modelo sociocrático se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 5. Ventajas y desventajas del modelo de organización sociocrática

Ventajas	Desventajas
Promueve la creatividad y la resolución de problemas en toda la organización.	Requiere una cuidadosa planificación de la implementación
Apoya los intereses de los inversionistas, la gerencia y el personal	Necesita formación en nuevos conceptos.
Acelera la adaptación al cambio.	Puede provocar diversas emociones intensas durante la implementación (escepticismo, euforia, ansiedad, emoción)
Involucra y utiliza la energía de cada miembro de la organización	Al principio puede ser incómodo para quienes no están acostumbrados a compartir la responsabilidad de las decisiones difíciles.
Incrementa el compromiso del personal e identificación con la organización.	
Resultados en menos reuniones más satisfactorias.	
Sensibiliza los costos.	
Disminuye las probabilidades de agotamiento	
Construye programa de autodisciplina.	
Apoya el liderazgo entre compañeros	

Fuente: adaptación de Buck y Endenburg (2012).

En el sector público no hay evidencia empírica que hasta el momento permita afirmar que se ha aplicado completamente el modelo de la sociocracia. No obstante, su empleo ya es motivo de conversaciones y advertencias debido a su connotación ligada al ámbito empresarial. Giraldo (2010) sugiere que la sociocracia puede tener eficacia solo si las reformas para controlar el sistema de representación política mediante la participación social en las decisiones públicas, se reproducen en paralelo con la introducción de reformas de control del sistema económico que, manteniéndose desregulado y liberalizado, conserva intacta la capacidad de cooptación sobre la toma de decisiones gubernamentales. De no producirse estas modificaciones, la sociocracia solo sería un modelo más, igual de amable con las políticas neoliberales.

En otro orden de ideas, la Holocracia [*Holacracy*], es una derivación realizada por Brian J. Robertson después de estudiar la sociocracia con John Buck y hacer adiciones al modelo. Entre las diferencias más sustantivas se encuentra

que, para el modelo holacrático, el enlace doble se denomina enlace principal y enlace representante. También, como regla general para decidir el consentimiento, se define la objeción a partir del perjuicio que ésta pueda generar al grupo; además, se detallan reglas muy estrictas para las llamadas reuniones de gobernanza y estratégicas, por ejemplo, dedicar diálogos acerca de las tensiones que experimenta una persona con el grupo, y así darle respuesta a ese individuo sin resolver el problema general en cuestión (la aceptación de los participantes) (Eckstein, 2016).

Robertson (2015) presenta a la holocracia como una respuesta a la incapacidad del diseño de la organización moderna para evolucionar y adaptarse a entornos complejos e inestables como el mundo actual postindustrial, más allá de un plano meramente superficial, en función de la energía producida por las tensiones<sup>27</sup> reales percibidas por las personas que forman parte de la estructura.

En consecuencia, sostiene el mismo autor, a pesar de los nuevos paradigmas en materia de diseño organizacional éste sigue siendo aplicado en formas organizativas tradicionales produciendo conflicto entre las técnicas añadidas y la estructura convencional. Para Robertson (2015: 23), la clave de la holocracia se centra en la alteración del poder y la autoridad en una organización debido a que es el núcleo que hace funcionar a la organización, pues “define el espacio en el que ocurre todo lo demás y las normas básicas a las que debe atenerse en su actuación. También define la manera en que está estructurado el sistema global, la forma de interactuar y cooperar de los diferentes procesos, y la distribución y asignación de la energía entre las aplicaciones...”, es decir, los procedimientos operativos.

La holocracia se manifiesta como una alternativa al modelo jerárquico, en oposición se inspira en el cuerpo humano: un sistema conformado por una red de entidades distribuidas autónomamente, que reciben los nombres de células, órganos y sistemas orgánicos, cada uno con la capacidad de asimilar mensajes, procesarlos y generar un resultado.

---

<sup>27</sup> Diferencia entre cómo son las cosas y cómo podrían ser.

Este desafío contra la autocracia es producto de la observación sobre algunas organizaciones que buscaron omitir cualquier estructura de poder explícita y que derivó, eventualmente, en el surgimiento de un orden implícito más político y resistente al cambio. Asimismo, a las conclusiones que Robertson (2015) llegó mostraron que, ciertas organizaciones que se tratan de dirigir por medio de la toma de decisiones por consenso terminaban encerrados en largas reuniones que parecían tratar de imponer determinada visión y restaban tiempo para las labores.

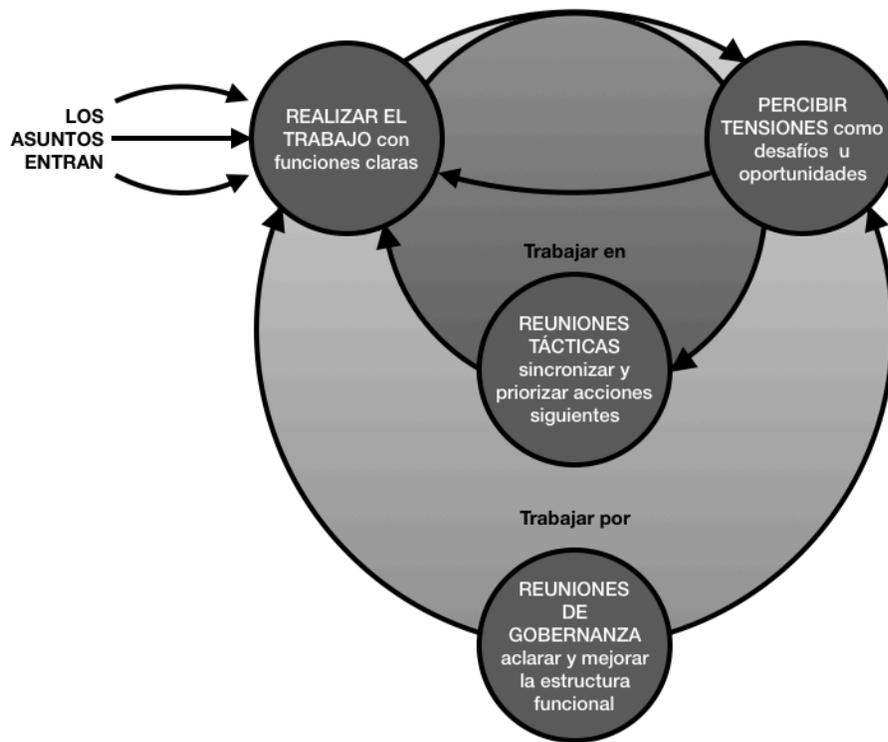
Producto de estas reflexiones, Robertson (2015) argumenta que la estructura holacrática distribuye el poder modificando la sede en donde reside. Pasa de una persona, o de un grupo, a un proceso definido en una constitución o reglamento básico de la organización. De acuerdo con este autor: “al igual que un congreso constituido constitucionalmente que determina las leyes que ni siquiera puede ignorar un presidente, así también la constitución de la holocracia determina que la autoridad de la organización descansa en un proceso legislativo, y no en un legislador autocrático” (Robertson, 2015: 33).

Este cambio del liderazgo personal modifica la relación funcional entre las personas que integran la organización permitiéndoles dirigir su propia función al servicio del propósito organizacional, pues dota de responsabilidad y autoridad a quien solo recibía mandatos. El término que utiliza la holocracia para denominar el proceso de asignación de poder o autoridad es “gobernanza”, entendida como un proceso continuo que ocurre equipo por equipo en las llamadas “reuniones de gobernanza”.

Con base en este planteamiento, la holocracia toma parte de las funciones de diseño organizativo que tradicionalmente estaban relacionadas con la dirección y las ubica en procesos que se promulgan por toda la organización con la participación general. En otras palabras, lo anterior está vinculado a la forma de trabajar, el “patrón de organización”, en contraste con las decisiones concretas que se toman bajo ese marco; se refiere a la estrategia o a “[...] la estructura del trabajo de la

siltorganización, y de las autoridades y expectativas que la acompañan” (Robertson: 2015: 38-39).

Diagrama 8. Funcionamiento de la Holocracia



Fuente: Robertson (2015).

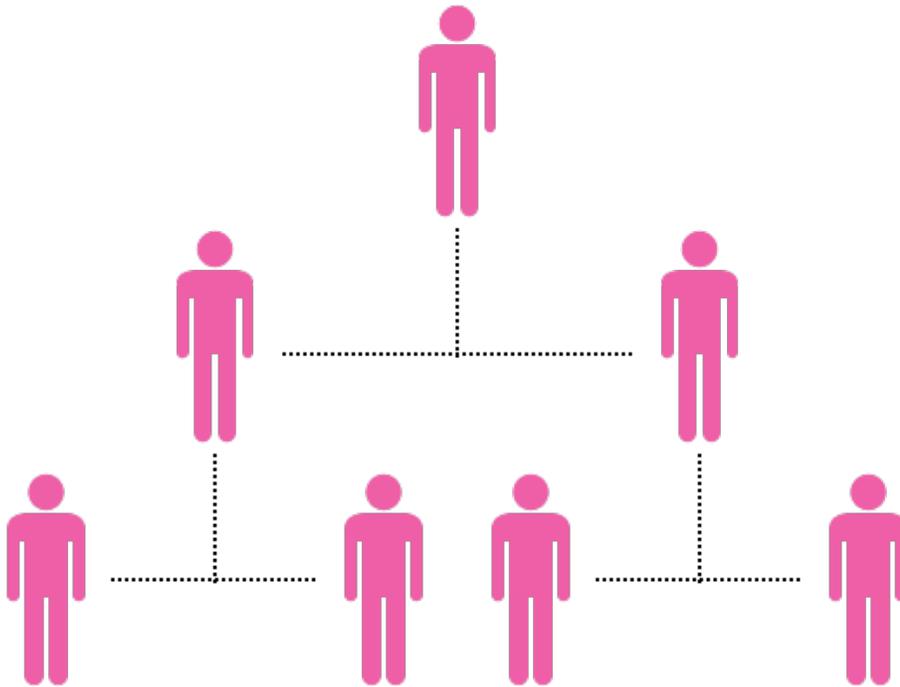
La importancia de este tipo de gobernanza de la organización radica en su carácter explícito. Robertson (2015) deduce que la forma implícita también define normas, funciones y parámetros que delimitan las acciones, sin embargo, puede ser inestable. En cambio, si los reglamentos de las organizaciones se apropian de la gobernanza y se formaliza, cada equipo podría mejorar continuamente los patrones organizativos a través del aprovechamiento de las ideas de sus integrantes. Los propósitos que cada unidad defina serán la herramienta de toma de decisiones donde gravitarán todas las actividades que realicen.

La proposición holocrática parte de una premisa próxima a la hipótesis contingente: “la estructura formal en la mayoría de las organizaciones está bastante alejada de los acontecimientos y necesidades cotidianos, así que las

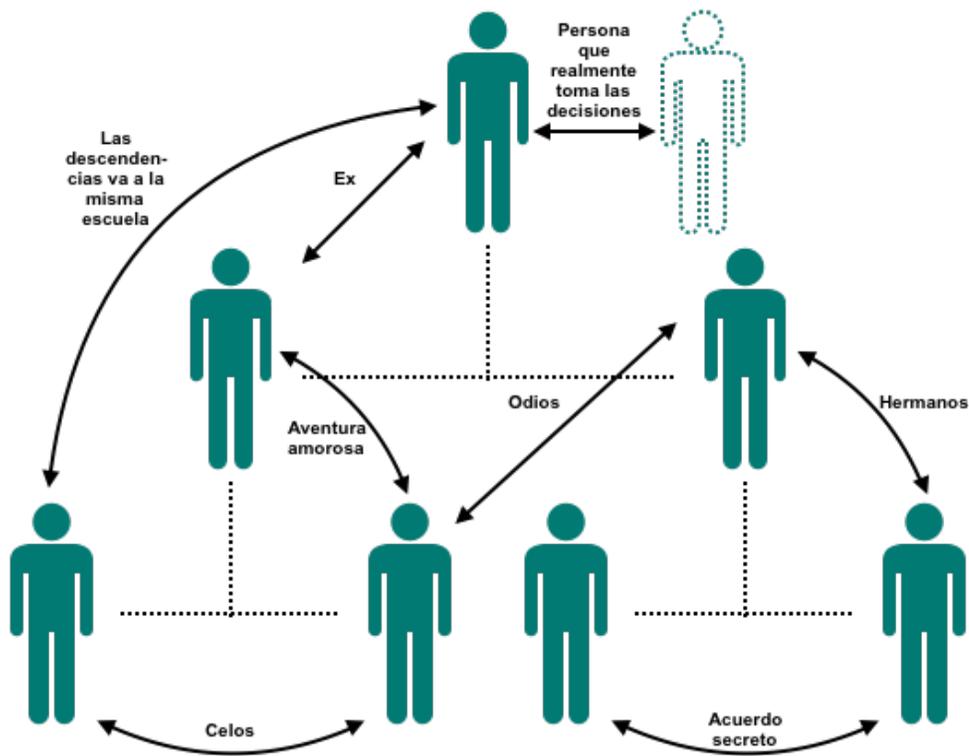
descripciones de las funciones son poco más que unas reliquias burocráticas formales” (Robertson, 2015: 48). El tesis subyacente, es que cuando la estructura formal de la organización procura escasa orientación práctica, las personas buscan una manera de superar ese obstáculo para la realización de su trabajo, dando lugar a una estructura operativa implícita, modelada por las relaciones personales y la política, y normada por reglas culturales.

Diagrama 9. Diferenciación entre las estructuras formal e informal

Estructura organizativa como creemos que es:



Estructura organizativa como en verdad es:



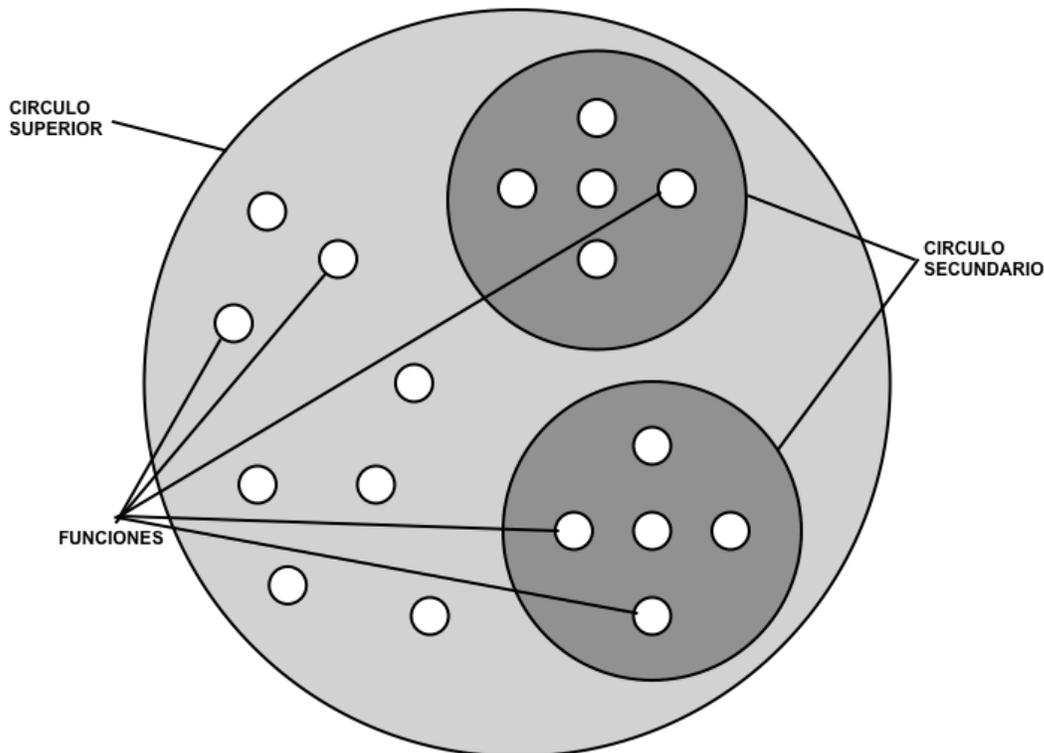
Fuente: adaptación de Robertson (2015).

La figura anterior permite dilucidar gráficamente la oferta de la holocracia, la cual está encaminada a que esta dicotomía entre el *ser* y el *deber ser* se resuelva en las reuniones de gobernanza para conciliar las tensiones producidas por la estructura en uso y la estructura necesaria. Así, la conjunción de los dos arreglos en un tercero nuevo en continuo proceso evolutivo: la holarquía, es decir, la conexión entre holones.

Un holón, como retoma Robertson (2015: 50) de Arthur Koestler, es un “todo que forma parte de un todo mayor”. Por tanto, los holones más pequeños dentro de una organización son las personas, acogidos por holones mayores que pueden ser equipos, departamentos u otras formas de agrupamiento, quienes activan las tareas de la organización distribuidas en funciones, las cuales fungen de base para el repartimiento de la autoridad, como se ha mencionado. Cuando las

responsabilidades de llevar a cabo los quehaceres asignados son excesivas para una sola persona, éstas son desglosadas en múltiples secundarias y son fijadas a un círculo. Esquemáticamente, una holarquía parece una serie de círculos alojados unos en otros que agrupan funciones y donde cada holón conserva su autonomía y autoridad individual.

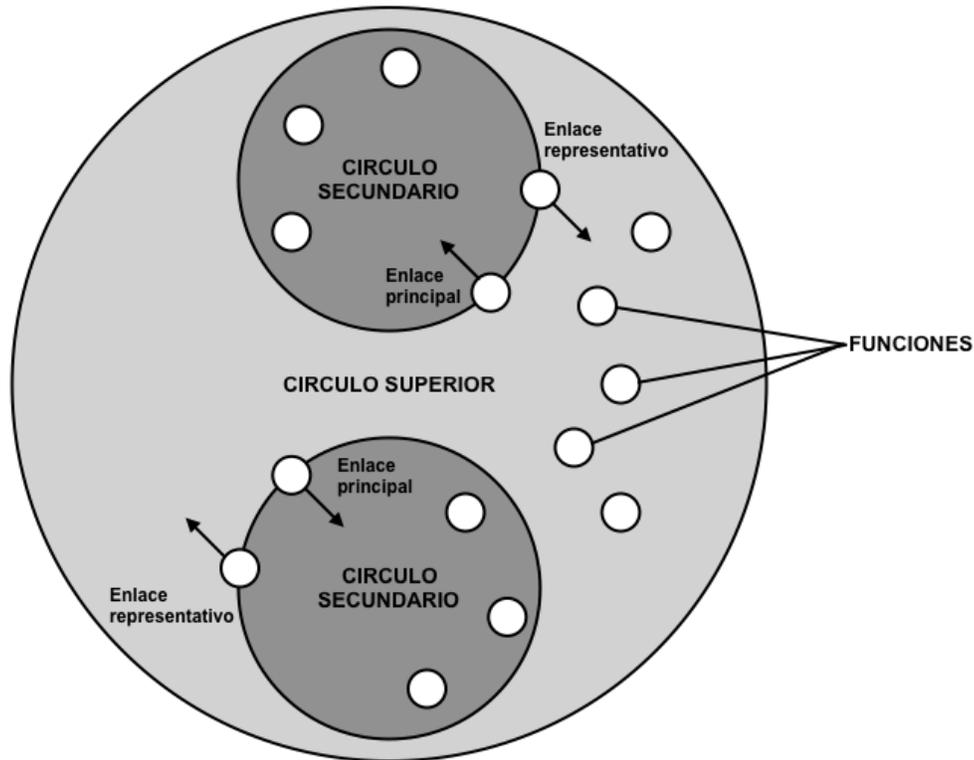
Diagrama 10. Estructura básica de los círculos



Fuente: adaptación de Robertson (2015).

La vinculación entre círculos tiene especial similitud con la sociocracia. En la holocracia, el círculo superior y los secundarios se relacionan mediante dos funciones especiales llamadas enlaces. El enlace principal es designado por el círculo principal para que represente sus necesidades en el círculo subsidiario y busque alinearlos al contexto general (siempre con la autoridad limitada por la constitución holocrática, por ejemplo, está impedido para expulsar a alguien), mientras que el enlace representativo es electo por el círculo secundario y lo personifica dentro del círculo superior. Este último constituye la respuesta de lo que realmente ocurre en la operación de la organización.

Diagrama 11. Círculos de enlace



Fuente: adaptación de Robertson (2015).

Además de los enlaces mencionados, existe un tercer tipo nombrado “enlace cruzado”, el cual conecta los círculos paralelos o alejados por la estructura holárquica proporcionando un canal directo para procesar las tensiones percibidas por uno de los grupos, sin la necesidad de que pasen por los conductos normales.

También resulta necesario que todos los círculos desempeñen dos funciones concretas con el objetivo de dirigir las reuniones: la de orientar y la del secretariado. Ambas son electas durante las reuniones de gobernanza de los círculos utilizando un proceso de elección, normado por la constitución holacrática, que establece un periodo de vigencia para la función electa y reelecciones no consecutivas.

El procesamiento de las tensiones dentro de los círculos se lleva a cabo en dos tipos de asambleas. Las primeras, que a *grosso modo* se han detallado, son las “reuniones de gobernanza” donde las personas que integran el círculo perfeccionan la estructura organizativa basadas en la experiencia e información producto del

trabajo diario. Por su parte, la segunda forma son las “reuniones tácticas” donde se debate sobre las operaciones cotidianas, la sincronización para su realización y las prioridades para la atención de las dificultades que puedan impedir el cumplimiento del quehacer establecido.

En síntesis, la propuesta de la holocracia representa una reestructuración independientemente de las personas, pues se sustenta en un tipo de jerarquía centrado en la ubicación del trabajo dentro de un sistema general, determinando los límites entre los diversos sujetos que hacen esa labor, en vez de estructurar las relaciones de poder –quién da órdenes y quiénes las reciben–.

Con base en el desarrollo teórico expuesto expuesto en líneas anteriores sobre el diseño organizacional, se busca ampliar la capacidad de comprender las formas organizativas, específicamente, conocer y entender la operación, alcances e impactos de las organizaciones sujeto de estudio de esta investigación: los Caracoles Zapatistas.

## **4. Estudio de caso: el diseño organizacional del autogobierno zapatista.**

El marco analítico del diseño organizacional y el entendimiento de las formas organizativas ofrece oportunidades para conocer y entender la operación, alcances e impactos de las organizaciones. Por ello, y con base en el desarrollo teórico expuesto en los capítulos anteriores, esta sección busca concretar esta investigación sobre el sujeto de estudio seleccionado: los Caracoles Zapatistas. En primera instancia, se explicará la metodología mediante la cual se fundamenta este análisis que busca conocer el funcionamiento de las comunidades neozapatistas y los efectos de estas manifestaciones comunitarias indígenas. En seguida, se expondrá la descripción contextual en torno a la expresión social bajo escrutinio por medio del análisis documental. Finalmente, serán detallados los resultados de la visita de campo realizada que da cuenta de la situación y características organizacionales de estos fenómenos de autogobierno indígenas.

### **4.1 Apartado metodológico**

La presente complejidad de la trama social y su dinámica cada vez más mundializada, intercultural y tecnologizada, al tiempo de que se vuelve más heterogénea, desarticulada y desigual (Salgado, 2009), apremia a los estudios contemporáneos sobre Administración Pública a no limitarse en conceder interpretaciones unívocas y deterministas de los sucesos que investiga. Lo anterior implica, igualmente, entender que para esta disciplina, ningún enfoque metodológico resulta ideal o mejor para realizar investigaciones sobre la muy plural sociedad organizacional, pues resultan complementarios unos de otros.

No obstante, es reconocido por la comunidad académica que el uso de metodologías cualitativas en la investigación social se ha expandido durante los últimos años después de que fueran desplazadas desde los años cincuenta por el auge cuantitativo y el incremento en la utilización de las computadoras para realizar cálculos matemáticos complejos de forma más rápida y precisa (Miller y

Yang, 2007). El aumento del empleo de lo cualitativo está relacionado con la complejidad y diversidad del mundo social que, según Cornejo, Besoain y Mendoza (2011), ha ido demandando metodologías pertinentes para estudiar y comprender los fenómenos sociales en el contexto histórico actual.

En contraste con la Ciencia Política preocupada por el papel de las instituciones en la sociedad, la Administración Pública de orientación cualitativa se micro-enfoca en el estudio de la vida organizacional, para la cual comparte fronteras teóricas con la Sociología, la Antropología y la Psicología; debido a que en términos de percepción práctica sobre las manifestaciones a estudiar, se fundamenta a través de métodos cualitativos, a pesar de poseer una retórica predominantemente cuantitativa y orientada a la estadística (Miller y Yang, 2007).

Asimismo, también es posible entender el creciente ejercicio de metodologías cualitativas como expresión del interés por las temáticas del “sujeto” y de lo “subjetivo” como objetos de estudio científico. Realizar investigación desde estas lógicas ha significado un importante desafío técnico que ha demostrado la imposibilidad de neutralidad del sujeto investigador respecto del sujeto investigado, así como de la conceptualización del conocimiento y la investigación como proceso de construcción de significados en un determinado contexto social (Cornejo, Besoain y Mendoza, 2011).

El enfoque cualitativo es esencial para la investigación minuciosa (Blanco, 2006). De forma holística y lo más natural, este tipo de investigación tiene como prioridad la descripción y explicación detallada y profunda, a veces mediante el uso de cuestionarios que recojan el sentir de los entrevistados; así como el análisis basado en la preparación y modo de ver las cosas por parte del investigador, usualmente por medio de los datos recogidos por la observación o por cuestionarios.

La investigación cualitativa resulta una actividad situada que ubica al investigador como observador que trata de dar sentido o interpretar los fenómenos en términos de aquellos significados que las personas les brindan. Dicha acción

implica un estudio profundo orientado a un pequeño número de casos, un propósito de conocimiento detallado, el tratar de descubrir cómo sucede y, tiene como objetivo principal, hacer que los hechos sean comprensibles, reduciendo el énfasis en derivar inferencias (Miller y Yang, 2007).

En la actualidad, hay diversos métodos y estilos heurísticos que forman parte de la investigación cualitativa y que permiten la construcción de un tipo de conocimiento surgido desde quienes producen y viven la realidad social y cultural, también llamados actores o protagonistas sociales. Para fines de esta investigación, después de haber realizado una revisión bibliográfica sobre esta metodología<sup>28</sup>, en la siguiente tabla se encuentran sintetizados los cuatro tipos principales de estrategias de investigación cualitativa que son relevantes para los administradores públicos en general:

Tabla 6. Estrategias de investigación cualitativas

<b>Estrategia de investigación</b>	<b>Descripción</b>
Fenomenología	Intenta revelar el significado esencial de las acciones humanas. En fenomenología, la comprensión se logra ante todo reflexionando sobre las propias experiencias. Luego, se llevan a cabo entrevistas y conversaciones en profundidad con sujetos con el objetivo de producir descripciones experienciales de los fenómenos. Estas conversaciones se graban, se transcriben y se examinan a fondo. Las palabras y frases descriptivas son resaltadas y estudiadas. También se pueden utilizar datos de otras fuentes relevantes.
Etnografía	La etnografía y la observación participante pueden entenderse como la descripción de la cultura de un grupo desde la perspectiva de ese grupo. La observación participante se centra en la interacción humana y el significado visto desde el punto de vista de los expertos en situaciones de la vida cotidiana. Su objetivo es generar verdades prácticas y teóricas formuladas como teorías interpretativas. Implica un proceso abierto, flexible y lógico de investigación a través del cual lo que se estudia constantemente está sujeto a una redefinición basada en la experiencia de campo y la observación. Además, la observación participante se concentra en la descripción y el análisis en profundidad de algunos fenómenos. La participación es una estrategia para obtener acceso a dimensiones de la vida y experiencia humanas inaccesibles de otra manera.

<sup>28</sup> Véase el “Anexo 2 Apuntes sobre la investigación cualitativa”.

Teoría Fundamentada	La pregunta de investigación en un estudio de teoría fundamentada es una afirmación que identifica el fenómeno a estudiar. El investigador debe confiar en su capacidad para reconocer lo que es importante en los datos y darle sentido.
Investigación de acción	Es una estrategia de investigación que estudia la acción con tres objetivos: hacer que la acción sea más efectiva y eficiente; empoderamiento y participación; y desarrollando el conocimiento científico. La investigación de acción es una estrategia de investigación diferente en diferentes entornos. Se han identificado cuatro variedades de investigación de acción: diagnóstica, participante, empírica y experimental. También se han reconocido tres enfoques principales para la investigación participativa: la investigación cooperativa, la investigación de acción participativa y la ciencia de acción y la investigación de acción. Además de cinco campos de práctica que han contribuido a esta investigación de acción participativa: investigación de acción en organizaciones, investigación de acción participativa en desarrollo comunitario, investigación de acción en escuelas, investigación participativa de agricultores y generación de tecnología, y evaluación participativa.

Fuente: adaptación de Miller y Yang (2007).

Las investigaciones cualitativas han desarrollado diferentes técnicas que generan determinadas condiciones para el encuentro entre sujetos. Para Cornejo, Besoain y Mendoza (2011: 6), estas técnicas “otorgan distintas condiciones de producción a los datos, condiciones que comprenden elementos materiales (lugar físico del encuentro, tiempo disponible, condiciones climáticas), contextuales (contingencia social, política, cultural), biográficos (momento de la vida del participante y del investigador), psicológicas (estado emocional de ambos), entre otras características que se consideren significativas para analizar el material y que le dan a este su especificidad y su carácter particular”.

Entre las principales técnicas cualitativas de recolección y análisis de datos, se encuentran: análisis de contenido, análisis documental, análisis histórico, cinéticas, cuestionarios, entrevistas de élite, entrevistas, estudio de casos, etnografía, grupos focales, historia de vida, medidas discretas, muestreo no probabilística-exploratorio, narraciones, observación participante, películas, proxemias y algunas técnicas psicológicas (Miller y Yang, 2007; Blanco, 2006). Para fines operativos, éstas serán agrupadas y sintetizadas en la siguiente tabla en tres categorías: observación, entrevistas y análisis documental.

Tabla 7. Categorías de técnicas cualitativas de recolección y análisis de datos

Categorías	Descripción
Observación	<p>Implica la anotación sistemática y el registro de eventos, comportamientos y artefactos (objetos) en el entorno social elegido para el estudio. A veces se clasifica como diferente de la observación participante por los diferentes niveles de participación del investigador: observador completo, observador como participante, participante como observador y participante completo.</p> <p>También requiere actividades que son inherentes a otros métodos de recopilación de datos (por ejemplo, entrevistas), como obtener acceso al entorno social, establecer una relación con las personas del entorno, etc. La observación se desarrolla en dos etapas: (1) desenfocada y descriptiva y (2) enfocada, cuando las preguntas de investigación se aclaran.</p>
Entrevistas	<p>Se pueden distinguir en tres dimensiones: (1) tipo de preguntas (estructuradas, no estructuradas o semiestructuradas), (2) número de entrevistados interrogados simultáneamente (individuales o grupales) y (3) selección de entrevistados (aleatorios o especializados). La forma más popular es la entrevista individual, uno a uno y aleatoria, que a menudo utiliza preguntas estructuradas o semiestructuradas. Las entrevistas individuales, en persona, en profundidad, no estructuradas a menudo se llaman entrevistas etnográficas. Hay más de un tipo de entrevista grupal: grupos focales, lluvia de ideas, Delphi, entre otros, de los cuales el grupo focal es el más común.</p> <p>Por lo general, diferentes estilos de entrevistas requieren diferentes técnicas. Por ejemplo, en las entrevistas estructuradas, el investigador debe ser más neutral, mientras que en una entrevista etnográfica debe estar más "involucrado": tratar de entablar una conversación, obtener respuestas y ser empático. Las respuestas no se tratan como textos simples, sino que se analizan junto con el lenguaje corporal del encuestado, el uso del espacio interpersonal, el tono de voz y el flujo del habla. En las entrevistas etnográficas, es importante ubicar a los "informantes clave", establecer relaciones con los consultados y comprender su cultura e idioma (incluido el lenguaje corporal y las normas culturales).</p>
Análisis textual y de artefactos	<p>Los textos escritos y los artefactos constituyen la evidencia muda. Se distingue entre registros (textos que certifican algún tipo de transacción formal, como contratos) y documentos (textos creados en gran parte por motivos personales, como diarios). Los registros (por ejemplo, registros de censos, materiales de archivo) son una fuente de datos ampliamente utilizada en la administración pública. Los artefactos son piezas de la cultura material que caracterizan el entorno social (por ejemplo, un traje de tres piezas indica un entorno social formal, mientras que los pantalones cortos y una camiseta indican un ambiente informal).</p> <p>Hay varios métodos para analizar textos. El más común, tal vez, es el análisis de contenido. Otros tipos de análisis de documentos incluyen (1) el análisis narrativo, es decir, examinar la forma de una narrativa para transmitir un significado y (2) la deconstrucción postestructuralista y posmoderna, que es la práctica de "desarmar las cosas", de mostrar que el significado de un texto en particular es indeterminado y se puede representar de manera diferente en un sistema semiótico diferente (sistema de signos). Los artefactos generalmente se analizan situándolos en un contexto y analizando su función en ese entorno social (por ejemplo, el papel de la vestimenta en mostrar el estado social).</p>

Fuente: adaptación de Miller y Yang (2007).

En cuanto al rigor y la calidad de las investigaciones cualitativas, no hay criterios mundialmente aceptados para juzgar la solidez de un estudio de este tipo que no sean los utilizados por los cuantitativistas como la validez interna y externa, la confiabilidad y la objetividad, aun cuando deberían ser abiertos y flexibles, considerando las características de las aproximaciones efectuadas mediante esta metodología. Esto se debe a que se carece de posibilidad de predicción y control, hay una influencia entre el sujeto investigador y el sujeto investigado, su propósito es la comprensión de las particularidades individuales y únicas, y los valores condicionan el proceso de investigación (Miller y Yang, 2007; Cornejo y Salas, 2011).

En términos de Cornejo y Salas (2011), esta forma de observar la realidad social se orienta por las cualidades del fenómeno, es decir, de la descripción de las características y relaciones entre ellas con el sujeto de estudio. De ahí que los criterios de predictibilidad, objetividad y replicabilidad, resulten incompatibles. Cada estilo de percibir un fenómeno social soporta una sucesión de supuestos relacionados con la realidad y de la relación del investigador con esa realidad, por lo que los parámetros de rigor deben permitir acceder y asegurar la integridad, confianza, autenticidad y credibilidad de los resultados de la investigación. A pesar de ello, Miller y Yang (2007) advierten que el investigador nunca podrá eliminar su sesgo, sino que deberá adoptar estrategias para equilibrarlo.

#### **4.1.1 Estudio de caso**

Por lo que respecta a esta investigación, que será de orden cualitativo como se ha dejado constancia en párrafos anteriores, utilizará la estrategia de estudio de caso con propósitos descriptivos y exploratorios, debido al imperativo de dar respuesta a preguntas del tipo “cómo”: ¿cómo se explica el autogobierno zapatista a partir de su diseño organizacional?; y de la forma “qué”: ¿qué particularidades se destacan del modelo de diseño organizacional del autogobierno zapatista que contribuyen al quehacer de la Administración Pública?. Lo anterior prescinde de contestar

interrogantes del arquetipo “por qué” que tienen propósitos experimentales o históricos.

Al tiempo, se ha seleccionado el estudio de caso pues es ideal para el examen de los eventos contemporáneos y la investigación donde no es posible manipular las conductas. Además, esta práctica agrupa algunas técnicas que serán de utilidad para la recolección de datos: la observación, las entrevistas y el análisis documental. También, cabe destacar que el estudio de caso no representa una muestra (Yin, 1994), ya que el objetivo del investigador es extender y generalizar las teorías (generalización analítica), en este caso, el análisis de las formas de organización política zapatista; y no enumerar las frecuencias (generalización estadística), como lo sería ejecutar un análisis particularizado sobre un modelo de organización y cifrar cuántas veces se repite.

Igualmente, un estudio de caso no requiere un largo tiempo debido a que se puede elaborar incluso desde una biblioteca, en oposición a la etnografía que demanda un extenso periodo en el campo, enfatiza en los detalles y deja constancia a través de evidencia observacional; o bien, se distingue de la observación participante que podría no necesitar de tiempo prolongado pero exige una inversión más exhaustiva en el terreno. Conjuntamente, la estrategia mencionada admite cubrir las condiciones contextuales de forma deliberada considerándolo de primera importancia para explicar el fenómeno de estudio.

#### **4.1.2 Metodología de la investigación**

El diseño de la presente investigación se apoya en los cinco componentes que Yin (1994) discurre relevantes: 1) la pregunta de estudio: ¿cómo se explica el autogobierno zapatista a partir de su diseño organizacional?; 2) las proposiciones o criterios de éxito: las organizaciones presentan una doble dinámica organizativa, en primer lugar, una cara formal fundada en una estructuración normada y, por otro lado, un aspecto informal basado en las relaciones sociales y de poder; 3) la unidad de análisis: el diseño organizacional del autogobierno en los Caracoles

Zapatistas; 4) la lógica que une datos y proposiciones: en la organización zapatista conviven dos estructuras organizativas, la primera, la del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) de orden militar y, la segunda, la de las Juntas de Buen Gobierno (JBG) y los órganos político-administrativos de carácter civil; y 5) los criterios para interpretar los resultados: aquellas características organizacionales que permitan la distinción entre las dos estructuras organizativas anteriormente aludidas.

El estudio de caso, de la misma forma, exige durante la fase de diseño una construcción teórica preliminar, la cual ha sido desarrollada en los anteriores tres capítulos que exploran las teorías más relevantes en el área de los estudios organizacionales, las formas de organización presentes en el mundo contemporáneo y los diseños organizativos que las estructuran. El desarrollo teórico realizado tiene como propósito brindar herramientas de análisis conceptual que permitan (1) describir el funcionamiento, capacidades y resultados de las formas de organización sujetas de investigación; (2) exponer estas experiencias colectivas en cuanto a los modos en que hacen política, así como lo relativo a las prácticas mediante las cuales las comunidades participan en el ejercicio gubernamental y en la toma de decisiones colectivas; y (3) explicar la asignación y agrupación de tareas y personas integrantes de la organización, al tiempo de relatar la configuración que permite a la organización adaptarse a su entorno.

Para la consecución de los objetivos de este trabajo de investigación, serán utilizadas dos técnicas de recolección de información: en primera instancia, se realizará un análisis documental sobre los escritos más relevantes del movimiento zapatista relativos a su organización de gobierno, el cual estará comprendido en el apartado próximo; y, en una segunda etapa, se complementará con la aplicación de entrevistas semiestructuradas a integrantes de la comunidad Yowitz, población sede del Caracol Roberto Barrios.

El subapartado 4.2.2 “Hallazgos de la investigación de campo” recoge los resultados de la investigación de campo realizada durante el mes de diciembre de

2017, cuando se consiguió el primer acercamiento con la comunidad y las primeras observaciones con el sujeto de estudio, así como durante diciembre de 2018, mes en el que se realizaron las entrevistas. La redacción de los párrafos se caracteriza por integrar las transcripciones de algunos de los enunciados más significativos relatados por las personas entrevistadas, lo anterior con la intención de preservar sus formas de pensar y sentir.

En la siguiente tabla se presentan de forma sintética la información referente a las entrevistas formalizadas para la consecución de este estudio:

Tabla 8. Entrevistas realizadas

<b>Fecha de realización</b>	<b>Cargo en la comunidad</b>	<b>Seudónimo<sup>29</sup></b>
17 de diciembre de 2018	Promotor de educación	Said
18 de diciembre de 2018	Tesorero	Juan

Fuente: elaboración propia.

## 4.2 Descripción del caso

Tras la primera aparición pública del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) el 1 de enero de 1994, donde más de tres mil indígenas ocuparon siete cabeceras municipales en las regiones de los Altos Centrales y la Selva Lacandona, del estado suroriental de Chiapas, quienes emplazaron al Estado mexicano al cumplimiento efectivo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la observancia de once demandas básicas agrupadas en la Primera Declaración de la Selva Lacandona (EZLN, 1994a): vivienda, tierra, trabajo, alimentación, salud, educación, independencia, democracia, libertad, justicia y paz. La agenda del movimiento indígena ha estado encaminada a la construcción de otro mundo posible (Harvey, 2016) mediante autogobiernos fundados en una forma diferente de hacer política desde el otro México, el profundo (Bonfil, 1990), y pugnando por el reconocimiento pluriétnico de la nación mexicana.

---

<sup>29</sup> Con el fin de salvaguardar la identidad de las personas entrevistadas, se decidió ocupar un nombre ficticio. Nombres de origen bíblico, por ejemplo “Said”, imperan en las comunidades por la fuerte influencia de la iglesia católica.

Ante la falta de cumplimiento de los Acuerdos de San Andrés firmados por el gobierno mexicano y los zapatistas, el EZLN decidió aplicar por su cuenta lo acordado y procedió a instaurar jurisdicciones autónomas como una estrategia para establecer lo acordado por la vía *de facto* (Burguete, 2005). Esta estratagema es recurrente entre algunos movimientos sociales en América Latina con los cuales comparte rasgos comunes: territorialización, autonomía frente al Estado y partidos políticos, afirmación de las identidades culturales, formación de dirigentes comunitarios desde los sistemas educativos autónomos, la reorganización del trabajo cercana a la naturaleza, el paso de formas de organización jerárquicas a más horizontales, y la autoafirmación mediante la ocupación del espacio público (Harvey, 2016: 8, citado en Zibechi 2014).

De esta manera han buscado, desde sus propios “territorios en resistencia” (Zibechi, 2014), romper con modos de organización social dominantes<sup>30</sup> y abrirse opciones de cambio basadas en un *ethos* diferente: el “mandar–obedeciendo”, al que López y Rivas (2011: 108) denominó como “democracia autonomista”, en contraposición de la “democracia tutelada” (promovida por el capitalismo neoliberal), fundamentada en la construcción del poder y la ciudadanía “desde abajo”, como una forma de vida cotidiana de control y ejercicio de poder desde el deber ser (la ética) que, a la postre, ha dado lugar a la construcción de “sus propias formas de gobierno autónomo a nivel comunitario, municipal y regional” (Harvey, 2016), y que ha dado pistas de institucionalización (Aranda, 2017).

Para los pueblos indígenas, el concepto de autonomía sobrepasa la independencia organizacional y la autoadministración socioeconómica, para referirse a la autodeterminación libre, es decir, al autogobierno a nivel comunitario con base en sus propias normas, usos y costumbres (Bartra y Otero, 2009). Es un proyecto de, por y para los pueblos indígenas que tiene el objetivo de ampliar los márgenes democráticos dentro del Estado-nación, así como equilibrar las relaciones

---

<sup>30</sup> Al respecto, Baschet (2017: 17) señala que se “nos ha acostumbrado a ver al Estado como la única forma del bien común y el indispensable instrumento de la transformación social”.

sociales y de poder, mediante la expansión de sus derechos colectivos y considerando los valores, los mecanismos de gobierno y la visión diferente del bienestar humano, económico y ecológico que les caracteriza (Cerdea y Barroso, 2011). Busca la construcción de un sujeto político autónomo diferenciado del Estado con capacidad de establecer sus propias reglas y prácticas, que responda a esos grupos culturalmente distintos al patrón occidental; y con potencial de negociación e interlocución frente al resto de la sociedad y el aparato estatal (Flores, 2016, Mazadiego, 2016; Modonesi, 2011; Piñeyro, 2013). Las autonomías de este tipo se constituyen como formas de resistencia ante el Estado neoliberal y, principalmente, contra el sistema capitalista. Se materializan con la construcción de regímenes políticos distintos a los dominantes, fundados en la organización de poderes propios, con facultades y competencias específicas de sus autoridades, relativas a la vida interna de las comunidades (López y Rivas, 2011). Es decir, no se pretende disputar por los espacios gubernamentales en los órganos tradicionales del Estado, si no edificar formas paralegales para el ejercicio del poder, constituyéndose como otro modelo de descentralización del poder (López, 2011)

El énfasis en la autonomía está vinculado a su importancia como “factor constitutivo de la lucha de estos pueblos frente al poder colonial” (Dinerstein, Ghiotto y Pascual, 2013: 119). La autonomía zapatista es producto de un esfuerzo organizativo que nace entre 1994 y 1996, caracterizado por evolucionar notablemente en cuanto a su complejidad organizativa.

El primer antecedente para la conformación de la actual organización zapatista se encuentra seis meses después de haber iniciado el levantamiento armado. En el marco de la Segunda Declaración de la Selva Lacandona (EZLN, 1994b), el EZLN convocó en agosto de 1994 a la sociedad civil a una Convención Nacional Democrática en el que sería el primer espacio de encuentro político y cultural, ubicado en el poblado Guadalupe Tepeyac, nombrado “Aguascalientes”, en alusión a la entidad federativa donde se celebró la convención de las fuerzas revolucionarias en 1914. A este espacio, construido en 27 días, se le sumarían en

noviembre de 1995 otros cuatro Aguascalientes ubicados en cada una de las regiones de Chiapas donde tiene influencia el EZLN: la Selva, el Norte, la Frontera y los Altos (Muñoz, 2003).

En tanto, en diciembre de 1994, como una estrategia para “romper el cerco” militar del Ejército mexicano, el EZLN ordena la creación de treinta y ocho (38) demarcaciones como jurisdicciones rebeldes, asentadas en territorios liberados de la presencia militar y en tierras recuperadas que se encontraban en manos de caciques y terratenientes, a las que se les llamó “municipios rebeldes” donde, en cumplimiento de las Leyes Revolucionarias Zapatistas<sup>31</sup>, el pueblo tendría el derecho de elegir libre y democráticamente a sus autoridades administrativas (Burguete, 2005).

No obstante, fue hasta 1997, año en el que se intensificó la ofensiva militar del Ejército Mexicano en las comunidades indígenas de Chiapas que los municipios emergieron como un espacio principal para la organización de la resistencia y la participación política. Las comunidades zapatistas formaron regiones autónomas y emprendieron sus propios procesos para instaurar gobiernos locales, entonces dirigieron sus energías a la tarea de desarrollar sistemas de educación, salud, agricultura y otros (Speed, 2011). Estos municipios serían la base territorial de los que en 1998 serían renombrados como “Municipios Autónomos Rebeldes Zapatistas” (o MAREZ), evidenciando un cambio de estrategia y fines del movimiento indígena: una respuesta territorial ante el acoso militar, a la creación de autogobiernos (Piñeyro, 2015).

En julio de 2003, después de varios meses donde los pueblos indígenas zapatistas prepararon una serie de cambios referentes al funcionamiento interno y a su relación con la sociedad civil, solicitaron al Subcomandante Insurgente Marcos asumiera las funciones de portavoz temporal de los MAREZ. El también vocero del

---

<sup>31</sup> Previo al alzamiento del 1 de enero de 1994, los zapatistas proclamaron en 1993 un conjunto de “leyes revolucionarias” que fueron aplicadas en los espacios bajo control del EZLN. La más conocida es la ley de mujeres que garantiza su derecho a decidir la cantidad de hijos, a ser elegida para cargo militar o civil y al matrimonio no obligatorio.

mando militar del EZLN, el Comité Clandestino Revolucionario Indígena – Comandancia General (CCRI-CG), dio a conocer siete comunicados a los cuales se les denominó “La Treceava Estela”.

A través de estos documentos, las y los zapatistas anunciaban la muerte (o desaparición) de los Aguascalientes, fijada el 8 de agosto de 2003, como respuesta a la imposición de proyectos y a la actitud paternalista adoptada por algunas organizaciones de la sociedad civil nacionales e internacionales, y como consecuencia del desarrollo desequilibrado que padecieron entre municipios autónomos, comunidades, e incluso entre familias de la mismas localidades debido, entre otras circunstancias, a la cercanía con centros urbanos o las condiciones de los accesos (EZLN, 2003).

Al tiempo, anunciaban el nacimiento de los “Caracoles”, espacios con otras funciones diferentes a los “agónicos” Aguascalientes (EZLN, 2003). El movimiento zapatista<sup>32</sup> se habría abocado a la “consolidación organizativa” (Aranda, 2017: 25). Los Caracoles serían “como puertas para entrarse a las comunidades y para que las comunidades salgan; como ventanas para vernos dentro y para que veamos fuera; como bocinas para sacar lejos nuestra palabra y para escuchar del que lejos está” (EZLN, 2003: s/p). El nombre que cada uno recibiría fue decidido en reuniones organizadas por los comités integrados por representantes de las bases de apoyo por cada una de las regiones o zonas donde el movimiento zapatista tiene influencia:

---

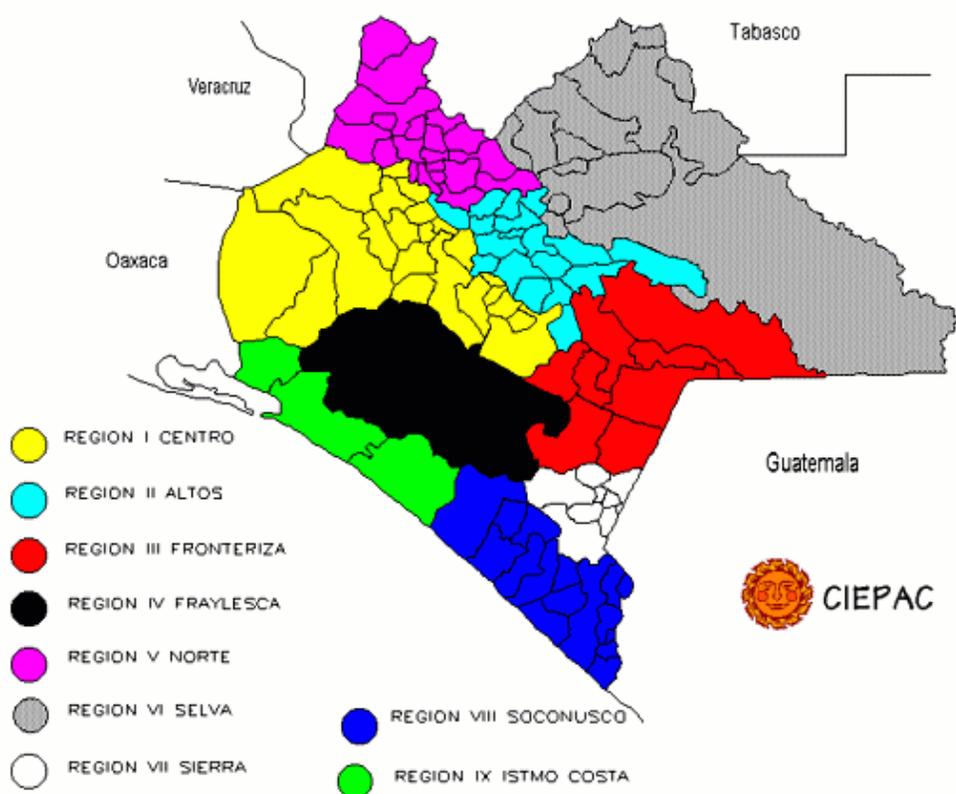
<sup>32</sup> De acuerdo con Martínez (2007: 98), los estudios sobre el zapatismo se han concentrado en el EZLN y ha enfatizado la faceta político militar del zapatismo en detrimento de las facetas políticas, sociales y culturales, por ello propone la categoría “movimiento zapatista”.

Tabla 9. Relación entre regiones, caracoles y población integrante.

Región de Chiapas	Nombre del Caracol	Significado	Población integrante
III Fronteriza	I Realidad	Madre de los Caracoles del mar de nuestros sueños	Tojolabales, tzeltales y mames
I Centro	II Morelia	Torbellino de nuestras palabras	Tzeltales, tzotziles y tojolabales
VI Selva	III Garrucha	Resistencia hacia un nuevo amanecer	Tzeltales
V Norte	IV Roberto Barrios	El Caracol que habla para todos	Choles, zoques y tzeltales
II Altos	V Oventik <sup>33</sup>	Resistencia y rebeldía por la humanidad	Tzotziles y tzeltales

Fuente: elaboración propia con base en EZLN (2003) y Martínez (2006).

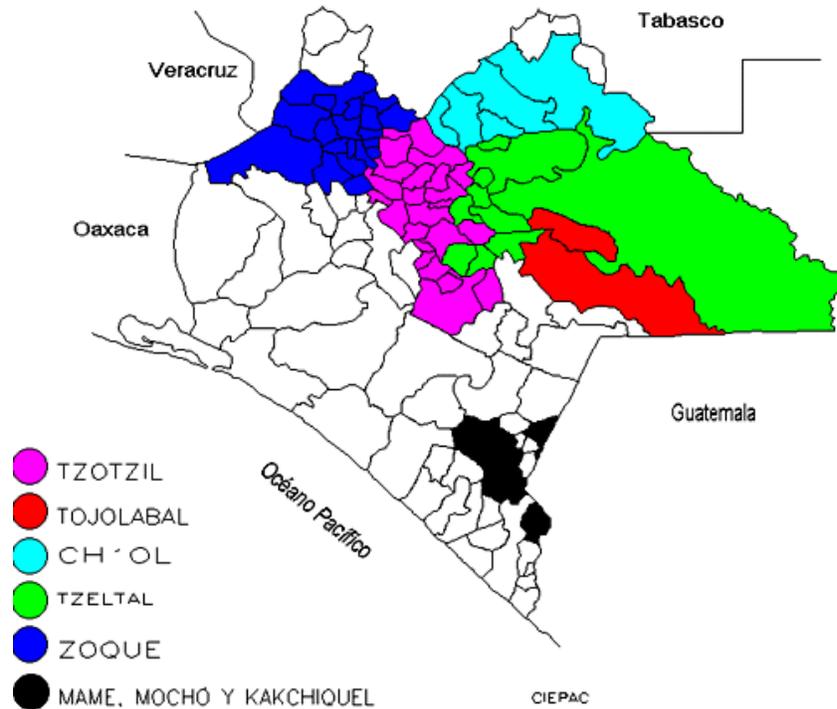
Mapa 1. Regiones de Chiapas



Fuente: Martínez, 2007b.

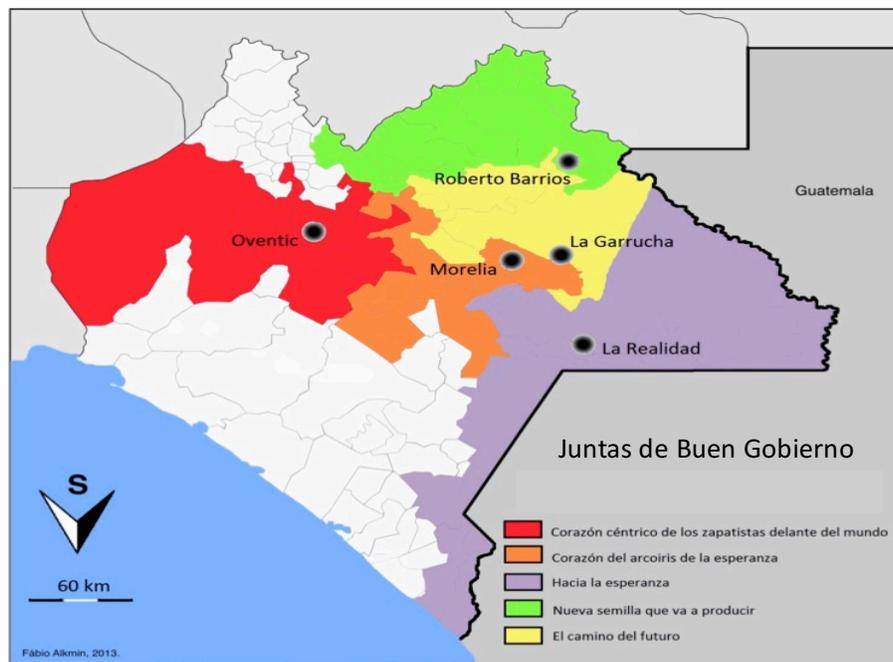
<sup>33</sup> En ocasiones, también es escrito como “Oventic” debido al uso de la “k” y la “c” en el español.

Mapa 2. Ubicación de grupos indígenas en Chiapas



Fuente: Clajadep [consultado el 20 de enero de 2019] <https://clajadep.lahaine.org/?p=4472>

Mapa 3. Ubicación geográfica de los Caracoles Zapatistas y las Juntas de Buen Gobierno



Fuente: Alkmin y Menezes (2013).

Como se muestra en la Tabla 9, cinco de las nueve regiones que integran el estado de Chiapas (Mapa 1) posee influencia el zapatismo, además algunas localidades de las regiones Sierra (región VI) y Soconusco (región VIII) que han sido incluidas al Caracol I de la Realidad. La población que compone dichos territorios es mayoritariamente indígena, a diferencia de tres de las cuatro regiones en donde no tiene presencia donde se componen de pobladores mestizos (Mapa 2). Además, el Mapa 3 expone que, geográficamente, los Caracoles Zapatistas están ubicados relativamente cerca de cabeceras municipales importantes para la entidad, por ejemplo: Oventik de San Cristobal de las Casas, Roberto Barrios de Palenque, la Realidad de Las Margaritas, Morelia de Altamirano y la Garrucha de Ocosingo.

De acuerdo con este documento, el proceso de construcción de autonomía emprendido por las comunidades indígenas zapatistas “no es fragmentación del país o separatismo, sino el ejercicio del derecho a gobernar y gobernarnos”. Igualmente, se afirma que el ejercicio de la autonomía, que ha transitado a “una etapa superior de organización” generalizada, ha sido conducida por las propias comunidades, mientras el Ejército Zapatista “se ha dedicado únicamente a acompañar, y a intervenir cuando hay conflictos o desviaciones” (EZLN, 2003: s/p).

Cabe destacar que en “La Treceava Estela” se elabora un diagnóstico que revela algunas de las causas que motivaron el cambio organizativo apenas descrito. Entre las razones relatadas se encuentran que “quienes tienen interlocución con la sociedad civil por el cargo que ocupan [...] reciban atenciones especiales y regalos que muchas veces dan de qué hablar en el resto de la comunidad y no siguen el criterio zapatista de «a cada quien según sus necesidades»”. A este respecto, se considera que “no se trata de una relación perversa [...] sino de algo natural en las relaciones humanas. Sin embargo, puede producir desequilibrios en la vida comunitaria si no hay contrapesos a esa atención privilegiada” (EZLN, 2003: s/p).

En lo referente a la relación autoridad<sup>34</sup>-comunidad, “se dan casos de quien se da la maña para burlar esto [el ‘mandar obedeciendo’, el informar regularmente a la comunidad sobre las decisiones, el ‘peso’ del colectivo y el ‘pasa la voz’] y corromperse, pero no llega muy lejos”, debido a que “[e]n cuanto la autoridad se desvía, se corrompe o [...] ‘está de haragán’, es removida del cargo y una nueva autoridad la sustituye” (EZLN, 2003: s/p).

El Subcomandante Insurgente Marcos argumenta, en la misma serie de comunicados, que “[e]sta «forma» de autogobierno [...] no es invención o aportación del EZLN. Viene de más lejos y, cuando nació el EZLN, ya tenía un buen rato que esto funcionaba, aunque sólo a nivel de cada comunidad”. Sin embargo, “es a raíz del crecimiento desmesurado del EZLN [...], que esta practica pasa de lo local a lo regional” (EZLN, 2003: s/p).

Este modelo había funcionado

“con responsables locales (esto es, los encargados de la organización en cada comunidad), regionales (un grupo de comunidades) y de zona (un grupo de regiones), el EZLN vio que, de forma natural, quienes no cumplían con los trabajos eran suplidos por otro. Aunque aquí, puesto que se trataba de una organización político-militar, el mando tomaba la decisión final” (EZLN, 2003: s/p).

No obstante, se afirma que “la estructura militar del EZLN ‘contaminaba’ de alguna forma una tradición de democracia y autogobierno. El EZLN era, por así decirlo, uno de los elementos “antidemocráticos” en una relación de democracia directa comunitaria”. En consecuencia, “[c]uando los municipios autónomos se echan a andar, el autogobierno no sólo pasa de lo local a lo regional, también se desprende (siempre de modo tendencial) de la ‘sombra’ de la estructura militar”. Ninguna

---

<sup>34</sup> “En las comunidades zapatistas el cargo de autoridad no tiene remuneración alguna (durante el tiempo en que la persona es autoridad, la comunidad le ayuda en su manutención), es concebido como un trabajo en beneficio del colectivo y es rotativo. No pocas veces es aplicado por el colectivo para sancionar la desidia o el desapego de alguno de sus integrantes, como cuando, a alguien que falta mucho a las asambleas comunitarias, se le castiga dándole un cargo como agente municipal o comisariado ejidal.” (EZLN, 2003: s/p).

persona de adscripción militar puede ocupar algún cargo de autoridad en el gobierno autónomo sin antes no renunciar definitivamente ante el Comité Clandestino Revolucionario Indígena; además, el EZLN no intervendrá de ninguna forma en la designación o destitución de las autoridades autónomas (EZLN, 2003: s/p).

Dinerstein, Ghiotto y Pascual (2013) consideran que la estructura militar del EZLN constituía un elemento antidemocrático dentro del sistema democrático (directo) comunitario, por lo que a partir de la conformación de las JBG, el Ejército ha tendido a dejar prevalecer los aspectos civiles en la organización.

Lo anterior, no supone una renuncia del EZLN a asumir el papel de garante del buen gobierno; el aparato militar no participa en la toma de decisiones de las comunidades pero permanece como veedor del “buen” (y no derrape en un “mal”) gobierno local. Asimismo, como parte este principio de regulación (similar al “frenos y contrapesos” de las democracias occidentales) entre civiles y milicias, se constituye una Comisión de Vigilancia encargada de controlar que se cumpla el mandato de la gente y vigilar la conducción del gobierno. Se compone de miembros de las comunidades adscritas a la JBG y también rotan una vez cada determinado tiempo, sin convertirse en una instancia profesional del control organizacional (Dinerstein, Ghiotto y Pascual, 2013).

No obstante, la relación que guarda la parte militar con la civil del movimiento zapatista es motivo de debates en torno a la cuestión de las posibilidades de la autonomía política. Para Mestries (2006, citado en Aranda, 2017) y Estrada (2007, citado en Aranda, 2017), el EZLN marca la pauta predominantemente en los procesos políticos de las comunidades, a pesar del mandato declarado en La Treceava Estela.

De acuerdo con esta posición analítica, “los principios y las prácticas zapatistas están condicionados por la lógica militar, la cual subordina y coarta la democracia que dice llevarse plenamente a cabo” (Aranda, 2017: 35). En contraste,

autores como Baronnet *et. al.* (2011, citado en Aranda, 2017), García Agustín (2013, citado en Aranda, 2017) y Aguirre Rojas (2014, citado en Aranda, 2017), sugieren que “la separación de funciones [...] es un hecho que se atestigua en el papel que guarda el primero en la defensa militar del territorio y la población zapatista. [...] brinda mayor legitimidad democrática tanto a las instituciones civiles zapatistas, como a sus nuevos voceros” (Aranda, 2017: 35).

En este sentido, Fernández (2010: s/p) afirma que la separación entre los gobiernos civiles y el Ejército Zapatista ha sido un “desprendimiento paulatino que se ha dado conforme se afianza la construcción de la autonomía en municipios y comunidades”. Lo anterior se observa durante el proceso de selección y elección de autoridades civiles autónomas, en sus diversos ámbitos y niveles de gobierno, propuestas y resultadas de las asambleas generales de las comunidades; asimismo, se hace presente en el procedimiento de destitución debido a que la estructura militar no interviene en este.

En otro orden de ideas, La Treceava Estela sugiere que el trabajo de los Consejos Autónomos, máximo órgano de decisión de los MAREZ, no “se trata de algo perfecto” que deba ser “idealizado”. Esto como resultado de que la política del “mandar-obedeciendo” no está “exenta de sube-y-bajas, contradicciones y desviaciones”. A pesar de ello, se reconoce, en condiciones de extrema pobreza, marginación y vastas limitaciones técnicas, “han logrado llevar adelante, con el apoyo fundamental de las ‘sociedades civiles’, una labor titánica: construir las condiciones materiales para la resistencia”, principalmente dos aspectos: la educación y la salud (EZLN, 2003: s/p).

Lo respectivo a otras materias competentes de los Consejos Autónomos, se valora un poco de avance en cuanto a tierras, trabajo y comercio; “en pañales” lo vinculado a vivienda y alimentación; “un poco bien” en cultura e información; “irregulares” lo relativo a la administración de justicia; y, finalmente, “llena de contradicciones” la relación entre Consejos con las comunidades zapatistas y en “constante fricción y enfrentamiento” con comunidades no zapatistas.

Asimismo, persistía una permanente duda y confusión sobre a quien dirigirse, al EZLN o a los Consejos Autónomos, en problemas vinculados a presuntas violaciones a los derechos humanos. En razón de lo anterior, se afirma, es que se realizaron los cambios estructurales y de funcionamiento que dieron el paso de los “Aguascalientes” a los “Caracoles”.

Como una exposición de motivos<sup>35</sup>, “La Treceava Estela” (2003) enlista los porqués de la transición organizacional:

1. “Para tratar de contrarrestar el desequilibrio en el desarrollo de los municipios autónomos y de las comunidades.
2. Para mediar en los conflictos que pudieran presentarse entre municipios autónomos, y entre municipios autónomos y municipios gubernamentales.
3. Para atender las denuncias contra los Consejos Autónomos por violaciones a los derechos humanos, protestas e inconformidades, investigar su veracidad, ordenar a los Consejos Autónomos Rebeldes Zapatistas, la corrección de estos errores, y para vigilar su cumplimiento.
4. Para vigilar la realización de proyectos y tareas comunitarias en los Municipios Autónomos Rebeldes Zapatistas, cuidando que se cumplan los tiempos y formas acordados por las comunidades; y para promover el apoyo a proyectos comunitarios en los Municipios Autónomos Rebeldes Zapatistas.
5. Para vigilar el cumplimiento de las leyes que, de común acuerdo con las comunidades, funcionen en los Municipios Rebeldes Zapatistas.
6. Para atender y guiar a la sociedad civil nacional e internacional para visitar comunidades, llevar adelante proyectos productivos, instalar campamentos de paz, realizar investigaciones (ojo: que dejen beneficio a las comunidades), y cualquier actividad permitida en comunidades rebeldes.
7. Para, de común acuerdo con el CCRI-CG del EZLN, promover y aprobar la participación de compañeros y compañeras de los Municipios Autónomos Rebeldes

---

<sup>35</sup> Con base en la definición consultada en el Sistema de Información Legislativa de la Secretaría de Gobernación (consultada el 9 de diciembre de 2018 en <https://bit.ly/2QIH1wi>), la “exposición de motivos” es una serie de “consideraciones jurídicas, políticas, sociales y económicas que justifican una iniciativa” a través de la cual “los actores autorizados [...] explican las razones por las cuales se crea, reforma, adiciona o deroga la ley y la intención de ésta”.

Zapatistas en actividades o eventos fuera de las comunidades rebeldes; y para elegir y preparar a esos compañeros y compañeras”.

En suma, continúa el texto, “para cuidar que en territorio rebelde zapatista el que mande, mande obedeciendo” (EZLN, 2003: s/p) se constituirían, el 9 de agosto de 2003, las denominadas “Juntas de Buen Gobierno” (JBG)<sup>36</sup> por cada una de las regiones con presencia del movimiento zapatista y estarían integradas por uno o dos delegados de cada uno de los Consejos Autónomos de dicha zona. Los nombres de cada JBG fue electo por la representación de los MAREZ respectivos.

Su creación no vulneraría determinadas funciones exclusivas de gobierno que, hasta entonces, mantenían los MAREZ, entre ellas, “la impartición de justicia; la salud comunitaria; la educación; la vivienda; la tierra; el trabajo; la alimentación; el comercio; la información y la cultura; el transito local”. Por lo que respecta al CCRI-CG, estaría encargado de vigilar “el funcionamiento de las Juntas de Buen Gobierno para evitar actos de corrupción, intolerancia, arbitrariedades, injusticia y desviación del principio zapatista de "Mandar Obedeciendo"” (EZLN, 2003: s/p).

La Tabla 10 y el Mapa 4 muestran la distribución de los Municipios Autónomos Rebeldes Zapatistas (MAREZ) en el territorio del estado de Chiapas. Las regiones de los Altos, Norte y Centro, que tienen como capitales Oventik, Roberto Barrios y Morelia, respectivamente, concentran veintiuno (21) de los veintinueve (29) MAREZ. También destaca que los Municipios Autónomos de las regiones Altos y Selva están geográficamente más cercanos entre ellos en torno a los Caracoles correspondientes, Oventik y la Garrucha, comparación de la zona Fronteriza y el Caracol de la Realidad.

---

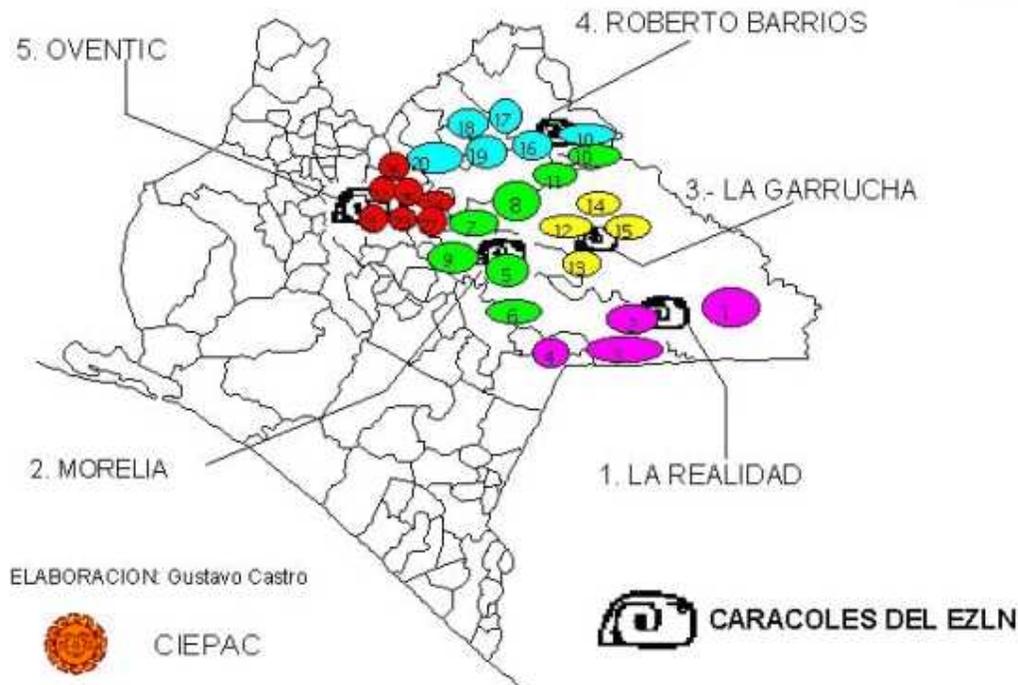
<sup>36</sup> “Se llaman así [...] no porque ya sean "buenas" de por sí, sino para diferenciarlas claramente del "mal gobierno"” (EZLN, 2003: s/p).

Tabla 10. Relación entre regiones, caracoles, juntas y MAREZ.

Región de Chiapas	Nombre del Caracol	Nombre de la JBG	MAREZ que agrupa
Fronteriza	Realidad	Hacia la esperanza	"General Emiliano Zapata", "San Pedro de Michoacán", "Libertad de los Pueblos Mayas", "Tierra y Libertad"
Centro	Morelia	Corazón del arcoíris de la esperanza	"17 de Noviembre", "Primero de Enero", "Ernesto Ché Guevara", "Olga Isabel", "Lucio Cabañas", "Miguel Hidalgo", "Vicente Guerrero"
Selva	Garrucha	El camino del futuro	"Francisco Gómez", "San Manuel", "Francisco Villa", y "Ricardo Flores Magón"
Norte	Roberto Barrios	Nueva semilla que va producir	"Vicente Guerrero", "Del Trabajo", "La Montaña", "San José en Rebeldía", "La paz", "Benito Juárez", "Francisco Villa"
Altos	Oventik	Corazón céntrico de los zapatistas delante del mundo	"San Andrés Sakamchén de los Pobres", "San Juan de la Libertad", "San Pedro Polhó", "Santa Catarina", "Magdalena de la Paz", "16 de Febrero", y "San Juan Apóstol Cancuc"

Fuente: elaboración propia con base en EZLN (2003).

Mapa 4. Ubicación de los MAREZ y los Caracoles



Fuente: Martínez (2007b)

Las disposiciones que tendrán las Juntas de Buen Gobierno, de acuerdo con La Treceava Estela, están agrupadas en tres rubros: [1] hacienda, [2] comercio, y [3] acreditación. En temas hacendarios, las JBG no deben permitir donativos y apoyos destinados a particulares, comunidades o municipios en específico, pues deberán evaluar a dónde serán destinados los recursos para cubrir las necesidades. Si alguna comunidad recibe ayudas económicas para algún proyecto, la JBG respectiva impondrá el “impuesto hermano” del 10% del monto total del proyecto para que ésta lo destine a otra comunidad y, de esta forma, se equilibre el desarrollo económico de las mismas. En cuestiones comerciales, a las Juntas les corresponde mantener un registro de aquellas personas, comunidades, cooperativas y sociedades de producción y comercialización, particularmente de café, para evitar que se hagan pasar por zapatistas. Los excedentes o bonificaciones por las actividades comerciales serán administrados por las JBG para que apoyen a quienes tengan dificultades de mercar sus productos o no cuenten con algún apoyo. Finalmente, en asuntos de identidad, las Juntas expedirán certificaciones y acreditaciones que identifiquen a las y los zapatistas comisionados para realizar tareas ante las organizaciones de la sociedad civil y, con ello, garantizar su autenticidad. De ser necesario comprobar la veracidad de su filiación, las JBG deberán atender la solicitud de información de los organismos civiles sin necesidad de acudir ante la Comandancia General.

Cabe destacar, aun cuando discursivamente se percibe una ruptura total del zapatismo con el gobierno, las JBG establecen interacciones con las instituciones del Estado mexicano. Es decir, el proyecto autonómico zapatista no implica rompimiento o aislamiento, a pesar de los intentos por atribuirle al movimiento el carácter de separatista; por el contrario, busca solucionar conflictos con las instancias municipales y la entidad federativa por la vía del diálogo pues, como

argumenta Aranda (2017), las leyes zapatistas complementan el marco jurídico federal y estatal<sup>37</sup>.

Igualmente, la autonomía zapatista conceptualiza los derechos de manera distinta al discurso liberal (Lang, 2015). La razón: se elimina al Estado como referente para la existencia de los derechos pues éstos existen porque, colectiva e individualmente, hay personas que los ejercen, más allá de instancias garantes. Por tanto, el autogobierno zapatista se aproxima a una democracia sin Estado (Brancaleone, 2012: 146) “considerando que los principios y la lógica que orientan el ejercicio de las funciones públicas impiden, o al menos regulan al extremo, manifestación de la diferenciación social existente entre los que gobiernan y los que son gobernados”.

En este sentido, el autogobierno zapatista “es una afirmación constante que se posiciona de cara a formas de poder que van más allá del marco estatal” (Aranda, 2017: 33). Surge, con base en esta deducción, de un hecho social diferenciado resultado de la desavenencia con el Estado (y el capitalismo<sup>38</sup>), de la construcción de estructuras materiales (la organización), de una historia en común (tradiciones) y de capacidades políticas legitimadas por las comunidades.

Aun cuando la estructura organizativa se constituye como uno de los ejes de la autonomía zapatista, el trabajo colectivo es la clave que permite el avance del proceso de institucionalización autonómica. Aranda (2017) argumenta que la participación de las personas indígenas en la realización de las actividades

---

<sup>37</sup> Expresiones recogidas por Guillen (2017), como la de Santiago Creel (Secretario de Gobernación 2000-2005) quien mencionó que las JBG no necesariamente eran incompatibles con la Constitución, sugieren que la clase política oficial tendió a aceptar la existencia de un autogobierno de facto en el contexto de las elecciones presidenciales de 2006 y, según la autora, como resultado de la ocupación de zonas donde se pretendían hacer negocios gubernamentales.

<sup>38</sup> “[...] el capitalismo se piensa como un modelo de relaciones sociales de fuerza [...] el de la militarización con fines de protección a los procesos extractivos de valor a través de la explotación de la naturaleza y el del saqueo y la privatización de la riqueza cultural de las comunidades” (González Casanova, 2011, citado en Aranda, 2017: 34).

productivas, de salud, educación, comercialización, comunicación o impartición de justicia, es la clave para su sustento.

En virtud de ello, Pablo González Casanova (2009: 337, 338) postula que “el proyecto de los Caracoles es un proyecto de pueblos-gobiernos que se articulan entre sí y que buscan imponer caminos de paz”. Su importancia, añade, reside en que “las comunidades construyen las organizaciones, las organizaciones de redes mínimas de gobierno, así como las redes de alianzas mayores” que “practican el conocimiento y manejo de la política interna y externa”.

#### **4.2.1 Estructura y cargos del autogobierno zapatista**

Resultado de lo anterior, la organización zapatista estaría articulada en un arreglo de tres niveles de gobierno civil compuesta por la JGB, a nivel regional o de zona; un Consejo Autónomo por municipio autónomo o MAREZ; y las autoridades de un número no determinado de *Comunidades en Resistencia* (o CR), a escala comunitaria. Dentro de los Caracoles, por ende, habrá dos *casas* de mando: la del mando civil, sede de la JBG, y la del mando militar, abocada a la protección de los integrantes al asumir la responsabilidad de garantizar su seguridad.

Para hacer la democracia, como afirma Fernández (2010), en los diferentes niveles del autogobierno, se parte de la asamblea de donde se eligen directamente a las autoridades, desde las y los Agentes del nivel comunitario hasta quienes integrarán a la Junta de Buen Gobierno. A partir de los 12 años (hasta los 15 años), las bases de apoyo tienen permitido participar en las asambleas con derecho a voz pero no a voto. No obstante, de los 16 años en adelante, acceden al derecho a votar y a ser electos para desempeñar cualquier cargo.

Como se mencionó, los trabajos colectivos son piedra angular de la vida zapatista debido a que está asociado con la democracia. De esta forma, el pueblo elige a quienes se encargarán de ejecutar los trabajos colectivos y, una vez designados, esa autoridad será responsable de organizar el trabajo en el campo y en los colectivos. Fernández (2010) afirma que se ha atendido que mujeres y

hombres tengan representación respectiva en los diversos cargos: Agentas y Agentes, así como Comisariados y Comisariadas.

Ninguna persona se postula para ser electo como autoridad en el autogobierno, tampoco deben ser líderes políticos o integrantes de algún partido político. En contraste con el sistema político mexicano, en el “antisistema político”, como lo nombra Fernández (2010), los candidatos son propuestos por la propia comunidad sin necesidad de tener influencias o relaciones con la élite, tampoco se hacen campañas electorales o se utilizan los cargos para publicitarse, usando dinero público, y así poder ocupar otro puesto.

Las propuestas de nombres a ocupar los cargos son sometidas a votación frente a la comunidad reunida en asamblea e, inmediatamente después de ser electas, se comprometen a cumplir con el mandato conferido por el pueblo. En consecuencia, las razones que suelen invocarse para apoyar a alguno de los presentados están relacionadas con el desempeño de sus trabajos y el cumplimiento de sus obligaciones (Fernández, 2010).

En otros términos, la organización no es gobernada por ninguna élite o clase política, sino por personas que en su mayoría son campesinas, algunas de ellas no hablan español y otras no saben leer ni escribir (Lang, 2015). Se trata de una expresión fundada en la permanente experiencia que nutre a las bases, sin crear una casta de privilegiados o una estirpe tecnocrática.

Dado que no existe distancia entre la población y los gobernantes producto del dominio del conocimiento o el disfrute de fueros, Fernández (2010) sugiere que no es necesaria la existencia de una división tradicional de poderes similar a la del Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial)<sup>39</sup> debido a que no está presente una distribución de responsabilidades en función de conocimientos desagregados por especialidades. Como remplazo, se manifiesta una modalidad de trasmisión de conocimiento entre autoridades salientes y entrantes al que se le nombra “informe”,

---

<sup>39</sup> Una que permita distinguir de una manera precisa la labor de los poderes.

el cual tiene una duración de entre dos y tres meses, y que es acompañado con un ejercicio de rendición de cuentas ante las asambleas respectivas de lo que se conoce en el gobierno oficial como “entrega-recepción” de la documentación y el estado que guardan los trabajos hasta entonces ejecutados.

A decir de Aranda (2017), este modo de gestionar los asuntos públicos de la organización zapatista, cobra relevancia central en el proceso de institucionalización. Por un lado, la creación de instituciones está basada en la aceptación y participación colectiva; por otro lado, el emprendimiento discursivo ante el resto de la sociedad, al dar a conocer los avances en dichos territorios, otorga sentido a las prácticas llevadas a cabo.

Sobre de la formación de instituciones, Guillen (2017: 115) argumenta que la efervescencia social de las últimas dos décadas en América Latina y en otros lugares del mundo, “ha puesto en tela de juicio las nociones tradicionales de cuáles deberían ser las estructuras y prácticas políticas, ilustrando lo que podría caracterizarse como un estallido empírico” de los marcos normativos clásicos de referencia. En otras palabras, el modelo teórico se cuestiona a partir de “la premisa de que las instituciones políticas no surgen espontáneamente ni son inmutables, sino que se construyen históricamente en torno a prácticas sociales más complejas” que las contempladas por perspectivas analíticas como el neoinstitucionalismo que se reduce a la relación entre estructura y agencia.

Derivado de lo anterior, el proceso de toma de decisiones en el modelo de autogobierno zapatista está dividido en distintas instancias o niveles conectadas entre sí, sin expresar jerarquías u ordenamientos entre ellas pues el poder siempre reside en las bases de apoyo (Dinerstein, Ghiotto y Pascual, 2013). El nivel local, el de la comunidad, es el primer nivel de toma de decisiones. Allí, como se mencionó, cada poblado nombra a los Agentes o Agentas comunales y a los miembros de los Consejos Autónomos, órgano máximo de decisión de cada uno de los MAREZ, constituyéndose como el segundo nivel encargado de algunos de los asuntos que involucran a las comunidades que lo integran. Los Delegados, como son conocidos,

se reúnen en asambleas maratónicas hasta lograr consenso; también, nombran a sus “representantes”, uno o dos por Consejo, en la JBG correspondiente y, en ocasiones, nominan a enviados en el resto de ellas, constituyéndose como el nivel regional o de zona.

#### 4.2.1.1 Juntas de Buen Gobierno (JBG)

El tercer nivel, el de las JBG, poseen una jurisdicción regional encargada de administrar los MAREZ adscritos y de coordinar el gobierno con las regiones restantes. Con base en Dinerstein, Ghiotto y Pascual (2013: 128), “[e]n ellas se concentra la administración de la justicia, se media en los conflictos, se otorgan certificados y documentos de identidad, al mismo tiempo que se intenta armar planes de relaciones económicas para la región y el diseño de acciones con objetivos determinados: sanidad, educación, vivienda, etcétera”.

Contrario a la imagen idílica de las comunidades zapatistas, la cotidianidad en dichas localidades era un campo de batalla por la sobrevivencia. En la disputa por los recursos escasos y los conflictos generados, incluso entre parientes, la autoridad autónoma actuaba de forma parcial al tomar decisiones para favorecer a los suyos, imponiendo sanciones a los opositores y contraviniendo los principios zapatistas. Por lo tanto, el reto de las JBG es “reconstruir el tejido social regional rebelde que se articuló de manera espontánea después de 1994 y que múltiples manifestaciones de *mal gobierno* a nombre de la *autonomía* se encargaron de malograr sensiblemente” (Burguete, 2005: 268). En la práctica, después de extensas deliberaciones en las cuales, episódicamente, como documentó Speed (2011), las mujeres suelen ser excluidas; las autoridades zapatistas tienen la responsabilidad de aplicar las decisiones colectivas haciendo cumplir únicamente el mandato comunitario.

Fernández (2010), documentó que la JBG “El camino del futuro” del Caracol Garrucha está compuesta por 24 personas delegadas de los Consejos Autónomos, seis por cada MAREZ que la compone, de los cuales ocho (dos por cada municipio)

se rotan cada diez días hasta tres ocasiones (en total, 30 días por composición). Conforme va terminando su turno, las personas integrantes de la JBG vuelven a sus labores en los Consejos Autónomos, máximo órgano de decisión a nivel municipal, para cumplir con el cargo que tiene una duración de tres años que, sin embargo, rota cada dos semanas o un mes, entre las ternas electas por las respectivas asambleas de cada comunidad que integra el MAREZ (Piñeyro, 2015).

En una dirección similar, Speed (2011: 159) publicó que las cinco JBG están formadas por grupos de siete hasta quince personas (por turno), explicable considerando que algunas Juntas concentran hasta siete MAREZ cada una, en contraste con el Caracol Garrucha que agrupa solo cuatro; y suplentes por cada participante. En consecuencia, sugiere la propia autora, “esta estructura rotatoria de grandes turnos que cambian de posición frecuentemente, las Juntas marcan una difusión importante de liderazgo y autoridad”.

Dinerstein, Ghiotto y Pascual (2013) consignan que la JBG “Corazón céntrico de los zapatistas” del Caracol Oventik está integrada por veintitrés personas y que la duración del cargo es de tres años. Al interior, se organizan con base en reuniones plenarias mensuales y, en ocasiones, plenarias de carácter urgente. Asimismo, como su similar en la Garrucha, se han establecido tres turnos de trabajo para que subgrupos se roten cada determinado número de días y, al cabo del cumplimiento de dichos periodos, vuelvan a sus Consejos o comunidades a trabajar en sus asuntos particulares.

Como se señaló, la no remuneración por ser autoridad (en toda la organización) y la brevedad de la estadía como integrantes de las JBG busca evitar el caciquismo, los actos de corrupción y la formación de especialistas mediante la participación de la mayor cantidad de personas en los cargos administrativos, generando aprendizaje de la administración de forma colectiva. Sin embargo, “conlleva algunas dificultades, por ejemplo en la capacidad para la toma de decisiones, lo que puede acarrear cierta inactividad y que la decisión recaiga en el

cuadro político-militar del EZLN que sí posee estabilidad, además de una visión más amplia y estratégica” (Dinerstein, Ghiotto y Pascual, 2013: 129).

Con respecto al ordenamiento interno, Martínez (2006: 231) registra “un esquema básico de las JBG pues, entre las cinco, existen matices sobre la forma de estructurarse; sin embargo, todas conservan por lo menos alguna de las características”. Se organizan en cuatro instancias: la Dirección, las Comisiones, los Coordinadores y los Operativos.

El pleno de la JBG, como se ha expresado en líneas anteriores a lo que se le conoce simplemente como “la Junta de Buen Gobierno”, o también nombrado por Martínez (2006: 221) como “la Dirección” para destacar su labor sobre la atención de asuntos prioritarios y elaboración de decisiones; tiene a su cargo seis funciones: [1] la toma de decisiones prioritarias de alcance general para el territorio bajo su jurisdicción, [2] destinar recursos a los MAREZ partes de su circunscripción, [3] promover y encauzar proyectos, [4] atender asuntos de urgencia, [5] recibir a los visitantes en los Caracoles correspondientes, y [6] establecer vínculos con otras organizaciones.

Las Comisiones, respectivamente, tienen a su cargo atender los asuntos prioritarios para las comunidades y hacer cumplir los acuerdos de la Dirección de la JBG respectiva. Por lo general, afirma Martínez (2006: 221), cada Junta cuenta con Comisiones de Vigilancia<sup>40</sup>, Educación, Comercialización, Producción, Justicia e Información<sup>41</sup>. En entrevista para el autor antes citado, en la JBG “Corazón del arcoíris de la esperanza” del Caracol Morelia, las personas que conforman “la Dirección de la JBG no forman parte de las comisiones; éstas son elegidas también por las comunidades pero trabajan en paralelo de la Dirección. Para decisiones o

---

<sup>40</sup> De acuerdo con Dhaliwal (2009), la Comisión de Vigilancia, compuesta por representantes elegidos por asambleas comunitarias, funciona como un registro u oficina del secretario para recabar información sobre las personas que desean presentarse ante la JBG correspondiente.

<sup>41</sup> Las Comisiones de Información de cada JBG es responsable de atender a los visitantes que llegan a las puertas de los Caracoles interesados en conocer sobre el zapatismo (Dhaliwal, 2009).

dudas, las comisiones se reúnen con la Dirección. Así, la JBG gobierna y las comisiones trabajan de forma autónoma”.

Por su parte, los Coordinadores se encargan de los centros de salud y educación de cada JBG. En tanto, los Operativos son los conocidos por las comunidades como “promotores” de salud: responsables de las tareas de salud (por ejemplo: clases de medicina preventiva en sus localidades, y campañas de vacunación u odontológicas), así como de dar atención médica en las clínicas autónomas; y de educación, encomendados como educadores en las escuelas autónomas de cada pueblo.

Al no depender de una estructura tributaria sistemática y permanente que brinde suficiencia presupuestaria para financiar gastos (como las actividades cotidianas de las autoridades de las JBG y los Consejos Autónomos) y obras, existen múltiples colectivos de producción y cooperativas donde se comercializan productos de consumo básicos y artesanías de producción local, a fin de capitalizar a la organización aun cuando no forman parte del esquema de gobierno (Martínez, 2006; Brancaloneo, 2012).

#### **4.2.1.2 Consejos Autónomos**

Como se señaló, los Consejos Autónomos son los máximos órganos de gobierno del segundo nivel representado por los MAREZ. Las personas integrantes tienen encargos de carácter administrativos: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y juez civil, éste último responsable del registro de nacimientos y defunciones. Además, se suman la Comisión de Justicia cometida a dirimir conflictos y juzgar delitos, incluso entre habitantes no zapatistas; así como las comisiones de trabajo específicas, entre las que destacan Educación y Salud (Alkmin y Menezes, 2013).

### 4.2.1.3 Comunidades en Resistencia

En las comunidades rebeldes, el primer nivel de gobierno, se presenta mayor diversidad en el funcionamiento de cada una de ellas pues sus reglas, cargos e instituciones deben ser suficientemente flexibles para adaptarse a las particularidades locales (Guillen, 2017).

Para fines de este estudio, una comunidad puede definirse, retomando a Brancaloneo (2012), como conjunto de familias vinculadas a la organización zapatista, asentadas de forma más o menos concentrada, en número que puede variar de seis a alrededor de cien. Sin embargo, el hecho de que una comunidad se declare en autonomía (y se acople al MAREZ que, territorialmente, le correspondería), no excluye la permanencia de familias (incluso escisiones dentro de algunas parentelas) no ligadas a la organización en cuestión (Guillen, 2017)<sup>42</sup>.

Producto de lo señalado, la literatura (Alkmin y Menezes, 2013; Brancaloneo, 2012; Fernández, 2010; Guillen, 2017) da cuenta de cuatro funciones básicas a desempeñar en la mayoría de las comunidades y que, por ende, son fijadas a cuatro cargos de elección popular vía asambleas comunales por un periodo variable de entre uno a tres años<sup>43</sup> para ejercer como autoridad local: comisariada o comisariado, agenta o agente, “seguridad” y las “comisiones”, así como sus concernientes equipos (o también llamados “componentes”) integrados por el suplente, el secretario, el tesorero y el consejo de vigilancia.

---

<sup>42</sup> Guillen (2017) reitera que el movimiento zapatista ha declarado respeto a esta coexistencia entre bases de apoyo y *partidistas*, incluso poniendo a disposición sus instituciones autónomas para la atención de toda la población, como las referentes a salud, particularmente en regiones alejadas donde las clínicas zapatistas cumplen un papel más importante que los centros de salud oficiales. No obstante, es una cuestión que inevitablemente genera tensión intracomunitaria, complejizando la práctica autonómica en dichos territorios.

<sup>43</sup> Las funciones político-administrativas poseen rotatividad, con mandatos que varían de acuerdo con la disponibilidad efectiva de personas zapatistas en cada comunidad (Guillen, 2017). Lo anterior queda consignado en un fragmento de una entrevista realizada por Fernández (2010): “Si hay algún error, en cualquier momento se puede cambiar, si no hay error, dura un año o dos o tres años, según el acuerdo que es diferente en cada pueblo”.

La principal actividad de las comisariadas y los comisariados (de bienes ejidales o comunales) es "encaminar los procedimientos de resolución de los conflictos agrarios y discutir con la comunidad proyectos productivos relacionados a la ocupación de la tierra" (Brancaleone, 2012: 146), así como buscar soluciones pacíficas por medio de la mediación con el comisariado ejidal oficial (Harvey, 2011). El agente, por su parte, "es responsable de representar a la comunidad en el ámbito de gobierno superior, es decir, en los Consejos Municipales" (Alkmin y Menezes, 2013: 188). En tanto, el encargado de seguridad de la comunidad o "responsable" (término que remite al periodo de clandestinidad del EZLN) es un híbrido entre la estructura civil y el arreglo militar pues, a pesar de no estar lo suficientemente documentada en la bibliografía, está considerado un "comandante" civil vinculado al CCRI-CG. Finalmente, las comisiones trabajan áreas específicas de acuerdo a las necesidades de la localidad, destacan las de salud y educación, similar a lo que sucede en los MAREZ.

En todos los niveles de gobierno, el procedimiento de revocación de mandato o de sustitución de las autoridades autónomas si éstas no cumplen su trabajo, revela una fuerte organización de base (Harvey, 2011). Ante las asambleas, a las autoridades se le da el derecho de audiencia para conocer el problema con la realización de sus labores; de comprometer el ejercicio como autoridad, entonces se nombra un sustituto sin que se le finque sanción a la persona destituida. Empero, funcionarios de diversas comunidades aseveraron a Fernández (2010: s/p) que "no ha ocurrido en sus pueblos un caso de suspensión de autoridad en funciones por faltas o incumplimiento en su trabajo. Tampoco llamada de atención, porque como se dijo antes, se nombra al que tiene buen comportamiento, al que hace lo que dice el pueblo."

## 4.2.2 Hallazgos de la investigación de campo

Con base en las entrevistas<sup>44</sup> realizadas en la comunidad Yowitz<sup>45</sup>, MAREZ Del Trabajo, JBG “Nueva semilla que va producir”, Caracol Roberto Barrios, Zona Norte<sup>46</sup>; se conoció la existencia de una organización comunitaria previa al establecimiento del EZLN, emprendida por los ejidatarios originales (beneficiarios del reparto agrario) que tomaban decisiones, como la elección de las autoridades ejidales, mediante asamblea que, durante años trató (sin éxito) de ser cooptada por misioneros jesuitas y miembros del PRI.

No obstante, a mediados de la década de los años ochenta, la llegada de personas ligadas a la iglesia católica, específicamente de la corriente de la teología de la liberación<sup>4748</sup>, fueron quienes comenzaron a realizar talleres de concientización de la comunidad sobre “*cómo va venir después la situación; cómo nos está tratando el sistema capitalista*” (Said), a los que se fueron sumando por invitación y, posteriormente, mediante reclutamiento con la gente de más confianza como la familia, “*de voz a voz*”:

Said: “*La situación es que, en primer lugar, eso se va a hacer: se va a reclutar a las personas pero, más tarde, cuando vean la situación cómo viene, la gente empieza a buscar sola. Y así fue. Fue una parte pequeña la que se reclutó y la mayoría de la comunidad fueron integrándose solos.*”

---

<sup>44</sup> El cuestionario realizado se puede consultar en el Anexo 1.

<sup>45</sup> Yowitz (nombre “de lucha” de la comunidad) es reconocida oficialmente como el Ejido Roberto Barrios, adscrito al municipio de Palenque, estado de Chiapas.

<sup>46</sup> Durante la visita de campo, las personas entrevistadas aseguraron que los MAREZ “La Montaña” y “San José en Rebeldía”, a pesar de estar considerados por el EZLN (2003) y en la bibliografía consultada, no existen en la realidad.

<sup>47</sup> La teología de la liberación considera a la pobreza como un fenómeno social y conflictivo de opresión que, para su superación, exige un sistema alternativo al capitalista liberal; contrario a la visión liberal que la asume como un hecho individual o producto del asistencialismo (Concha, 1997).

<sup>48</sup> Es reconocido que los primeros zapatistas fueron la agregación de tres grupos de personas: [1] los últimos combatientes de las Fuerzas de Liberación Nacional, [2] un grupo de campesinos indígenas liderados por “El Viejo Antonio” (nombre ficticio que recibió esta persona en los comunicados elaborados por el Subcomandante Marcos) y, por último, [3] los catequistas de la diócesis de San Cristobal de las Casas dirigida por Samuel Ruiz.

Cuando se logró que la mayoría de la comunidad se integrara al incipiente proyecto zapatista y ésta se declarara como base de apoyo, las primeras asambleas definieron su “*situación en la organización. Por ejemplo, hubo un caso donde se dijo ‘bueno, ya somos mayoría, somos una gran base en la comunidad, tenemos suficiente fuerza para declararnos “en rebeldía” (comunidad en rebeldía)’*” (Said).



[Fotografía de Jorge Guzmán]. (Roberto Barrios, 2018).

Conforme el calendario avanzaba (entre 1986 y 1991, recuerdan los entrevistados), el pronóstico discutido en los talleres de formación zapatista se cumplió: “*desde hace mucho, las comunidades necesitaban, por programa y por solicitudes, beneficio social y apoyo, y nunca llegaba*” (Juan). En consecuencia, la asamblea acordó que las personas integrantes de la organización debían mantenerse “*fuera de todo programa, van a renunciar a la educación, van a renunciar a todos los trabajos (gubernamentales), van a renunciar al partido (al PRI)*” y rendir “*juramento (de palabra) que dice: ‘no traicionar’*” (Said).

Desde entonces, la asamblea de bases de apoyo zapatistas configuraron sus propias autoridades a imagen de los órganos ejidales reconocidos por la Ley

Agraria<sup>49</sup> (la propia asamblea, el comisariado ejidal y el consejo de vigilancia) y ajustando algunos cargos que consideraban útiles para responder a las necesidades propias de la localidad y que el propio EZLN había instruido.



[Fotografía de Jorge Guzmán]. (Roberto Barrios, 2018).

La asamblea autónoma de Yowitz es el máximo órgano de la comunidad en resistencia, la cual elige a la “autoridad”, también conocido como “**representante autónomo**”, quien tiene la encomienda de personificar a las bases de apoyo ante las autoridades ejidales oficiales y, a semejanza del comisariado o la comisariada, tiene la función de dirimir disputas y coordinar los trabajos colectivos. También se elige a la **comisión de vigilancia** encargada de la seguridad y de observar el ejercicio del buen gobierno y la buena administración.

Entre las tareas que se dio la asamblea zapatista fue la de “*crear nuestro propio [espacio] porque siempre hacíamos las reuniones en [casas] particulares y no en la casa ejidal porque no es un lugar neutral [...] en donde resuelve todos sus problemas la comunidad*” (Juan). Cabe destacar que, durante el establecimiento de

---

<sup>49</sup> Dichos órganos son observados por en la Sección Tercera de la Ley Agraria (consultada el 20 de enero de 2019 en <https://bit.ly/2SwOV9s>).

la formación rebelde, hubo rechazo –producto del miedo– de algunas personas por conformar dicho entramado pues supondría un riesgo para acceder a programas sociales gubernamentales. Este escenario se fue progresivamente extinguiendo y los zapatistas no abandonaron su responsabilidad con la asamblea oficial al entender que la coexistencia en el territorio era fundamental para atender asuntos que le competen a la comunidad en general.



[Fotografía de Jorge Guzmán]. (Roberto Barrios, 2018).

La estructura fundada en el primer nivel del gobierno autónomo ha perdurado desde el periodo de clandestinidad del EZLN (1985 a 1993), el levantamiento armado y la conformación de los Aguascalientes (1994), la transformación de los recintos de encuentro con la sociedad civil en las sedes de las JBG (2003), hasta la fecha. El cambio organizativo a nivel de zona, el cual se ha detallado en páginas anteriores, no impactó en el ordenamiento comunitario debido a que *“ya había todo, ya estaba dividido por zonas. Era una forma de cómo manejarlo bien, sin problema. Cada responsable tenía nada más un lugar donde controlar, no podía ni viajar mucho ni quedarse cerca”* (Said).

Incluso, la creación del tercer nivel del gobierno civil, se percibe “*simplemente fue el cambio de nombre pero no el cambio de lugar ni de estructura*”, a pesar de reconocer que la creación de las JBG representan un paso más en la “*construcción del sueño, la utopía; porque, en medio de todo, ya se iba colocando, construyendo –no era nada más hablar, programar o platicar qué vamos a hacer– todo lo que se planteaba en la lucha de la organización: nuestras autoridades*” (Said).



[Fotografía de Jorge Guzmán]. (Roberto Barrios, 2018).

No obstante, la organización evolucionó y se complejizó pues “*ahora ya es más organizado, más estricto*” (Juan) dada la cantidad de reglas que la práctica autonómica originó. “*No hay un documento, algún libro donde te estás guiando, sino que pones, y si no funcionó, si no fue bien, entonces hay que cambiarlo, hay que ir modificando todo eso*”. Inicialmente, “*era como copiar a los del gobierno. Ahora la decisión se hace en las comunidades*” (Said). Asimismo, se declara que “*la*

*Comandancia es muy aparte con los de la JBG, ahí no tiene que meterse” (Said) mas que en la vigilancia; quien toma las decisiones de política, afirman, es exclusivamente la Junta.*



[Fotografía de Jorge Guzmán]. (Roberto Barrios, 2018).

Detallan que, como consecuencia del nacimiento de las Juntas de Buen Gobierno, la asamblea de Yowitz adquirió nuevas responsabilidades y algunas más se alternaron, entre ellas: ratificar al **delegado** autónomo propuesto por la JBG “Nueva semilla que va producir”, a cargo de representar a la comunidad ante el Consejo Autónomo del MAREZ Del Trabajo<sup>50</sup>; seleccionar al **responsable**, quien funge de enlace entre la estructura militar y la civil cuando se presenta algún acontecimiento que requiera una movilización extraordinaria; y, finalmente, elegir a la **representación** (o delegado) ante la JBG como parte del pleno de la Dirección de la misma cuando le corresponde su turno cada tres años<sup>51</sup>.

<sup>50</sup> Esto contrasta completamente de lo documentado en otras JGB (Alkmin y Menezes, 2013; Brancaleone, 2012; Dinerstein, Ghiotto y Pascual, 2013; Guillen, 2017; Martínez, 2006) pues no se trata de un nombramiento directo, sino un proceso más complejo, similar a los que se llevan a cabo por los poderes públicos del Estado mexicano para la designación de determinados funcionarios.

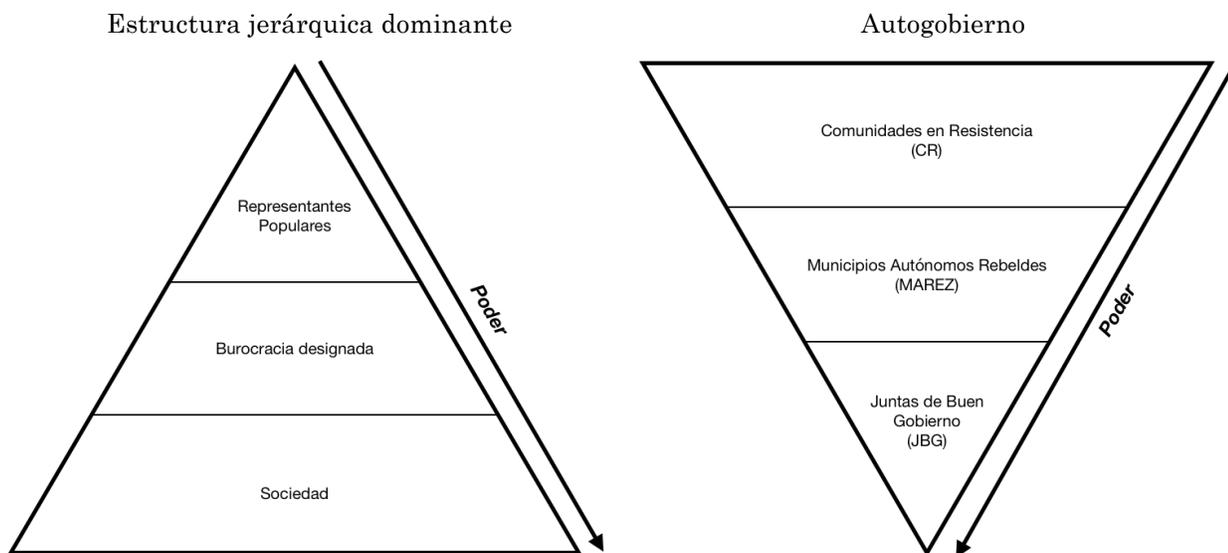
<sup>51</sup> De igual forma, a diferencia de lo consignado en otras JBG (Fernández, 2010; Piñeyro, 2015; Speed, 2011), la duración de los turnos es más infinitamente más extensa (de días a años) debido a que cada MAREZ perteneciente a la zona Norte le corresponde presidir la junta cada tres años.

La existencia de dos gobiernos paralelos asentados en el mismo espacio, así como la cooptación estatal por medio de programas asistencialistas, ha generado el desgaste del movimiento zapatista en la comunidad y su progresiva división. Los testimonios indican que, de un universo de 60 familias en el ejido, tan solo 15% resiste como base de apoyo.

Este pronunciado decrecimiento de 25 años a la fecha (en 1994 se estimaba que un 80% de la comunidad era base de apoyo zapatista) ya dejó como saldo algunos choques entre grupos afines a partidos políticos y zapatistas: “*en dos ocasiones intentaron tomar la Escuelita y nosotros la volvimos a ocupar*” (Juan), tras la mediación de un funcionario del municipio oficial de Palenque quien les dio la razón a los zapatistas, relatan.

Durante las conversaciones sostenidas, se le solicitó a las personas entrevistadas que describieran en una imagen cómo es que se toman las decisiones dentro de la organización zapatista. En consecuencia, fueron graficadas dos pirámides, la primera para significar al poder gubernamental y, la segunda, con la base invertida, que representa el ejercicio del poder del autogobierno zapatista.

Diagrama 12. Interpretaciones gráficas de las estructuras



Fuente: elaboración propia.

### 4.3 Balance y consideraciones sobre el diseño organizacional del autogobierno zapatista

De acuerdo a la información expuesta en párrafos anteriores, la arquitectura de la organización zapatista puede ser explicada a partir de algunas características del diseño organizacional. Sin que ésta (la organización zapatista) sea necesariamente parte de alguno de los enfoques que han tratado de categorizar el pensamiento sobre el diseño de estructuras, como el conocimiento preponderante relacionado a las organizaciones privadas.

A grandes rasgos, en la edificación zapatista está presente la relación forma-función, predomina un estilo, elementos estructurales resistentes y tecnologías. No obstante, contrario a un procedimiento de concebir una idea abstracta y ponerlo en ejecución, la construcción de la organización zapatista fue producto de la experiencia y las necesidades de un contexto cambiante que ponía en constante afrenta a sus integrantes.

A pesar de que la organización fue concebida sobre la marcha del tiempo, esto no impidió la definición de la estructura organizativa mediante la división y definición de las tareas o cargos a ocupar de las personas, con la cualidad que la complejidad humana y social fueron el punto de inicio y no necesariamente el elemento de congruencia *expost*.

Apelando al punto de vista de la ingeniería con el que se expuso el concepto de estructura en los primeros capítulos, el armazón que sostiene la edificación no fue creado previamente al establecimiento de la gente, en contraste, surgió de la formalización de las actividades que ya estaban desempeñando las personas. Con la constitución de los Caracoles Zapatistas y el reordenamiento de la organización, fueron delimitadas tareas, reglas y relaciones de autoridad precisas e impersonales, al estilo burocrático o mecánico.

Sin embargo, en la organización zapatista están presentes comportamientos o interacción humana no prescritos, institucionalizados en su sociedad, que

moldean este medio complejo (la estructura). Complementariamente, el concepto de contingencia estructural permite entender el papel de las condiciones del contexto externo, como la relación entre el autogobierno zapatista y los gobiernos federal, estatal y municipales; y del contexto interno, como la desigualdad entre comunidades y municipios autónomos, en la determinación de la forma que adoptó la organización zapatista tras la publicación de “La Treceava Estela”.

En otras palabras, desde un punto de vista orgánico el autogobierno zapatista está en permanente ajuste de tareas, mediante la participación de sus integrantes en asambleas y cargos rotatorios, la descentralización de las decisiones por medio de la delegación de autoridad a donde se ejecuta directamente el trabajo, la coordinación entre los tres niveles de gobierno y la comunicación en términos de cooperación y no de imposición, la baja especialización producto de la permanente renovación de las autoridades, y el alto compromiso por el trabajo –no traicionar– como valor de permanencia.

En estos términos, la estructura organizativa zapatista ha logrado conseguir su objetivo principal: su supervivencia por casi once años tras el nacimiento de los Caracoles. Además, ha modificado el comportamiento de quienes forman parte de la organización al confeccionar un ethos lejos de la ambición personal y a favor del interés comunitario. Y, finalmente, se han instituido medios a través de los cuales se ejerce el poder.

Por su parte, desde el enfoque configuracional del diseño, no solo se acentúan características puntuales sobre la estructura del autogobierno zapatista como se describió antes, también se hace alusión a una configuración organizacional integrada por diversos componentes. La configuración de la organización descrita en el presente estudio inviste propiedades de una organización misionera<sup>52</sup>.

Esta configuración despliega un vasto sistema de valores y creencias que la distingue del resto de otras organizaciones, se fundamenta en la normalización de

---

<sup>52</sup> Véase el apartado “2.3 Enfoque configuracional”.

las instituciones (institucionalización, como se mencionó en el apartado anterior), la ideología (anticapitalista) se constituye como un elemento central, posee una misión clara (“otro mundo posible”) vivificante, calculada y propia, se compone de pequeñas unidades (comunidades), individualmente débiles, con altos controles normativos y fuerte descentralización de las decisiones; así como amenazada constantemente por el aislamiento frente al resto del Estado.

Con respecto al enfoque de diseño institucional, el cambio de una institución social como el autogobierno zapatista en 2003 denota intencionalidad en el proceso de confección, basado en elementos del pasado, para lograr coherencia interna y externa entre el planteamiento conceptual del EZLN y el resto del orden social.

Esta armonización entre el diseño al interior y el entorno es observable en los principios de [1] flexibilización, como la creación de cargos en las comunidades con base en las necesidades que la experiencia ha mostrado; de [2] solidez, exhibida ante los intentos de cooptación y desarticulación por parte de los gobiernos federal, estatal y municipal; de [3] sensibilidad a la complejidad, expuesta por los participantes buscan mejorar las condiciones de vida de sus familias; de [4] publicidad, manifestada en cada homérico comunicado; y de [5] variabilidad, manifestada en la incorporación de controles en la aceptación de proyectos de las organizaciones de la sociedad civil.

Pese a las particularidades de la organización zapatista, resulta imperativo destacar la presencia del ya detallado isomorfismo institucional. Como resultado del campo organizacional en el cual se desenvuelve el autogobierno zapatista indican el intento de mimetización y emulación en miras de corregir las insuficiencias del modelo organizativo dominante. En otras palabras, la organización zapatista buscó adaptarse a su entorno con la creación, inicialmente, de las Comunidades en Resistencia y los MAREZ como espejo de los pueblos y ejidos, así como de los municipios oficiales, respectivamente. Y, posteriormente, con la creación de las Juntas de Buen Gobierno como instancia coordinadora por zonas, como reflejo de una entidad federativa.

Con esta afirmación no se busca denostar la creatividad de quienes integran el zapatismo, por el contrario, se pretende asentar la dominación de algunas concepciones e ideas que proporcionan estabilidad en el espacio, en este caso, político. La reforma de 2003 a la estructuración del autogobierno que, entre otras implicaciones, separó la estructura militar de la civil por la contaminación antidemocrática declarada por el EZLN, también pudo ser resultado de la discrepancia entre las creencias institucionalizadas y las prácticas, por ejemplo, la convicción por la toma de decisiones de forma horizontal contra el poder de la jerarquía castrense.

El uso de una herramienta como la reforma puede, a la postre, amparar una distancia entre la realidad y su imagen ideal. La diferenciación entre la estructura formal y la informal se hace patente, por ejemplo, con la participación del CCRI-CG como un actor que concentra cuantioso poder en el control de las decisiones que adopten las Juntas de Buen Gobierno y los órganos civiles del zapatismo. Lo antedicho tampoco es necesariamente negativo pues este desfase minimiza el riesgo de afectación de las operaciones al tiempo de ampliar su legitimidad y protegerse contra la injerencia externa.

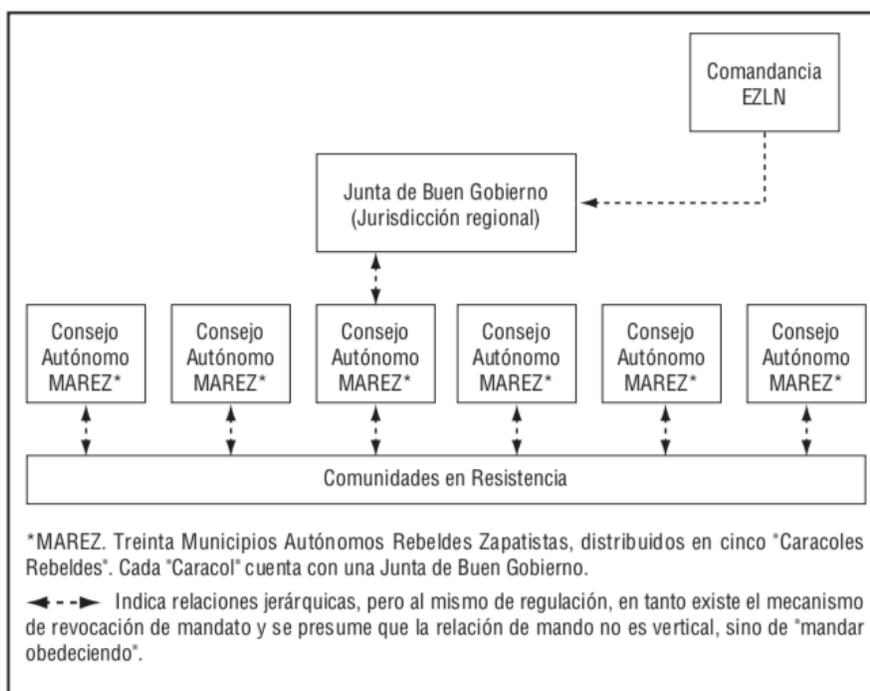
Dicho lo anterior, resulta insuficiente la teoría tradicional del diseño organizacional para representar en forma esquemática al autogobierno zapatista. Los estudiosos de este campo han esbozado y categorizado, en etapas históricas, perfiles organizativos de acuerdo a sus características principales, por ejemplo: la forma que toma la cadena de mando para definir las tareas, la coordinación y la comunicación.

En este sentido, la primera etapa histórica del pensamiento del diseño, definida por la jerarquía organizativa y relaciones de comando verticales por departamentos, está mayormente alejada del fenómeno que atiende la presente investigación, a pesar de los intentos de algunos autores (Acero, 2016; Burguete, 2005; Estrada, 2009) por tratar de darle explicación a esta expresión organizativa aproximándose a esta perspectiva.

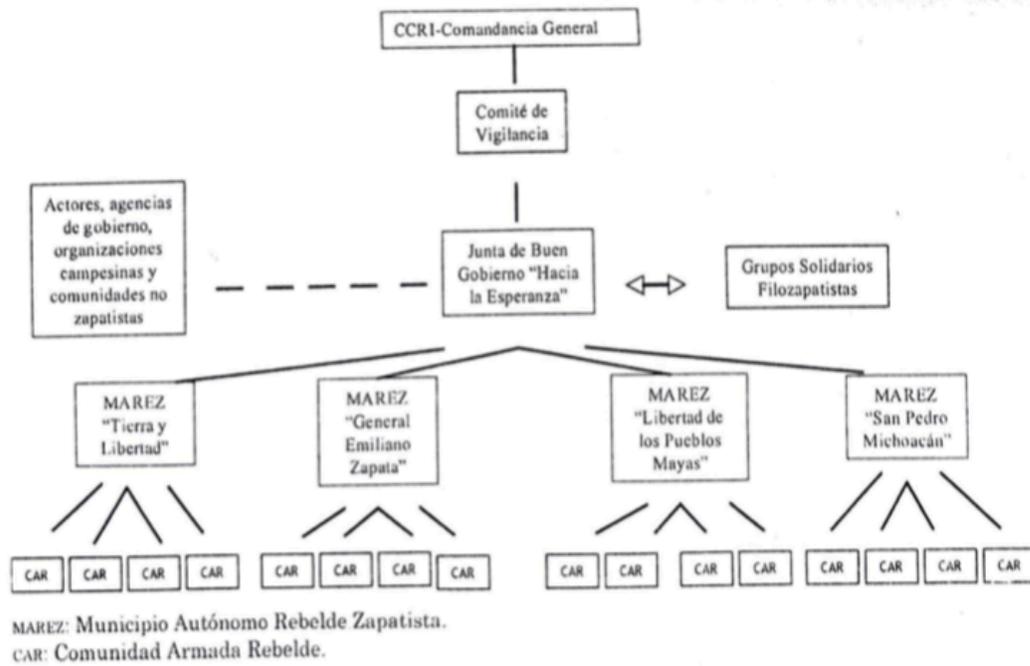
Estos intentos explicativos no están del todo errados. Zibechi (2017: 42) argumenta que se incurre en un error analítico cuando se considera que este tipo de fenómenos organizativos rehúyen de “el tipo de organización taylorista (jerarquizada, con división de tareas entre quienes dirigen y ejecutan)”, pues dicha apreciación no se ajusta del todo a la realidad. El propio autor reconoce la existencia de “por lo menos dos grandes sectores o modos de relación entre sus miembros [...] una doble dinámica” (Zibechi, 2017: 42), en otras palabras, la supervivencia de una estructura formal y otra informal. En consecuencia, razona Zibechi, “se sobreestimaba la horizontalidad como rasgo común” en organizaciones como la zapatista pues, aun cuando funcionan con base en una estructura (formal) definida en apartados anteriores, “existen otras estructuras más o menos formales que se ocupan de otras tareas” refiriéndose a los militares que integran al EZLN encargados de la protección de las comunidades, la seguridad y la buena marcha del proceso colectivo (Zibechi, 2017: 43).

Figura 2. Representaciones de la organización zapatista

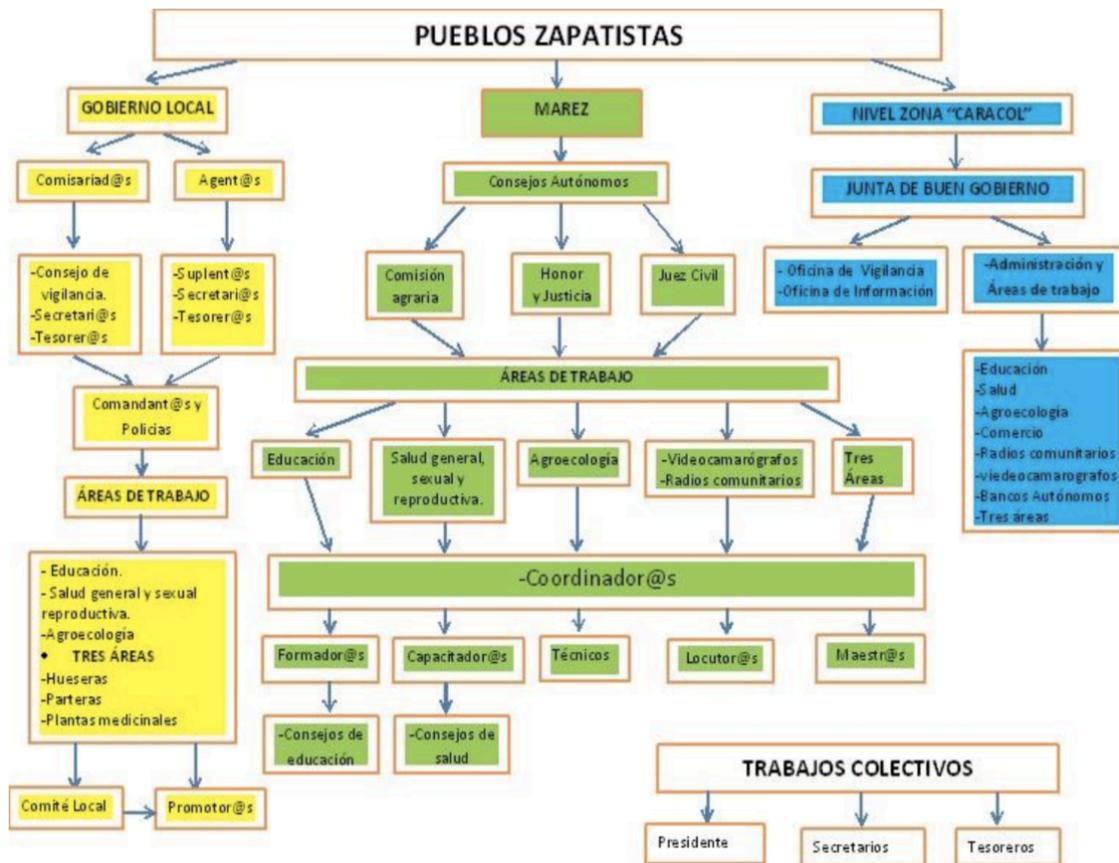
*ORGANIGRAMA DE LAS JURISDICCIONES AUTONÓMICAS ZAPATISTAS (2003)*



Fuente: Burguete (2005)



Fuente: Estrada (2009)



Fuente: Acero (2016)

Atendiendo a las particularidades categorizadas en la segunda etapa histórica del diseño organizacional, principalmente orientadas hacia la horizontalización organizativa mediante la disminución de diferencias jerárquicas y el uso de equipos de trabajo, tampoco satisfacen las condiciones que permitan discernir de la mejor forma el autogobierno zapatista.

Por su parte, la tercera etapa histórica del pensamiento del diseño sí comparte algunas características puntuales de la organización zapatista, entre ellas, el desenvolvimiento en entornos complejos, inestables y con incertidumbre. Producto de este contexto, las teorías convencionales carecen de proposiciones que permitan explicar estos modelos emergentes.

Estas nuevas arquitecturas estructurales pueden ser entendidas como resultado de la transición hacia un posmodernismo organizacional que, como se mencionó en capítulos anteriores, surge como crítica al imperialismo intelectual incapaz de comprender la diversidad más allá del capitalismo y su búsqueda de totalizar, y meridianamente lejanas a las propuestas tayloristas y weberianas. El caso de estudio posee rasgos de una organización posburocrática: toma de decisiones colectiva, confianza en la autoridad, voluntad por el compromiso en detrimento de la satisfacción (material), un vínculo más democrático entre las bases y la autoridad, el poder está fragmentado entre las comunidades y la estructuración vertical está sometida a redes de control transversal.

Como se mencionó, que el fenómeno estudiado se conciba como posmoderno y posburocrático no significa que éste prescinda por completo de las formas tradicionales como la burocrática e, incluso, preburocráticas o precapitalistas como los clanes. En los entornos permanecen rasgos que son reflejados isomórficamente y acoplados a las necesidades coyunturales.

En otras palabras, el autogobierno zapatista es un híbrido dotado de “instancias no horizontales y deben incluir dosis diversas de jerarquías, sobre todo para enfrentar situaciones críticas causadas por la agresión armada de los

poderosos o del Estado”. Es un contrapoder, “no porque sean espejos del poder en pugna por el control del Estado, sino porque son otros poderes, dispuestos de forma distinta, contruidos de abajo-arriba y controlados por las comunidades” (Zibechi, 2005: 115).

Uvalle (2018: 36) considera que “las organizaciones no se agotan en los organogramas ni en las disposiciones formales, sino que su eje vital son las conductas humanas, las interacciones, los valores y las prácticas”. Pese a ello, no explicar al autogobierno zapatista desde las representaciones gráficas del diseño organizacional sería una labor incompleta; para lograrlo fue necesario prescindir de las concepciones tradicionales y acudir a formas de organización posmodernas como la sociocracia y la holocracia.

Para ambos arquetipos organizativos el modelo tradicional fundado en la autocracia ignora a las mayorías que componen la organización de donde, posiblemente, puedan surgir mejores soluciones a los problemas independientemente de quienes sean. Reconocen, pues, el papel de la sabiduría colectiva aun cuando difieren de la manera en la que ésta es recogida en beneficio de la organización, al tiempo de ambas identificar la estructuración formal mediante círculos doblemente enlazados, y no solo pisos de una pirámide vinculados de arriba hacia abajo. Además, estos prototipos observan un bucle de retroalimentación que representa una relación circular del poder.

Lo que González Casanova nombró como “pueblos-gobiernos” para definir la estructura organizativa del autogobierno zapatista, en términos sociocráticos puede ser entendido como el proceso circular de hacer-conducir: [1] emitir instrucciones, [2] llevar a cabo los ordenamientos, [3] medición de resultados y rendición de cuentas, y [4] evaluación e instrucción reformadora.

Mientras la organización zapatista utiliza el consenso para tomar decisiones como la sociocracia, adopta un estilo similar a enlace doble holacrático de principal y representante. De igual manera, como símil a la organización holacrática,

también responde a una incapacidad del diseño de las organizaciones modernas para evolucionar y adaptarse a entornos complejos e inestables.

Ambas formas organizativas representan una alternativa al modelo jerárquico fundado en un sistema integrado por una red de entidades autónomas con la capacidad de asimilar mensajes, procesarlos y producir un resultado. En virtud de ello, conviene evocar a Romero (2016: 253) al puntualizar la función de los Caracoles Zapatistas “como una especie de nodo” articulador entre las distintas instancias del autogobierno.

Asimismo, mediante su estructura, la organización zapatista logra una distribución de poder distinta al modificar la sede donde éste reside. Si bien no es adjudicado a un proceso definido en alguna normatividad como en la holocracia, sí se logra corregir la tendencia dominante que lo ubicaba en una persona o en un grupo de ellas, al colocarlo en las bases de apoyo zapatistas de las comunidades declaradas en resistencia y rebeldía.

En consecuencia, la relación funcional se altera entre quienes son electos como autoridades y el resto de las personas que componen la organización, debido a que aumenta el control sobre las determinaciones que tomen los mandatarios y reduce la posibilidad de contravenir las disposiciones de las asambleas. Sin embargo, el liderazgo colectivo decide el sentido de las decisiones (qué) mas no los procedimientos (cómo), por lo que las reuniones entre encargados equipo por equipo, como el pleno de las JBG, pueden plantearse como “reuniones de gobernanza”<sup>53</sup> semejantes a las de holocracia.

En términos concretos, el autogobierno zapatista también dispersó las funciones que tradicionalmente estaban asignadas a una dirección para ubicarlas en la base de la organización y, a la postre, controlarla mediante comandos a las múltiples partes de la estructura. Empero, a diferencia de la holocracia que posee

---

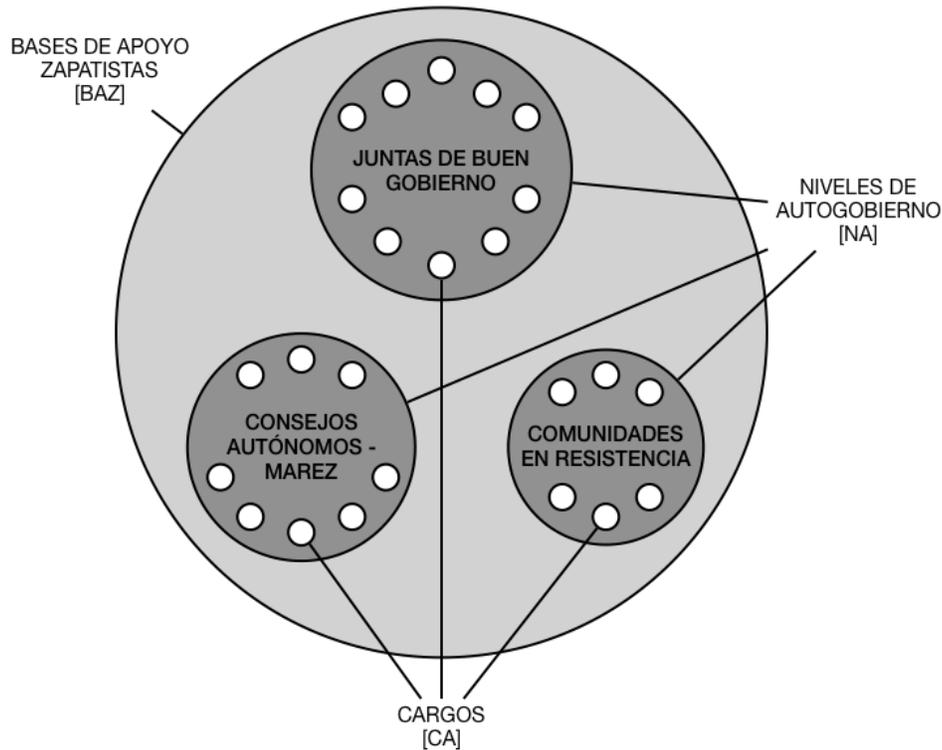
<sup>53</sup> Para el modelo holacrático, la gobernanza es el proceso mediante el cual se asigna poder y autoridad a cada una de las personas integrantes de la organización para que desarrolle la función que tiene a cargo. Véase el apartado “3.2 Formas de organización posmodernas”.

reglas de operación escritas, el arquetipo zapatista no explicita las dinámicas informales que inciden en la organización y tampoco busca armonizarlas (o reconocerlas), por ejemplo, el papel del sector militar del zapatismo.

Si bien la praxis ha delineado el diseño organizativo zapatista al integrar elementos contingentes que acercan los hechos y necesidades cotidianas a la estructura formal y, por ende, a las descripciones de las funciones sin que éstas se conviertan en vestigios burocráticos, se admite parcialmente la existencia de una estructura paralela implícita configurada por relaciones personales y políticas. Por lo tanto, pueden existir menores condiciones que permitan conciliar las tensiones que se susciten al interior de la organización, producidas por la estructura en uso (ser) y la estructura necesaria (deber ser). Quizá esta sea una de las razones (posiblemente no la más importante) por la cual se ha presentado un descenso en el número de bases de apoyo.

En cuanto a la representación gráfica del autogobierno zapatista, la holocracia brinda un prototipo que, a consideración del autor de esta investigación, permite ilustrar con mayor nitidez la complejidad de una organización como la zapatista. Si se considera a la organización zapatista como una conexión entre holones (es decir, una holarquía), entonces los holones más pequeños dentro de la organización son los cargos, acogidos por holones de mayor tamaño que pueden ser considerados los niveles del autogobierno, los cuales activan las funciones de las tareas organizativas tanto a la autoridad como a sus equipos.

Diagrama 13. Estructura básica del autogobierno zapatista



Fuente: inspirado en Robertson (2015).

El círculo superior [BAZ] (las bases de apoyo zapatista o las personas que integran el autogobierno) y los círculos secundarios [NA] (los niveles del autogobierno) se relacionan mediante los enlaces [CA] anteriormente mencionados que, en el caso de la organización zapatista, es personificado por la misma persona a diferencia de la holocrática que se refiere a dos distintas.<sup>54</sup> Un caso por medio del cual se puede ejemplificar lo anterior es el relativo al proceso de integración de los Consejos Autónomos, máximo órgano de gestión de los MAREZ, donde las ternas electas por las asambleas comunitarias por tres años, y que rotan cada dos semanas o un mes, consultan las decisiones que buscan instrumentar con las bases de apoyo de todas las poblaciones que componen el Municipio Autónomo. Por tanto, el enlace principal [CA] es determinado por el círculo principal [BZ] para que represente sus necesidades en el círculo secundario [NA] y lo alinee al entorno general, mientras

<sup>54</sup> En holocracia, las tareas de la organización están distribuidas en funciones, las cuales fungen de base para el repartimiento de la autoridad.



Por lo anterior, la organización descrita puede ser significada mediante un modelo que prioriza el mandato del sistema general (o círculo superior) [BAZ], conformado por todas las personas que integran el autogobierno, que toma en cuenta los cargos [CA] a desempeñar en cada nivel organizativo [NA], por lo que estructura una relación de poder inversa a la que domina en las organizaciones tradicionales.

El alcance de la holocracia y la sociocracia es limitado. Ambos diseños organizativos no fueron concebidos como herramientas para desaparecer la alta administración de las organizaciones, por el contrario, buscan mejorar el control de la misma y de la gerencia. Su pretensión, arguyen algunos de los citados autores, es anular el dominio de un grupo de personas sobre otro, mediante el vínculo de auto-organización por sistemas, y no atrapar a las personas en relación estricta de jefe-servidor. Además, estos modelos fueron ideados para implementarlos en empresas privadas pues, como se mencionó, no hay evidencia empírica que en el sector público se haya aplicado en su totalidad debido a que su operatividad dependería el control de otras áreas como el sistema económico capitalista, de lo contrario, este sería solo un modelo amable con las políticas contrarias a las que abogan organizaciones como el autogobierno zapatista.

Empero, esto no resulta exclusivo de las formas de organización posmodernas, es una constante en la literatura de diseño organizacional de orden funcionalista, enclavada en valores de carácter económico (como la eficiencia y la eficacia) y orientadas al sector empresarial. En consecuencia, los estudios en esta materia se encuentran limitados y solo permiten observar superficialmente fenómenos organizacionales como el que está en comento, ejemplo de ello son algunos intentos explicativos que escapan a las lógicas teorizadas como el de Alkmin y Menezes (2013).



proposiciones como la de Molina y Vedia (2008; 2015) sobre los sistemas emergentes autoorganizados<sup>55</sup>, también permitirían ahondar más en el entendimiento del autogobierno zapatista. Dichas formaciones sociales, constituidas marginalmente fuera de la estructuración institucionalizada y del ordenamiento social, se “comunican, actúan y proceden a partir de formas de organización, criterios y objetivos que nada tienen que ver con lo que existen en la sociedad; sus objetivos y proyectos se derivan del ejercicio autónomo...” (Molina y Vedia, 2015: 24). En suma, el autogobierno zapatista podría ser estudiado como un sistema emergente pues, en origen, tampoco es jerárquico, sus funciones no están reglamentadas y su comunicación está estructurada en mensajes simples. Está definido y diferenciado a partir de una forma de autoorganización, producto de la participación–acción horizontal que, en la medida que fue creciendo, fueron reasignadas en algunas relaciones de verticalidad.

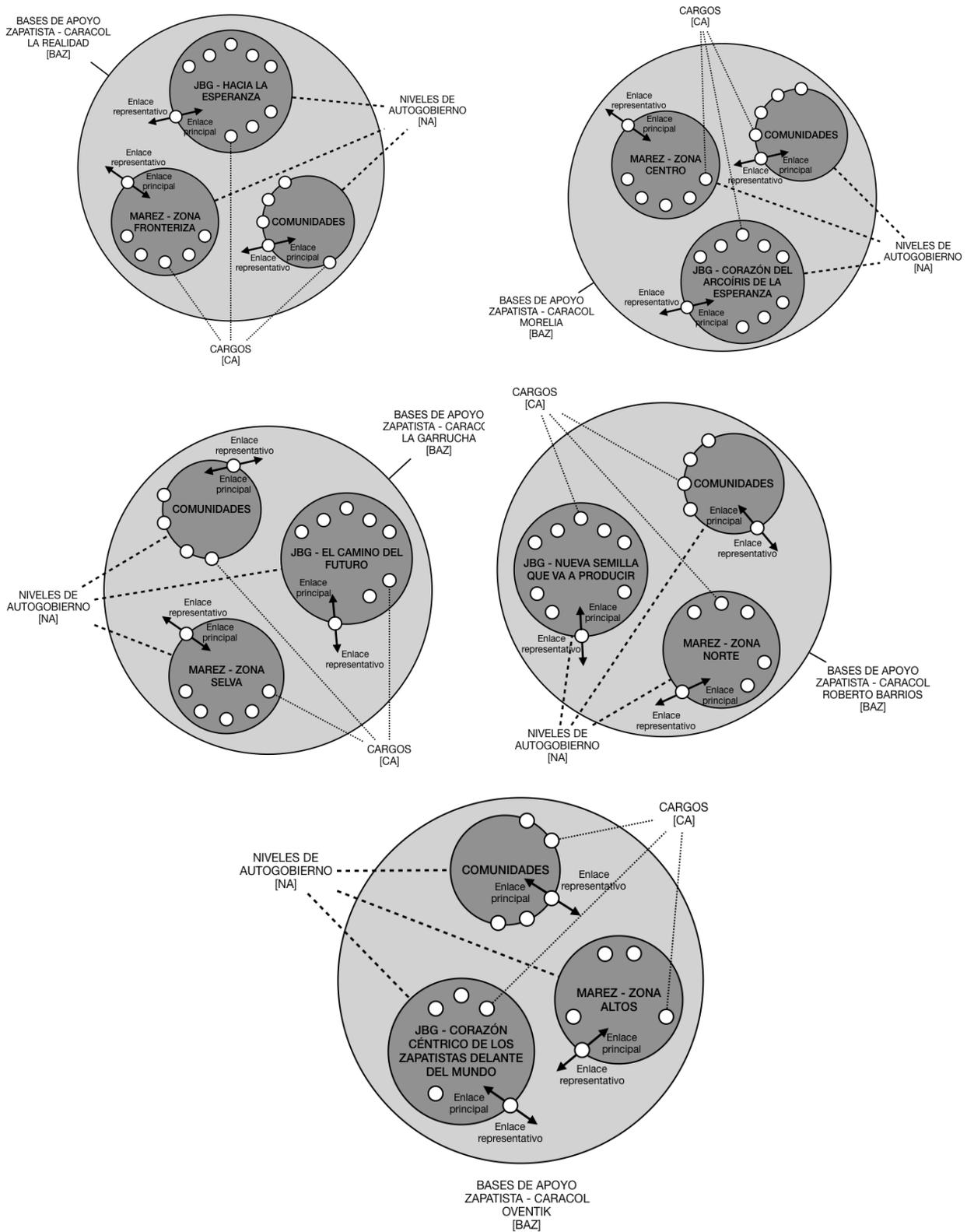
Con miras de lograr una mejor comprensión del autogobierno zapatista, a continuación se presenta un esquema que permite observar de manera panorámica cómo es que la organización zapatista hace realidad su funcionamiento en su conjunto. Estas ilustraciones se basan en el aparato analítico de la holocracia que fue detallado en líneas anteriores. Su elaboración demostró algunas otras limitantes de este diseño organizacional, entre ellas, la incapacidad gráfica de exhibir cómo los delegados de los Consejos Autónomos fungen, temporalmente, como integrantes de la Junta de Buen Gobierno respectiva<sup>56</sup>, así como de dibujar a la organización en las dimensiones correctas mostrando, detalle a detalle como en un organigrama tradicional, la estructura existente.

---

<sup>55</sup> Con base en Niklas Luhmann y su teoría de sistemas autorreferentes y autopoieticos, Silvia Molina y Vedia expone la aparición de sistemas sociales emergentes, a la postre institucionalizados y consolidados producto de posicionamientos estables, en espacios sociales silenciados (excluidos, olvidados, desatendidos, ignorados) por los centros de decisión del sistema dominante.

<sup>56</sup> Esta investigación documentó que las Juntas de Buen Gobierno están compuestas por delegados de los Consejos Autónomos. Se planteó, por ejemplo, el caso de la JBG “El camino del futuro” del Caracol Garrucha integrada por 24 personas delegadas de los Consejos Autónomos, seis por cada MAREZ que la compone, de los cuales ocho (dos por cada municipio) se rotan cada diez días hasta tres ocasiones (en total, 30 días por composición).

Diagrama 15. Colección de estructuras del autogobierno zapatista



Fuente: inspirado en Robertson (2015)

## Conclusiones y reflexiones finales

La presente investigación comenzó preguntándose cómo se explica el autogobierno zapatista a partir de su diseño organizacional. Las respuestas a esta interrogante ha sido formulada mediante la consulta de una amplia diversidad de literatura, la cual incluye libros académicos y artículos de investigación referentes al estudio de las organizaciones y a la observación del movimiento zapatista. Además de la labor documental, se realizó trabajo de campo con el objetivo de conocer de primera mano, mediante la observación y las entrevistas semi-estructuradas, el desempeño del sujeto de estudio en cuestión desde la perspectiva de las personas que integran una de las centenas de comunidades zapatistas.

A continuación, se exponen algunas consideraciones, previas a la exposición de las conclusiones, que permiten responder a la interrogante que dio origen a esta investigación:

- a) La detallada exposición de la teoría organizacional tradicional permitió demostrar su insuficiencia para tratar de explicar y comprender fenómenos sociales como el autogobierno zapatista, sin embargo, su revisión dotó de algunas características de utilidad para lograr describir al sujeto de estudio en cuestión.
- b) La complejidad organizativa hallada en la organización zapatista confirmó la necesidad de acotar el aparato analítico en el estudio del diseño organizacional e institucional, así como de sus principales enfoques, con la intención de profundizar en torno a su forma organizativa y a uno sus elementos: la estructura.
- c) El andamiaje teórico sobre el diseño institucional dio cuenta de la necesidad de ampliar el concepto de instituciones más allá de los paradigmas conservadores. Permitted razonar sobre el papel que desempeñan otras organizaciones que comparten el campo organizacional con la organización

zapatista, y la existencia de una estructura paralela a la cara formal de la organización, la informal, fundada en las relaciones personales y de poder.

- d) Los arquetipos organizativos confeccionados históricamente por el diseño organizacional, como herramientas para representar gráficamente las formas que adoptan las estructuras en las organizaciones, están limitados de origen pues fueron pensados para reproducir ordenamientos como las empresas y el gobierno, así como organizaciones de la sociedad civil convencionales, en contraste con el autogobierno zapatista que se encuentra fuera de esas esferas. No obstante, brindó instrumentos analíticos básicos para la explicación de las observaciones sobre el caso de estudio.

Aunado a estas consideraciones, esta investigación consiguió el objetivo de estudiar la forma de organización y gestión del autogobierno zapatista, que tiene a los Caracoles como las sedes del nivel de gobierno más extenso, mediante la descripción detallada de su estructura y características que permiten ilustrar su funcionamiento y operación.

Una vez expuestas las razones anteriores, se disponen los siguientes resultados obtenidos de la presente investigación, entre los que destacan:

- a) La estructura que sostiene a la organización zapatista nació de la formalización de tareas que ya estaban siendo desempeñadas previo al cambio organizativo detonado por la “muerte” de los Aguascalientes y el nacimiento de las Juntas de Buen Gobierno.
- b) La organización ha institucionalizado comportamientos de la vida cotidiana de las personas que lo integran, además de incorporar los requerimientos de su entorno, particularmente, aquellos vinculados con el Estado mexicano y la relación con sus organismos gubernamentales, y con el fortalecimiento de la igualdad entre las comunidades que lo integran. Igualmente, está en permanente ajuste de actividades consecuencia de la materialización del

“mandar-obedeciendo” por medio de asambleas, rotatividad continua, coordinación intergubernamental, y comunicación basada en la cooperación.

- c) El autogobierno zapatista puede ser considerado como una institución social fundada en elementos previamente establecidos al surgimiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional. El campo organizacional en el que se constituyó y se desempeña la organización en comento, muestran características que fueron emuladas isomórficamente con miras a corregir deficiencias, adaptarse a su contexto y proporcionar estabilidad espacial. Ejemplo de ello es el nombre de las autoridades comunitarias zapatistas y oficiales.
- d) La reforma de 2003 que reestructuró a la organización zapatista como se conoce hasta la fecha, sugiere ser una respuesta a la discrepancia entre las creencias y las prácticas, especialmente, en la toma de decisiones. La jerarquía militar ejercía poder sobre las instituciones civiles hasta entonces existentes, por lo que se habría decidido su separación entre los dos ámbitos con el fin de salvaguardar los valores del movimiento. A pesar de ello, existen evidencias que sugieren la permanencia del poder militar como actor dentro de una estructura informal que logra reducir el riesgo de afectación de las operaciones del autogobierno zapatista y su estructura formal.
- e) Queda de manifiesto que el pensamiento del diseño organizacional basado en jerarquías y relaciones verticales, es exigua para describir el fenómeno del autogobierno zapatista. Aun cuando lo jerárquico no define la naturaleza del autogobierno zapatista, existen pruebas empíricas, como la presencia del poder castrense, de una doble dinámica al interior de esta organización que la haría poseer características muy puntuales de un prototipo jerárquico.
- f) Finalmente, se dedujo que modelos de organización de tipo emergente de carácter posburocráticos como la sociocracia y la holocracia, captan de mejor forma algunos de los conceptos del modelo de autogobierno zapatista al

reconocer el papel de lo colectivo y representar una alternativa a las jerarquías. Sin embargo, estas fórmulas permanecen limitadas ante algunos preceptos zapatistas como la desaparición de direcciones, debido a que estas fueron ideadas para su aplicación en empresas y en convivencia con el capitalismo.

Entre las reflexiones surgidas tras la elaboración del presente estudio, las cuales coinciden con algunas de la realizadas por Speed (2011), Govea (2012) y Pleyers (2012), se encuentra la necesidad de no romantizar ni idealizar el autogobierno zapatista. En este sentido, estas lógicas alternativas de gobierno pueden tener resultados irregulares en su aplicación, conducir a procesos de tomas de decisiones complicados, generar confusión e inconsistencias resultantes del liderazgo rotativo, la aparición de juegos de poder y, sobretodo, el ocultamiento de las luchas reales con las que los zapatistas luchan a diario. Incluso algunos aspectos entran en contradicción con el modelo de organización horizontal que defienden en sus discursos, por ejemplo, cuando las autoridades zapatistas acatan las instrucciones del CCRI-EZLN. La ausencia de una jerarquía formal no puede confundirse con la ausencia completa de jerarquía, debido a que algunas personas pueden adquirir una gran influencia informal por su carisma, sus relaciones o estrategias

Empero, se reconoce el potencial innovador de estos espacios y prácticas, así como la aplicación de preceptos e ideales. En el seno de la organización zapatista existe un estilo de gobierno que contradice los criterios del mundo neoliberal, que entre sus características no están la eficiencia o la competencia, pues, en toda su ineficiencia y complicación desde la visión occidental, el autogobierno zapatista creó mecanismos como el sistema rotativo y la no remuneración de los cargos, que reducen plagas como la corrupción, los abusos de poder, el enriquecimiento personal y la burocratización, que suelen envenenar otras formas de gobierno (Lang, 2015). Desgraciadamente, en los cambios de turno se pueden perder algunos asuntos, que quienes se inician en cargos de gobierno no tienen las competencias necesarias en

temas sobre los que deben tomar decisiones, o que una vez que un turno se ha familiarizado con sus tareas, es probable que le toque salir.

Además de estos mecanismos “anti-plagas”, se encuentran otros como la consulta popular, las asambleas periódicas, la toma de decisiones por consenso, y el desempeño de cargos políticos, educativos, productivos o de salubridad, que impulsan lo que Aranda (2017) definió como proceso de institucionalización, logrando estabilizar las ideas, valores y prácticas políticas que pautan la vida de las comunidades y de las relaciones de éstas con actores e instancias del entorno.

Por ello, como afirma López y Rivas (2011), la existencia de este tipo de organizaciones debería motivar su análisis para concebir formas de organización y participación que no resulten en maquinarias burocráticas que ignoran los mandatos de las mayorías sociales. Como bien admite Melenotte (2015), a pesar de la atención mediática nacional a internacional por la lucha zapatista, sorprende que a veinticinco años de su aparición pública, se tenga tan poco conocimiento sobre su organización interna e impactos en la vida de la gente más allá de la “cortina discursiva” del propio EZLN y de los intelectuales cercanos.

Estamos, pues, frente a “una nueva estructuración del poder”, como la ha denominado González Casanova (2009: 344), que evidencia la ruptura del consenso dominante que vincula gobierno a especialización, así como la conformación de estructuras que a la postre da lugar a sistemas alternativos de servicios públicos como educación y salud (Aranda, 2017). A decir de Brancaloneo (2012), con todas sus contradicciones, el autogobierno zapatista evidencia una dimensión del fenómeno democrático que no puede ser despreciada, pues esta no puede ser reducida a un régimen o reglas procedimentales, también es necesaria una sociabilidad que haga posible la realización de la democracia.

La misma premio Nobel, Elinor Ostrom (2000: 26), aseguró que “distintas comunidades de individuos han confiado en instituciones que no se parecen ni al Estado ni al mercado para regular algunos sistemas de recursos con grados

razonables de éxito durante largos periodos”. Por tanto, el autogobierno zapatista constituye un desafío lanzado por los indígenas contra un Estado que ha sido incapaz de atender sus demandas económicas, sociales y políticas, y que, dadas las deficiencias persistentes en el país, aunado a la incapacidad de los gobiernos oficiales para remediarlos, la organización política empleada en los zapatistas es sorprendente (Guillen, 2017).

En consecuencia, la Administración Pública debe reconsiderar el papel de las formas colectivas de gestión de los recursos de uso común y la desestructuración de las formas sociales e institucionales desarrolladas, debido a que existen muestras de casos específicos donde éstas han remplazado y desplazado al Estado (Dinerstein, 2013), al abordar importantes preocupaciones sobre lo público, por ejemplo, la justicia, la protección ambiental, la salud, la educación, el reparto de tierras y las cooperativas de trabajo.

En este aspecto, durante los últimos años se ha invocado a la construcción y fortalecimiento de “lo público”, objeto de estudio central de la Administración Pública, más allá de “lo gubernamental”. La suma del agotamiento de Estado como único actor y la ingenuidad sobre el retorno de la sociedad civil, como lo ha mencionado Nora Rabotnikof, debe procurar incorporar elementos de participación, gestión, acción y decisión de ordenamientos al margen de la formalidad de las leyes e instituciones consagradas (*know how* colectivos, como los nombró la autora), como el autogobierno zapatista, y aceptarlas como “otras formas de ciudadanía” (Rabornikof, 1993).

Al mismo tiempo, los estudios de Elinor Ostrom sobre las comunidades indígenas y el reconocimiento como entes capaces de dar respuesta a los efectos homogeneizadores, contaminantes y degradantes de la explotación de los bienes comunes (Acselrad, 2014), se perfilan como un pilar teórico fundamental para la consecución de este objetivo.

Estas formas de organización no parecen la entrada a una fase posneoliberal, sin embargo, la historia latinoamericana reciente apunta a la capacidad de los movimientos que han surgido en los márgenes de las sociedades establecidas para reinventar formas de concebir políticas e instituciones a medida que avanzan (Guillen, 2017). Por consiguiente, si

“se acepta que la esfera de satisfacción de necesidades públicas que no está sujeta a las reglas del Estado ni del mercado, constituye también otra dimensión de la institucionalidad pública, su preservación y fortalecimiento debería constituirse en objetos expresos de atención” (Cunill, 1997: 62).

En otras palabras, la disciplina de la Administración Pública debe hacerse cargo de considerar formas de participación ciudadana más allá y a pesar de estructuras o entidades organizativas formales. Es decir, de fenómenos de acción colectiva autónoma emergidas de la necesidad de resolver problemas públicos sin contravenir el marco jurídico (Hernández, 2018) como el autogobierno zapatista. Sin duda, la organización zapatista está lejos de ser una panacea y, junto con los gobiernos oficiales de todo el país, enfrenta desafíos que no pueden resolver en tanto no se transite a ampliar las formas de participación y representación comunitaria mediante la incorporación de agencias sociales distintas al modelo liberal hegemónico.

Estas formas de acción pública, como afirma Uvalle (2018), tienen como misión definir, procesar y solucionar problemas colectivos. Desde el enfoque de Elinor Ostrom, son una respuesta colectiva (Piñeyro, 2015) resultado de los diversos arreglos institucionales para gobernar recursos de uso común y bienes públicos en múltiples escalas, sin necesidad de entes reguladores externos y que no encajan en el mundo dicotómico Estado-mercado (Ostrom, 2014).

Al igual que la obra de Ostrom, el estudio expuesto demuestra la capacidad de las personas para autoorganizarse comunitariamente en contextos muy específicos. Por ello, resulta indispensable aprender del complejo andamiaje institucional del autogobierno zapatista, de lo contrario, se desaprovecharía una

oportunidad de obtener enseñanzas que abonen al ejercicio de las instituciones políticas convencionales que parecen ser insuficientes ante el torrencial de problemas que fustigan la vida de la gente.

Entre las lecciones que sobresalen se encuentran:

- a) El caso del autogobierno zapatista y su entramado político-administrativo, dan muestras de formas de operación comunitaria pocas veces llevadas a cabo por el Estado en los ámbitos local, municipal y regional. Es decir, al concebir a la organización estatal como solución capaz de solventarlo todo, se sobreestima su capacidad de construcción de propuestas viables en todos y cada uno de los contextos de los que territorialmente tiene control, y que la acción burocrática siempre ejerce de forma eficaz y eficiente. Por tanto, apostar únicamente por remedios donde intervenga el Estado o el mercado, podría pasar por alto costos sociales que, organizaciones fuera de ese mundo dicotómico, podrían contenerse mediante esquemas de gobernanza con esas instituciones.
- b) Las instituciones informales pueden robustecer, perturbar y hasta sustituir a los ordenamientos formales, de modo que las políticas impulsadas por cualquier ente con funciones de gobierno son influidas y delineadas por las instituciones informales preexistentes (Güemes y Hernández, 2013). En otras palabras, aquellas reglas no escritas que regulan las relaciones sociales y de poder dentro de un grupo social, tienen la capacidad de alterar las acciones de una autoridad que están enmarcadas dentro de la normatividad formal. Esta alteración puede mejorar la efectividad mediante la simbiosis de estos dos aspectos de lo institucional, distorsionar parcialmente el proceso de la política produciendo un resultado diferente al esperado, o bien, suplir totalmente los objetivos y, por ende, los efectos de la acción pública.

En consecuencia, este estudio tan solo es un primer acercamiento desde un lente teórico distinto a los hasta ahora utilizados para dar cuenta de formas de

organización no convencionales como el autogobierno zapatista, constituyéndose como una invitación para desarrollar otras líneas de investigación que permitan profundizar los conocimientos sobre fenómenos sociales como el aquí descrito. A modo de propuesta, el autor sugiere abordar este caso de estudio desde la perspectiva de la ciencia de políticas, también conocidas como políticas públicas, especialmente en cuanto al diseño e implementación de políticas de diversa índole, como las de carácter medioambiental que se erigen de urgencia ante el reto climático que el mundo enfrenta, las de gestión de los servicios públicos que mejoren sustancialmente la vida de la gente y, finalmente, aquellas relacionadas con la ética del personal público en su desempeño en los gobiernos de toda índole.



## Bibliografía:

ACERO, Erik (2016), *La cultura política del “mandar obedeciendo” en la construcción de la autonomía zapatista. La acción política como condición para el desarrollo local*. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Chiapas, México.

ACSELRAD, Henri (2014), “El movimiento de justicia ambiental y la crítica al desarrollo: la desigualdad ambiental como categoría constitutiva de la acumulación por despojo en América Latina”, en Claudia Camposto y Mina Lorena Navarro [comps.], *Territorios en disputa. Despojo capitalista, lucha en defensa de los bienes comunes naturales y alternativas emancipatorias para América Latina*, Bajo Tierra Ediciones, México.

ALKMIN, Fabio y Graziela Menezes (2013), “Territórios autônomos zapatistas: esboços de uma geografia alternativa”, *Agrária*, (19): 158-195.

ANAND, Narasimhan y Richard Daft (2007), “What is the right organization design?”, *Organizational Dynamics*, 36 (4): 329–344.

ARANDA, Marco (2017), “La Institucionalización del Proyecto Zapatista: Autonomía, Democracia y Gobierno en el Sureste Mexicano”, *Trayectorias*, 19 (44): 23-42.

BARBA, Antonio (2000), “Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración”, *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (48): 11-34.

BARTRA, Armando y Gerardo Otero (2008), “Movimientos indígenas campesinos en México: la lucha por la tierra, la autonomía y la democracia”, en Sam Moyo y Paris Yeros [coords.] *Recuperando la tierra. El resurgimiento de movimientos rurales en África, Asia y América Latina*, CLACSO, Buenos Aires.

BASCHET, Jérôme (2017), *Podemos gobernarnos nosotros mismos La autonomía, una política sin el Estado*, CIDECI-Unitierra, México.

BENNIS, Warren y Michael Mische (1996), *La organización del siglo XXI: reinventando la empresa a través de la reingeniería*, Panorama Editorial, México.

BLANCO, Richard (2006), “Los enfoques metodológicos y la administración pública moderna”, *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, (27): 256-265.

BLAU, Peter (1970), “The hierarchy of authority in organizations”, *American Journal of Sociology*, 73 (4): 453-467.

BLAU, Peter y Richard Schoenherr (1971), *The structure of organizations*, Basic Books, Nueva York.

BOLOS, Silvia (2003), *Organizaciones sociales y gobiernos municipales: construcción de nuevas formas de participación*, Universidad Iberoamericana, México.

BONFIL, Guillermo (1990), *México profundo. Una civilización negada*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes – Grijalbo, México.

BRANCALEONE, Cassio (2012), “Democracia, autogoverno e emancipação. Aproximações à práxis rebelde zapatista”, en Armando Chaguaceda y Cassio Brancaleone [coords.], *Sociabilidades emergentes y movilizaciones sociales en América Latina*, Universidad Veracruzana – CLACSO, Buenos Aires.

BRUNSSON, Nils (2009), “Efectos prácticos de las creencias: el caso de los mercados y las organizaciones”, en Eduardo Ibarra [coord.], *Estudios institucionales: caracterización, perspectivas y problemas*, Gedisa, Barcelona.

BRUNSSON, Nils y Johan Olsen (2007), *La reforma de las organizaciones*, CIDE, México.

BUCK, John y Gerard Endenburg (2012), *The creative forces of self-organization*, Sociocratic Center, Róterdam.

BURGUETE, Araceli (2005), “Una década de autonomías de facto en Chiapas (1994-2004): los límites”, en Pablo Dávalos [comp.], *Pueblos indígenas, Estado y democracia*, CLACSO, Buenos Aires.

BURNS, Tom y George Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, Londres.

CANALES, Manuel [coord.] (2006), *Metodologías de la investigación social*, LOM Ediciones, Santiago de Chile.

CERDA, Alejandro y Ana Barroso (2011), “Autonomía y subjetividad: las rutas inciertas de las organizaciones sociales autogestivas”, *Tramas*, 35: 47-74.

CLEGG, Stewart (1990), *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*, Sage Publications, Gran Bretaña.

CLEGG, Stewart y Cynthia Hardy (1996), “Introduction: Organizations, Organization and Organizing”, en Stewart Clegg, Cynthia Hardy y Walter Nord, *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, Londres.

CLEGG, Stewart; Martin Kornberger y Tyrone Pitsis (2016), *Managing and organizations: An introduction to theory and practice*, Sage Publications, Gran Bretaña.

CONCHA, Miguel (1997), “Teología de la liberación”, en Norberto Bobbio, Nicola Matteucci y Gianfranco Pasquino [comps.], *Diccionario de Política*, Siglo XXI Editores, México.

CORNEJO, Manuela y Natalia Salas (2011), “Rigor y calidad metodológicos: un reto a la investigación social cualitativa”, *Psicoperspectivas*, 10 (2): 12-34.

CORNEJO, Manuela, Carolina Bensoaín y Francisca Mendoza (2011), “Desafíos en la generación de conocimiento en la investigación social cualitativa contemporánea”, *Forum: Qualitative Social Research*, 12 (1): p. 30.

CROZIER, Michel y Erhard Friedberg (1977), *El actor y el sistema*, Fondo de Cultura Económica, México.

CULEBRO, Jorge (2000), “Cambio estructural”, en David Arellano y Enrique Cabrero, *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*, CIDE-Miguel Ángel Porrúa, México.

CUNILL, Nuria (1997), *Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas formas de gestión pública y representación social*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Venezuela.

DAFT, Richard (2007), *Teoría y diseño organizacional*, Thomson Editores, México.

DÁVILA, Carlos (2001), *Teorías Organizacionales y Administración. Enfoque Crítico*, McGrawHill, Bogotá.

DE BUEN, Oscar (s/f), *Principales lecciones en ingeniería estructural*, Facultad de Ingeniería – Universidad Nacional Autónoma de México, México.

DE LA ROSA, Ayuzabet (2002), “Teoría de la Organización y Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional”, *Revista Administración y Organizaciones*, 4 (8): 13-44.

DEMERS, Christiane (2007), *Organizational change theories. A synthesis*, Sage Publications, Los Ángeles.

DHALIWAL, Puneet y Sarah Reader (2009), *Zapatista Caracoles and Indigenous Emancipation in Chiapas, Mexico*, Lord Rootes Memorial Fund – University of Warwick, Coventry, Inglaterra.

DINERSTEIN, Ana (2013), “The speed of the snail: the Zapatistas' autonomy de facto and the Mexican state”, *Bath Papers in International Development, Vol. BPD20*, Centre for Development Studies, University of Bath, Bath, Reino Unido.

DINERSTEIN, Ana, Luciana Ghiotto y Rodrigo Pascual (2013), “¿Municipio libre o comunidades autónomas rebeldes? Los zapatistas y la construcción del “nosotros

revolucionario”, México”, en Ana Dinerstein [coord.], *Movimientos sociales y autonomía colectiva. La política de la esperanza en América Latina*, Capital Intelectual, Buenos Aires.

DONALDSON, Lex (1985), *In defence of organization theory: a response to the critics*, Cambridge University Press, Londres.

\_\_\_\_\_ (1988), “In successful defence of organization theory: a routing of the critics”, *Organization Studies*, 9 (1): 28-32.

DRUCKER, Peter (1993), *La sociedad poscapitalista*, Apóstrofe, Barcelona.

\_\_\_\_\_ (2003), *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires.

ECKSTEIN, Jutta (2016), “Sociocracy: An Organization Model for Large-Scale Agile Development”, en *Proceedings of the Scientific Workshop Proceedings of XP2016*, ACM International Conference Proceeding Series, Edinburgo.

ESTRADA, Marco (2009), “Articulando la resistencia: la organización militar, civil y política del neozapatismo”, en Marco Estrada [editor], *Chiapas después de la tormenta. Estudios sobre sociedad, economía y política*, El Colegio de México – Gobierno del Estado de Chiapas – Cámara de Diputados, México.

ETZIONI, Amitai (1964), *Organizaciones modernas*, Uteha, México.

EZLN (1994a), Primera Declaración de la Selva Lacandona.

\_\_\_\_\_ (1994b), Segunda Declaración de la Selva Lacandona.

\_\_\_\_\_ (1995), Tercera Declaración de la Selva Lacandona.

\_\_\_\_\_ (1996), Cuarta Declaración de la Selva Lacandona.

\_\_\_\_\_ (1998), Quinta Declaración de la Selva Lacandona.

\_\_\_\_\_ (2003), *Chiapas: La Treceava Estela. Comunicados de la muerte de los “Aguascalientes” y el nacimiento de los “Caracoles” zapatistas*, Koman Illel, México.

\_\_\_\_\_ (2005), Sexta Declaración de la Selva Lacandona.

FERNÁNDEZ, Paulina (2010), “Gobierno autónomo zapatista: características antisistema político mexicano” [en línea]. Ponencia presentada en el *Primer Seminario Internacional de Reflexión y Análisis Planeta Tierra: movimientos antisistémicos*. Universidad de la Tierra, San Cristóbal de las Casas Chiapas, México, 30.

FJELDSTAD, Øysten; Charles Snow, Raymond Miles y Christopher Lettl (2012), “The architecture of collaboration”, *Strategic Management Journal*, 33 (6): 734-750.

FLORES, Fabiola (2016), “Los pasos hacia la autonomía indígena en México. La autonomía como concepto antisistémico”, en Miguel Ángel Ramírez [coord.], *Movimientos sociales en México: apuntes teóricos y estudios de caso*, UAM Azcapotzalco, México.

GIRALDO, Fabio (2010), “Presentación. Las trampas de la sociocracia”, *Estudios Políticos*, (36): 7-8.

GONZÁLEZ, Pablo (2009), “Los caracoles zapatistas: redes de resistencia y autonomía”, en Pablo González y Marcos Roitman [comp.], *De la sociología del poder a la sociología de la explotación: pensar América Latina en el siglo XXI*, Siglo del Hombre Editores – CLACSO, Bogotá.

GOODIN, Robert (2003), *Teoría del diseño institucional*, Gedisa, México.

GOVEA, Melissa (2012), “Zapatismo and Community-Based Social Change”, en Kara Dellacioppa y Clare Weber, *Cultural Politics and Resistance in the 21st Century*, Palgrave Macmillan, Nueva York.

GÜEMES, Cecilia y José Hernández (2014), “Confianza, instituciones informales y políticas públicas, una compleja relación pendular”, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (12): s/p.

GUILLEN, Diana (2017), "Societies in Movement vs. Institutional Continuities? Insights from the Zapatista Experience", *Latin American Perspectives*, 44 (4): 114-138.

HALL, Richard (1983), *Organizaciones, estructura y procesos*, Prentice Hall, Madrid.

HANNAN, Michael y John Freeman (1977), "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, 82 (5): 929-966.

HARVEY, Neil (2011), "Más allá de la hegemonía. El zapatismo y la otra política", en Bruno Baronnet, Mariana Mora y Richard Stahler-Sholk, *Luchas "muy otras". Zapatismo y autonomía en las comunidades indígenas de Chiapas*, UAM-CIESAS-UACH, México.

\_\_\_\_\_ (2016), "Practicando la autonomía: el zapatismo y la liberación decolonial", *El Cotidiano*, (200): 7-19.

HASSARD, John (1988), "Overcoming hermeticism in organization theory: an alternative to paradigm incommensurability", *Human Relations*, 41 (3): 247-59.

\_\_\_\_\_ (1991), "Multiple paradigms and organizational analysis: a case study", *Organization Studies*, 12 (2): 275-99.

HERNÁNDEZ, Arturo (2017), *Control y medición del desempeño en las organizaciones gubernamentales*, UNAM – La Biblioteca, México.

\_\_\_\_\_ (2018), "Participación colectiva emergente. Reflexiones teóricas preliminares sobre su naturaleza organizacional", en Arturo Hernández, *Perspectivas teóricas y casos sobre análisis de las organizaciones públicas*, UNAM – La Biblioteca, México.

HEYDEBRAND, Wolf (1989), "New organizational forms", *Work and Occupations*, 16 (3): 323-357.

IBARRA, Eduardo (1991), “Notas para el estudio de las organizaciones en América Latina a partir de la reflexión crítica de la Teoría de la Organización”, en Eduardo Ibarra y Luis Montaña [comps.], *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, UAM-I/Porrúa, México.

\_\_\_\_\_ (1998), *La Universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*, UNAM, México.

IBARRA, Eduardo y Luis Montaña (1987), *Mito y poder en las organizaciones: un análisis crítico de la teoría de las organizaciones*, Trillas, México.

JOSSEMAND, Emmanuel; Stephen Teo y Stewart Clegg (2006), “From bureaucratic to post-bureaucratic: the difficulties of transition”, *Journal of Organizational Change Management*, 19 (1): 54-64.

KATZ, Daniel y Robert Kahn (1966), *Psicología social de las organizaciones*, Trillas, México.

LANG, Miriam (2015), “México: Desde abajo todo, desde arriba nada. La autonomía zapatista en Chiapas y la Otra Campaña”, en Miriam Lang, Belén Cevallos y Claudia López, *¿Cómo transformar? Instituciones y cambio social en América Latina y Europa*, Fundación Rosa Luxemburg/Abya-Yala, Quito.

LAWRENCE, Paul y Jay Lorsch (1967), “Differentiation and Integration in Complex Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 12 (1): 1-47.

LÓPEZ, José (2016), *Forma de Organización en la Actividad Agrícola. El Caso de una Sociedad de Producción Rural en el Valle del Yaqui. YALETA Agropecuaria SPR DE R.L.*, tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

LÓPEZ, Francisco (2011), “Las autonomías indígenas en América Latina”, en Ezequiel Adamovsky *et al.*, *Pensar las autonomías. Alternativas de emancipación al capital y el Estado*, Bajo Tierra Ediciones – Sísifo Ediciones, México.

LÓPEZ Y RIVAS, Gilberto (2011), “Autonomías indígenas, poder y transformaciones sociales en México”, en Ezequiel Adamovsky *et al.*, *Pensar las autonomías*.

*Alternativas de emancipación al capital y el Estado*, Bajo Tierra Ediciones – Sísifo Ediciones, México.

MARCH, James y Herbert Simon (1965), *Organizations*, Wiley, Nueva York.

MARÍN, Diego (2012), “Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá”, *Estudios Gerenciales*, 28 (123): 43-64.

MARÍN, Diego y Juan Cuartas-Marín (2014), “Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica”, *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22 (1): 153-168.

MARÍN, Henry (1999), “Paradigmas y modelos de diseño organizacional para los procesos de cambio”, *Estudios Gerenciales*, (70): 43-68.

MARSDEN, Richard (1993), “The politics of organizational analysis”. *Organizations Studies*, 14(1), 92-124.

MARTÍNEZ, Manuel (2006), “Las juntas de buen gobierno y los caracoles del movimiento zapatista: fundamentos analíticos para entender el fenómeno”, *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 5 (1): 215-233.

\_\_\_\_\_ (2007a), “Autonomía de resistencia. Análisis y caracterización de la autonomía en las juntas de buen gobierno del movimiento zapatista”, *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 6 (1): 97-112.

\_\_\_\_\_ (2007b), “Derechos indígenas en América Latina: emergencia política, autonomía y zapatismo”, *Temas y debates: revista universitaria de ciencias sociales*, 0 (13): 131-155.

MCGREGOR, Douglas (1960), *El lado humano de las empresas. Aplique la teoría “Y” para lograr un manejo eficiente de su equipo*, McGrawHill, México.

MELENOTTE, Sabrina (2015), “Zapatista autonomy and the making of alternative politics: views from its day-to-day praxis”, *Focaal*, (72): 51-63.

MERTON, Robert (1964), *Teoría y Estructura Sociales*, Fondo de Cultura Económica, México.

MEYER, John y Brian Rowan (1999), “Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia”, en Walter Powell y Paul DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, CNCPyAP-UAEM-FCE, México.

MEYER, Marshall (1971), “Some constraints in analyzing data on organizations structures”, *American Sociological Review*, (36): 294-297.

MILLER, Gerald y Kaifeng Yang (2007), *Handbook of research methods in public administration*, CRC Press (Taylor & Francis Group), Florida.

MINTZBERG, Henry (1994), *Mintzberg y la dirección*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

MOLINA Y VEDIA, Silvia (2008), *Silenciamiento y sistemas emergentes autoorganizados*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales – Universidad Nacional Autónoma de México, México.

\_\_\_\_\_ (2015), *Sistemas emergentes: observaciones sobre la emergencia de formaciones sociales y acoplamientos estructurales*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales – Universidad Nacional Autónoma de México, México.

MORGAN, Gareth (1990), *Imágenes de la organización*, RA-MA Editorial, Madrid.

MUÑOZ, Gloria (2003), *EZLN. 20 y 10, el fuego y la palabra*, Rebeldía – La Jornada, México.

OSTROM, Elinor (2000), *El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva*. UNAM-CRIM-FCE, México.

\_\_\_\_\_ (2014), “Más allá de los mercados y los Estados: gobernanza policéntrica de sistemas económicos complejos”, *Revista mexicana de sociología*, 76 (SPE): 15-70.

PARKER, Martin (1992), “Post-modern organizations or postmodern organization theory?”, *Organization Studies*, 13 (1): 1-17

PARRA, Carlos y Andrea del Pilar (2009), “La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica”, *Gestión y Sociedad*, 2 (1): 97-108.

PERROW, Charles (1984), “La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo”, en Graeme Salaman y Kenneth Thompson [comps.], *Control e ideología en las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México.

\_\_\_\_\_ (1992), “Una sociedad de organizaciones”, *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (59): 19-55.

PFEFFER, Jeffrey (1993), “Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable”, *Academy of Management Review*, 18 (4): 599-620.

PIÑEYRO, Carlos (2013), “La otra democracia: la autonomía como alternativa política en América Latina”, *Utopía y Práxis Latinoamericana*, 18 (63): 33-48.

\_\_\_\_\_ (2015), “Autonomía, democracia y gobierno de los comunes: el modelo neozapatista”, *Argumentos*, 28 (77): 99-127.

PLEYERS, Geoffrey (2012), “La vía de la subjetividad: Experiencia vivida, autonomía y creatividad en contra del neoliberalismo”, en Javier Encina y María Ángeles Ávila, *Autogestión*, Colectivo de Ilusionistas Sociales–UNILCO– Espacio Nómada, Andalucía.

POWELL, Walter y Paul DiMaggio (1999), “Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales”, en Walter Powell y Paul DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, CNCPyAP-UAEM-FCE, México.

PUGH, Derek (1973), "The measurement of organization structures: does context determine form?", *Organizational Dynamics*, 1(4): 19-34.

PUGH, Derek; David Hickson, Chris Hinings y Chris Turner (1969), "The Context of Organization Structures", *Administrative Science Quarterly*, 14 (1): 91-114.

RABOTNIKOF, Nora (1993), "Lo público y sus problemas: notas para una reconsideración", *Revista Internacional de Filosofía Política*, (2): 75-98.

RAMIÓ, Carles (1999), *Teoría de la organización y Administración Pública*, Tecnos, Madrid.

RAMIÓ, Carles y Xavier Ballart (1993), "La complejidad estructural de la teoría de la organización", en Carles Ramió y Xavier Ballart, *Lecturas de Teoría de la Organización. Volumen I. La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*, Ministerio para las Administraciones Públicas, España.

RAMÍREZ, Guillermo, German Vargas y Ayuzabet de la Rosa (2011), "Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido", *Revista Electrónica Fórum Doctoral*, (3): 7-54.

RAMÍREZ, José de Jesús (2000), "Teoría de la organización: metáforas y escuelas", en David Arellano, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo [coords.], *Reformando al gobierno: una visión organizacional del cambio gubernamental*, CIDE-Porrúa, México.

RAMÍREZ, Silvia (2013), "Organizaciones de la sociedad civil, entre formas modernas y posmodernas: el caso CAV", *Revista Gestión y Estrategia*, (43): 51-66.

RANSON, Stewart, Bob Hinings y Royston Greenwood (1980), "The structuring of organizational structures", *Administrative Science Quarterly*, 25(1): 1-17.

REED, Michael (1985), *Redirections in Organization Analysis*, Tavistock Publications, Londres.

ROBERTSON, Brian (2015), *Holocracia: el nuevo sistema organizativo para un mundo en continuo cambio*, Empresa Activa, Barcelona.

ROMERO, Raúl (2016), “Autonomía y desarrollo autosostenible en el neozapatismo. Caminos para la emancipación”, en Miguel Ángel Ramírez [coord.], *Movimientos sociales en México: apuntes teóricos y estudios de caso*, UAM Azcapotzalco, México.

ROMME, Georges (1995), “The sociocratic model of organizing”, *Strategic Change*, (4): 209-215.

SALGADO, Ana (2009), *Fundamentos epistemológicos de la metodología cualitativa*, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.

SIMON, Herbert (1945), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires.

SPEED, Shannon (2011), “Ejercer los derechos/reconfigurar la resistencia en las Juntas de Buen Gobierno”, en Bruno Baronnet, Mariana Mora y Richard Stahler-Sholk, *Luchas “muy otras”. Zapatismo y autonomía en las comunidades indígenas de Chiapas*, UAM-CIESAS-UACH, México.

UVALLE, Ricardo (2018), “Relevancia de las organizaciones complejas en el mundo contemporáneo”, en Arturo Hernández, *Perspectivas teóricas y casos sobre análisis de las organizaciones públicas*, UNAM – La Biblioteca, México.

WOODWARD, Joan (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, Londres.

YIN, Robert (1994), *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods (Vol. 5, 2nd ed.)*, Sage Publications, California.

ZAPATA, Gerardo (2011), “Variables estructurales de diseño organizativo y formas básicas de organización: un estudio desde las perspectivas burocrática y orgánica”, *Ciencia y Sociedad*, 36 (4): 655-681.

ZAPATA, Gerardo, Alberto Mirabal y Aymara Hernández (2009), “Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente”, *Ciencia y Sociedad*, 34 (4): 618-640.

ZIBECHI, Raúl (2008), “Espacios, territorios y regiones: la creatividad social de los nuevos movimientos sociales en América Latina”, *Revista Cuchará y Paso Atrá*, (18): 95-119.

\_\_\_\_\_ (2017), *Movimientos sociales en América Latina: el “mundo otro” en movimiento*, Bajo Tierra Ediciones, México.

## Anexo 1. Configuraciones de Mintzberg

Configuración	Estructura	Contexto	Estrategia	Consecuencias/ conclusiones
Organización empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simple, informal, flexible, con poco staff o jerarquía de línea media.</li> <li>• Actividades que giran alrededor del director general, quien ejerce el control personalmente, por medio de la supervisión directa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno sencillo y dinámico.</li> <li>• Fuerte liderazgo, a veces carismático, autocrático.</li> <li>• Iniciación, crisis y giro.</li> <li>• Organizaciones pequeñas, &lt;fabricantes locales&gt;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso a menudo visionario, deliberado en líneas generales pero emergente y flexible en los detalles.</li> <li>• El líder coloca a la organización maleable en nichos protegidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable, sentido de misión pero</li> <li>• Vulnerable, restrictiva.</li> <li>• Peligro de desequilibrio entre la estrategia y operaciones, a favor de unas u otras.</li> </ul>
Organización maquina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocracia centralizada.</li> <li>• Procedimientos formales, trabajo especializado, división pronunciada de la mano de obra, generalmente agrupaciones funcionales, amplia jerarquía.</li> <li>• La tecnoestructura es clave, encargada de normalizar el trabajo, pero claramente separada de la línea media (ella misma muy desarrollada).</li> <li>• Amplio staff de apoyo también pare reducir las incertidumbres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno simple y estable.</li> <li>• Organización generalmente más grande y madura</li> <li>• Trabajo racionalizado, sistema técnico racionalizador (pero no automatizado).</li> <li>• Control externo – forma instrumental.</li> <li>• También puede ser en forma de sistema cerrado.</li> <li>• Habitual en producción en masa, servicio de masas, gobierno, organizaciones de control y seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de planificación ostensible, pero que es en realidad programación estratégica.</li> <li>• Resistencia al cambio de estrategia, es necesario superponer una configuración innovadora para su revitalización o bien para revertir a la configuración empresarial para dar un giro.</li> <li>• Por tanto, patrón cuántico de cambios: largos periodos de estabilidad interrumpidos por estallidos ocasionales de revolución estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiente, fiable, precisa, coherente pero</li> <li>• La obsesión por el control conduce a</li> <li>• Problemas humanos en el núcleo de operaciones que conducen a</li> <li>• Problemas de coordinación en el centro administrativo, que conducen a</li> <li>• Problemas de adaptación en el ápice estratégico.</li> </ul>

Configuración	• Estructura	• Contexto	• Estrategia	• Consecuencias/ conclusiones
Organización profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocrática pero descentralizada, depende de la formación para la normalización de las habilidades de sus muchos profesionales operativos</li> <li>• La clave del funcionamiento es la creación de un sistema de casillas dentro de las cuales los profesionales individuales trabaja de forma autónoma, sometidos a los controles de la profesión</li> <li>• Tecnoestructura mínima y jerarquía de línea media, lo que supone ámbitos de control amplios sobre el trabajo profesional, y staff de apoyo grande, más bien de tipo maquinal, para apoyar a los profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejo pero estable</li> <li>• Sistema técnico pero sencillo</li> <li>• Sector servicios a menudo pero no necesariamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas estrategias, muy fragmentadas, pero también hay fuerzas de cohesión</li> <li>• La mayoría son elaboradas con la opinión del profesional y decididas colectivamente (colegial y políticamente), algunas por decreto administrativo</li> <li>• Estrategia global muy estable pero cambia continuamente en los detalles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventajas de la democracia y la autonomía pero</li> <li>• Problemas de coordinación entre las casillas, del mal uso de la libertad de los profesionales, de la resistencia a innovar</li> <li>• Las respuestas públicas a estos problemas a menudo son disfuncionales (tipo maquinal)</li> <li>• La sindicación exagera estos problemas</li> </ul>
Organización diversificada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisiones basadas en el mercado débilmente acopladas bajo la central administrativa.</li> <li>• Las divisiones dirigen los negocios de forma autónoma (lo que supone nada más que una descentralización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificada de mercados, especialmente de productos y servicios (en oposición a la de clientes o regiones); la diversificación de subproductos y productos relacionados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La central dirige la estrategia &lt;corporativa&gt; como una cartera de negocios, las divisiones dirigen las estrategias de los negocios individuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelve algunos problemas de las estructuras funcionales integradas (maquinales) (dispersión del riesgo, movilidad del capital,</li> </ul>

	<p>limitada para los directores de división), sometidas al sistema de control del comportamiento que normaliza sus outputs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia a dirigir las estructuras de las divisiones hacia la configuración maquinal, como instrumentos de la central (aunque la tendencia de la organización total sea del tipo de sistema cerrado).</li> </ul>	<p>fomenta las formas intermedias, siendo la forma más pura la de la diversificación conglomerada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encuentra de forma característica en las organizaciones más grandes y más maduras, especialmente en las corporaciones empresariales pero también, y cada vez más, en otras esferas públicas y gubernamentales (ej. universidades múltiples)</li> </ul>		<p>adición y eliminación de negocios, etc.) pero</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A veces la diversificación conglomerada es costosa y no fomenta la innovación; las mejoras en el funcionamiento de los mercados de capital y los consejos pueden hacer que los negocios independientes sean más eficaces que las divisiones</li> <li>• El sistema de control del comportamiento lleva a la organización hacia un comportamiento socialmente insensible o irresponsable</li> <li>• A pesar de la tendencia a utilizarla en la esfera pública, los peligros son aún mayores debido a la naturaleza no conmensurable de muchos objetivos.</li> </ul>
--	--	---	--	---

Configuración	• Estructura	• Contexto	• Estrategia	• Consecuencias/ conclusiones
Organización innovadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluida, orgánica, selectivamente descentralizada, &lt;adhocracia&gt;.</li> <li>• Expertos funcionales desplegados en equipos multidisciplinarios de staff, operarios, y directivos para llevar a cabo proyectos innovadores.</li> <li>• Coordinación por medio de la adaptación mutua fomentada por el personal de enlace, directivos integradores y estructura matricial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno complejo y dinámico, que incluye alta tecnología, cambios frecuentes de producto (debido a la fuerte competencia), proyectos temporales y gigantes.</li> <li>• Típicamente joven debido a la presión burocrática que hay con el envejecimiento</li> <li>• Usual en industria jóvenes</li> <li>• Dos tipos básicos: adhocracia administrativa para proyectos contratados, adhocracia administrativa para proyectos propios, esta última es frecuente cuando el núcleo de operaciones está truncado o automatizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentalmente proceso de aprendizaje o &lt;radicular&gt;</li> <li>• En gran parte joven, va evolucionando según una variedad de procesos de abajo arriba, más bien moldeados que dirigidos por la dirección</li> <li>• Ciclos característicos de convergencia y divergencia en el centro estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combina más democracia con menos burocracia, siendo, por tanto, una estructura de moda</li> <li>• Eficaz en cuanto a la innovación (una configuración, extraordinaria) pero</li> <li>• La eficacia se logra al precio de la ineficiencia</li> <li>• También hay problemas humanos de ambigüedad y peligro de transición inadecuada a otra configuración.</li> </ul>
Organización misionera	<p>Ideología</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema rico de valores y creencias que distingue a una organización</li> <li>• Enraizada en el sentido de misión asociada a un liderazgo carismático, desarrollada a lo largo de tradiciones y sagas y luego reforzada por medio de identificaciones</li> <li>• Puede cubrir una configuración convencional, frecuentemente empresarial, seguida por la innovadora, profesional, y luego maquina</li> <li>• Tan fuerte a veces que provoca una configuración propia.</li> <li>• Misión clara, centrada, inspiradora y distintiva</li> </ul>			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación por medio de la normalización de reglas (&lt;cooperación&gt;), reforzada por la selección, socialización y adoctrinamiento de los miembros</li> <li>• Pequeñas unidades (&lt;enclaves&gt;), organizadas débilmente y fuertemente descentralizadas pero con controles normativos potentes</li> <li>• Formas: reformadora, conversora y claustral</li> <li>• Amenazas de aislamiento por una parte, asimilación por otra</li> </ul>
Organización política	<p>Política</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medios de poder técnicamente ilegítimos, a menudo por propio interés, resultado en conflictos que separan a los individuos o a las unidades</li> <li>• Se expresa en juegos políticos, algunos coexisten con, son antagonistas de, o sustituyen a, los sistemas de poder legítimos</li> <li>• Generalmente envuelven a una organización convencional, pero a veces son lo bastante fuertes para crear su propia configuración.</li> <li>• Ausencia de ideas convencionales de coordinación concentrada y de influencia, sustituidas por el juego del poder informal</li> <li>• Las dimensiones del conflicto –moderado/intenso, confinado/extendido, así como duradero/breve– se combinan dando cuatro formas: confrontación, alianza inestable, organización politizada, arena política completa</li> <li>• Se puede deducir el desarrollo de las formas a través de un ciclo de vida que consta de un impulso, desarrollo, resolución del conflicto</li> <li>• La política y las organizaciones políticas desempeñan una serie de papeles funcionales en las organizaciones, especialmente para ayudar a efectuar los cambios necesarios bloqueados por los sistemas legítimos de influencia.</li> </ul>

Fuente: adaptación de Mintzberg (1994).

## Anexo 2. Apuntes sobre la investigación cualitativa

De acuerdo con Miller y Yang (2007), esta posición metodológica se compone de un conjunto de métodos y técnicas que no podrían ser cuantificadas debido al riesgo de perder esencia en la sistematización de los eventos únicos que se estudian. Además, estas estrategias están relacionadas con epistemologías no positivistas, apuntan hacia la interpretación o revelación de significados en vez de generalizar relaciones causales, y no son operacionales con números.

Epistemológicamente, apunta Blanco (2006: 258-259), la investigación cualitativa “se preocupa por la construcción de conocimiento sobre la realidad social y cultural desde el punto de vista [de] quienes la producen y la viven”. Metodológicamente, continúa, “implica asumir un carácter dialógico en las creencias, las mentalidades, los prejuicios y los sentimientos, los cuales son aceptados como elementos de análisis para producir conocimiento sobre la realidad humana”. Además conlleva un esfuerzo de comprensión mediante “la interpretación y el diálogo, del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir con sus palabras o sus silencios, con sus acciones o con sus inmovilidades”.

Es posible distinguir entre metodologías cualitativas y cuantitativas a partir de los paradigmas que los soportan. El modelo lógico-deductivo propio del enfoque cuantitativo es, en síntesis, la derivación de hipótesis, desde una teoría general, probadas *a posteriori* contra observaciones del fenómeno en la realidad. Por otra parte, el modelo conceptual-inductivo está vinculado a la perspectiva cualitativa y puede resumirse como la construcción de un concepto general a partir de algunas observaciones al fenómeno a estudiar (Salgado, 2009).

Otra característica fundamental de la metodología cualitativa es la relación entre el investigador y el investigado. Este modelo puede denominarse sujeto-sujeto (negación del esquema sujeto-objeto de la visión cuantitativa) por su apertura al enfoque del investigado (Canales, 2006). Se trata de un intento de comprensión del otro; en otras palabras, se mide con la vara del investigado.

Resultado de esta concepción sobre la generación de conocimiento, la investigación cualitativa se dirige a la “producción de significados que son situados y contextuales, y que emergen siempre a partir del encuentro con un otro”; en ella, el quehacer investigativo es entendido “como un proceso interaccional y dialógico” (Cornejo, Besoain y Mendoza, 2011: 5). Se abandona la pretensión de objetividad (observación “desde lejos”) y se asume la subjetividad como condición para observar “desde cerca” en una relación *entre sujetos* (Canales, 2006) donde el investigador no es neutral, interactúa personalmente y participa de forma activa. De esta manera, se busca asimilar los códigos del sujeto investigado y reconstruirlo desde el punto de vista del analista.

### **Anexo 3. Cuestionario de entrevista semiestructurada**

1. ¿Cómo modificó el EZLN su manera de organizarse en la comunidad?
2. ¿Cómo se integró la comunidad a la estructura zapatista?
3. ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en la comunidad?
4. ¿Cómo se imagina la organización si pudiese ilustrarla gráficamente?
5. ¿Cuáles son los principales retos que ha enfrentado frente a la organización?
6. ¿Cómo se integran los niveles de gobierno autónomo?
7. ¿Qué papel guarda el CCRI-CG en las decisiones de la estructura civil?
8. ¿Cómo se relaciona el gobierno autónomo con otras organizaciones con las que convive?
9. ¿Cómo impacta la existencia dos gobiernos –oficial y autónomo– en su vida cotidiana?
10. ¿Cómo solucionan los eventuales conflictos que puedan surgir dentro de la comunidad?
11. ¿Cómo se ha adaptado la comunidad a las reglas del EZLN?
12. ¿Cuál ha sido el resultado de la transición hacia la conformación de las JBG?