



**Universidad Nacional Autónoma de México**

---

**Facultad de Contaduría y Administración**

**ESTRUCTURAS  
ORGANIZACIONALES VERTICAL Y  
HORIZONTAL: EL ANÁLISIS DE UN  
GRUPO CORPORATIVO Y UNA  
COOPERATIVA EN MÉXICO**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**SVEN ALEXANDER HEINRICH**

**Asesor: Dr. Javier Jasso Villazul**



**MÉXICO, D.F.**

**2009**



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.

## Agradecimientos

Agradezco enormemente el apoyo y la supervisión académica por parte de mi asesor de tesis Dr. Javier Jasso Villazul. Además quiero manifestar mi profunda gratitud a todos los participantes en entrevistas, encuestas y cuestionarios de preguntas abiertas. Sólo gracias a esas amables contribuciones este trabajo se ha podido realizar. Obviamente el acceso a ambas entidades estudiadas no hubiera sido posible sin los permisos por parte de la Comisión de Enlace Político y del Consejo de Administración de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual y por parte del corporativo The Pepsi Bottling Group México a través de la mediación del Gerente de Recursos Humanos Zona Sur. También agradezco al Dr. Alfredo Díaz Mata por sus observaciones referente a la metodología cuantitativa de esta tesis; a los profesores Edgar Sotres Pacheco, Francisco Domínguez Montes y Fernando Rangel Carranza por aportaciones diversas y a todos los demás excelentes profesores que me enseñaron y guiaron durante mis estudios de la licenciatura en Administración en el Sistema Abierto de la UNAM; a la Facultad de Contaduría y Administración, a la UNAM y a México por permitirme alcanzar esta meta.

Por último, manifiesto mi profundo agradecimiento a mi madre Ursula Heinrich y mi tía Eva Schmidt quienes desde Alemania me han apoyado incondicional y amorosamente.

## RESUMEN

Inquietudes sobre peligros de estructuras orgánicas verticales hicieron estudiar al tesista los sujetos PBG México y Cooperativa Pascual del sector refresquero para comparar sus perfiles estructurales contrarios. La investigación se apega a la metodología de un estudio múltiple de casos: se incluyeron observación directa, aplicación de 5 cuestionarios para gerentes y 283 encuestas para poblaciones del área de distribución. Se midieron variables para 5 hipótesis, formuladas alrededor del supuesto principal que la estructura horizontal es más adecuada para ofrecer menor distancia de poder, mayor colaboración, satisfacción laboral e innovación, mientras determinados factores de cultura organizacional parecen ser constantes.

Los resultados obtenidos causan el rechazo de dos hipótesis y de una parcialmente y comprueban dos hipótesis y otra parcialmente. Se concluye que las estructuras horizontales ofrecen ventajas para la coordinación horizontal y mayor congruencia entre condiciones laborales deseadas y encontradas, además quedan comprobados altos índices de evitación de la incertidumbre y predominancia de valores masculinos en ambas organizaciones.

La predicción de alta distancia de poder se rechaza para las dos entidades. La frecuencia de cambios en procesos y procedimientos es mayor en una entidad de estructura vertical, pero las políticas de incentivación a la mejora favorecen la otra. La dimensión individualismo vs. colectivismo requiere de una ampliación de variables, porque no distingue entre lo deseado y lo vivido dentro de un contexto cultural dado.

## ABSTRACT

Anxieties about the risks of vertical organizational structures led the author to study the corporation PBG Mexico and the collectivist Cooperative Pascual, both from the soft drink industry, by comparing their opposing structures.

The investigation is conducted with help of the multiple case study method, including direct observation, five questionnaires for managers, and survey samples of 283 individuals in the distribution areas relating to five different hypotheses formulated around the main assumption that horizontal structures are more adequate for postmodern times with its need for less power distance, more collaboration, work satisfaction and innovation, whereas some cultural factors might not be changeable. Based on the statistical results two hypotheses are rejected, two are confirmed, and one is partially rejected.

It was concluded that horizontal structures demonstrate advantages for horizontal coordination and closer correspondence between desired and actual labor conditions. Both organizations show proof for high indexes of uncertainty avoidance and predominance of masculine values.

The prediction of high indexes of power distance is rejected for both organizations. The change frequency for work routine and procedures is higher in the vertical entity, but the politics of incentives for process improvement show off the horizontal alternative better. The dimension of individualism vs. collectivism requires a widening of variables: this study can't sufficiently distinguish if survey answers refer to desired or actual conditions in a given cultural context.

ÍNDICE SINTETIZADO

<b><i>CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN.....</i></b>	<b>3</b>
<b><i>CAPÍTULO II – ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN.....</i></b>	<b>19</b>
<b><i>CAPÍTULO III – TEORÍAS Y APORTACIONES A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.....</i></b>	<b>33</b>
<b><i>CAPÍTULO IV – LA INDUSTRIA REFRESQUERA EN MÉXICO.....</i></b>	<b>107</b>
<b><i>CAPÍTULO V – ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA COOPERATIVA Y DEL GRUPO CORPORATIVO.....</i></b>	<b>143</b>
<b><i>CAPÍTULO VI – ESTUDIO EXPLICATIVO: LA COOPERATIVA Y EL GRUPO CORPORATIVO .....</i></b>	<b>175</b>
<b><i>CONCLUSIONES.....</i></b>	<b>211</b>
<b><i>RECOMENDACIONES.....</i></b>	<b>217</b>
<b><i>REFERENCIAS CONSULTADAS.....</i></b>	<b>221</b>
<b><i>FILMOGRAFÍA.....</i></b>	<b>235</b>
<b><i>Apéndice A – Estrategias de garantía del anonimato para encuesta y cuestionario (Cedis Rojo Gómez).....</i></b>	<b>237</b>
<b><i>Apéndice B – Estrategias de garantía del anonimato para encuesta y cuestionario (Bodega Vallejo).....</i></b>	<b>239</b>
<b><i>Apéndice C – Carta adherida a los sobres de las encuestas.....</i></b>	<b>241</b>
<b><i>Apéndice D – Formulario de encuesta para la Bodega Vallejo.....</i></b>	<b>243</b>
<b><i>Apéndice E – Formulario de encuesta en el Cedis Rojo Gómez.....</i></b>	<b>251</b>
<b><i>Apéndice F – Cuestionario de pregunta abierta.....</i></b>	<b>259</b>

<i>Apéndice G – Organigrama de la Bodega Vallejo.....</i>	263
<i>Apéndice H – Organigrama del Cedis Rojo Gómez.....</i>	265
<i>Apéndice I – Resultados de la investigación cuantitativa.....</i>	267
<i>Apéndice J – Puestos de los participantes encuestados.....</i>	343

ÍNDICE DETALLADO:

<i>Agradecimientos</i> .....	<i>i</i>
<b>RESUMEN</b> .....	<i>ii</i>
<b>ABSTRACT</b> .....	<i>iii</i>
<b>ÍNDICE SINTETIZADO</b> .....	<i>iv</i>
<b>ÍNDICE DETALLADO</b> .....	<i>vi</i>
<i>Lista de Figuras</i> .....	<i>x</i>
<i>Lista de Tablas</i> .....	<i>xiii</i>
<i>Glosario de términos</i> .....	<i>xvi</i>
<b>CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
1.1 Planteamiento general del problema.....	3
1.2. Delimitación y justificación del tema.....	10
1.3. Supuesto principal y tesis relacionadas.....	11
1.4. Determinación de variables e hipótesis.....	13
1.5. Objetivos del estudio.....	15
1.6. Importancia del estudio.....	16
1.7. Limitaciones del estudio.....	17
<b>CAPÍTULO II – ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>19</b>
2.1. Introducción.....	19
2.2. Sujetos y poblaciones del estudio.....	19
2.3. Material usado.....	21
2.3.1. Relación de ítems con dimensiones.....	22
2.3.2. Población de encuesta.....	26
2.3.3. Cuestionarios y su población de aplicación.....	27
2.4. Procedimiento.....	28
2.4.1. Definición de etapas.....	28
2.4.2. Contenidos de cada etapa.....	29
<b>CAPÍTULO III – TEORÍAS Y APORTACIONES A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA</b> .....	<b>33</b>
3.1. Teorías de Sistemas y Complejidad.....	35
3.2. Fenómenos sinérgicos.....	40
3.2.1. Agentes del cambio en sistemas dinámicos.....	40
3.2.2. Creatividad e innovación en sistemas sociales.....	42
3.3. Perspectiva de género e importancia de coordinación horizontal.....	46



3.4. Dimensión macropolítica.....	51
3.4.1. Marxismo.....	52
3.4.1.1. Escuela de Frankfurt.....	54
3.4.2. Teoría de Conspiración.....	55
3.4.3. Anarquía.....	58
3.4.4. Burocracia.....	60
3.5. Comportamiento organizacional.....	66
3.5.1. Evolución y etología.....	72
3.5.2. Cultura organizacional.....	74
3.5.3. Estructura orgánica.....	80
3.5.3.1. Estructura orgánica horizontal.....	86
3.5.3.2. Estructura orgánica vertical.....	89
3.5.4. Experiencias con jerarquías planas.....	90
3.6. Modelos de estructura orgánica.....	93
3.6.1. Tipología de organigramas.....	95
3.6.2. Organigráficos.....	101
3.7 Sumario de teoría y aportaciones a la estructura orgánica.....	103
<b>CAPÍTULO IV – LA INDUSTRIA REFRESQUERA EN MÉXICO.....</b>	<b>107</b>
4.1. Breve historia del sector en México.....	107
4.2. Estructura actual del mercado nacional.....	116
4.3. Características del sector en México.....	120
4.3.1. Consumo mexicano.....	124
4.3.2. Estadísticas macroeconómicas del sector.....	125
4.3.3. Marco legal del sector.....	132
4.4. Desafíos para la industria, sus consumidores y sus antagonistas.....	133
<b>CAPÍTULO V – ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA COOPERATIVA Y DEL GRUPO CORPORATIVO .....</b>	<b>143</b>
5.1. La Cooperativa.....	143
5.1.1. Información general.....	143
5.1.2. La Bodega Vallejo.....	147
5.1.3. Breve historia de la Cooperativa.....	150
5.1.4. Estructura orgánica horizontal de la Cooperativa.....	153
5.1.5. Cooperativismo mexicano: crítica de su desarrollo.....	155
5.1.6. Marco legal de las Cooperativas.....	157
5.2. El Grupo Corporativo.....	158
5.2.1. Información general.....	158
5.2.2. El Cedis Rojo Gómez.....	164
5.2.3. Breve historia del Grupo Corporativo.....	166
5.2.4. Estructura orgánica vertical del Cedis.....	168
5.2.5. Sociedades mercantiles modernas en México y su marco legal.....	169

5.2.6. <i>Crítica de Corporaciones y sociedades anónimas</i> .....	170
<b>CAPÍTULO VI – ESTUDIO EXPLICATIVO: LA COOPERATIVA Y EL GRUPO CORPORATIVO</b> .....	<b>175</b>
6.1. <i>Análisis cualitativo</i> .....	175
6.1.1. <i>Resultados del cuestionario de pregunta abierta</i> .....	176
6.1.2. <i>Análisis de los organigramas de ambas entidades</i> .....	181
6.2. <i>Experiencias y consideraciones respecto a las encuestas</i> .....	182
6.2.1. <i>Experiencias al aplicar las encuestas</i> .....	182
6.2.2. <i>Experiencias al capturar las encuestas</i> .....	183
6.2.3. <i>Consideraciones acerca de niveles de confianza</i> .....	185
6.3. <i>Interpretación de los resultados cualitativos</i> .....	187
6.4. <i>Contrastación de los resultados cuantitativos con las hipótesis</i> .....	190
6.4.1. <i>Consideración de factores diversos</i> .....	190
6.4.1.1. <i>Factores socioeconómicos</i> .....	190
6.4.1.2. <i>Relación numérica entre encuestados de mando medio y base</i> .....	190
6.4.2. <i>Inferencias sobre satisfacción laboral</i> .....	191
6.4.3. <i>Inferencias sobre distancia de poder</i> .....	195
6.4.4. <i>Inferencias sobre índices culturales-organizacionales</i> .....	198
6.4.5. <i>Inferencias sobre capacidad de innovación</i> .....	200
6.4.6. <i>Inferencias sobre colaboración</i> .....	201
6.5. <i>Reflexiones finales sobre los resultados</i> .....	202
6.5.1. <i>Cuadros sinópticos de resultados</i> .....	202
6.5.2. <i>Resultados vs. rangos de Hofstede</i> .....	204
6.5.3. <i>Contrastación con investigación actual sobre innovación</i> .....	208
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>211</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>217</b>
<b>REFERENCIAS CONSULTADAS</b> .....	<b>221</b>
<b>FILMOGRAFÍA</b> .....	<b>235</b>
<i>Apéndice A – Estrategias de garantía del anonimato para encuesta y cuestionario (Cedis Rojo Gómez)</i> .....	237
<i>Apéndice B – Estrategias de garantía del anonimato para encuesta y cuestionario (Bodega Vallejo)</i> .....	239
<i>Apéndice C – Carta adherida a los sobre de las encuestas</i> .....	241
<i>Apéndice D – Formulario de encuesta para la Bodega Vallejo</i> .....	243
<i>Apéndice E – Formulario de encuesta en el Cedis Rojo Gómez</i> .....	251
<i>Apéndice F – Cuestionario de pregunta abierta</i> .....	259
<i>Apéndice G – Organigrama de la Bodega Vallejo</i> .....	263
<i>Apéndice H – Organigrama del Cedis Rojo Gómez</i> .....	265
<i>Apéndice I – Resultados de la investigación cuantitativa:</i>	

---

<i>Mediciones socioeconómicas</i> .....	267
<i>Mediciones de satisfacción laboral</i> .....	273
<i>Mediciones de distancia de poder</i> .....	307
<i>Mediciones de distancia de poder contra nivel educativo</i> .....	315
<i>Mediciones de variables culturales-organizacionales</i> .....	317
<i>Mediciones de capacidad de innovación</i> .....	327
<i>Mediciones de niveles de colaboración</i> .....	331
<i>Apéndice J – Puestos de los participantes encuestados</i> .....	343

### Lista de Figuras:

<b>Figura 1.</b> Esquema de investigación documental.....	34
<b>Figura 2.</b> Cebolla de manifestaciones culturales.....	77
<b>Figura 3.</b> Relaciones de cultura con control, estrategia y estructura.....	80
<b>Figura 4.</b> Relaciones entre organización formal, organización humana y entorno.....	81
<b>Figura 5.</b> Estructura matricial.....	97
<b>Figura 6.</b> Estructura de UENs.....	98
<b>Figura 7.</b> Estructura módulo/equipo.....	99
<b>Figura 8.</b> Módulo entrelazado.....	99
<b>Figura 9.</b> Modelo unidad/equipo.....	100
<b>Figura 10.</b> Estructura “bisagra”.....	100
<b>Figura 11.</b> Conjunto divisional.....	102
<b>Figura 12.</b> Cadenas.....	102
<b>Figura 13.</b> Nodos.....	103
<b>Figura 14.</b> Redes.....	103
<b>Figura 15.</b> Repartición del mercado refresquero.....	117
<b>Figura 16.</b> Personal ocupado en la industria refresquera y de otras bebidas no alcohólicas en México.....	126
<b>Figura 17.</b> Ventas netas de refrescos y otras bebidas no alcohólicas al mercado nacional.....	127
<b>Figura 18.</b> Ventas netas de refrescos y otras bebidas no alcohólicas al mercado extranjero.....	128
<b>Figura 19.</b> Volumen de producción de refrescos de cola en México.....	129
<b>Figura 20.</b> Valor de ventas de refrescos de cola en México.....	130
<b>Figura 21.</b> Volumen de producción de refrescos de sabores frutales en México.....	131
<b>Figura 22.</b> Valor de ventas de refrescos de sabores frutales en México.....	132
<b>Figura 23.</b> Organigrama de la Cooperativa Pascual.....	154
<b>Figura 24.</b> Organigrama para la Bodega Vallejo (versión simplificada).....	154
<b>Figura 25.</b> Misión de PBG.....	163
<b>Figura 26.</b> Las cuatro Reglas del Camino de PBG.....	163
<b>Figura 27.</b> Organigrama del Cedis Rojo Gómez.....	168
<b>Figura 28.</b> Pregunta 1, Cooperativa Pascual.....	267
<b>Figura 29.</b> Pregunta 1, PBG México.....	268
<b>Figura 30.</b> Pregunta 2, Cooperativa Pascual.....	269

---

<b>Figura 31.</b> Pregunta 2, PBG México.....	270
<b>Figura 32.</b> Pregunta 3, Cooperativa Pascual.....	271
<b>Figura 33.</b> Pregunta 3, PBG México.....	272
<b>Figura 34.</b> Pregunta 16, Cooperativa Pascual.....	273
<b>Figura 35.</b> Pregunta 16, PBG México.....	274
<b>Figura 36.</b> Pregunta 17, Cooperativa Pascual.....	275
<b>Figura 37.</b> Pregunta 17, PBG México.....	276
<b>Figura 38.</b> Pregunta 18a, Cooperativa Pascual.....	277
<b>Figura 39.</b> Pregunta 18a, PBG México.....	278
<b>Figura 40.</b> Pregunta 18b, Cooperativa Pascual.....	279
<b>Figura 41.</b> Pregunta 18b, PBG México.....	280
<b>Figura 42.</b> Pregunta 18c, Cooperativa Pascual.....	281
<b>Figura 43.</b> Pregunta 18c, PBG México.....	282
<b>Figura 44.</b> Pregunta 20a, Cooperativa Pascual.....	283
<b>Figura 45.</b> Pregunta 20a, PBG México.....	284
<b>Figura 46.</b> Pregunta 20aa, Cooperativa Pascual.....	285
<b>Figura 47.</b> Pregunta 20aa, PBG México.....	286
<b>Figura 48.</b> Pregunta 20b, Cooperativa Pascual.....	287
<b>Figura 49.</b> Pregunta 20b, PBG México.....	288
<b>Figura 50.</b> Pregunta 20bb, Cooperativa Pascual.....	289
<b>Figura 51.</b> Pregunta 20bb, PBG México.....	290
<b>Figura 52.</b> Pregunta 20c, Cooperativa Pascual.....	291
<b>Figura 53.</b> Pregunta 20c, PBG México.....	292
<b>Figura 54.</b> Pregunta 20cc, Cooperativa Pascual.....	293
<b>Figura 55.</b> Pregunta 20cc, PBG México.....	294
<b>Figura 56.</b> Pregunta 20d, Cooperativa Pascual.....	295
<b>Figura 57.</b> Pregunta 20d, PBG México.....	296
<b>Figura 58.</b> Pregunta 20dd, Cooperativa Pascual.....	297
<b>Figura 59.</b> Pregunta 20dd, PBG México.....	298
<b>Figura 60.</b> Pregunta 20e, Cooperativa Pascual.....	299
<b>Figura 61.</b> Pregunta 20e, PBG México.....	300
<b>Figura 62.</b> Pregunta 20ee, Cooperativa Pascual.....	301
<b>Figura 63.</b> Pregunta 20ee, PBG México.....	302
<b>Figura 64.</b> Pregunta 20f, Cooperativa Pascual.....	303
<b>Figura 65.</b> Pregunta 20f, PBG México.....	304
<b>Figura 66.</b> Pregunta 20ff, Cooperativa Pascual.....	305
<b>Figura 67.</b> Pregunta 20ff, PBG México.....	306
<b>Figura 68.</b> Pregunta 5, Cooperativa Pascual.....	307
<b>Figura 69.</b> Pregunta 5, PBG México.....	308
<b>Figura 70.</b> Pregunta 6, Cooperativa Pascual.....	309
<b>Figura 71.</b> Pregunta 6, PBG México.....	310
<b>Figura 72.</b> Pregunta 7, Cooperativa Pascual.....	311
<b>Figura 73.</b> Pregunta 7, PBG México.....	312
<b>Figura 74.</b> Pregunta 21, Cooperativa Pascual.....	313

---

---

<b>Figura 75.</b> Pregunta 21, PBG México.....	314
<b>Figura 76.</b> Pregunta 4, Cooperativa Pascual.....	315
<b>Figura 77.</b> Pregunta 4, PBG México.....	316
<b>Figura 78.</b> Pregunta 8, Cooperativa Pascual.....	317
<b>Figura 79.</b> Pregunta 8, PBG México.....	318
<b>Figura 80.</b> Pregunta 9, Cooperativa Pascual.....	319
<b>Figura 81.</b> Pregunta 9, PBG México.....	320
<b>Figura 82.</b> Pregunta 10, Cooperativa Pascual.....	321
<b>Figura 83.</b> Pregunta 10, PBG México.....	322
<b>Figura 84.</b> Pregunta 11, Cooperativa Pascual.....	323
<b>Figura 85.</b> Pregunta 11, PBG México.....	324
<b>Figura 86.</b> Pregunta 19, Cooperativa Pascual.....	325
<b>Figura 87.</b> Pregunta 19, PBG México.....	326
<b>Figura 88.</b> Pregunta 14, Cooperativa Pascual.....	327
<b>Figura 89.</b> Pregunta 14, PBG México.....	328
<b>Figura 90.</b> Pregunta 15, Cooperativa Pascual.....	329
<b>Figura 91.</b> Pregunta 15, PBG México.....	330
<b>Figura 92.</b> Pregunta 12, Cooperativa Pascual.....	331
<b>Figura 93.</b> Pregunta 12, PBG México.....	332

**Lista de Tablas:**

<i>Tabla 1. Características del análisis de la estructura orgánica.....</i>	11
<i>Tabla 2. Relación de ítemes con dimensiones.....</i>	22
<i>Tabla 3. Índices culturales.....</i>	76
<i>Tabla 4. Tipo de cooperativa y su número de socios.....</i>	156
<i>Tabla 5. Captura de investigación cualitativa en al Cooperativa Pascual</i>	176
<i>Tabla 6. Captura de investigación cualitativa en PBG México.....</i>	178
<i>Tabla 7. Tabla comparativa de resultados.....</i>	202
<i>Tabla 8. Sumario de hipótesis contrastadas.....</i>	204
<i>Tabla 9. Tabulación: pregunta 5 para ambas entidades.....</i>	205
<i>Tabla 10. Tabulación: cálculo del valor factorial (pregunta 5, A y B).....</i>	205
<i>Tabla 11. Tabulación de valores obtenidos (pregunta 6, entidades A y B)</i>	206
<i>Tabla 12. Tabulación: cálculo del valor factorial (pregunta 6, ambas entidades).....</i>	206
<i>Tabla 13. Tabulación de valores (pregunta 7, ambas entidades).....</i>	206
<i>Tabla 14. Tabulación: cálculo de valores factoriales (pregunta 7, ambas entidades).....</i>	207
<i>Tabla 15. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 1.....</i>	267
<i>Tabla 16. Resultados PBG México, pregunta 1.....</i>	268
<i>Tabla 17. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 2.....</i>	269
<i>Tabla 18. Resultados PBG México, pregunta 2.....</i>	270
<i>Tabla 19. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 3.....</i>	271
<i>Tabla 20. Resultados PBG México, pregunta 3.....</i>	272
<i>Tabla 21. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 16.....</i>	273
<i>Tabla 22. Resultados PBG México, pregunta 16.....</i>	274
<i>Tabla 23. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 17.....</i>	275
<i>Tabla 24. Resultados PBG México, pregunta 17.....</i>	276
<i>Tabla 25. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 18a.....</i>	277
<i>Tabla 26. Resultados PBG México, pregunta 18a.....</i>	278
<i>Tabla 27. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 18b.....</i>	279
<i>Tabla 28. Resultados PBG México, pregunta 18b.....</i>	280
<i>Tabla 29. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 18c.....</i>	281
<i>Tabla 30. Resultados PBG México, pregunta 18c.....</i>	282
<i>Tabla 31. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20a.....</i>	283
<i>Tabla 32. Resultados PBG México, pregunta 20a.....</i>	284
<i>Tabla 33. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20aa.....</i>	285
<i>Tabla 34. Resultados PBG México, pregunta 20aa.....</i>	286
<i>Tabla 35. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20b.....</i>	287

<b>Tabla 36.</b> Resultados PBG México, pregunta 20b.....	288
<b>Tabla 37.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20bb.....	289
<b>Tabla 38.</b> Resultados PBG México, pregunta 20bb.....	290
<b>Tabla 39.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20c.....	291
<b>Tabla 40.</b> Resultados PBG México, pregunta 20c.....	292
<b>Tabla 41.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20cc.....	293
<b>Tabla 42.</b> Resultados PBG México, pregunta 20cc.....	294
<b>Tabla 43.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20d.....	295
<b>Tabla 44.</b> Resultados PBG México, pregunta 20d.....	296
<b>Tabla 45.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20dd.....	297
<b>Tabla 46.</b> Resultados PBG México, pregunta 20dd.....	298
<b>Tabla 47.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20e.....	299
<b>Tabla 48.</b> Resultados PBG México, pregunta 20e.....	300
<b>Tabla 49.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20ee.....	301
<b>Tabla 50.</b> Resultados PBG México, pregunta 20ee.....	302
<b>Tabla 51.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20f.....	303
<b>Tabla 52.</b> Resultados PBG México, pregunta 20f.....	304
<b>Tabla 53.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20ff.....	305
<b>Tabla 54.</b> Resultados PBG México, pregunta 20ff.....	306
<b>Tabla 55.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 5.....	307
<b>Tabla 56.</b> Resultados PBG México, pregunta 5.....	308
<b>Tabla 57.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 6.....	309
<b>Tabla 58.</b> Resultados PBG México, pregunta 6.....	310
<b>Tabla 59.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 7.....	311
<b>Tabla 60.</b> Resultados PBG México, pregunta 7.....	312
<b>Tabla 61.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 21.....	313
<b>Tabla 62.</b> Resultados PBG México, pregunta 21.....	314
<b>Tabla 63.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 4.....	315
<b>Tabla 64.</b> Resultados PBG México, pregunta 4.....	316
<b>Tabla 65.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 8.....	317
<b>Tabla 66.</b> Resultados PBG México, pregunta 8.....	318
<b>Tabla 67.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 9.....	319
<b>Tabla 68.</b> Resultados PBG México, pregunta 9.....	320
<b>Tabla 69.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 10.....	321
<b>Tabla 70.</b> Resultados PBG México, pregunta 10.....	322
<b>Tabla 71.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 11.....	323
<b>Tabla 72.</b> Resultados PBG México, pregunta 11.....	324
<b>Tabla 73.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 19.....	325
<b>Tabla 74.</b> Resultados PBG México, pregunta 19.....	326
<b>Tabla 75.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 14.....	327
<b>Tabla 76.</b> Resultados PBG México, pregunta 14.....	328
<b>Tabla 77.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 15.....	329
<b>Tabla 78.</b> Resultados PBG México, pregunta 15.....	330
<b>Tabla 79.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 12.....	331



---

<b>Tabla 80.</b> Resultados PBG México, pregunta 12.....	332
<b>Tabla 81.</b> Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 13.....	333
<b>Tabla 82.</b> Resultados PBG México, pregunta 13.....	337
<b>Tabla 83.</b> Puestos de encuestados en la Bodega Vallejo.....	343
<b>Tabla 84.</b> Puestos de encuestados en el Cedis Rojo Gómez.....	344

## Glosario de términos

- *Anarquía*: una tendencia ideológica que sospecha profundamente de objetivos ocultos dentro de gobiernos y estructuras jerárquicas y que por lo mismo opta por la eliminación de estructuras del orden para llegar hacia un estado ideal donde seres humanos no se imponen sobre otros seres humanos.
- *Autoadministración*: forma de administración donde los empleados o trabajadores se ocupan en gran parte de las cargas administrativas relacionadas con su propio trabajo.
- *Burocracia*: una organización (generalmente grande) con estructura jerárquica que se caracteriza por altos niveles de formalización, especialización y supuestamente competencia (según el modelo ideal propuesto por Max Weber)
- *Capital variable* (C.V.): forma de constituirse como sociedad mercantil donde no es necesario cumplir con requisitos especiales para aumentar o disminuir el capital social.
- *Comportamiento organizacional*: corriente científica dentro de las ciencias sociales que indaga sobre el comportamiento de las personas dentro de una organización (basada en estudios psicológicos, antropológicos, político-sociales y sociológicos)
- *Cooperativa* (o sociedad cooperativa): asociación de trabajadores, empleados o consumidores que aportan capital para formar una entidad, sobre la cual deciden en consenso o a partir de votaciones mayoritarias en asambleas generales. La rigen los principios de solidaridad, ayuda y esfuerzo propio.
- *Cuestionario*: un tabulador de preguntas (preguntas abiertas, cerradas, de opción múltiple etc.) de una o de diferentes características que intenta medir determinadas variables en una población a través de diferentes categorías de respuesta
- *Cultura organizacional*: aspectos que distinguen a una organización de otra, relacionados principalmente con las políticas, visión, misión y valores de una entidad (sean éstos escritos y/o vividos), pero también relacionados con diferencias culturales generales (creencias, tradiciones y valores)
- *Democracia*: término compuesto proveniente del idioma griego antiguo significando “poder del pueblo”
- *Empowerment* (Empoderamiento): término que describe una tendencia de democratizar el control sobre procedimientos y procesos de trabajo dándoles mayor control, responsabilidad y autoridad a los empleados y trabajadores sobre sus propias tareas.

- *Encuesta*: aplicación de un cuestionario a través de un método de muestreo entre los sujetos bajo estudio (los métodos de muestreo pueden ser probalísticos o no probalísticos)
- *Escala de Likert*: técnica en los cuestionarios donde se presentan varios enunciados y el entrevistado o encuestado relaciona éstos con una escala de niveles de aceptación o preferencia.
- *Estadística*: conjunto de técnicas y métodos que buscan la descripción de características de ciertos variables (o fenómenos) sociales o naturales a partir de muestras que se extraen bajo criterios que idealmente garantizan la representatividad para un determinado universo bajo estudio, facilitando enormemente el trabajo del investigador en la recopilación de datos, análisis y presentación de los mismos.
- *Estructura orgánica*: estructuración de una organización hacia el interior, generalmente representada en forma gráfica a través de un organigrama.
- *Externalidades*: término usado en la economía para expresar la tendencia de deshacerse de responsabilidades y problemas que puedan afectar negativamente al núcleo esencial del negocio.
- *Formalización*: grado en que una entidad regula sus actividades internas y externas al imponer o acordar códigos de conducta, manuales de la organización, descripción de puestos, reglamentos internos etc.
- *Índices culturales-organizacionales*: el antropólogo holandés Geert Hofstede propone cuatro índices culturales-organizacionales para estudiar a las organizaciones a nivel global: el índice de distancia del poder (*PDI*), el índice de masculinidad-feminidad (*MAS*), el índice de evitación de la incertidumbre (*UAI*) y el índice de individualismo-colectivismo (*IDV*).
- *Innovación*: capacidad de cambiar, inventar, modernizar y ajustar productos, servicios y/o procedimientos de trabajo.
- *Jerarquía*: forma organizacional donde los límites de poder de decisión se determinan según el rango y nivel de ubicación dentro de una estructura orgánica en una entidad.
- *Modelo económico*: generalmente se distingue entre los siguientes modelos económicos: feudalismo, capitalismo y socialismo (o comunismo en su caso). Actualmente se usa este término también en relación con el contraste entre un mercado (neo-) liberal (“libre”) o regulado (reglamentado por el gobierno).
- *Muestra*: un conjunto de elementos que sean representativos para una determinada población o universo según determinadas características establecidas o buscadas. Se distingue entre muestras en poblaciones finitas (menos de 500,000 elementos) e infinitas.
- *Nivel de confianza*:  $(1 - \alpha) \times 100\%$ , donde  $\alpha$  representa la “proporción en las colas de la distribución que se encuentra fuera del intervalo de confianza”<sup>1</sup> o

---

<sup>1</sup> Berenson, Mark y David Levine, *Estadística Básica en Administración conceptos y aplicaciones*, Primera Ed., Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1995, p. 331

dicho de otra manera: variación en cuanto a la confiabilidad en los resultados obtenidos de una muestra según su representatividad para un comportamiento normal bajo la curva de Gauss.

- *Organigrama*: un esquema gráfico que representa los puestos de trabajo en una entidad según su nivel jerárquico (por lo menos indicando el título de los puestos, muchas veces también mencionando los nombres de los ocupantes de dichos puestos).
- *Organización*: conglomerado de personas que se constituyen formal- o informalmente con un propósito, interés, misión etc. en común para lograr determinados fines en conjunto.
- *PET*: forma corta para Poli Etileno Tereftalato (material de tipo plástico que se usa en la industria refresquera para embotellar)
- *Refresco*: bebida de sabor (natural o artificial), generalmente carbonatada
- *Sinérgica*: término usado por Hermann Haken: doctrina basada en investigaciones interdisciplinarias en cuanto a la interrelación entre las partes dentro de un sistema mayor envolvente.
- *Sinérgia*: fenómeno que se observa al interactuar o al interrelacionarse varios elementos o energías parciales, llevando a la liberación de fuerzas extras, no explicables por la pura suma de las partes.
- *Sociedad anónima* (S.A.): persona moral que opera bajo una denominación, que cuenta con un acta constitutiva, una aportación mínima para el capital social por parte de cada socio y que persigue fines de lucro. Los socios son responsables hasta por el monto de sus aportaciones.
- *Sociedad civil* (S.C.): “conjunto de personas obligadas mutuamente a combinar recursos o esfuerzos para la realización de un fin común, con características predominantemente económicas, sin que signifique una empresa especulativa.”<sup>2</sup>
- *Sociedad de Responsabilidad Limitada* (S. de R. L.): “está constituida por socios obligados únicamente al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan ser representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, y sólo serán negociables en los términos y requisitos que establece la propia ley.”<sup>3</sup> También en el caso de las S. de R. L., los socios son responsables solamente hasta el monto de sus aportaciones.

---

<sup>2</sup> Corona, 2005, p.74

<sup>3</sup> *op. cit.*, p. 52

*“...Para que la visión llegue a ser una realidad, debe ser también una visión compartida por todos.”<sup>1</sup>*

Jan Carlzon

---

<sup>1</sup> Carlzon, 1991, p. 124



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento general del problema.

“WAGNER

[...] *Mit Eifer hab ich mich der Studien beflissen;  
Zwar weiss ich viel, doch möchte ich alles wissen ...*

FAUST

*(allein) Wie nur dem Kopf nicht alle Hoffnung schwindet,  
Der immerfort an schalem Zeuge klebt,  
Mit gier'ger Hand nach Schätzen gräbt,  
Und froh ist wenn er Regenwürmer findet!”*

(Johann W. von Goethe, *Faust – Der Tragödie Erster Teil*)<sup>2</sup>

Este trabajo reflexionará y reproducirá de manera ordenada y sistematizada el conocimiento adquirido durante la investigación documental, empírica y cualitativa sobre el tema de esta tesis, que es “Estructuras organizacionales vertical y horizontal: el análisis de un grupo corporativo y una cooperativa en México”.

El tesista ha experimentado en carne propia las frustraciones que uno puede vivir dentro de las jerarquías de una organización. Hay quienes opinan que podemos vivir sin estructuras jerárquicas o, por lo menos, con éstas drásticamente

---

2

“WAGNER

[...] *Con afán me he consagrado al estudio;  
verdad es que ya sé mucho, pero quisiera saberlo todo...*

FAUSTO

*(Solo).- ¡Cómo nunca desaparece toda esperanza de la  
cabeza de aquel que siempre se aferra a cosas insulsas! Con  
ávida mano escarba la tierra buscando tesoros, y se da por  
satisfecho si encuentra unas lombrices.”*

[Trad.: J. R. Borrell] (Von Goethe, 1924, p. 35) (Cita original en alemán: Von Goethe, 2000, p. 19)

reducidas.<sup>3</sup> De hecho, el tema a tratar fue uno de los más relevantes que reclamaban los participantes en las revueltas estudiantiles de los años 68 y 69 del siglo pasado y que en Alemania llevó al Partido Verde (“*Die Grünen*”) a introducir el principio de rotación para sus puestos de elección como congresistas y diputados locales.<sup>4</sup>

Nuestra realidad pasada y actual sigue permaneciendo otra:

Estamos viviendo en sociedades que se estructuran sobre todo jerárquicamente. Siempre existen instancias que nos dirigen o coordinan hacia determinados fines, sobre los cuales tenemos muy pocas veces algún tipo de control. El testista piensa que incluso para los que se encuentran en la cima de estas pirámides políticas y sociales debe ser frustrante verse frente a poderes fácticos,<sup>5</sup> que los arrastran cada vez más profundamente hacia un mundo de doble moral (típicamente maquiavélico), donde la idea de las organizaciones racionales se vuelve una utopía total (parece que ni siquiera la burocracia ideal weberiana está a nuestro alcance, aunque se trate de un modelo muy jerárquico).

El típico entorno social se caracteriza por organizaciones estructuradas de manera jerárquica. Es más, nuestra única participación ciudadana activa en las decisiones sobre aspectos sociales, económicos y políticos se reduce a votar una vez cada dos o tres años por candidatos que a su vez son designados por organizaciones jerárquicas (los llamados partidos políticos que funcionan como un importante filtro para restringir la variedad de propuestas y opiniones). En estos escasos actos democráticos de nuestras vidas (que según esto representan además un distinguido privilegio en comparación con otros pueblos que ni siquiera tienen esta mínima opción de participación) existe obvia injerencia por parte de poderosos círculos que de entrada acuerdan límites en cuanto a la amplitud de propuestas disponibles para la atracción de nuestro voto.

En los demás aspectos cotidianos nos vemos envueltos en la cruda realidad de no poder influir (o en el mejor de los casos de manera extremadamente limitada) en el curso de acción y rumbo de destino de nuestras organizaciones sociales. Generalmente esto abarca las siguientes instituciones sociales:

- El trabajo: relacionado con el ambiente social en que nos movemos en días hábiles durante ocho horas cotidianamente, es decir la institución social que más influye en nuestras vidas

---

<sup>3</sup> véase en este contexto publicaciones de los autores Murray Rothbard, Benjamin Tucker, Peter Sabini y Alexander Berkman

<sup>4</sup> práctica que luego fue abandonada bajo la influencia de la corriente interna de los *Reales*

<sup>5</sup> “*Me he fijado el firme propósito de no volver a aspirar a puestos de dirección política ni a ser muy activo en la política, salvo que en un momento dado hubiera un partido de oposición que ganara el poder: me volvería furibundo opositorista.*” (Miguel de la Madrid, ex-Presidente mexicano, citado en Delgado, 17 de mayo de 2009, p. 17)

---



- La familia:<sup>6</sup> los pensadores y escritores W. Godwin y H. G. Wells consideraban al matrimonio como un estado de esclavitud, mientras los científicos Walker y Zwycewicz (1977) concluyeron una investigación sobre niños con las siguientes frases:  
*“No research or theories seem to provide a good explanation of why it is that we have a stronger cognitive predisposition to generate vertical than horizontal social structures...We think it would be interesting to know why it is that we are more inclined to dominate than to like each other.”*<sup>7</sup>
- La iglesia: ¿Qué nos sirve que la Iglesia Católica Romana solamente cuenta con cuatro niveles jerárquicos<sup>8</sup> (es decir, la podríamos considerar un organismo con estructura orgánica bastante plana), si no tenemos forma de influir en la selección y designación de personas idóneas para los puestos de responsabilidad? (Véase los escándalos recientes de curas pederastas, irresponsables progenitores de hijos ilegítimos como el mandatario y ex obispo paraguayo Fernando Lugo e integrantes y fundadores de sectas religiosas como los “Legionarios de Cristo”, que practican abusos sexuales y violaciones.)<sup>9</sup>
- La educación (escuelas y universidades): éstas parecen más lugares de adoctrinamiento en vez de distinguirse por ser instituciones que apoyen la maduración humanista y (¿por qué no?) democrática de los estudiantes<sup>10</sup> (incluyo a la UNAM en este reclamo por su forma de “elección” del rector, la participación estudiantil en la toma de decisiones, los procedimientos para

---

<sup>6</sup> “La ideología antifamiliar en el izquierdista ‘mayo francés’ de 1968, que pretendía un retorno a la naturaleza con la creación de comunas y la abolición de la familia, era absolutamente precisa: se edificará sobre las ruinas de la familia un nuevo orden social, pues, destruidos los cimientos, no podrían sostenerse por sí mismos los grandes principios burgueses. El sentido de la propiedad privada sucumbiría ante la comunidad de bienes, la autoridad se convertiría en un principio irrisorio y la competitividad dejaría de tener objeto desde que los miembros de la comuna se descubrieran complementarios y resolverían pacíficamente sus antagonismos.” (Ibarra, 2000, p. 80)

<sup>7</sup> [Trad. esp. Sven Heinrich: “Ninguna investigación o teoría parece ofrecer una buena explicación de por qué es así que tenemos una mayor predisposición cognitiva para generar estructuras sociales verticales que horizontales... Pensamos que sería interesante saber por qué sucede que estamos más dispuestos a dominar que a querer uno al otro.” (Walker y Zwycewicz, 1977, p. 9)

<sup>8</sup> “Anthropologists point out that most tribes, clans and agricultural enterprises have rather flat hierarchies. The Roman Catholic Church, for instance, has only four levels” (Teece, s.a., apéndice de Shani y Lau, 1992, p. 142) [Trad. esp. Sven Heinrich: “Antropólogos argumentan que la mayoría de los tribus, clanes e iniciativas agrícolas tienen jerarquías bastante planas. La Iglesia Católica Romana, por ejemplo, maneja sólo cuatro niveles.”]

<sup>9</sup> Vera, 8 de febrero del 2009, pp. 40-42

<sup>10</sup> “...no podemos soslayar la idea de que el ser humano es un ente eminentemente social y debido a la sociedad ha llegado a ser lo que es; por tal motivo es fundamental no sujetar o limitar las capacidades humanas a una sola visión del mundo.” (Camarena, abril-junio del 2003, p. 63)

---

la selección del tipo de bibliografía que se sugiere, y por las políticas de definición de contenidos para los planes de estudio etc.)<sup>11</sup>

- El entorno económico: la ausencia de opciones de elección en cuanto a determinados productos (sobre todo cuando se trata de productos ofrecidos por monopolios u oligopolios que aprovechan economías de escala y que a través de fuertes inversiones de capital logran sacar a todo tipo de competidores, sean éstos reales o potenciales)<sup>12</sup>
- La banca (no podemos influir en las decisiones de inversión de estas instituciones que en el caso de México son casi todas de origen y capital extranjero)<sup>13</sup>
- Los partidos políticos (la elección y designación de candidatos a puestos públicos solamente corresponde a miembros activos del partido)
- Los sindicatos (sobre todo los “blancos”)<sup>14</sup>
- Los medios de comunicación<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> “*I remember debating with a former Chief Rabbi of the United Kingdom at the Oxford Union debating society and he simply could not see a difference between education and indoctrination.*” (Icke, David, 2001, p. 2) [Trad. esp. Sven Heinrich: “*Recuerdo un debate con un ex-rabino importante del Reino Unido en la Oxford Union Sociedad de Debate y él simplemente no podía ver ninguna diferencia entre la educación y la indoctrinación.*”]

<sup>12</sup> situación muy típica para el mercado mexicano en productos de consumo masivo de gran trascendencia como la telefonía y la televisión. La transferencia de la paraestatal TELMEX a las manos del capital privado ha dado el resultado de dos efectos: la colocación de un hombre mexicano entre los tres más ricos del mundo y la continuidad de TELMEX en primer lugar en la lista de cantidad de quejas por parte de los consumidores ante la Profeco. El tesista cita en este contexto a Dresser (2009): “*El presidente de la Comisión Federal de Competencia lo explica con gran claridad: Los consumidores gastan 40% más de lo que debieran por la falta de competencia en sectores como las telecomunicaciones.*”

<sup>13</sup> Prescott Bush, padre y abuelo paterno de dos presidentes estadounidenses, fue pieza clave (como presidente de la Union Bank y socio de Fritz Thyssen) en el financiamiento de la campaña política de Adolfo Hitler, lo cual le costó una condena por comportamiento antiamericano por parte del Congreso estadounidense (bajo la aplicación de la Ley de Comercio con el Enemigo- *Trading with the Enemy Act*). Sin embargo, esto y ser “*expuesto por pertenecer al antiguo movimiento eugenésico fascista*” no inhibió que se convirtiera después en Senador del estado de Connecticut durante los años 50. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Prescott\\_Bush](http://es.wikipedia.org/wiki/Prescott_Bush); consultado el 1/4/09; véase también las publicaciones de Robert Lederman en el semanario neoyorquino *Village Voice*)

<sup>14</sup> Véase la ingerencia en la autonomía sindical por parte del ejecutivo federal (el entonces Presidente mexicano Vicente Fox) en cuanto al sindicato de los mineros mexicanos y el caso del Sindicato de Trabajadores de la Educación bajo el liderazgo de Elba Esther Gordillo, considerado uno de los más corruptos de América Latina.

<sup>15</sup> “*Si me preguntan a dónde me gustaría volver a vivir respondería que en la etapa de la Conquista, del lado de los conquistadores. No creo en la democracia: no hay democracia en México y espero que pase mucho tiempo antes de que la haya...*” (Ricardo Salinas Pliego, dueño de TV Azteca, citado en Dieterich, 2004, pp. 148-149); véase también publicaciones de Noam Chomsky al respecto de libertad de prensa en los E.E.U.U.

---

- y el mercado “libre”: ya que el acceso a capital es extremadamente limitado y “reglamentado” por los bancos, no podemos ingresar fácilmente a él aunque tengamos una brillante idea de negocio<sup>16</sup>.

Igual como en la mayoría de otros países un emprendedor mexicano no escapa del sometimiento de organizaciones jerárquicas que se encuentran fuera de su control e influencia (incluso fuera de control de un supuesto Estado de Derecho<sup>17</sup>). Los exitosos empresarios extranjeros que se nacionalizaron en territorio mexicano y se asimilaron<sup>18</sup> “exitosamente” a las condiciones dadas son “buenos” ejemplos por haber logrado desarrollarse bien dentro de un sistema abierto, aún siendo más vulnerables como nuevos y asimilados nacionales. Unos se hicieron “mejores” mexicanos que los mismos nacionales, desenvolviéndose en una realidad particular de poderes fácticos,<sup>19</sup> donde su empresa u organización apenas representa un engrane pequeño en una máquina muy compleja, que muchas veces no logran entender del todo hasta cuando ya es demasiado tarde.<sup>20</sup> Para el ámbito empresarial, hay que rescatar, que en las corporaciones públicas los accionistas por lo menos tienen el derecho a voto en las asambleas, pero siendo accionista minoritario el poder real para influir en las decisiones importantes es muy restringido, sin embargo posible. Sintomáticamente existen pocas empresas de este tipo en México cotizando en la Bolsa Mexicana de

---

<sup>16</sup> Véase la película estadounidense “Tucker: The man and his dream” de Francis F. Coppola, 1988 (basada en hechos reales ocurridos en la industria automotriz estadounidense)

<sup>17</sup> México es lugar número uno a nivel mundial en cuanto a matanza de periodistas (entre países con ausencia de guerra), muertos por ejecución sin guerra civil, femicidios no resueltos y figura entre los primerísimos en cuanto a secuestros, narcotráfico, impunidad generalizada, corrupción institucional, pornografía y prostitución infantil, desigualdad social y trata de mujeres.

<sup>18</sup> Se entiende la asimilación como un proceso de adopción de valores culturales nacionales del país huésped por parte de una persona extranjera sin cuestionamientos, perdiendo la identidad cultural del país de origen.

<sup>19</sup> “*Colaboras o ... cuello*” fue la célebre frase (según el testimonio del chino nacionalizado mexicano) con la cual el actual Secretario del Trabajo y Previsión Social mexicano, Javier Lozano, puso bajo presión a Zhenli Ye Gon para que guardara eb su casa la mayor cantidad de dinero en efectivo alguna vez decomisada a nivel mundial. ¿Será éste el paradigma de la cultura política mexicana?

<sup>20</sup> Véase los “exitosos” casos de extranjeros asimilados como Carlos Ahumada, Succar Kuri, Juan Camilo Mouriño, Zhenli Ye Gon (éste inclusive recibió su documento de naturalización de las manos del Presidente mexicano, es decir ¿se trata de un extranjero asimilado de manera ejemplar?), Ricardo Miguel Cavallo y Eduardo Cuauhtémoc Margolis Sobol y el involucramiento ilícito de autoridades mexicanas (que quedaron impunes). También hay que mencionar el caso especial de Adolfo de Jesús Constanzo que pudo ejercer sus actividades en México como uno de los asesinos en serie más tremendos de la historia dentro de un círculo electo de políticos, fiscales, gente del entretenimiento y policías judiciales.

Valores, ya que este hecho las obligaría a hacer sus estados de resultados financieros transparentes y auditables.<sup>21</sup>

Supuestamente las reglas libres del mercado<sup>22</sup> son las que rigen sobre el destino de nosotros y de nuestros negocios.<sup>23</sup> Sin embargo, sólo unas pocas organizaciones (generalmente las de capital transnacional) tienen las posibilidades financieras para cargar los dados en este “juego libre” al contar con altas capacidades de cabildeo en los países que pueden determinar la legislación de las reglas del libre mercado.<sup>24</sup>

La historia nos ha enseñado que confiar en la competencia ética y profesional de nuestros líderes o expertos implica grandes peligros.<sup>25</sup> ¿Pero qué tan viable es en la práctica de que funcionen otras formas organizativas? Los científicos del comportamiento organizacional han encontrado una serie de incentivos (entre éstos propuestas de democratizar a las entidades) que pueden apoyar a las organizaciones para elevar el nivel de motivación de sus miembros, pero aún así parece haber límites importantes en cuanto a la autodeterminación de los individuos.

Generalmente los grandes e importantes *CEOs*<sup>26</sup> reconocen su responsabilidad ética respecto a gran parte de sus decisiones.<sup>27</sup> Sin embargo, la supervivencia de

---

<sup>21</sup> “Aproximadamente 200 empresas grandes y medianas, así como el gobierno federal y los gobiernos estatales y municipales, han encontrado en la BMV alternativas para conseguir recursos para financiar sus proyectos.” (Díaz y Aguilera, 2005, p. 59). El 31 de mayo del 2009 el tesista contó solamente 130 compañías cotizando en la Bolsa Mexicana de Valores, mientras, por ejemplo, la Bolsa de Valores de Sao Paulo en Brasil tiene 550 compañías registradas. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Bolsa\\_de\\_Valores\\_de\\_Sao\\_Paulo](http://es.wikipedia.org/wiki/Bolsa_de_Valores_de_Sao_Paulo); consultado el 31/5/09)

<sup>22</sup> En los EEUU el 20% de las empresas (las corporaciones) generan el 90% de la producción (véase Figura 2 en Hall y Lieberman, 2005, p. 175)

<sup>23</sup> Inclusive Adam Smith advirtió sobre el potencial de conspiración y posible intriga de la iniciativa privada de su tiempo (trad. esp. Sven Heinrich): “[las personas de negocios nunca se juntan] *sin que la plática [entre ellos] termine en una conspiración contra el bien común [res publica] o sin que se detalle un plan cómo subir los precios.*” (Adam Smith citado en Smith, 2005, pp. 60-61)

<sup>24</sup> Véase los programas de subsidio masivo que los gobiernos de países industrializados han inyectado a determinadas industrias a causa de la crisis económica mundial, especialmente el programa de rescate estadounidense a su sector de servicios financieros y de seguros hipotecarios.

<sup>25</sup> A un experto se puede considerar una persona que sabe extremadamente mucho sobre un fenómeno y/o aspecto social o natural muy específico, es decir una persona que sabe mucho sobre muy poco.

<sup>26</sup> *Chief Executive Officer*: Director General o Presidente

<sup>27</sup> “*I observed a mature and initially poised businessman enter the laboratory, smiling and confident; within 20 minutes he was reduced to a twitching, stuttering wreck, who was rapidly approaching a point of nervous collapse...yet he continued to respond to every word of the experimenter and obeyed to the end.*” (Milgram, octubre 1963, p. 377) [Trad. esp. Sven Heinrich: “*Observé entrar al laboratorio a un maduro y controlado hombre de negocios, sonriente y seguro; dentro de 20 minutos él fue reducido a una piltrafa*”

las personas morales siempre será una meta de mayor importancia y el pragmatismo ante la realidad de los poderes fácticos (entre éstos los monopolios, las personas adineradas y con influencia - también llamadas oligarquías - , el narcotráfico y sus organizaciones informales de actividades ilícitas) termina hasta con las mejores intenciones.<sup>28</sup> El peligro implícito relacionado con el equivocado uso de estructuras orgánicas ilustra curiosamente el siguiente ejemplo: la Procuraduría General de la República (PGR) se enfrenta con un organigrama extremadamente vertical a la delincuencia organizada la cual por medio de políticas de “plata o plomo” somete sin grandes problemas a esta importante institución pública (basta en sobornar a un alto mando de esta estructura para lograr los fines ilícitos a los que la delincuencia organizada aspira). Por otra parte, en particular el cártel de Tijuana trabaja con un organigrama muy horizontal (uso de varias células independientes por áreas manteniendo una estructura plana), lo cual le ha permitido garantizar la continuidad de sus operaciones, aunque fuera golpeado duramente como pasó, cuando últimamente le detuvieron y encarcelaron varias de sus cabecillas.<sup>29</sup> Existen una serie de estudios periodísticos e históricos que nos muestran el mismo peligro, como se analizó para el caso PGR vs. cártel de Tijuana, para la actuación de gobiernos enteros y de empresas importantes. En las empresas existen casos de espionaje industrial, de enriquecimiento ilícito de *CEOs* y de maquillaje de estados financieros; en los gobiernos se puede observar y analizar la intromisión de miembros de sociedades secretas buscando fines adversos al bien común y logrando el poder dentro de sus propios círculos de secreteo a través de procedimientos totalmente antidemocráticos<sup>30</sup> para no decir criminales.<sup>31</sup>

---

*contraéndose y tartamudeando, quien rápidamente llegaba a un punto de colapso nervioso...pero aún así continuó respondiéndolo a cada palabra del experimentador y obedeció hasta el final.”*] El experimento de Milgrim en la Universidad de Yale, EEUU, intentó determinar los límites de obediencia entre personas que fueron invitadas a un laboratorio para aplicar descargas electrónicas a un sujeto (en realidad éste fue un actor).

<sup>28</sup> El testista se enteró que incluso los vendedores y distribuidores de refrescos tienen que pagar cuotas de seguridad a los narcos y delincuentes locales del barrio.

<sup>29</sup> Ravelo, 6 de abril del 2008, p. 17

<sup>30</sup> “...en 1799, y en virtud de la Ley de Sociedades Ilegales, se obligaba a los francmasones [en Inglaterra] a dar sus nombres a los jueces de paz...hasta que [este requerimiento] fue abolido por la Ley Penal de 1967...” (Ridley, 2004, p. 14)

<sup>31</sup> “...Captain William Morgan of Batavia, New York, was planning to publish a book revealing the secret symbols, handshakes, oaths, and purposes of the Freemasons...Before the book could be printed, Morgan and his publisher were kidnapped in Batavia.irate friends and neighbors pursued the kidnappers and managed to rescue the publisher, but Morgan was ...never seen again. [...] Opponents of President Andrew Jackson - himself a Freemason - took advantage of the scandal to form the Anti-Masonic Party, the first time a third party was created in the United States.” (Marrs, 2001, pp. 217-219). [Resumen en español por Sven Heinrich: El escándalo sobre la desaparición del Capitán Morgan, quien iba a publicar un libro sobre las prácticas masónicas, y la oposición al Presidente estadounidense Andrew Jackson (masón también) causaron la fundación del *Partido Anti-*

---

Podemos resumir: una estructura orgánica vertical es tradicionalmente la más común en todo tipo de organizaciones, tiene la ventaja de ser eficiente, permite decisiones más rápidas y más pragmáticas, pero implica grandes riesgos en cuanto a la potencial posibilidad de intromisión de agentes con intereses adversos a los de la mayoría de sus miembros y peligros para la sustentabilidad de las decisiones y determinación de fines con miras a largo plazo. Además la organización jerárquica es considerada también por muchos teóricos modernos de la organización como un modelo obsoleto en un ambiente de cambios profundos y cada vez más rápidos, en una incertidumbre mayor en que se mueven las organizaciones y ante el desafío de renovar constantemente los conocimientos.

## 1.2. Delimitación y justificación del tema.

El tema general del estudio propuesto para esta tesis será la inquietud acerca de estructuras orgánicas que se rigen por conceptos tradicionales de la teoría y práctica organizacional. Casi todas las organizaciones en particular en México, son de carácter vertical, sean éstas públicas o privadas. Es muy lamentable que ni siquiera en el ámbito público se hallen experimentos con estructuras jerárquicas mucho más planas.

Para un estudio más profundo se requerirá para el tema a tratar de una organización mexicana o transnacional en territorio mexicano con una estructura horizontal y por otra parte una con estructura vertical para poder determinar las ventajas y desventajas que ambas organizaciones implican, particularmente en el contexto de la cultura organizacional mexicana.

El estudio se enfocará preferentemente a la investigación de dos casos prácticos: una entidad con estructura orgánica vertical (un corporativo) y otra horizontal (una cooperativa), ubicadas en el mismo sector productivo en territorio mexicano. El tesista explorará particularmente los sectores cementeros, llanteros y refresqueros donde unas cooperativas se enfrentan a grandes transnacionales. Luego se confrontarán los resultados en un análisis que se basará en datos cualitativos y cuantitativos (empíricos). Por consiguiente se tratará de un estudio que empleará métodos de inferencia estadística y métodos (cualitativos) de estudio de casos.

Aquí se presenta una tabla con los posibles enfoques acerca de características esperadas, que un análisis de esta naturaleza podría abarcar:

---

*Masónico* en los EEUU.] Falta comentar en este contexto que el Presidente mexicano Benito Juárez usaba las sesiones del Congreso para llevar a cabo paralelamente sesiones masónicas y en las elecciones de 1871 “*convirtió las urnas en relleno de basura, otorgándole la mayoría de votos, por medios absolutamente fraudulentos...*” (Vargas, 2008, p. 5)

---

<b>Categoría</b>	<b>Estructura vertical</b>	<b>Estructura horizontal</b>
Toma de decisiones	Desde arriba hacia abajo	Participación amplia, democracia
Colaboración entre compañeros	Limitada	Amplia
Motivación laboral	Mediana hasta baja	Alta hasta mediana
Satisfacción laboral	Mediana hasta baja	Alta hasta mediana
Clima laboral	Competitivo	Solidario
Sentido de compromiso con el lugar de trabajo	Temporal	De largo alcance
Empoderamiento	Posible, pero limitado	Posible y muy probable
Desarrollo organizacional	Verticalmente apoyado	Horizontalmente apoyado
Cambios en procesos y procedimientos	Verticalmente introducidos	Horizontalmente aprobados e introducidos
Rapidez de respuesta a cambios en el entorno	Elevada	Limitada
Continuidad en la planeación a largo plazo	Reducida	Moderadamente elevada
Comunicación abierta	Posible, pero depende del estilo de liderazgo de los superiores	Posible y muy probable
Posibilidades de escalar según el desempeño	Depende de pocos superiores	Depende de múltiples decisores
Aprendizaje organizacional	Depende de la visión de superiores	Se da automáticamente
Solución a conflictos laborales	Por confrontación o negociación	Por negociación y acuerdos

**Tabla 1. Características del análisis de la estructura orgánica.**

### 1.3. Supuesto principal y tesis relacionadas.

Analizada la problemática social de que la sociedad está acostumbrada a vivir bajo el esquema de estructuras verticales y las desventajas relacionadas que se evidencian diariamente en la vida social, esta tesis propone un supuesto principal para empezar el trabajo de investigación:

Una organización de estructura horizontal se adecua más a las demandas posmodernas de mayor colaboración, menor distancia de poder, mayor

satisfacción laboral y altos niveles de innovación. Otros valores de cultura organizacional tienden a ser constantes sin importar el tipo de estructura organizacional utilizado. Entre estos valores se encuentran los de masculinidad/feminidad, individualismo vs. colectivismo y evitación de la incertidumbre.<sup>32</sup> Algunos estudios académicos que plantean temas relacionados con este trabajo de tesis se mencionarán a continuación:

La tesis de licenciatura de Echegaray (1998) es un acercamiento teórico a diferentes modelos de estructura organizacional y su campo de aplicación. A su vez, la tesis de Maestría en Ingeniería de Argüelles (2007) representa un trabajo teórico que propone técnicas para el diagnóstico y el diseño de una estructura organizacional en virtud de la cual se fortalece la eficiencia de una entidad.

Los tesis de licenciatura Blanco, Jaral, Hernández y Nuñez (1995) presentan un estudio grupal tratando sobre la “Cooperativa Pascual Boing” [sic], el cual se enfoca particularmente en la productividad de esta entidad. La relación con el presente estudio radica solamente en el hecho de que la mencionada investigación grupal indaga en una organización que también será sujeto de estudio de la presente tesis.

Morett (2002) estudia en su tesis de licenciatura las diferentes modalidades de administración dentro de la Unión Europea, basándose principalmente en las aportaciones de Hofstede (1990, 2005) sobre el tema.

Hamilton (2000) trata en su tesis de doctorado en filosofía sobre una problemática muy relacionada con el tema del presente trabajo. Ella se enfoca sobre todo en aspectos que tienen que ver con la coordinación horizontal entre empleados y trabajadores de bajos niveles jerárquicos en la Universidad Syracuse en los EEUU, pero además este trabajo ilustra claramente las diferencias de perspectiva y percepción entre mujeres y hombres.<sup>33</sup> Su tesis representa un típico estudio cualitativo.

Bautista (2008) plantea y presenta en su tesina inédita el manual de procedimientos para la Embotelladora Metropolitana S. de R. L. de C.V., una de las entidades integradoras de PBG México. El estudio está enfocado a un problema de ausentismo y problemas de motivación en el departamento de Bodega en particular. La relación con la presente tesis se limita al hecho de que Bautista trata sobre una de las entidades sujeto de la presente investigación.

Bowen (2004) estudia en su tesis de doctorado en educación el comportamiento de organizaciones verticales y horizontales a través de un simulador informático. Este trabajo indaga en particular sobre fenómenos relacionados con la innovación (capacidad de introducir nuevos productos en el mercado, etc.).

---

<sup>32</sup> Se explicará estos factores culturales-organizacionales más adelante (sobre todo en el Capítulo 3.5.2.).

<sup>33</sup> véase el Capítulo 3.3.



#### 1.4. Determinación de variables e hipótesis.

Como para cualquier estudio cuantitativo también en el presente<sup>34</sup> se requiere de la determinación de variables dependientes e independientes, así como de la definición de una serie de hipótesis que se deben probar en el transcurso de la presente investigación: las entidades A<sup>35</sup> y B<sup>36</sup> representan las variables independientes usadas en este estudio y son independientes, porque el tesista no modifica su situación o sus condiciones sino las toma como dadas. Las variables dependientes se escogen según las dimensiones que abarcan las cinco hipótesis principales que a su vez se seleccionan basándose el tesista en estudios preliminares de G. Hofstede y G. J. Hofstede (2005), Luhman (2006), Hamilton (2000), Prakash y Gupta (2008) y Bowen (2004).

Muchas de las investigaciones que se hicieron a nivel internacional sobre cooperativas se centraron en una serie de dimensiones recopiladas por Luhman (2006) y la hipótesis *H1* se relacionará con algunas de estas dimensiones ofreciendo una mayor integración con estudios ya existentes y además sirviendo de base para comparar parámetros en cuanto a las mismas dimensiones con una entidad “tradicional”, perteneciente a un idéntico contexto cultural nacional.

G. Hofstede y G. J. Hofstede (2005)<sup>37</sup> definieron una serie de índices a partir de varios estudios interculturales. Los rangos a los cuales estos investigadores llegaron para México están basados principalmente en encuestas hechas en IBM. Usar las dimensiones distancia de poder (niveles de integración vertical) para la hipótesis *H2*, individualismo vs. colectivismo, masculinidad/feminidad (predominancia de valores femeninos y/o masculinos) y evitación de la incertidumbre (cantidad de medidas de control implementadas en las organizaciones) para la hipótesis *H3* representa una gran ventaja, porque los resultados pueden compararse contra los índices y rangos encontrados por ambos investigadores para México.<sup>38</sup>

Uno de los importantes factores determinantes de posibilidades potenciales de sobrevivencia organizacional es la capacidad de innovación en nuestros tiempos modernos con característica de rápidos cambios en el entorno. Los estudios de Bowen (2004) y Prakash y Gupta (2008) sobre este aspecto aportan importante información relacionada con organizaciones verticales y horizontales, donde los resultados a obtener pueden contrastarse contra este marco de investigación ya existente y conocido.

---

<sup>34</sup> que además incluye una parte cualitativa

<sup>35</sup> Bodega Vallejo (Cooperativa Pascual)

<sup>36</sup> Cedis Rojo Gómez (PBG México)

<sup>37</sup> quienes definieron una serie de índices relativos a patrones de hábitos en determinados contextos culturales

<sup>38</sup> utilidad de referencia

Finalmente los estudios de Hamilton (2000) inspiraron al tesista a investigar en la hipótesis *H5* sobre la capacidad de coordinación horizontal en ambas organizaciones. La coordinación horizontal es considerada un aspecto que potencialmente puede resultar en la sinergia de fuerzas encaminada a conseguir un fin en común.

#### Formulación de Hipótesis:

*H1a*: Una organización con estructura orgánica horizontal tendrá trabajadores y empleados que serán muy motivados, que se identificarán con su entidad laboral, que sentirán que perciben un salario justo y que mostrarán una mayor satisfacción laboral en general en comparación con una organización de estructura orgánica vertical.

*H1b*: Una organización con estructura orgánica vertical tendrá un comportamiento contrario al descrito en la hipótesis *H1a*.

Variables dependientes que serán medidas respecto a *H1*: compromiso laboral a largo plazo con A y B, preocupaciones sobre condiciones justas y seguras y nivel de coincidencia entre condiciones laborales deseadas y encontradas.

*H2a*: Los empleados y trabajadores de la organización con estructura orgánica vertical percibirán una alta distancia de poder en su entidad laboral.

*H2b*: Los empleados y trabajadores de la organización con estructura orgánica horizontal percibirán una pequeña distancia de poder en su entidad laboral.

*H2c*: Los trabajadores sin preparación percibirán una mayor distancia de poder que los empleados con preparación (esto en ambas organizaciones).

Variables dependientes que serán medidas respecto a *H2*: sentimiento de intimidación ante el superior, percepción acerca del estilo de liderazgo usado por el superior, preferencia por un estilo de liderazgo determinado, preferencia por un modelo organizacional definido y correlación entre nivel educativo y sentimiento de intimidación ante el superior inmediato.

*H3*: Los parámetros que revelarán el sentimiento de colectividad, masculinidad y evitación de la incertidumbre serán altos para ambas organizaciones.

Variables dependientes que serán medidas respecto a *H3*: condiciones laborales individualistas vs. colectivistas, formalización laboral y coerción de la misma y preferencia por la consideración del desempeño laboral.

*H4a*: La relación de innovación organizacional será positiva con una estructura orgánica horizontal.

*H4b*: La relación de innovación organizacional será negativa con una estructura orgánica vertical.

Variables dependientes que serán medidas respecto a *H4*: frecuencia de cambio en procedimientos y procesos y práctica de incentivación de la mejora.

*H5*: El nivel de coordinación horizontal (entre empleados y trabajadores) será menor en organizaciones con estructura orgánica vertical que en las con estructura orgánica horizontal.

Variables dependientes que serán medidas respecto a *H5*: nivel de coordinación horizontal y descripción de tareas coordinadas.

### 1.5. Objetivos del estudio.

El objetivo principal de este estudio será:

- conocer a dos organizaciones que contrastan formalmente y estructuralmente entre sí en cuanto a sus dimensiones horizontales y verticales y lograr la comparación basándose uno en el método de inferencia estadística y el método cualitativo de estudio de casos para dos organizaciones “representativas” dentro de un mismo sector económico.

Para el análisis más concreto se requerirá de una serie de variables<sup>39</sup> que servirán como punto de partida para encontrar los parámetros específicos para ambas organizaciones. Éstos representarán luego las referencias para una posterior evaluación y comparación estadísticas.

El objetivo secundario de este estudio será por lo tanto:

- conocer la variación y diferencia de los parámetros de las dos entidades, sujetos de este estudio, en cuanto a las dimensiones de comparación de mayor interés, como serán las siguientes:
  - la satisfacción laboral
  - la cultura organizacional
  - la distancia de poder
  - el nivel de formalización (implícitamente el deseo de evitar incertidumbre)
  - el nivel de individualismo vs. colectivismo
  - aspectos relacionados con los valores de masculinidad y feminidad
  - y sus asociaciones socioeconómicas y asociaciones con la respectiva estructura organizacional.

Las aportaciones de la teoría de sistemas y la teoría de la complejidad sugieren además analizar otros factores que inciden sobre el estudio y tomar conciencia sobre eventuales circunstancias que podrán influir en el proceso de estudio (incluyendo a uno mismo como estudiante investigador). Entre posibles factores influyentes se deben analizar la cultura nacional, donde se desarrollan las actividades de las organizaciones, aspectos que tienen que ver con el género (¿se estudian hombres o mujeres o un grupo mixto etc.?), aspectos históricos,

---

<sup>39</sup> véase Capítulo 1.4. (el anterior)

geográficos, incidencia en los resultados por eventuales sesgos no controlados y aspectos psicológicos.

La ciencia de la administración de empresas representa ya en sí una mezcla de ramas de diferentes ciencias sociales y de matemáticas, lo cual aumentará aún más la complejidad de un estudio “objetivo” dentro de la especialidad de la Teoría Administrativa.

### 1.6. Importancia del estudio.

La importancia del estudio propuesto es grande, pero su alcance es limitado y restringido debido a ciertas características, que se definen más adelante. Sin embargo, es un intento de evaluar determinadas organizaciones a través de la medida de variables definidas y preestablecidas y encontrar los parámetros para estudiar comportamientos particulares de estas organizaciones. El estudio está inspirado en una serie de trabajos de teóricos importantes y sus ideas y aportaciones fueron integradas en los Capítulos correspondientes a la investigación documental.<sup>40</sup> Este estudio será una fotografía instantánea de un momento histórico dentro del desarrollo de las organizaciones que accedieron a aplicar mis encuestas y cuestionarios y que me dejaron entrar a sus instalaciones para darme una mejor idea de su funcionamiento operativo. Espero que este estudio sirva de base para posteriores investigaciones relacionadas con un tema extremadamente importante en nuestra actualidad. Creo que la humanidad está ante el desafío de tener que regresar a comportamientos sociales que se caracterizan por la solidaridad, la participación democrática generalizada<sup>41</sup> y una profunda desconfianza hacia figuras que pretenden salvar al mundo o indicarnos el único camino correcto para lograr determinados fines<sup>42</sup>. Los momentos de

---

<sup>40</sup> principalmente los Capítulos II y III, pero sobre todo el Capítulo III

<sup>41</sup> “*Non-hierarchical organizations have existed for some time. Historical evidence reveals the existence of more than 700 such organizations from 1790 to 1940 (Rothschild and Whitt 1986). However, a significant increase in their numbers occurred since 1970, resulting from the enormous social changes of the 1960s. ...As of 1976, there were 5,000 non-hierarchical organizations in the United States, and estimates just over a decade ago were that 1,000 new such organizations were added each year (Rothschild and Whitt 1986).*” (Hamilton, 2000, p. 6) [Trad. esp. Sven Heinrich: “*Organizaciones no-jerárquicas han existido desde algún tiempo. Evidencia histórica revela la existencia de más de 700 de estas organizaciones de 1790 a 1940 (Rothschild y Whitt 1986). Sin embargo, un incremento importante en su número ocurrió desde 1970, como resultado de los cambios enormes de los 60s ... Para 1976, había 5,000 organizaciones no-jerárquicas en los EEUU, y las estimaciones de hace apenas diez años fueron que se sumaran 1,000 nuevas de estas organizaciones cada año (Rothschild y Whitt 1986).*”]

<sup>42</sup> “*...la especie humana está hoy día organizada en todas sus esferas de reproducción esenciales y a nivel mundial, en estructuras de poder jerárquicas y oligopolistas, sin que a*

catástrofe fueron culminantes para que afloren las calidades más importantes de nuestra especie: el humano es un animal social, es decir, se organiza, se asocia y se encamina hacia metas y los logra cuando entiende la importancia de sus acciones y comparte este entendimiento con los demás, logrando una sinergia y un verdadero trabajo en equipo. Seguramente, los fines monetarios y económicos dejarán de perder importancia, cuando los desafíos son más sustanciales como las amenazas a la simple sobrevivencia de la especie humana tal como se hacen presentes a través de la epidemia de AH1N1 y otros virus, la proliferación de armas nucleares, la destrucción ambiental, el calentamiento global y la escasez de agua potable<sup>43</sup>.

### 1.7. Limitaciones del estudio.

El universo que estudia esta investigación es el siguiente:

- las organizaciones de estructura horizontal
- las organizaciones de estructura vertical.

El tesista está consciente de que existe una gran cantidad de estructuras que no se dejan ubicar estrechamente en alguna de estas dos estructuras, por lo cual éstas quedan fuera del universo delimitado y sujeto del estudio.

Además de las estructuras orgánicas que sí son de gran importancia para el adecuado funcionamiento de las organizaciones, existen muchos otros factores que influyen en el sistema abierto que representan las entidades en general dentro de su entorno. Entre estos factores se encuentran:

- factores culturales
- factores de género
- factores de orden económico y político
- factores geográficos
- factores históricos
- factores tecnológicos
- factores ambientales (relacionados con los recursos naturales)
- etc.

---

*los tan democráticos políticos e intelectuales orgánicos del 'Mundo Libre' se les ocurra pedir la democratización de estas estructuras de poder construidas y mantenidas por sus élites.*" (Dieterich en Chomsky y Dieterich, 2004, p. 75)

<sup>43</sup> "...ich glaube an die Macht der Selektion und ich glaube, dass die Vernunft vernünftige Selektion treibt." (Lorenz, [1963] 1983, p. 259) [Trad. esp. Sven Heinrich: "...yo creo en el poder de la selección y creo que la razón conduce a una selección sensata."]

---

En concreto los hechos de que este estudio se lleva a cabo en México, en el D.F., en dos entidades en particular, en las áreas de distribución y ventas en ambos casos, en determinados turnos o a través de muestras, en ciertos niveles jerárquicos solamente, en un determinado momento temporal de la existencia de estas organizaciones y a través de técnicas de investigación limitadas representan importantes limitaciones. Otro aspecto que posiblemente influirá en los resultados de esta investigación es la aparición de un sesgo no deseado entre los sujetos bajo estudio (por alguna razón fuera del conocimiento y control del tesista). Por lo tanto éste tendrá que poner especial cuidado en cuanto a garantizar un ambiente que sea adecuado para que los participantes del estudio puedan contestar y expresarse sin sentir presiones o angustias para que no se deteriore la validez del estudio.<sup>44</sup>

Aunque Max Weber opinaba que las ciencias sociales pueden lograr resultados objetivos en sus respectivos estudios, el tesista está convencido de lo contrario. De hecho, cree que incluso las ciencias “exactas” o físico-matemáticas tienen alcances de moderado alcance. La visión y perspectiva humana, su capacidad intelectual y sensitiva, su ubicación en el espacio universal y su soberbia son limitaciones que en el último de los casos mencionados lleva al individuo investigador a la creencia de una ilimitada superioridad y a la pérdida de la noción de sentirse parte pequeña y modesta dentro de un universo enorme<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Para este propósito el tesista elaboró unas estrategias que fueron presentadas a las empresas participantes para que se utilicen de la manera que más convenga (véase los documentos de estrategias para garantizar resultados fidedignos en el Apéndice - Apéndices A y B)

<sup>45</sup> “...wenn, in einem utopischen Enderfolg der Ursachenanalyse, der aus prinzipiellen Gründen gar nicht möglich ist, ein Mensch zu völliger Einsicht in die Ursachenkette des Weltgeschehens, einschliesslich der in seinem eigenen Organismus wirkenden, gelangt wäre, er würde dasselbe wollen, was die widerspruchsfreie Gesetzmäßigkeit des Universums, die Weltvernunft des Logos will.” (op. cit, p. 219) [Trad. esp. Sven Heinrich: “...si, en un éxito utópico terminal del análisis de las causas, que es imposible en principio, el hombre alcanza la comprensión completa de la cadena de causas de los acontecimientos mundiales, inclusive de los que operan en su propio organismo, deseará éste lo mismo, que requieren las leyes sin contradicciones del universo, la ‘razón mundial’ del logos.”]

## CAPÍTULO II

### ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

*“Condemnation without investigation is the height of ignorance.”*  
*[“Reprobación sin investigación es la cima de la ignorancia.”]*<sup>46</sup>  
Albert Einstein<sup>47</sup>

#### 2.1. Introducción.

Toda investigación empezará con una inquietud por parte del investigador de las ciencias sociales acerca de un tema o un fenómeno social. Una vez concienciada esta inquietud y definido un fenómeno de interés en particular, será menester delimitar el objetivo de la investigación a desarrollar y planear y programar los pasos necesarios para la realización del estudio.

El fin último de investigación cualquiera será el de una descripción, una explicación y una predicción del fenómeno estudiado.

#### 2.2. Sujetos y poblaciones del estudio.

Los sujetos de este estudio serán dos entidades que se caracterizan por tener estructuras orgánicas distintas: una pertenecerá al espectro de las entidades horizontales y la otra al de las verticales. Esto se refiere no solamente a su estructura orgánica sino particularmente a su forma de ser dirigida (participación en el capital y en la toma de decisiones). En este sentido ambas observarán la implementación de jerarquías para su funcionamiento adecuado, pero la toma de decisiones se apegará más a un modelo participativo en la empresa “horizontal”,

---

<sup>46</sup> trad. esp. Sven Heinrich

<sup>47</sup> citado en Icke, 2001, p. 30

mientras la toma de decisiones en la otra observará un patrón estrictamente centralizado y jerárquico.

Los sujetos en particular serán las personas que trabajan en ambas entidades, más específicamente las que trabajan en centros de distribución y en estos centros las de niveles jerárquicos específicos (el nivel alto, medio y bajo).

Por lo tanto las poblaciones específicas para la aplicación de un cuestionario serán:

- Las personas en ambas empresas que estén a cargo de diseñar y de aplicar los respectivos organigramas (generalmente la más alta gerencia de cada centro de distribución y un director o gerente de recursos humanos)

Las poblaciones específicas para la aplicación de las encuestas serán:

- Las personas del nivel jerárquico más bajo y del nivel jerárquico medio<sup>48</sup> de ambas empresas en los respectivos centros de distribución.

El tesista decide usar un método probalístico simple de muestreo para los niveles jerárquicos básicos de ambas organizaciones bajo estudio<sup>49</sup>. Se determinarán las poblaciones  $N1$  y  $N2$  sujetos de estudio en cuanto a cada una de las dos entidades, se elegirán las muestras  $n1$  y  $n2$  también para ambas organizaciones con iguales oportunidades entre los potenciales participantes para ser elegidos usando listas nominales de ambas organizaciones para el rango jerárquico específico bajo estudio y se empleará una tabla de números aleatorios para así escoger los integrantes de la muestra.

La determinación de la muestra correspondiente  $n(1,2)$  se hará con ayuda de la fórmula de estadística indicada, debido a que en este estudio organizacional se tratará de poblaciones finitas (no se llega a más de 500,000 “elementos”). Los cálculos específicos<sup>50</sup> para ambos casos  $n1$  y  $n2$  se presentarán en el Capítulo 6.2.3.

Aquí sólo falta mencionar que se tomarán los siguientes valores para sustituirlos en la fórmula usada:

$e = 5\%$

$z = 1.96$  (correspondiente a un nivel de confianza del 95%)

$p = 50\%$

$q = 50\%$

(Estos valores aplicarán para ambas organizaciones.)

---

<sup>48</sup> En este caso se entiende como nivel medio a los cargos de responsabilidad que implican la existencia de subordinados que les tienen que reportar.

<sup>49</sup> A la hora de la hora se optó por medir entre todos los socios de la Cooperativa (Bodega Vallejo) y entre el turno matutino completo de PBG México (Cedis Rojo Gómez).

<sup>50</sup> con ayuda del *software* SurveyLM 2.0



Fórmula usada:

(<sup>51</sup>)

$$n = \frac{\frac{z^2}{2} N \frac{p}{2} \frac{q}{2}}{(e) (N-1) + (z) p q}$$

donde  $z$  = nivel de confianza

$N$  = población

$p$  = probabilidad a favor

$q$  = probabilidad en contra

$e$  = error de estimación (precisión de los resultados)

$n$  = tamaño de la muestra

### 2.3. Material usado.

Se optará por el uso de un **cuestionario** (para el nivel jerárquico más alto) y de una **encuesta** para los niveles jerárquicos medios y bajos. A partir de la formulación de las hipótesis se elaborarán una encuesta y un cuestionario idénticos para ambas organizaciones<sup>52</sup>. Lo importante será intentar que se cubran todas las dimensiones objetos de estudio. Además se preferirá elaborar dos cuestionario distintos, porque la encuesta con su respectivo cuestionario ofrecerá al tesista una visión desde abajo (de manera representativa y empírica), mientras éste se esperará del cuestionario para el nivel directivo un elemento adicional de contraste (de hecho representará la parte cualitativa sin ninguna aspiración empírica). La división en dos cuestionarios diferentes para dos niveles jerárquicos proporcionará la herramienta adecuada para que uno se podrá dar cuenta si la

---

<sup>51</sup> libremente basado en Fischer, Navarro y Espejo, 2007, p. 57

<sup>52</sup> Hubo leves cambios al orden de las preguntas entre ambas encuestas y se agregaron dos nuevas preguntas a la encuesta en PBG México (véase Capítulo 6.2.2. para mayores detalles).

percepción gerencial (por ejemplo sobre estilos de liderazgo y autoridad) coincide realmente con la percepción como la tienen los empleados y trabajadores.<sup>53</sup>

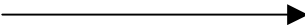
### 2.3.1. Relación de ítems con dimensiones.

Según las dimensiones escogidas para su posterior análisis a través de la medición de variables determinadas se establecen las siguientes relaciones entre ítems, dimensiones y variables dependientes:

Ítem	Dimensión	Variable
1 - 4	socioeconómica	Género, edad, vivienda, escolaridad
(4) <sup>54</sup> , 5 - 7, 21	Distancia de poder (nivel de integración vertical)	Sentimiento de intimidación ante el superior, percepción del estilo de liderazgo usado por el superior, preferencia por un estilo de liderazgo, preferencia por un modelo organizacional definido y correlación entre nivel educativo y sentimiento de intimidación ante el superior inmediato
8 - 9	Individualismo vs. colectivismo	Preferencia por valores individualistas o colectivistas
10 - 11	Nivel de formalización	Cantidad de conceptos usados y nivel de satisfacción con la coerción de la formalización
12 - 13	Nivel de coordinación horizontal	Nivel de compañerismo, conciencia sobre tareas colectivas
14 - 15	Capacidad de innovación	Frecuencia de cambio de procedimientos, incentivación de la mejora
16 - 18, 20	Satisfacción laboral	Compromiso laboral, seguridad laboral, posibilidades de promoción, coincidencias entre condiciones laborales deseadas y encontradas
19	Masculinidad/feminidad	Sentimiento de realización en el trabajo

**Tabla 2. Relación de ítems con dimensiones.**

El siguiente esquema representa las relaciones entre ítems e hipótesis específicas:

Preguntas 16-18 y 20  Hipótesis *H1*

<sup>53</sup> El estudio proporcionará información de los niveles jerárquicos medios y bajos.

<sup>54</sup> pregunta compartida con otra dimensión de investigación

---

Preguntas 5-7 y 21	→	Hipótesis H2a y b
Preguntas 4-5	→	Hipótesis H2c
Preguntas 8-11 y 19	→	Hipótesis H3
Preguntas 14-15	→	Hipótesis H4a y b
Preguntas 12-13	→	Hipótesis H5

Las preguntas relacionadas con aspectos socioeconómicos tendrán la intención de identificar el género de las personas participantes en la encuesta, su edad, su preparación profesional y al tipo de vivienda. Estos últimos dos parámetros servirán de base para poder relacionar las personas participantes con un estrato social, tal como lo identifican los autores Fischer y Espejo (2004).<sup>55</sup>

Las preguntas relacionadas con la descripción “*distancia de poder*” se referirán a aspectos sumamente importantes para este estudio. La distancia de poder será un fenómeno estrechamente relacionado con factores culturales, tal como fue expuesto por Geert Hofstede en una investigación internacional para la transnacional IBM.<sup>56</sup> Las preguntas originales de este estudio para identificar al *PDI* (*Power Distance Index*; Índice de Distancia de Poder) de cada país son:

*“How frequently, in your experience, does the following occur: employees being afraid to express disagreement with their managers? [...]*

*[A question concerning] Subordinates’ perception of their boss’ actual decision making style...*

*[A question concerning] Subordinates’ preference for their boss’ decision-making style...”*<sup>57</sup>

Ya que el tesista no conoce el procedimiento exacto de cómo Hofstede determinó los valores de cada *PDI*,<sup>58</sup> no será posible llegar a un *PDI* nuevo para México a partir de este estudio. Sin embargo, los objetivos respectivos de este trabajo de tesis serán (entre otros):

---

<sup>55</sup> En su libro *Mercadotecnia*, los investigadores Fischer y Espejo (2004) identifican los siguientes estratos sociales: Niveles A, B, C+, C, D+, D y E. El nivel de preparación y el tipo de vivienda son suficientes para este estudio para identificar al nivel socioeconómico de las personas participantes.

<sup>56</sup> Hofstede, G. y G. J. Hofstede (2005)

<sup>57</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “*Qué tan frecuentemente ocurre el siguiente problema en su experiencia: empleados que tienen miedo de expresar su desacuerdo con sus jefes?...[Una pregunta referente a] la percepción de los subordinados en cuanto al actual estilo de toma de decisiones de su jefe...[Una pregunta referente a] la preferencia de los subordinados en cuanto al estilo de toma de decisiones de su jefe.*” (*op. cit.*, p. 42)

<sup>58</sup> El mayor *PDI* encontrado entre los países, que su estudio original arrojó, lo trató de ubicar en el nivel 100.

- verificar un alto *PDI* para México, tal como lo encontró Hofstede y
- relacionar el resultado de *PDI* encontrado con el tipo de organización en estudio (¿Habrán diferencias entre ambas organizaciones?).<sup>59</sup>

Por lo mismo, para el tesisista será muy importante mantener el contenido de las tres preguntas de Hofstede, aunque no se emplearán traducciones literarias de las suyas<sup>60</sup>.

Luego en el análisis de datos las preguntas 8 y 9 deberán relacionarse con el *Individualism Index (IDV; Índice de Individualismo)*, definido por Geert Hofstede como “*a measure for the degree of individualism in a country’s culture, based on the IBM research project.*”<sup>61</sup>

Escondido en las demás preguntas se encontrarán posibilidades de identificar aspectos relacionados con los demás índices de Hofstede como son:

- el *Uncertainty Avoidance Index (UAI; Índice de Evitación de la Incertidumbre)* y
- el *Masculinity Index (MAS; Índice de Masculinidad)*.

Se insiste: también aquí no hay la intención de proseguir con los procedimientos de Hofstede para determinar un índice específico, sino la idea será darse una idea general sobre la tendencia de correspondencia con lo encontrado por este investigador holandés.

Será importante señalar que este estudio no representará una adaptación del estudio de Hofstede para el contexto mexicano. Sin embargo, al considerar que será necesario tomar en cuenta influencias culturales, se me hace menester contemplar los estudios de este antropólogo, ya que podrá ser un factor de gran importancia al analizar los resultados que se obtendrán a partir de esta investigación.

Al relacionar las respuestas correspondientes a las preguntas 10, 11, 14 y 15 se llegará a una conclusión acerca de la hipótesis *H4*. Prakash y Gupta (2008) formularon una serie de hipótesis interesantes que podrán servir de base para comparar los resultados de este estudio con los que ellos obtuvieron. En concreto, las hipótesis de ambos investigadores son:

- “*Hypothesis 1: Vertical Complexity has significant relationship with Innovation.*”
- “*Hypothesis 2: Horizontal Complexity has significant relationship with Innovation.*”
- “*Hypothesis 3: Formalization has positive relationship with Innovation.*”

---

<sup>59</sup> véase hipótesis *H2*

<sup>60</sup> véase las correspondientes preguntas 5-7 en la encuesta anexada en el Apéndice D

<sup>61</sup> Trad. española Sven Heinrich: “*una medida para el grado de individualismo en la cultura de un país, basada en el proyecto de investigación para IBM.*” (Hofstede, G. y G. J. Hofstede, *op. cit.*, p. 401)

- “Hypothesis 4:  
*Centralisation has negative relationship with Innovation.*”
- “Hypothesis 5:  
*Concentration of Authority has negative relationship with Innovation.*”
- “Hypothesis 6:  
*Participation in Decision-making has positive relationship with Innovation.*<sup>62,63</sup>

A su vez, muchos de los aspectos que se estudiarán a través de la pregunta 20 tendrán que ver con características que son especialmente comunes para las organizaciones cooperativas o “democráticas”. Entre estos aspectos se encontrarán:

- Control propio sobre las tareas
- Involucramiento en el proceso de toma de decisiones
- Acceso a información
- Involucramiento en el proceso laboral más allá de la tarea asignada
- Sentimiento de tener un trabajo que satisface.

Los aspectos mencionados y características de importancia en el estudio de cooperativas son inspirados en un desglose de códigos que encontró Luhman (2006) al investigar sobre cooperativas a nivel internacional. En particular las variables que se miden a partir de la pregunta 20 de mi encuesta corresponderán a los códigos 3 (*Control over tasks*), 4 (*Decision-making*), 7 (*Access to information*), 9 (*Sense of meaningful work*), 23 (*Whole work process*), que Luhman identificó como las variables más estudiadas en las investigaciones científicas sobre cooperativas.<sup>64</sup>

Cabe mencionar que el tesista se basará también en una tipología desarrollada por Hamilton (2000) al estudiar la coordinación horizontal en su tesis doctoral. La tipología encontrada por Hamilton es:

- “(1) *pulling one’s own weight;*
- (2) *coordinating each other’s work*
- (3) *temporarily performing someone else’s work for them;*
- (4) *rearranging individual work assignments by and among members of a group of equals.*”<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> Trad. española Sven Heinrich: “Hipótesis 1: Complejidad Vertical tiene una relación significativa con Innovación” “Hipótesis 2: Complejidad Horizontal tiene una relación significativa con la Innovación” “Hipótesis 3: Formalización tiene una relación positiva con Innovación” “Hipótesis 4: Centralización tiene una relación negativa con Innovación” “Hipótesis 5: Concentración de Autoridad tiene una relación negativa con Innovación” “Hipótesis 6: Participación en la Toma de Decisiones tiene una relación positiva con Innovación”

<sup>63</sup> Prakash y Gupta (2008)

<sup>64</sup> Luhman, 2006, p. 173

<sup>65</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “(1) *cargando con su propio peso [de trabajo];* (2) *coordinando cada uno el trabajo del otro;* (3) *temporalmente llevando a cabo el trabajo*

La tipología de Hamilton (2000) será usada al formular la pregunta 12 y sus respectivas categorías de respuesta. La pregunta 13 indagará de forma abierta sobre aspectos que podrán servir de base para determinar actividades que tendrán que ver con la coordinación horizontal en el trabajo.

### 2.3.2. Población de Encuesta.<sup>66</sup>

La encuesta se diseñará para los niveles jerárquicos medios y bajos. En este subcapítulo el tesista se adelantará al hecho de ya contar con el apoyo de dos entidades refresqueras que tienen las características buscadas. Con esto terminará una odisea por tratar de conseguir el apoyo de innumerables otras organizaciones que no quisieron abrir sus puertas.

En el caso de la Cooperativa Pascual la encuesta se aplicará entre los socios de ambos niveles. En particular, el nivel medio incluirá los siguientes puestos en el caso de la Cooperativa:

- Supervisores de Ventas
- Responsables de área
- Encargados de turno
- y el Encargado de Ventas.

En el caso de PBG México los mandos medios incluirán todos los puestos que se encuentren en el organigrama justo por debajo de los gerentes del Cedis:

- Jefes de ventas mercado moderno
- Jefes de territorio ventas
- Jefes de territorio entrega
- Jefes de servicios a ventas
- Jefes administrativos
- Jefe Bodega
- Supervisores taller mecánico
- Jefes de Recursos Humanos
- Ejecutivo de cuenta mayorista y
- Analista de estadística.<sup>67</sup>

Las encuestas del nivel jerárquico básico se aplicarán entre los socios de la Cooperativa Pascual con los siguientes puestos de trabajo:

- Auxiliar de fondos y valores
- Agentes de ventas

---

*del otro [o de otros]; (4) reorganizando las asignaciones individuales de trabajo entre miembros de un grupo de iguales” (Hamilton, 2000, p. 153)*

<sup>66</sup> Véase el Apéndice J para las poblaciones definitivas que se encuestaron.

<sup>67</sup> Las denominaciones de los puestos son reproducidas aquí tal como aparecen en los respectivos organigramas y/o listas de trabajadores y empleados.

---

- Ayudantes de ventas
- Despachadores de tienda
- Enfermera
- Choferes de grúa
- Controlador de llaves y cajas
- Técnico seleccionador de llantas
- Lubricador automotriz
- Mecánicos automotriz especializados
- Pintor rotulista
- Obreros clasificados
- Encargados de almacén
- Recibidores despachadores de puerto terminal
- Operadores de montacargas
- Choferes
- Oficiales de seguridad
- Encargados de turno y
- Contadores de puerta.

En PBG México el nivel jerárquico básico incluirá los siguientes puestos, a los cuales se aplicará la encuesta:

- Promotores de ventas
- Vendedores
- Ayudantes
- Montacarguistas
- Choferes de patio
- Auxiliares de limpieza y
- Maniobristas generales.<sup>68</sup>

Véase los formatos de las encuestas en los Apéndices D y E.

### 2.3.3. Cuestionario y su población de aplicación.

El cuestionario constará de cinco preguntas abiertas y estará diseñado especialmente para los gerentes o jefes de recursos humanos de ambas organizaciones y para los gerentes de los respectivos centros de distribución. En el caso de la Cooperativa Pascual el formato del cuestionario de cinco preguntas abiertas se aplicará a dos personas:

- al Gerente de Ventas y
- al Jefe de Recursos Humanos.

---

<sup>68</sup> También para el caso de los puestos de nivel jerárquico básico se citan sus denominaciones tal como aparecen en las listas y organigramas de las respectivas organizaciones.

A su vez, en PBG México el cuestionario requerirá ser contestado por tres personas:

- dos Gerentes del Cedis<sup>69</sup> y
- un Director de Recursos Humanos del corporativo.

#### 2.4. Procedimiento.

El procedimiento de esta investigación se guía principalmente por el método de estudio de casos. El consultor e investigador Yin recomienda un total de seis pasos para llevar a cabo un estudio de esta naturaleza:

1. Formulación de preguntas concretas para realizar una investigación
2. Diseño de un plan formal de investigación
3. Apoyarse en la investigación documental para desarrollar las hipótesis
4. Recolección de datos empíricos para probar las hipótesis
5. Elaboración de una base de datos con la información obtenida sin todavía interpretar o concluir
6. Contrastación de hipótesis y análisis de datos cuantitativos y cualitativos.<sup>70</sup>

##### 2.4.1 Definición de etapas.

Etapas 1: Investigación documental sobre el tema

Etapas 2: Búsqueda de empresas que cumplan con el perfil que se busca para el estudio

Etapas 3: Diagnóstico general de ambas entidades a partir de la observación directa

Etapas 4: Entrevistas informales con gerentes de recursos humanos de ambas entidades

Etapas 5: Formulación de una encuesta para el método estadístico y formulación de un cuestionario para el estudio de casos (parte cualitativa del estudio)

Etapas 6: Aplicación de cuestionario y encuesta en ambas organizaciones

Etapas 7: Capturación de la información recopilada de manera completa

Etapas 8: Evaluación y análisis de resultados

---

<sup>69</sup> La situación, que existen dos gerentes en el Cedis, se debe a la eliminación de un Cedis más pequeño en este área y la integración de su gerente al Cedis más grande que absorbió parte de la planta laboral. Sin embargo, la existencia de dos Gerentes en un solo Cedis no es nada común en PBG México.

<sup>70</sup> Basado en Yin, 2003, p. xvii



---

Etapa 9: Contrastación con las hipótesis originales y formulación de conclusiones.

#### 2.4.2. Contenidos de cada etapa.

##### Investigación documental sobre el tema (etapa 1)

Se realizará la consulta de las siguientes fuentes de información documental:

- material bibliográfico (nacional e internacional)
- material de hemerografía (nacional e internacional)
- material académico directamente relacionado (tesis de diferente categoría académica sobre el mismo tema o sobre temas estrechamente relacionados; nacional e internacional)
- páginas de internet (entre éstas la biblioteca digital BiDi UNAM)

Entre el material bibliográfico internacional destacarán los siguientes autores: Max Weber, Geert Hofstede, Enrique Benjamín Franklin, Henry Mintzberg, Ludo Van der Heyden, Warren Bennis, John M. Ivancevich, Michael T. Matteson, James Lau, Abraham B. Shani, Alfred D. Chandler, Jr., Herman Daems, Hermann Haken, David Icke y Karl Marx.

En cuanto al material hemerográfico se deberá mencionar a las publicaciones del semanario *Proceso*, la revista trimestral *Contaduría y Administración* de la UNAM y las revistas especializadas *Journal of Organizational Change Management*, *International Studies of Management & Organization*, *Singapore Management Review* y el *Journal of Management Inquiry*. Además se consultarán otras revistas mexicanas como la *Revista del Consumidor* (de la Profeco), *Poder y Negocios* y *Expansión*.

Se localizarán varios trabajos académicos que tendrán alguna relación importante con el tema de investigación, de los cuales sus autores son: Echegaray (1998), Argüelles (2007), Blanco, Jaral, Hernández y Nuñez (1995), Morett (2002), Hamilton (2000), Bowen (2004) y Bautista (2008).<sup>71</sup>

##### Búsqueda de empresas que cumplan con el perfil para los propósitos del estudio (Etapa 2)

La búsqueda de empresas que cumplan con el perfil, que se necesitará, será muy difícil. La razón se encuentra en la casi total inexistencia de empresas u organizaciones que tengan una estructura orgánica horizontal en México. Además la búsqueda se complicará por el hecho que, de preferencia, las dos empresas tendrán que ser del mismo sector productivo (o de servicios). Lo más interesante de esta búsqueda será encontrarse con el hecho que las pocas cooperativas mexicanas importantes (que especulativamente se deberían caracterizar *sui generis* por un mayor nivel de colaboración horizontal) se enfrentan muchas a la

---

<sup>71</sup> véase también el Capítulo 1.3

feroz competencia con empresas transnacionales, lo cual permitirá estudiarlas dentro de un contraste aún más marcado.

Otro problema será un elevado nivel de burocracia y papeleo oficial para poder acceder a las empresas, que serán consideradas candidatas potenciales para este estudio.<sup>72</sup>

Por suerte al final del camino el tesista encontrará a la ideal pareja de organizaciones que le ofrecerá un extraordinario apoyo a pesar de cargar con sus tremendos volúmenes de trabajo, recibéndolo en ambos casos incluso algún sábado. El tesista, agradeciendo de todo corazón su valiosa y amable colaboración y apertura, conseguirá por fin estudiar las dos entidades Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual y The Pepsi Bottling Group México.

### Diagnóstico general de ambas entidades a partir de la observación directa (Etapa 3)

Se harán visitas a ambas entidades. El tesista conocerá las instalaciones de producción de la Cooperativa Pascual ubicadas en la calle de Clavijero, Col. Tránsito en el D.F. durante una visita guiada y conocerá el Cedis Rojo Gómez (Centro de Distribución, Región Metropolitana, PBG México en la Delegación Iztapalapa del D.F).

### Entrevistas informales con Gerentes y Jefes de Recursos Humanos de ambas entidades (Etapa 4)

Se mantendrán pláticas informales durante varios meses con los encargados de Recursos Humanos en ambas organizaciones (en la Cooperativa Pascual el trato será con la Comisión de Enlace Político). El objetivo de estas pláticas será conocer más a fondo a ambas organizaciones, enterarse de la estructura orgánica implantada, obtener información importante sobre otros aspectos intraorganizacionales como sus políticas, su visión, su misión, sus valores etc. (se abundará más sobre ello en el Capítulo V, dedicado especialmente a ambas organizaciones).

### Formulación de una encuesta para el método estadístico y formulación de un cuestionario para el estudio de casos (parte cualitativa del estudio) (Etapa 5)

Véase los Apéndices D, E y F para los diferentes formatos

### Aplicación de cuestionario y encuesta en ambas organizaciones (Etapa 6)

La aplicación del cuestionario y de la encuesta se llevará a cabo en dos etapas en cada una de las organizaciones. Una etapa corresponderá a los niveles jerárquicos básicos y medios (a los cuales se les aplicará la encuesta). La otra etapa tendrá que ver con la contestación del cuestionario que se llevará a cabo en un ámbito

---

<sup>72</sup> Luego muchas empresas resultaron ser inaccesibles para la implementación del estudio (no contestando las llamadas, no respondiendo los correos, dándole largas al tesista etc.).

mucho más restringido (el nivel más alto de la organización correspondiente constituido por los responsables para la elaboración e implementación del organigrama correspondiente). En ambas etapas se garantizará el anonimato de las personas participantes para garantizar la honesta contestación a las preguntas. Sin embargo, se relacionarán los resultados con cada una de las organizaciones y con el nivel jerárquico respectivo. Se entregarán sobres con los cuestionarios y encuestas a partir de listas nominales<sup>73</sup> donde se desglosarán los participantes escogidos. Luego los sobres serán recogidos en el lugar de recolección acordado por el tesista. En otras ocasiones las encuestas serán contestadas en grupo en una sala de juntas: se recogerán las hojas de la encuesta en este mismo sitio donde el tesista esperará hasta cumplida la contestación por parte de los participantes.

#### Capturación completa de la información recopilada (Etapa 7)

La información recopilada durante la etapa anterior será capturada por el tesista en su computadora personal y organizada en gráficas correspondientes a través del programa de *software* SurveyIM 2.0<sup>74</sup>. Este programa permitirá la posterior exportación de las listas y gráficas obtenidas hacia los programas de texto y de hoja de cálculo de la plataforma Windows.

#### Evaluación y análisis de resultados (Etapa 8)

Véase el Capítulo VI.

#### Contrastación con las hipótesis originales y formulación de conclusiones (Etapa 9)

Véase el Capítulo VI y Conclusiones.

---

<sup>73</sup> véase Capítulo 6.2.1. para mayores detalles, ya que luego en la práctica las cosas así planeadas cambiaron.

<sup>74</sup> SurveyIM 2.0 es un *software* que se adquiere en la compra del libro *Investigación de Mercados Teoría y Práctica* de los autores Fischer, Navarro y Espejo (2007).

---



### CAPÍTULO III

#### TEORÍAS Y APORTACIONES A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

*“...los que introducen sus enseñanzas por las ciudades para venderlas al por mayor o al por menor a quien lo desee, elogian todo lo que venden... Desde luego hay un peligro mucho mayor en la compra de enseñanzas que en la de alimentos. [...] ...las enseñanzas no se pueden transportar en otra vasija, sino que es necesario, después de entregar su precio, recogerlas en el alma propia, y una vez aprendidas retirarse dañado o beneficiado.”<sup>75</sup>*

Esta investigación documental es el resultado de lecturas y estudios de fuentes primarias generales y especializadas, fuentes secundarias generales y especializadas y páginas *web*, relacionadas con los temas de esta tesis. Los contenidos de este Capítulo incluyen: (a) teorías de complejidad y de sistemas (b) fenómenos sinérgicos y naturales, (c) perspectiva social según el género y coordinaciones horizontal y vertical, (d) dimensión macro política, (e) comportamiento organizacional y, finalmente, (f) función del organigrama.

---

<sup>75</sup> “Platón, *Protágoras*, en *Diálogos I*, tr. de J. Calonge Ruíz, E. Lledó Íñigo y C. García Gual, Gredos, Madrid, 1990, p. 510 y ss. 313a/314b”; citado en Silva, 2004, p. 20



Figura 1. Esquema de investigación documental.

### 3.1. Teorías de Sistemas y Complejidad.

*“In science, ‘reality’ is encountered already named, catalogued and conceptualized. The hypo-deductive system of language presents an ‘already-made’ world to consciousness...”*<sup>76</sup>

La teoría general de sistemas<sup>77</sup> (también llamada teoría de sistemas o enfoque sistémico) es fundada por Ludwig von Bertalanffy, un biólogo austriaco quien en 1950 define esta teoría como un esfuerzo interdisciplinario para describir fenómenos comunes para varias disciplinas científicas a través de la detección de sistemas. Entre las aportaciones y evoluciones importantes de esta teoría se encuentran la teoría de las catástrofes (una clasificación de los fenómenos según el criterio de conducta repentinamente distinta), la teoría del caos (detección de ausencia de orden en importantes acontecimientos en “*la teoría matemática de sistemas dinámicos no lineales*”<sup>78</sup>) y el Sistema Adaptativo Complejo (corriente de investigación que fue iniciada en el Instituto de Santa Fe que estudia las etapas de “*surgimiento, adaptación y auto-organización*”<sup>79</sup> en sistemas sociales).

En la literatura secundaria se encuentran muchas referencias a la Teoría de Sistemas: Silva Camarena (2004), por ejemplo, estudia el papel de la palabra en las ciencias y encuentra una íntima relación entre ambas<sup>80</sup>, Letiche (2000), por su parte, explora la teoría de Bergson (1912) en cuanto a sus aportaciones a la teoría de la complejidad fenoménica. Debe destacarse que las publicaciones del escritor y filósofo francés Henri Bergson<sup>81</sup> son anteriores a las de von Bertalanffy. Según Letiche lo novedoso de la teoría de la complejidad es que ésta pone énfasis en el proceso (eventos suceden muchas veces por medio de la auto-organización) y la emergencia (un fenómeno observable es más que la posible partición en una suma de mini-fenómenos). Mientras Holland (1995, citado en Letiche, 2000) trataba de rescatar lo racional dentro de un análisis científico pidiendo incluir postulados de la teoría de complejidad,<sup>82</sup> Penrose (1989, citado en Letiche, 2000) subraya la importancia de la experiencia (que no está cubierta por el concepto de la racionalidad). Esto implicaba que el “yo” no es realmente coherente en sí (cada

---

<sup>76</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “*En las ciencias, la ‘realidad’ es encontrada ya nombrada, catalogada y conceptualizada. El sistema hipo-deductivo de la palabra presenta a la conciencia un mundo ‘ya hecho’...*” (Letiche, 2000, p. 551)

<sup>77</sup> la palabra griega *sunístánai* significa “*causar una unión*”

<sup>78</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_de\\_sistemas](http://es.wikipedia.org/wiki/Teoria_de_sistemas); consultado el 3/6/09

<sup>79</sup> *Ibid.*

<sup>80</sup> “*...No es cierto que el pensamiento sea algo independiente de las palabras. Pensamos hablando, hablamos pensando...*” (Silva, 2004, p. 8)

<sup>81</sup> Los conceptos clave de la teoría de Bergson son *élan vital*, *durée* e *intuition*.

<sup>82</sup> haciendo una división entre el “yo” y lo que el “yo” observa

persona experimenta diferentes sensaciones y reacciona de manera distinta ante determinadas situaciones). Irigaray (1974, citado en Letiche, 2000) habla de una posición “*in-between*” (de por en medio), necesariamente asumida por el investigador en las ciencias sociales<sup>83</sup>. Esto se traduce en un problema de conflicto entre sujeto y objeto, donde siempre es importante distinguir entre la propia conciencia y la del “objeto ajeno”. El principio de la teoría de la complejidad pone en duda comunes prácticas en las ciencias como considerar determinados conceptos por generalmente aceptados, como son el racionalismo (asumiendo, por ejemplo, un *homo economicus* o *politicus*, la existencia de la línea recta y paralela en las matemáticas etc.), el dualismo (la entera lucha entre tesis y antítesis según Hegel) y el reduccionismo (“*All crows observed, are black; therefore all crows observed and not observed are black*”)<sup>84</sup>.

Por otra parte, Letiche rechaza que la teoría de la complejidad sea por esto una anti-ciencia que debe negar la capacidad humana de encontrar cualquier tipo de “verdad científica”, sino su propósito es correlacionar las causas encontradas con una serie de perspectivas:

- “verdades científicas” encontradas se ubican dentro de un sistema mayor
- implican y causan una situación de soporte y crítica
- se complementan y se niegan entre ellas.

En este contexto cabe mencionar el uso de modelos que se emplean en las ciencias y que se encuentran en constante reajuste debido a nuevos descubrimientos<sup>85</sup>. Un reloj con una manecilla que se mueve por impulso entre los minutos, muestra la mayor parte del tiempo una hora inexacta y aunque incluya los segundos, su desempeño no mejora, siempre y cuando la forma de movimiento de la manecilla no es perfectamente fluido y continuo.

Por lo tanto, Bergson pide que la existencia humana sea vista como un *continuum*, caracterizada por desarrollarse en un sistema abierto, donde constantemente suceden procesos entrelazados y complejos. Las descripciones matemáticas tienen una vigencia mínima, porque existe el fenómeno de auto-organización que lleva a un estado cualitativo diferente de los sujetos, a su vez objetos del análisis científico<sup>86</sup>. Por eso la teoría de la complejidad rechaza que exista una verdad con *característica universalis*<sup>87</sup> y opta por una ciencia del cambio y del dinamismo teórico.

---

<sup>83</sup> es un ser humano e investiga a seres humanos (situación de doble subjetividad)

<sup>84</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “*Todas las cornejas observadas son negras; por ende todas las cornejas observadas y no observadas son negras.*” (Letiche, *op. cit.*, p. 548)

<sup>85</sup> La ciencia moderna no ha resuelto la problemática esencial si, por ejemplo, la luz está constituida por ondas o por partículas, y tampoco sabemos, cuál es la denominación y el tamaño de la materia más pequeña, ya que encontramos partículas cada vez más pequeñas conforme avanza la tecnología microscópica.

<sup>86</sup> véase las diferencias significativas entre los estados de agregación del agua a partir de determinadas temperaturas

<sup>87</sup> *op. cit.*, p. 547



Existe un conflicto importante entre la ciencia inductiva y deductiva. El ejemplo citado de las cornejas ya hizo evidente el problema de las generalizaciones. Poincaré y Bergson han encontrado que gran parte de la ciencia moderna se basa en convenciones abstractas que sólo existen en la mente humana y que no pueden ser experimentadas por nuestros sentidos. La manera de encerrar la ciencia moderna en un sistema de convenciones preestablecidas provoca a Bergson a llamar por una nueva pluralidad científica. Esto nos debe llevar a una posición donde el fenómeno, por sí mismo, recobra la importancia primordial y no la lógica (*ratio*). La concienciación sobre la emergencia de los fenómenos es posterior a cuando se nos presentan, por lo tanto se cuestiona profundamente la capacidad de predicción de las ciencias (en especial de las sociales). Bergson criticaba, que el concepto del tiempo (*durée*), es en realidad la medición de un intervalo en un concepto continuo y que las ciencias usan todo el tiempo el pragmatismo para describir sus verdades (a medias). Esta observación de Bergson se extiende a toda la investigación humana, su metodología, su terminología y su constante ignorancia de circunstancias y factores externos que pueden influir en lo encontrado y observado.

*“There are no two identical moments in the life of the same conscious being. Take the simplest sensation, suppose it constant, absorb it in the entire personality: the consciousness which will accompany this sensation cannot remain identical with itself for two consecutive moments, because the second moment always contains, over and above the first, the memory that the first bequeathed to it. A consciousness which could experience two identical moments would be a consciousness without memory...”<sup>88</sup>*

Por lo tanto *durée* representa una experiencia del presente y una experiencia de continuidad al mismo tiempo. También incluye la observación y la reflexión. Intuición constituye la capacidad humana de captar *durée* y escapa a la adoctrinación de la lógica. Finalmente la emergencia (de los fenómenos) es para Bergson el *élan vital*.

Letiche propone usar los descubrimientos de Bergson en el contexto del estudio de las organizaciones. Esto advierte sobre el peligro de analizar a las organizaciones como fenómenos estáticos. La teoría de la complejidad de los fenómenos se adapta (según Letiche) a los estudios organizacionales, cuando se consideran cinco puntos:

1. la energía humana que se usa en organizar
2. entender la parte narrativa y experimental en el proceso de organizar

---

<sup>88</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “No existen dos momentos idénticos en la vida del mismo ser consciente. ¡Toma la sensación más simple, considérala constante, absórbela enteramente en tu personalidad!: la conciencia que acompañará a la sensación no puede permanecer idéntica consigo misma para dos momentos consecutivos, porque el segundo momento siempre contiene, sobre y por encima del primero, la memoria que le impregnó el primero. Una conciencia que podría experimentar dos momentos idénticos sería una conciencia sin memoria...” (“Bergson, 1912, p.6”; citado en Letiche, 2000, p. 552)

---

3. revelar relaciones entre la complejificación de la concienciación y de la actividad de organizar
4. explorar la parte intuitiva relacionada con los cambios organizacionales
5. investigar la relación de los miembros de una organización con el cambio.<sup>89</sup>

La concienciación sobre nuestras formas de llevar a cabo investigaciones implica darse cuenta si existe la posibilidad de haber caído en una trampa ideológica o de adaptar una metodología no adecuada, es decir se trata de una forma de auto-observación durante el proceso de investigación.

El pensamiento sistémico (Niklas Luhmann y Peter Senge) puede ser considerado una aplicación de la teoría de sistemas a los procesos de aprendizaje. Senge (*La Quinta Disciplina en la Práctica*, 1990)<sup>90</sup> encuentra una serie de conductas y arquetipos<sup>91</sup> en el comportamiento de las organizaciones (como por ejemplo el desplazamiento de la carga, los límites de crecimiento, el ciclo reforzador etc.) y recomienda un análisis de las organizaciones viéndolas como sistemas que pueden ser descritos a través de modelos informáticos (diagramas de depósito y flujo), simuladores de vuelo, mapas de procesos, diagramas de ciclos causales etc. Jones y Krikorian (2003)<sup>92</sup> proponen una puesta en práctica de la teoría de sistemas para el ambiente laboral de equipos de ingenieros. Según los investigadores sólo se requiere de la negociación de los siguientes aspectos: la motivación, la moral, el premio, el castigo, las condiciones de trabajo, los estilos de aprendizaje, la personalidad, los conflictos, la comunicación efectiva y otros más.<sup>93</sup> Además encontraron que sobre todo tres fenómenos sociales son de gran importancia:

1. Momentos de equilibrio puntualizados
2. La formación de grupos que tengan buenas intenciones
3. y la evolución de redes sociales emergentes.

Previendo estos tres elementos se obtiene una organización que se auto-organiza y se prepara para una adaptación en un contexto complejo<sup>94</sup>. La ventaja de usar un esquema organizacional de un equilibrio puntualizado radica en el hecho que éste es más flexible que un organigrama o un manual de procedimientos. Sin embargo, será necesario encontrar medidas que logren controlar el caos,

---

<sup>89</sup> *op. cit.*, p. 556

<sup>90</sup> Las cinco disciplinas del aprendizaje según Senge son: (1) dominio personal, (2) modelos mentales, (3) visión compartida, (4) aprendizaje en equipo y (5) el pensamiento sistémico.

<sup>91</sup> la palabra griega *arkhetipos* significa “el primero de su especie”

<sup>92</sup> Jones y Krikorian, 2003

<sup>93</sup> *op. cit.*, p. 6

<sup>94</sup> véase en este contexto Shapiro y Kirkman, 1999, pp. 51-66; sobre la disposición de empleados frente al cambio a equipos de trabajo auto-administrados, cuando ya anteriormente se han sentido tratados injustamente.

aprovechar las crisis, balancear el surgimiento de grupos y lograr la compatibilidad entre las redes sociales<sup>95</sup>.

Broedling (1999), a su vez, explora sobre las ventajas de la teoría de sistemas en el contexto de la dirección de recursos humanos, donde los trabajos de Emery y Trist (1965, citados en Broedling, 1999) y Katz y Kahn (1966, citados en Broedling, 1999) fueron de suma importancia para la adaptación de la teoría de sistemas al contexto de las organizaciones. Las entidades ahora se pueden entender como cuerpos u organismos donde las intervenciones causan efectos deseados y secundarios (no deseados)<sup>96</sup>. Inclusive Deming (1994, citado en Broedling, 1999) entendía a la organización humana como un sistema y proponía afectarlas desde diferentes frentes.<sup>97</sup> Por lo tanto este investigador recomendó ver a las interacciones de los individuos como algo interdependiente. Esta posición puede llevar al extremo de que un departamento se vea obligado a trabajar con pérdidas para rescatar la organización en sí. Es entendible que Deming tuvo mucho éxito en Japón, ya que es un pueblo que se distingue por su disposición a sacrificarse por su bien común<sup>98</sup>.

Broedling encuentra de gran utilidad que la teoría de sistemas enfatiza en ver a las organizaciones como sistemas abiertos, ya que por fin el entorno toma la importancia que se le merece.<sup>99</sup> Como consecuencia, ella pide que las organizaciones se hagan más flexibles en su estilo y forma de funcionamiento (por ejemplo facilitando el acceso a la información). Sin embargo, la investigadora reconoce los problemas inherentes a este proceso:

*“[Senior leader’s] mental imagery is of squares, rectangles, and triangles in stacked configurations, not of circles, networks, and horizontal process flows. ...The main lesson I have learned is how challenging it is to get people to adopt approaches that do not fit their mental models, especially when the mental models are mostly subconscious.”*<sup>100</sup>

---

<sup>95</sup> *op. cit.*, p. 24

<sup>96</sup> Broedling, 1999, p. 269

<sup>97</sup> véase los *Forteen Points for Management* de Deming

<sup>98</sup> véase los *kamikaze* durante la Segunda Guerra Mundial y el sistema organizativo del “*miti*”, una especie de burocracia de élite, que determina la dirección del desarrollo del país en estrecha colaboración con los altos directivos de las grandes empresas japonesas (lo último descrito por Dieterich en Chomsky y Dieterich, 2004, p. 54)

<sup>99</sup> Esto tiene repercusiones importantes para cómo se preparan las empresas por ejemplo ante la revolución informática.

<sup>100</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “*La imaginación mental [de los directivos grandes] es la de cuadrados, rectángulos y triángulos en configuraciones amontonadas, y no de círculos, redes y flujos procesales horizontales. ...La principal lección que he aprendido es qué tan difícil resulta que las personas adopten prácticas que no se acomodan a sus modelos mentales, cuando los modelos mentales son frecuentemente subconscientes.*” (Broedling, *op. cit.*, pp. 273-274)

---

## 3.2. Fenómenos sinérgicos.

### 3.2.1. Agentes del cambio en sistemas dinámicos.

*“As Polyani (1958) put it: Take a watch to pieces and examine, however carefully, its separate parts in turn, and you will never come across the principles by which a watch keeps time.”<sup>101</sup>*

Haken es un físico y matemático alemán quien fundó la corriente científica “sinérgica” en 1970/71. Haken llegó a su modelo teórico a partir de experimentos respecto a fenómenos no lineales en el campo de la óptica (rayos laser, física de partículas etc.). Haken (1970, 1981) observó un comportamiento distinto de los rayos laser al cambiar una sola constante (el amperaje). El aumento de este factor conlleva a la auto-organización de los átomos de tal forma que se logra la emisión coherente de luz<sup>102</sup>. Haken concluyó que los rayos laser tienen un comportamiento tipo “auto-organización” en sistemas no equilibrados.

Este descubrimiento le sirvió de base para buscar analogías de este fenómeno en las ciencias sociales que pueden ser explicadas a partir de sus postulados en cuanto a las ciencias naturales: El científico Mensch (1980, citado en Haken, 1981) elaboró un modelo que comprueba la validez del paradigma para un campo de aplicación en la economía (usando las variables de producción y esfuerzo sinérgico).

En sistemas, que no son equilibrados, el cambio de una constante puede provocar un nuevo estado óptimo, que lleva a una forma de orden distinto, pero más adecuado a las nuevas condiciones. Haken sostiene que quizás el modelo del mercado libre<sup>103</sup>, promovido por Adam Smith durante los principios de la Revolución Industrial, sigue siendo el más adecuado, pero usando controles y estrategias, que impliquen pocas modificaciones al ambiente, sin embargo produciendo óptimos resultados. Cabe resaltar que no existe una sola posibilidad de cambio en sistemas de esta naturaleza y se debe experimentar para saber, cuál es el factor por cambiar para lograr lo que se desea.

Unos elementos sueltos (agentes) son entonces los que provocan un distinto comportamiento colectivo que puede ser establecido a un nuevo nivel de equilibrio. De esto se puede deducir que un orden social y/o una estructura social pueden ser cambiados a partir de la modificación de una pequeña, pero

---

<sup>101</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “Como Polyani (1958) lo decía: ‘¿Desarma un reloj y examina, lo más cuidadosamente que quieras, cada una de las partes por sí solas!, y jamás descubrirás los principios por los cuales un reloj muestra el tiempo.’ (Bergmann, 2000, p. 532)

<sup>102</sup> Haken, 1981, pp. 61-72

<sup>103</sup> entendido como un sistema no lineal por tratarse de un balance entre oferta y demanda

significativa variable, causando una auto-organización de los elementos (individuos) para establecer un nuevo estado de equilibrio y balance.

Si aplicamos esto al contexto actual de constantes y rápidos cambios en el entorno de las entidades, parece que una estructura, que ofrece mayor flexibilidad, esté mejor preparada para enfrentar situaciones de conflicto y de desequilibrio. El modelo de Haken también incluye el elemento de orden, es decir un cambio hace que unos elementos “de avanzada” establezcan un orden más conveniente para las nuevas condiciones, “esclavizando” luego a los demás para lograr una nueva formación colectiva. De alguna manera, el modelo también favorece la existencia de jerarquías, pero ancladas en la opción de cambio y la capacidad de adaptar su comportamiento a las nuevas condiciones para lograr un nuevo estado óptimo. Esto siempre requiere que las fuerzas innovadoras más adecuadas tengan la posibilidad de trascender y de imponerse, lo cual a su vez no está necesariamente garantizado en un sistema estrictamente jerárquico.

El investigador Bergmann (2000)<sup>104</sup> cita menciona en este contexto a West (1985) quien formuló cuatro características de los sistemas non-lineares y dinámicos (entre ellos las organizaciones):

- “(1) la suposición que el cambio es una constante;*
- (2) la suposición que los sistemas emergentes no son reducibles en sus partes;*
- (3) la suposición de dependencia mutua; y*
- (4) la suposición que sistemas complejos se comportan de manera no proporcional.”<sup>105</sup>*

Parece que el constante flujo de energía, información y recursos, además de la presión hacia el cambio sean los responsables de causar la auto-organización de las entidades (Swenson, 1989, 1997, citado en Bergmann, 2000). Esta explicación se asemeja a la segunda ley de la termodinámica<sup>106</sup> (Adams, 1988; Odum, 1988, citados en Bergmann, 2000). Propiedades emergentes en las organizaciones pueden incluir los siguientes elementos (Bettis y Prahalad, 1995, citados en Bergmann, 2000): “*coaliciones políticas, valores, estructuras informales... y la lógica dominante*”.<sup>107</sup> Otras características de los sistemas dinámicos y non-lineares son que la lógica lineal y causal de acción-reacción no aplica para este tipo de sistemas, los elementos no son independientes entre ellos y sus interacciones no son lineales (West, 1985; Capra, 1996, citados en Bergmann, 2000).

---

<sup>104</sup> Bergmann, 2000

<sup>31</sup> [Trad. esp. Sven Heinrich] “(1) *the assumption that change is a constant;* (2) *the assumption that emergent systems are not reducible to their parts;* (3) *the assumption of mutual dependence; and* (4) *the assumption that complex systems behave in non-proportional ways.*” (op. cit., p. 527)

<sup>106</sup> dispersión de una fuente de orden hacia su entorno para crear un nuevo equilibrio resultando en la producción de entropía

<sup>107</sup> [Trad. esp. Sven Heinrich] Bettis y Prahalad, 1995, citados en Bergmann, 2000, p. 532

Parece que la emergencia de la auto-organización es comparable con lo que Weick y Roberts (1993, citados en Bergmann, 2000) describieron como el fenómeno del surgimiento de la mente colectiva, caracterizada por una acción, una reacción y un proceso de aprendizaje paralelos y simultáneos. El “efecto de mariposa” es observado, cuando un factor pequeño provoca consecuencias tremendas para una organización, lo cual muestra que las organizaciones reaccionan como sistemas desproporcionales (Gleick, 1987, citado en Bergmann, 2000). Sin embargo, Dooley (1997, citado en Bergmann, 2000) encontró que las organizaciones se comportan también en muchas ocasiones de manera lineal.<sup>108</sup>

### 3.2.2. Creatividad e innovación en sistemas sociales.

La innovación está estrechamente ligada al concepto “creatividad” y ésta se entiende como la capacidad de tener nuevas ideas y crear nuevos productos con características originales y únicas. Un supuesto algo atrevido, pero según el tesisista válido, es considerar a la creatividad y a la innovación como agentes del cambio en los sistemas sociales. Por lo tanto, permitir que ambos conceptos sucedan en las organizaciones, significa garantizar que una entidad se quede a la altura de un entorno rápidamente cambiante.

Bowen (2004)<sup>109</sup> propone analizar los factores que influyen en la innovación que según este autor se constituyen por “*el proceso creativo, la persona creativa y la situación o entorno creativo...*”<sup>110</sup>;

Según Wallas (1926, citado en Kirschenbaum, 1998 y Bowen, 2004) existen cuatro diferentes etapas en el proceso creativo: “*preparación, incubación, iluminación y verificación.*”<sup>111</sup> Por lo tanto Kirschenbaum encontró una serie de elementos esenciales necesarios para que se dé la creatividad: “*contacto, conciencia, interés, fantasía, incubación, contacto creativo, inspiración, producción y verificación.*”<sup>112</sup>

La técnica de *brainstorming* (considerada una aplicación creativa) no ha satisfecho las grandes esperanzas de causar sinergias, aún tratándose de un esfuerzo grupal. Investigaciones recientes recomiendan intentar una combinación: primero una formación de ideas a nivel individual y luego una sesión en grupo, siempre evitando un clima de competencia.<sup>113</sup>

Prakash y Gupta (2008) encontraron que seis variables influyen sobre la percepción de innovación en las entidades: “*complejidad vertical, complejidad horizontal, formalización, centralización, concentración de autoridad y*

---

<sup>108</sup> véase, por ejemplo, la reacción de una entidad ante la introducción de un proceso de automatización en una empresa de competencia

<sup>109</sup> Bowen, 2004

<sup>110</sup> Bowen, 2004, p. 3

<sup>111</sup> *Ibid.*

<sup>112</sup> *Ibid.*

<sup>113</sup> Shani y Lau, 1992, p. 130

---

*participación en la toma de decisiones.*”<sup>114</sup> Ambos investigadores encontraron diferencias por industrias: la autoridad desconcentrada ayudó en el sector farmacéutico a contribuir a innovaciones, mientras una alta concentración de autoridad fomentó a la innovación en el sector de ingeniería pesada. Entonces según el giro y las actividades de las entidades se puede esperar que los tipos de estructura orgánica y el entorno laboral “ideales” sean distintos para lograr el objetivo de incentivar la innovación. Sin embargo, la participación en la toma de decisiones llevó en ambos sectores a resultados positivos (una conclusión también apoyada por West, 1990 y Dunphy y Bryant, 1996, todos citados en Prakash y Gupta, 2008). Shadur *et al.* (1999, citados en Prakash y Gupta, 2008) encontraron que la participación en la toma de decisiones influyó también positivamente en las relaciones interpersonales y en la comunicación entre empleados. Bartol y Martin (1991, citados en Prakash y Gupta, 2008) dicen que la complejidad horizontal ayuda a lograr un ambiente innovador y que reglas y procedimientos apoyan positivamente en la coordinación y dirección de las actividades. “*Bommer and Jalajas (2004) found that even researchers who were in favour of flat structures for innovations, believed and found evidence that high horizontal complexity [especialización y diferenciación horizontales] facilitated innovation.*”<sup>115</sup> Prakash y Gupta también afirman lo ya encontrado por Srivastava (1991, citado en Prakash y Gupta, 2008) y March y Heath (1994, citados en Prakash y Gupta, 2008) de que existe una relación positiva entre innovación percibida y formalización. Drach-Zahany *et al.* (2004, citados en Prakash y Gupta, 2008) concluyeron que una autonomía y una flexibilidad aumentada en las organizaciones pueden resultar dañinos en la etapa de implementación de las innovaciones. La descentralización ayuda a incentivar la innovación organizacional, un postulado apoyado por Khandwalla (1995, citado en Prakash y Gupta, 2008) y Shavinina (2003, citado en Prakash y Gupta, 2008). Damanpour (1995, citado en Bowen, 2004) contradice lo observado por Prakash y Gupta (2008) en cuanto a relaciones entre grado de formalización, extensión de jerarquías y participación en la toma de decisiones con la capacidad de innovación:

*“...la acumulación de resultados de investigaciones pasadas muestran solamente una moderada asociación positiva entre participación en la toma de decisiones e innovación, y ninguna asociación significativa entre ambos, grado de formalización y extensión de jerarquía, e innovación.”*<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> Prakash y Gupta, 2008

<sup>115</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “*Bommer y Jalajas (2004) encontraron que aún investigadores que estaban en favor de estructuras planas para innovaciones, creyeron y encontraron evidencia que alta complejidad horizontal facilita innovación.*” (Prakash y Gupta, *op. cit.*)

<sup>116</sup> “*In fact, the cumulation of findings of past research shows only a modest positive association between participation in decision making and innovation, and no significant*

Prakash y Gupta aconsejan la implementación de un sistema de quejas, recomendaciones y propuestas, aumentar el poder de los supervisores (que están en estrecho contacto con los trabajadores), ofrecer el derecho a formar grupos y redes informales, ayudar a conseguir mayor satisfacción laboral para así lograr la retención del trabajador o empleado e implementar un sistema de pago de tipo “remuneración por contribuciones” (preferentemente a través de equipos de trabajo).

Bowen (2004) identificó una corriente científica en los EEUU que opina que las estructuras horizontales sean mejor para enfrentar al cambio. Los investigadores, que cita (Damanpour, 1995; De Canio, Dibble, & Amir-Atefi, 2000; De Sanctis, Glass, & Ensing, 2002), contradicen en parte la suposición, expuesta por Prakash y Gupta (2008), que altos niveles de formalización son mejor para la innovación, lo cual sugiere la posibilidad de que haya diferencias culturales asociadas debido al origen geográfico distinto de los estudios<sup>117</sup>. Appelbaum (1999, citado en Bowen, 2004) y McKinley (1993, citado en Bowen, 2004) encontraron que determinadas organizaciones no se dejan cambiar según el nuevo paradigma (horizontal) con técnicas de *downsizing* y/o reingeniería. Damanpour (1995, citado en Bowen, 2004), a su vez, pudo constatar que organizaciones más pequeñas y menos complejas en sus estructuras no garantizan mayor innovación y creatividad. El modelo de simulación en computadora elaborado por Bowen sugiere que estructuras muy integradas son las de mayor probabilidad de ofrecer innovación y creatividad y no estructuras organizacionales reducidas ni tampoco un mayor nivel de autonomía de los trabajadores y empleados.

Los estudios de Thompson (1993, citado en Bowen, 2004) sugieren que se requiere de pensamiento convergente en el proceso de elaboración de los productos, pero de pensamiento divergente en el proceso creativo, lo cual llama por un entorno y una estructura distintos para ambos procesos.

Aplicando lo expuesto por Thompson (citado en Bowen, 2004) al esquema de especialización en las organizaciones, trae como consecuencia, que el personal se asigna a las tres funciones convencionales “(1) liderazgo, (2) apoyo y (3) producción...”<sup>118</sup> de forma diversificada: sobre todo la categoría (3) implica trabajos más relacionados con la exigencia de formar equipos de compañeros que se caracterizan por “*adecuar su desempeño al del miembro menos productivo a través de un proceso de establecer normas desde arriba hacia abajo.*”<sup>119</sup> Para contrarrestar este efecto negativo se recomienda la introducción de equipos de

---

*associations between both degree of formalization and extent of hierarchy and innovation”*

(Damanpour, citado en Bowen, 2004, p. 13)

<sup>117</sup> Los estudios de Prakash y Gupta se hicieron en la India (véase también el Capítulo 3.5.1. sobre Hofstede y cultura organizacional)

<sup>118</sup> Bowen, 2004, p. 18

<sup>119</sup> “...individuals working in groups tend to match their performance to that of the least productive member through a process of downward norm setting” (Bowen basado en Thompson, 2003, citado en Bowen, 2004, p. 8, trad. esp. Sven Heinrich)

---



---

trabajo auto-dirigidos<sup>120</sup>, pero también hay que tener en cuenta que existe algo perverso<sup>121</sup> en esto.

Por otra parte, los trabajos que requieren creatividad e innovación parecen adecuarse mejor a un esquema individualista, se requiere de técnicas que apoyen el pensamiento divergente (por ejemplo servicios de consultoría o círculos de calidad, donde se establece desde el inicio el objetivo de revisar qué tan oportuno es seguir usando los procedimientos aplicados etc.).

Es interesante notar que, según King (1995, citado en Bowen, 2004), las organizaciones, que se distinguen por ser muy creativas, no siempre sean las más comprometidas a ofrecer apoyo a la creatividad individual. Además Lubart y Sternberg (1996, citado en Bowen, 2004) sostienen, que muchos productos exitosos son aquellos, que se elaboran a precios bajos, que no son óptimos en cuestiones cualitativas de desarrollo, pero susceptibles de ser vendidos a altos costos apoyados por estrategias de promoción concebidas por un liderazgo talentoso.

Los resultados del estudio teórico de Bowen (2004) a partir de un modelo de simulación muestran los siguientes resultados:

- durante la etapa de formación de las organizaciones las planas obtuvieron valores negativos de respuesta (llevando a la creación de varios grupos que producen cada uno un solo producto), mientras las organizaciones de tipo tradicional y jerárquico terminaron por crear pocos grupos y productos, pero con un nivel de respuesta cero o positivo.
- Se encontró un límite para la creatividad individual<sup>122</sup> y de liderazgo para ambas organizaciones, de hecho a partir de un determinado nivel de creatividad (innovación), ésta se puede volver contraproducente en cuanto al desempeño organizacional general.<sup>123</sup>

Bowen recomienda considerar que la creatividad aumentada no es un garante para mayor rentabilidad de una entidad.<sup>124</sup> En su modelo de simulación, las organizaciones con estructuras organizativas integradas resultan mejores, produciendo pocos productos y manteniendo bajos niveles de creatividad dentro

---

<sup>120</sup> *SMWTs: Self-Managing Work Teams*

<sup>121</sup> Los campos de concentración se han podido manejar en gran parte por ofrecer privilegios a determinados internos para que apoyen en organizar sus propios grupos de co-internos; lo mismo pasa en las cárceles mexicanas en la actualidad (sólo sin exterminio) (véase Vera, 2009, pp. 6-10)

<sup>122</sup> Investigadores muy creativos, arquitectos, matemáticos etc. no son más inteligentes que sus compañeros menos creativos (MacKinnon y Hall, 1972, citados en Shani y Lau, 1992, p. 370) y parece que dedicación y motivación intrínseca resultan ser la diferencia significativa (Shani y Lau, 1992, p. 371)

<sup>123</sup> *op. cit.*, pp. 38-39

<sup>124</sup> G. Hofstede y G. J. Hofstede (2005, p. 186) dan el ejemplo de Gran Bretaña y Japón: “*Gran Bretaña ha producido más premios Nobel que Japón, pero Japón ha lanzado más productos al mercado mundial que Gran Bretaña.*” (trad. esp. Sven Heinrich).

de sus rangos de liderazgo, así garantizando productos similares. Pasos incrementales cortos y conservadores en el desarrollo de productos parecen favorecer la rentabilidad de las entidades y reducen los riesgos asociados a altos niveles de creatividad. Organizaciones con estas características resultaron incluso más robustas, una vez introducido un cambio ambiental importante. Para la adaptación al ambiente nuevo<sup>125</sup> resultó importante un determinado nivel de sensibilidad de los individuos frente a sus vecinos y el entorno organizacional, donde debe haber un equilibrio entre los dos polos extremos conceptualizados como competencia y acoplamiento. Como consecuencia estratégica implícita, Bowen recomienda a los líderes (a partir de sus estudios), tomar las siguientes precauciones:

- Garantizar una mezcla adecuada de individuos creativos que tienen permitido cometer errores durante la fase de formación organizativa, donde también se recomienda lanzar el mayor número de productos
- Permitir la auto-organización, una vez que se hayan establecido los parámetros de sensibilidad hacia el exterior
- Crear un ambiente organizacional donde se aprecien la cooperación y la independencia en un balance adecuado
- Admitir liderazgo creativo individual en la fase de formación, cuando es más favorable, mientras luego las contribuciones grupales toman mayor importancia en las organizaciones maduras.
- Estructurar organizaciones más jerárquicas y más integradas, porque tienden a fallar menos que las organizaciones con estructuras flexibles.<sup>126</sup>

Las reflexiones de Bergmann (2000)<sup>127</sup> ponen en duda la oportunidad y validez universal de los estudios de Bowen quien parece haber empleado un modelo muy simplista, no contemplando la dualidad en el comportamiento de las organizaciones sociales (en parte desproporcional, en parte lineal).

### 3.3. Perspectiva de género e importancia de coordinación horizontal.

*“How can we avoid the two extremes: too great bossism in giving orders, and practically no order given?...My solution is to depersonalize the giving of orders, to unite all concerned in a study of the situation, to discover the law of the situation and to obey that....One person should not give orders to another person, but both should agree to take their orders from the situation.”<sup>128</sup>*

---

<sup>125</sup> Shani y Lau (1992, p. 94) mencionan los siguientes factores externos: el mercado del producto, la competencia potencial (nacional e internacional), factores económicos (inflación, tipo de cambio etc.), recursos de soporte, nuevas leyes gubernamentales etc.

<sup>126</sup> Bowen, 2004, pp. 54-57

<sup>127</sup> véase también Capítulo 3.2.

<sup>128</sup> [Trad. esp. Sven Heinrich: “¿Como podemos evitar los dos extremos: demasiado jefismo al dar órdenes y prácticamente no dar órdenes? Mi solución es impersonalizar el dar órdenes, unir todos los implicados en un análisis de la situación, descubrir el padrón

Mary P. Follett puede ser considerada la primera mujer que ha hecho importantes contribuciones a la ciencia moderna de la administración de empresas. Esta investigadora generó la idea de que todas las organizaciones deberían reconocer los impulsos motivacionales de los empleados y trabajadores, porque los rigen en todo acto durante sus vidas. Por lo tanto, también la existencia de la autoridad debería ser considerada algo que incomoda a las personas *per se*, porque implica una subordinación (generalmente no deseada por nadie). Para evitar emociones negativas relacionadas con la situación de recibir órdenes,<sup>129</sup> los trabajos tendrían que ser enfocados a funciones, sobre las cuales cada individuo tenga control propio (una temprana propuesta de auto-dirección, auto-administración o empoderamiento<sup>130</sup>). Follett llegó a estas posturas a partir de cuestionamientos (también filosóficos) sobre el ejercicio del poder y de la autoridad. Su visión hacia el futuro fue que el trabajo comunitario a nivel de vecindades será la forma que se institucionalizará en el mundo (una especie de comunismo democrático). Hamilton<sup>131</sup> (2000) dice que la posición de Follett<sup>132</sup> constituyó la punta de lanza y cementó el camino para posteriores posiciones feministas congruentes con una administración que tiende a generar una perspectiva muy distinta a la masculina y muy similar a la de Follett.

En lo particular las investigaciones de Hamilton se enfocan a descubrir y evidenciar los esfuerzos de coordinación horizontal que suceden en las organizaciones, a pesar de que éstas oficialmente sólo asumen la existencia de coordinación vertical y de estructuras jerárquicas. Hamilton comenta al respecto:

*“Our society is not unlike the kittens that were raised in an experimental environment containing only vertical lines in the 1970 study.... Tests later showed that the kittens, who had grown up only with vertical lines, were unable to see horizontal lines (Blackmore and Cooper 1970). Because our historical beliefs have emphasized vertical organization only, we are unable to see the horizontal coordination around us.”*<sup>133</sup>

---

*de la situación y obedecer a éste....Una persona no debería dar órdenes a otra persona sino se deberían poner de acuerdo para tomar las órdenes de la situación.”* (Follett, Mary Parker, citada en Hofstede, G. y G. J. Hofstede, 2005, p. 250)]

<sup>129</sup> Follett decía que la fuerza bruta de estilos maquívlicos no puede subsistir mucho tiempo *“a menos que estuviera apoyada en el consentimiento del gobernado”* (Follett, citada en George, 1972, p. 132)

<sup>130</sup> véase también ciertas similitudes con Weber en cuanto a mandos impersonales, Capítulo 3.4.4.

<sup>131</sup> Hamilton, 2000 (Véase también los Capítulos 1.3, 1.6, 2.3.1 y 2.4.2)

<sup>132</sup> Mary Parker Follett es mencionada en fuentes secundarias como temprana integrante de la escuela del comportamiento.

<sup>133</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: *“Nuestra sociedad no es muy desigual a los gatitos que fueron criados en un entorno experimental que contenía solamente líneas verticales en un estudio de 1970... Exámenes luego mostraron que los gatitos que crecieron sólo con líneas verticales, no fueron capaces de ver líneas horizontales (Blackmore y Cooper, 1970). Ya que nuestras convicciones históricas han resaltado solamente organizaciones verticales,*

Recientemente la coordinación horizontal a nivel medio y alto de las organizaciones es observada más conscientemente, pero no a nivel bajo, que queda rezagado en la exigencia de cumplimiento con logros de coordinación y donde se presupone que cada uno carga con su propio trabajo (“*pulling one’s own weight*”<sup>134</sup>). Mechanic (1962, citado en Hamilton, 2000<sup>135</sup>) observó que la coordinación en general se vuelve particularmente más difícil en organizaciones complejas.

Hamilton (2000) encuentra en su tesis que *sí* existe coordinación horizontal también en los niveles bajos de las organizaciones y estableció unos rangos de coordinación que van desde “(2) *coordinating each other’s work*; (3) *temporarily performing another’s work*; [hasta] (4) *routinely doing other’s work by rearranging individual work assignments within a group of equals, which I label as ‘caring/sharing’*”.<sup>136</sup>

Los hombres en grupos de trabajo puramente masculinos definieron su colaboración con sus compañeros como “*cada quien hace su trabajo*”, mientras mujeres en grupos de trabajo puramente femeninos (en especial las secretarías) describieron su colaboración como un proceso de “*compartir y cuidar [mutuamente]*”. Este fenómeno también tiene que ver con el tipo de trabajo, ya que un trabajo físico pesado requiere de otra forma de colaboración y coordinación que el de las secretarías (que se distinguen por no nombrar líderes, realizar la toma de decisiones por consenso, usar la rotación en los puestos, esforzarse para conseguir propósitos comunes, en pocas palabras evitar estructuras jerárquicas). Smith (1990, citada en Hamilton, 2000) detectó una brecha entre las experiencias de mujeres (que trabajan en organizaciones femeninas o incluso feministas) y lo que es aceptado comúnmente como normas de auto-conciencia social (supuesta necesidad de estructuras jerárquicas, de líderes, de autoridad etc.). Iannello (1992, citada en Hamilton, 2000) extiende el problema encontrado incluso al lenguaje general y en especial al de la ciencia de administración, donde a veces resulta difícil describir conceptos que no tienen connotaciones de dominación, imposición, autoridad etc. Mills (1989, citado en Hamilton, 2000) concluyó que un mundo dominado por conceptos de dominación, protagonismo, control y autoridad ha encajonado a las mujeres para que se queden con trabajos mal pagados y de bajo prestigio (reforzamiento de la inferioridad femenina). Ferguson (1984, citada en Hamilton, 2000) argumentó que la burocracia es una institución que cementa dominación y desigualdad en

---

*somos incapaces de ver coordinación horizontal alrededor de nosotros.*” (Hamilton, 2000, p. 194)

<sup>134</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “*cargando con su propio peso [de trabajo]*”; *op. cit.*, p. 3  
<sup>135</sup> *op. cit.*, p. 52

<sup>136</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “(2) *coordinando cada uno el trabajo del otro*; (3) *temporalmente llevando a cabo el trabajo del otro*; (4) *rutinariamente haciendo el trabajo del otro, reorganizando las asignaciones individuales de trabajo dentro de un grupo de iguales, lo cual yo llamo ‘preocuparse/compartir’*” (*op. cit.*, p. 153)

---

cuanto a raza, género y clase social, dándole un toque racionalista para justificarla.

Ya Follett se proclamaba en favor de usar un liderazgo *con* en vez de *sobre* otros individuos (donde lo último es típico para organizaciones burocráticas). Lo que ella quería, cuando filosofaba sobre liderazgo, es que éste sea una capacidad de llegar a “una *síntesis creativa* entre diferentes códigos de conducta.”<sup>137</sup> La integración, es decir la colaboración entre aliados de la misma causa también conlleva a una forma distinta y mucho más creativa de resolver conflictos.<sup>138</sup> Gulick (1937, citado en Hamilton, 2000) rescata la semilla de la propuesta de Follett al reconocer que las organizaciones se pueden regir también por ideas compartidas.

El liderazgo entre mujeres se asemeja más a una estructura donde alguna de ellas se encuentre en el centro de una estructura circular en vez de en la cima de una pirámide (Sacks 1988b; Stivers 1993, citadas en Hamilton, 2000). Riger (1994, citada en Hamilton, 2000) incluso encontró que mujeres sacrificarían el alcance de determinadas metas para seguir manteniendo relaciones saludables entre ellas, además buscan de unificar vida privada y pública en algo más congruente y compatible.

Como contrapropuesta a los conceptos tradicionales, organizaciones de mujeres, que se han formado en los EEUU sobre todo desde los años 60, han incurrido exitosamente en sectores tan distintos como clínicas de aborto, organizaciones de empleo, centros de recuperación para mujeres víctimas de violencia familiar, librerías, panaderías, cafés, teatros, etc. donde generalmente han implementado un estilo colectivista de dirección.

Sin embargo, existen estudios que evidencian las grandes dificultades de la toma de decisión en grupo (la técnica colectivista). Gastil (1993) y Mansbridge (1973, ambos citados en Hamilton, 2000) ponen énfasis en lo complicado que es la toma colectiva de decisiones: es un proceso tardado y consume mucha energía emocional por parte de los participantes.<sup>139</sup>

La comunicación informal tiene mucha importancia en las organizaciones para el desarrollo y el reforzamiento “de estándares de desempeño, expectativas de los miembros y los valores a nivel de equipos de trabajo”,<sup>140</sup> lo cual luego ha permitido identificar una serie de mecanismos de coordinación horizontal. Barnard (1938, citado en Hamilton, 2000) dice que el fundamento del buen desempeño de las organizaciones está enraizado en los grupos informales, ya que las estructuras formales no logran por sí solas conseguir un ambiente de colaboración. Según Likert (1961, citado en Hamilton, 2000) los ejecutivos de empresas exitosas usan un estilo de liderazgo que toma en cuenta a los empleados y trabajadores. Buenas relaciones de trabajo, el trabajo en equipo y la toma de

---

<sup>137</sup> Bennis, 1970, citado en Hamilton, 2000, p. 45

<sup>138</sup> basado en Follett, 1924, p. 129, citada en Hamilton, 2000, pp. 47-48

<sup>139</sup> algo que le fue confirmado al testista por parte de trabajadores de la Cooperativa Pascual

<sup>140</sup> Daniels y Spiker, 1987, citados en Hamilton, 2000, p. 45

---

decisiones en grupo parecen ser motivantes para el buen desempeño y Likert las nombró “*relaciones laborales cooperativas*”. Además encontró que las interacciones entre grupos pueden reforzar aún más el buen desempeño de los empleados y trabajadores. “*Likert was among the first to dissect the intricate workings within the ‘chaos’ of informal organization and the first to identify a mechanism associated with horizontal coordination.*”<sup>141</sup> Otra aportación en esta dirección fue el descubrimiento de roles de tipo amortiguadores, que al intercambiar información, recursos y dinero entre departamentos logran afrontar situaciones de emergencia y contingencia (Thompson, 1967, citado en Hamilton). Además Mintzberg<sup>142</sup> identificó seis mecanismos generales de coordinación diferentes: el ajuste mutuo, la supervisión directa, la estandarización de procesos, la estandarización de producciones, la estandarización de destrezas y la estandarización de normas.

En sus estudios sobre la Universidad Syracuse Hamilton (2000) encontró que muchos empleados del nivel bajo sienten que sus esfuerzos de coordinación y comunicación no son apreciados por sus jefes.<sup>143</sup> Además pudo constar que sí existe mucha coordinación horizontal entre los empleados de nivel jerárquico bajo, aunque conceptos como amistad son percibidos de manera distinta entre grupos de hombres y grupos de mujeres, resultando en diferentes niveles de coordinación horizontal<sup>144</sup>. Hamilton rescata y enfatiza conceptos como trabajo emocional y trabajo informativo, que la ciencia clásica de la administración no percibe como tales; sobre todo la corriente mecanicista sólo reconoce el trabajo físico en este nivel jerárquico.<sup>145</sup> Según la investigadora la teoría norteamericana se olvida de repente de tan importantes conceptos como el de trabajar juntos o en equipo (involucrando esfuerzos de coordinación horizontal).

Mechanic (1962)<sup>146</sup> reconoce que los niveles altos y medios de la estructura orgánica ejercen coordinación horizontal, pero para los niveles bajos simplifica el concepto llamándolo “*coaliciones*”. Ya que se recomiendan actualmente estructuras orgánicas más planas y flexibles y una comunicación lateral más extensa, Hamilton propone usar como paradigma a las organizaciones constituidas solamente por mujeres, que generalmente han cumplido muy bien con las exigencias respectivas de Burns y Stalker, 1961; de Lawrence y Lorsch, 1967a; y de Thompson y Tuden (1959, todos citados en Hamilton, 2000) y que por lo tanto están supuestamente mejor preparadas para enfrentar la incertidumbre de nuestros tiempos.

---

<sup>141</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “*Likert fue entre los primeros en analizar los complicados mecanismos dentro del ‘caos’ de la organización informal y el primero en identificar un mecanismo asociado con coordinación horizontal.*” (op. cit., p. 28)

<sup>142</sup> citado en Echegaray, 1998, pp. 6-7 del Capítulo Conceptos Básicos

<sup>143</sup> Hamilton, op. cit., p. 76

<sup>144</sup> op. cit., p. 148

<sup>145</sup> op. cit., p. 180

<sup>146</sup> op. cit., p. 181

Además Hamilton pide implementar un tipo de pago distinto reconociendo las calidades de la capacidad de coordinación horizontal, de trabajo emocional, habilidades de comunicación interpersonal, de solución de problemas en grupo y de trabajo en equipo. Respetar estos conceptos debería ser tarea de la ciencia administrativa moderna, porque los tiempos de trabajo predominantemente físico ya pasaron<sup>147</sup>. Ella piensa, que tratar estos conceptos como si fueran invisibles, es una señal clara del predominio de una normatividad masculina. Muchas veces, cuando las organizaciones enfrentan problemas, refuerzan el control vertical en vez de dar el valor apropiado a la coordinación horizontal. El esfuerzo por seguir usando y desarrollando coordinación horizontal se lleva a cabo con altos costos personales que no son reconocidos por la organización tradicional. Además cuando las entidades requieren de habilidades de coordinación horizontal creen que ésta es fácilmente exigible, cuando en realidad requiere de esfuerzos implicando experiencias y capacitación.

Hamilton arguye que la idea de estructuras orgánicas formales en sí es una invención masculina y que hombres y mujeres podrían beneficiarse por igual en revolucionar este concepto para que finalmente dé pie a estructuras que reconozcan contribuciones verticales y horizontales de manera más equilibrada.<sup>148</sup>

### 3.4. Dimensión macropolítica.

*“We have a predator that came from the depths of the cosmos and took over the rule of our lives. Human beings are its prisoners. The predator is our lord and master. It has rendered us docile, helpless. If we want to protest, it suppresses our protest. If we want to act independently, it demands that we don’t do so...”*<sup>149</sup>

Marx e Icke no tienen mucho en común a la primera vista, pero entre ambos existen sorprendentes paralelismos:

- Ambos son personajes extremadamente polémicos durante su época respectiva
- Ambos denuncian intereses oscuros de una oligarquía adinerada
- Ambos viven/vivían en Gran Bretaña

---

<sup>147</sup> *op. cit.*, p. 190

<sup>148</sup> *op. cit.*, pp. 201-202

<sup>149</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “Tenemos una fiera que vino desde el fondo del cosmos y tomó el control sobre nuestras vidas. Los seres humanos son sus prisioneros. La fiera es nuestro Señor y Amo. Nos ha hecho dóciles, desamparados. Cuando queremos protestar, nos suprime nuestra protesta. Cuando queremos actuar independientemente, nos reclama no hacerlo...” (Según Icke: lo que dijo el brujo Don Juan a Carlos Castañeda, Icke, 2001, p. xix)

---

- A ambos les afectó profundamente la existencia de sociedades secretas en su tiempo
- Ambos son buenos y eficientes comunicadores
- Ambos son influenciados por reflexiones metafísicas y místicas
- Ambos se dedicaron durante un tiempo a trabajos en medios masivos
- Ambos quieren liberar a la humanidad de un sistema represivo
- Ambos desconfiaban de las religiones oficiales de sus tiempos y las consideran herramientas de manipulación
- Ambos tuvieron experiencias espirituales importantes.

### 3.4.1. Marxismo.

*“...hay una reveladora frase perdida en la que [Marx] habla de ‘ese desarrollo pleno de todas las capacidades y facultades humanas que es un fin en sí mismo’. Para esto...quería vivir Marx: ...la realización plena de las capacidades humanas, el fin de la subordinación de los seres humanos a la división del trabajo, una nueva era de desarrollo total de los individuos, [...] [pasar] ...‘del terreno de la necesidad al terreno de la libertad’.”<sup>150</sup>*

Marx<sup>151</sup> fue el co-fundador del marxismo e inventor del materialismo histórico (con fuertes influencias de Hegel y Ricardo). El marxismo ha contribuido a cambios históricos en amplias partes del mundo, aunque su impacto fue debilitado al caer el bloque del este por finales de los años ochenta. Sin embargo, últimamente ha tomado nueva fuerza en varios países latinoamericanos como Venezuela, Bolivia, Paraguay, Nicaragua y aún sigue vigente en países como Cuba, Corea del Norte, Vietnam y China desde hace varias décadas.

El marxismo puede verse como una teoría económica que observa una diferencia cada vez menos conciliable entre las clases sociales, donde una determinada élite adinerada (Marx los llama capitalistas) acumula cada vez mayores ganancias y pagando cada vez menos a los trabajadores y empleados, lo cual terminará en la miseria total de la clase trabajadora<sup>152</sup>.

Los modernos gobiernos democráticos han encontrado mecanismos para evitar que suceda lo que Marx preveía. Sin embargo, subsisten las crisis económicas que

---

<sup>150</sup> Deutsch, 1976, p. 350

<sup>151</sup> véase también en el Glosario de términos: modelo económico

<sup>152</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “*De 1992 a 1994, la participación de los cinco por ciento más ricos en el ingreso nacional subió 14 por ciento, casi el doble de lo que todos los demás [es decir el restante 95%] ganaron durante los anteriores veinticinco años. [...] El promedio del pago medio de un trabajador en 1998 - ajustado a la inflación – es un dólar completo abajo de la tarifa por hora de 1973. Durante los pasados veinte años, la brecha de ingresos entre hombres con una educación universitaria y aquellos sin ninguna ha aumentado de 42 a 89 por ciento.*” (Marrs, 2001, p. 11); “*...en 1870 el ingreso medio per cápita en los países más ricos era 11 veces superior al de los más pobres; esa relación aumentó a 38 en 1960 y a 52 en 1985.*” (Dieterich en Chomsky y Dieterich, 2004, p. 174)



este pensador alemán asociaba con períodos de inversión exagerada y períodos de contracción en los cuales la mano de obra es subvalorada.

La solución que Marx propone es la abolición de la propiedad privada, la participación masiva de gobiernos en la industria y una adecuada distribución de la plusvalía que resulta de la actividad industrial y económica. La teoría está fundamentalmente arraigada en los fenómenos económicos del sector industrial, lo que dificulta su aplicación al análisis de la actual situación económica, donde el sector terciario es predominante (sobre todo en los países industrializados). El sector terciario ha contribuido al crecimiento de una clase media satisfecha y acomodada (por lo menos hablando de los países más ricos).

G. y G. J. Hofstede (2005) hacen una interesante observación al reflexionar sobre el origen cultural de Marx:

*“[Marx] ...seemed to assume that the exercise of power can be transferred from persons to a system, a philosophy in which we recognize the mental software of the small-power-distance societies... It was a tragedy for the modern world that Marx’s ideas have been mainly exported to countries at the large-power-distance side of the continuum in which ... the assumption that power should yield to law is absent.”<sup>153</sup>*

G. y G. J. Hofstede tratan de usar las ideas marxistas para describir el espectro de la humanización del ambiente laboral, en el cual distinguen cuatro clases principales:

1. La élite empresarial, financiera y administradores de empresas importantes (generalmente transnacionales). También a veces líderes sindicales.
2. Una élite revolucionaria de innovadores en favor de la humanización del ambiente laboral: académicos, consultores, unos pocos políticos, profesionales, unos administradores jóvenes y unos pocos líderes sindicales.
3. La masa suprimida de trabajadores (y empleados) que se desempeñan en trabajos deshumanizantes.
4. Trabajadores y empleados que tienen tareas que no los enajenan tanto y migrantes que están felices con cualquier situación, porque han sufrido cosas peores en sus países de origen.<sup>154</sup>

Geert Hofstede identifica como fuerzas antirrevolucionarias a la pasividad de los trabajadores en sí, la resistencia de la élite en el poder que no quiere ceder ni un paso de sus privilegios, la inercia de los sistemas burocráticos grandes, la

---

<sup>153</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “[Marx] ...parecía de suponer que el ejercicio del poder puede ser transferido de personas a un sistema, una filosofía donde podemos reconocer un software mental de las sociedades de poca distancia de poder [bajo PDI] ... Fue una tragedia para el mundo moderno que las ideas de Marx han sido exportadas sobre todo a países del lado del continuo de alta distancia de poder [alto PDI] en los cuales la suposición que el poder debería ceder ante la ley es ausente.” (Hofstede, G. y G. J. Hofstede, 2005, p. 65)

<sup>154</sup> basado libremente en Hofstede, 1994, p. 42

incertidumbre sobre nuevas estructuras manejables y los “imperativos” de la tecnología que crea puestos de trabajo según requerimientos técnicos. Además este investigador identifica un grave problema en la lejanía que altos ejecutivos tienen hacia los del más bajo nivel jerárquico<sup>155</sup>, lo cual se expresa en un distanciamiento cada vez mayor entre las perspectivas respectivas entre niveles jerárquicos altos y bajos (Hofstede, 1994).

#### 3.4.1.1. Escuela de Frankfurt.

La teoría crítica se asocia principalmente a los pensadores de la así llamada “Escuela de Frankfurt”. Esta corriente de pensamiento intenta difundir una nueva visión general de aproximación (usando un enfoque neo marxista) entre las ciencias (en especial en la filosofía, la psicología, la economía y la sociología). Sus principales exponentes fueron Max Horkheimer y Jürgen Habermas. Horkheimer criticaba a la teoría tradicional por basarse en generalizaciones y esto lo observaba en cualquiera de los métodos de hacer ciencia, sean éstos inductivos (John S. Mill), deductivos (teoría cartesiana) o fenomenológicos (filosofía Husserliana). En la literatura secundaria se encuentran trabajos de Carr quien ha estudiado las aportaciones de esta escuela al estudio de las organizaciones:

*“Horkheimer argued that the social sciences were different from the natural sciences, inasmuch as generalisations could not be easily made from so-called experiences, because the understanding of experience itself was being fashioned from ideas that were in the researcher themselves.”<sup>156</sup>*

Los teóricos de la Escuela de Frankfurt opinaban que las epistemologías, sean éstas el materialismo o el idealismo, sirven para distorsionar la realidad en función de beneficiar a una oligarquía. El modelo cartesiano proclama que si el punto de donde parte una teoría es verdadero y la forma de razonar a partir de ahí es razonable, entonces el resultado de tal razonamiento debe ser cierto y verdadero también. Marcuse, a su vez, decía que en las ciencias sociales se estudian objetos que contienen en sí mismos la subjetividad.<sup>157</sup>

Bernstein (1971) explica que aún el pensamiento idealista de Hegel contiene un sesgo implícito, porque la tesis (ya síntesis de una negociación entre una tesis y una antítesis anteriores) incluye elementos de su antítesis.

---

<sup>155</sup> una situación muy notoria también entre los gobernantes mexicanos y sus gobernados

<sup>156</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “Horkheimer argumentaba que las ciencias sociales difieren de las ciencias naturales, esto resultando en que las generalizaciones no pueden ser formuladas fácilmente a partir de las así llamadas experiencias, porque el entendimiento de la experiencia misma fue influenciado por las ideas que trae el investigador mismo.” (Carr, 2000, p. 209)

<sup>157</sup> véase por ejemplo los estudios organizacionales tendenciosos que se hacen en los países comunistas, aunque los teóricos de esta Escuela aplican esta acusación también al ámbito del mundo libre capitalista.

---

Para Marx (1906, citado en Carr, 2000), las ideas o ideales no son otra cosa que el reflejo mental de un mundo material, lo cual conlleva a las personas a pensar de una forma determinada. Los fundadores de la Escuela de Frankfurt adoptaron el pensamiento hegeliano, pero guardaron sus reservas en cuanto a llegar a generalizaciones, buscando siempre una contextualización en el marco histórico (donde influyen la industria cultural, los deseos y las necesidades) (Giroux, 1983, citado en Carr, 2000). Por lo tanto la Escuela de Frankfurt reconoce que no existen verdades aisladas. El reclamo de un análisis de la veracidad o falsedad, que considera el funcionamiento de la sociedad, la historia y el origen de un postulado científico, bien puede ser denominado un enfoque dialéctico (Geuss, 1981, citado en Carr, 2000). En cuanto al ámbito empresarial, Carr propone:

*“Dialectical sensitivity leads the manager/administrator to recognise that they are not only part of the transforming “process” but themselves are also being acted upon.”*<sup>158</sup>

### 3.4.2. Teoría de Conspiración.

*“Every organization today is a pyramid. The few at the top know what the organization is really about and what it is trying to achieve. The further you go down the pyramid the more people work for the organization, but the less they know about its real agenda. ... They have no idea how their contribution connects with that of other employees in other areas of the company. They are compartmentalised from that knowledge and told only what they need to know to do their work. These smaller pyramids, ... fit into bigger and bigger pyramids... It is the same with the transnational corporations, political parties, secret societies, media empires, and the military.”*<sup>159</sup>

Icke (2001, 2003) es un ex-futbolista, ex-comentarista televisivo y ex-portavoz de un partido inglés quien ha investigado sobre tendencias totalitarias en las sociedades democráticas modernas. La parte más controversial de sus afirmaciones se refiere a la suposición de que unos reptiles humanoides o (por lo menos) sus estrechos aliados ejercen el poder en los principales ámbitos de la vida social: la política, la religión, la actividad financiera, gran parte de la

---

<sup>158</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: *“Sensibilidad dialéctica conduce al director general/administrador a reconocer que no solamente ellos son parte de un ‘proceso’ de transformación sino que se actúa sobre ellos mismos.”* (op. cit., p. 217)

<sup>159</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: *“Todas las organizaciones hoy son pirámides. Los pocos en la cima saben lo que la organización realmente quiere y lo que trata de lograr. Lo más que bajas por la pirámide, más personas trabajan para la organización, pero menos saben sobre su agenda real. ... No tienen idea de cómo su contribución conecta con la de otros empleados en otras áreas de la compañía. Son apartados de esta información [completa] y sólo les dicen lo que requieren saber para hacer su trabajo. Estas pirámides más pequeñas... se ajustan dentro de pirámides cada vez más grandes... Es lo mismo con las corporaciones transnacionales, con los partidos políticos, con las sociedades secretas, con los imperios de medios masivos y con el servicio militar.”* (Icke, 2001, pp. 5-6)

---

económica y la académica. Aún eliminando la parte no comprobable y más polémica de sus escritos (alrededor de 17 libros y un sitio web actualizado<sup>160</sup>) queda evidenciada una amplia red de tramas políticas e históricas<sup>161</sup> que inspiraron a un periodista estadounidense reconocido de nombre Marris a integrar muchas pistas descubiertas por Icke en su libro sobre la actividad de sociedades secretas (*Rule by Secrecy*).

Marris (2000) logra investigar nexos de Marx con varias sociedades secretas, entre las cuales el autor menciona al *Doctor Club* (“Doktor Club”, Universidad de Berlín, ligado a admiradores de Hegel), posiblemente integración a una secta satánica (“*If there is a Something which devours, I’ll leap within it; though I bring the world to ruins ... that would be really living.*”<sup>162</sup>) y la *League of the Just* (Liga de los Justos), que luego se convierte en la *Communist League* (Liga Comunista).<sup>163</sup>

Las investigaciones que más interesan en el contexto de esta tesis son las que se refieren a vías de financiación que Icke y Marris descubrieron en cuanto a la campaña política y carrera de Adolfo Hitler en Alemania<sup>164</sup>. Este personaje (responsable de la mayor matanza conocida hasta hoy en día) tiene supuestamente nexos familiares directos con la familia judía y sionista Rothschild<sup>165</sup> (banqueros europeos importantes) y recibió gran parte del financiamiento para su campaña, carrera política y su “misión” por parte de la Union Bank estadounidense (Prescott Bush y la familia Harriman<sup>166</sup>), Joseph P. Kennedy (ex-embajador estadounidense en Gran Bretaña y padre de John F. Kennedy) y Ben Smith<sup>167</sup> (un operador de Wall Street). Hitler recibió además financiamiento desde Londres en 1934 (a través de esfuerzos de la cabeza de la Bank of England Montagu Norman

---

<sup>160</sup> sus libros fueron censurados en Canadá

<sup>161</sup> Marris llama a Icke el “*historiador de los masones*”.

<sup>162</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “*Si hay un Algo que devora, saltaría adentro de ése; aunque arruine el mundo... esto sería vivir realmente.*” (Marx, Karl, citado en Marris, 2001, p. 198)

<sup>163</sup> véase Marris, *op. cit.*, p. 198

<sup>164</sup> Marris también expone una amplia red de colaboración por parte de financieros de Wall Street, del colaborador cercano del entonces Presidente estadounidense Wilson, Colonel House y del gobierno alemán (en cuanto al viaje de Lenin, 150 revolucionarios entrenados y 5 millones desde Suiza a Rusia) para que Trotsky llegue de los EEUU con fondos considerables y casi tres cientos revolucionarios a Rusia.

<sup>165</sup> véase Marris, *op. cit.*, pp. 167-168 (según lo investigado por Marris, Nathan Rothschild, un banquero vienés, fue muy probablemente el abuelo paterno de Adolfo Hitler), p. 83 (Barón Edmond de Rothschild es considerado el Padre de Israel moderno) y también véase Icke, 2001, pp. 431-439

<sup>166</sup> De hecho ambos, los Bush y los Harriman (junto con los Rockefeller) invirtieron fondos de más de 11 millones de dólares para la creación de un laboratorio de investigación eugenésica en Cold Spring Harbor, NY y estudios eugenésicos en las reconocidas universidades de élite Harvard, Columbia y Cornell (esto antes de la Primera Guerra Mundial)

<sup>167</sup> Marris, *op. cit.*, pp. 166-167

---

y otros aportadores financieros británicos<sup>168</sup>) y de Sir Deterding (cabeza de la Royal Dutch Shell Oil<sup>169</sup>). La asociación en forma de un cártel de la alemana IG Farben con la estadounidense Standard Oil of New Jersey<sup>170</sup> (antecesora de la actual Exxon) sirvió para Alemania durante la Segunda Guerra Mundial para recibir información de espionaje a través de la subsidiaria estadounidense American I.G. Chemical Corporation y para garantizar recursos materiales (petróleo) en preparación de y durante la guerra<sup>171</sup>.

El paradigma de las tramas alrededor del financiamiento de Hitler y sus terribles consecuencias para el mundo entero<sup>172</sup> evidencian los problemas de una falta de transparencia en transacciones financieras, una permisividad de círculos poderosos referente a principios éticos y una estructura orgánica piramidal a nivel de gobiernos, negocios y medios masivos. Poco le ayudó a Alemania ser el pueblo más educado<sup>173</sup> de su tiempo para caer en la trampa del *Hauptmann von Köpenick* (obra teatral de Carl Zuckmayer que narra como una persona disfrazada de capitán logra conseguir la obediencia por el solo hecho de traer un uniforme)<sup>174</sup>. Es decir, es suficiente controlar la cabeza (conseguir la autoridad “legítima”) para que el cuerpo le siga. El mismo Hitler decía que no tenía suficientes tropas para ocupar todos los países, pero que le bastaba con obtener el control de los altos gobernantes de los respectivos países.

Los análisis históricos y sociales de Marrs e Icke llevan a una versión distinta sobre el origen de la humanidad, anulan la teoría de la evolución<sup>175</sup> y revelan en los cíclicos acontecimientos de manifestaciones de tesis, antítesis y síntesis<sup>176</sup> la

---

<sup>168</sup> *op. cit.*, p. 167

<sup>169</sup> *Ibid.*

<sup>170</sup> asociado a la familia Rockefeller y en su tiempo a Schmitz, presidente de la I.G. Farben en Alemania

<sup>171</sup> véase Higham, *Trading with the Enemy: An Exposé of the Nazi-American Money Plot 1933-1949*, citado en Marrs, 2001, p. 178

<sup>172</sup> representando la peor experiencia histórica hasta el día de hoy

<sup>173</sup> En esta época Alemania fue calificada como la nación con más libros leídos y vendidos por cada ciudadano en comparación con las demás naciones.

<sup>174</sup> También en México se conoce esta situación, cuando delincuentes disfrazados como policías AFI secuestran a los ciudadanos.

<sup>175</sup> “...the discovery of fossils... [indicates] that Neanderthal, a primitive man, lived side-by-side with Cro-Magnon, modern man, in what is now Israel. [...] ...scientific testing showed that modern human remains in prehistoric Israel predated Neanderthal remains by as much as forty thousand years, presenting a severe blow to the theory of continuous evolution.”. [Trad. esp. Sven Heinrich: “...el descubrimiento de fósiles... [indica] que el hombre de neandertal, un humano primitivo, vivía codo con codo con el cro-magnon, el hombre moderno, en lo que hoy es Israel. [...] ...pruebas científicas comprobaron que restos del hombre moderno en el Israel prehistórico predatan a restos del hombre de neandertal por cuarenta mil años por lo menos, representando un duro golpe a la teoría de la evolución continua.” (Marrs, 2001, p. 360)]

<sup>176</sup> Icke los denomina problema-reacción-solución (P-R-S) y principio del acercamiento de poco a poco (*stepping-stone approach*)

mano invisible de una oligarquía que planea guerras, conflictos sociales e incluso epidemias de virus<sup>177</sup>, que programa nuestras mentes a través de los contenidos de los medios masivos, la “educación” o más severamente aún a través de programaciones de *MPD* (desorden múltiple de personalidad) y que lleva a cabo unos planes maquiavélicos de largo alcance (el fin justifica los medios) para conseguir un mundo orwelliano, un Nuevo Orden Mundial.

### 3.4.3. Anarquía.<sup>178</sup>

*“Teoría política que considera innecesarias y no deseables a todas las formas de autoridad gubernamental y aboga por una sociedad basada en la cooperación voluntaria y la asociación libre de individuos y grupos.”*<sup>179</sup>

El anarquismo no es una corriente que se inclina exclusivamente hacia un modelo económico en especial. El argumento principal de los anarquistas respecto al concepto capital es, que razonan la ausencia de algún sentido en el puro valor del capital, porque éste adquiere sólo sentido a partir de que recursos humanos lo ocupen. De hecho se provoca la situación de que los que no tienen capital ni propiedad, se ven forzados a vender su mano de obra a como dé lugar, según las características del mercado. Ya que los trabajadores y empleados no participan lo suficientemente en la plusvalía que se forma a partir de la venta con utilidades de un determinado bien, éstos pagan más de lo que reciben por su propio trabajo<sup>180</sup>, lo cual significa para los anarquistas anticapitalistas que las utilidades representan salarios no pagados<sup>181</sup>. Sin embargo, ganancias obtenidas también reingresan al mercado en forma de nuevas inversiones y se consumen solas en caso de quiebras y bancarrotas. La máxima de los anarquistas anti-capitalistas es que cada quien debería dar según lo que tiene y recibir según lo que requiere para garantizar un estándar de vida más equilibrado en las sociedades. Las formas conocidas de conseguir plusvalía son por medio de utilidades, intereses y renta, siempre implicando valores diferentes (mayores) al puro valor de trabajo invertido<sup>182</sup>. Un argumento en contra es que los trabajadores reciben salarios más altos que si estuvieran trabajando solos, sin las inversiones de capital que los capitalistas realizan. Además éstos incentivan a través de sus capitales un camino de la economía nacional que garantiza a toda la sociedad un determinado bienestar y un nivel de patentes, invenciones e investigación. En realidad este último representa un punto de vista elitista (basado en cierta manera en los postulados de Platón), que ha garantizado por mucho tiempo un crecimiento y avance tecnológico más

---

<sup>177</sup> para implementar de esta manera programas de control demográfico tal como fueron propuestos por el primer economista británico Malthus

<sup>178</sup> Para la propuesta de definición del tesisista consulte Glosario de términos

<sup>179</sup> [trad. esp. Sven Heinrich] *anarchism*. (2008). In Britannica Concise Encyclopedia.

<sup>180</sup> Proudhon, p. 189 (citado en Colaboradores de Wikipedia, 2009, *anarchism and capitalism*, consultado el 15/4/09)

<sup>181</sup> véase también Marx, [1867, 1894] 1957

<sup>182</sup> de mano de obra

---

acelerado en países capitalistas que en países comunistas, aunque últimamente la situación de crecimiento de Productos Internos Brutos determinados ha mostrado que China<sup>183</sup> tiene un crecimiento mucho mayor que cualquier país capitalista (también empleando un sistema de casi libre mercado y de élites políticas). Los capitalistas argumentan que generalmente no retienen sus ganancias y tampoco los productos producidos sino la misma situación del mercado genera una situación donde es más redituable seguir invirtiendo.

Proudhon propone que la actividad económica se ejerza a través de empresas colectivistas (en co-propiedad de los trabajadores y empleados). La discusión entre anarquistas sobre la abolición de propiedad privada o sobre mantenerla no está decidida y existen posiciones que van desde muy marxistas hasta muy individualistas y pro-capitalistas (eliminando solamente los manejos injustos de pagos de salario, intereses y usura<sup>184</sup>). Sin embargo, casi todos los anarquistas creen que las personas no deberían tener más que necesitan para su uso diario. El grado de propiedad privada permitida no está bien delimitado.

El anarquista individualista Tucker (fundador del socialismo anarquista) quería que el Estado ceda su monopolio de violencia hacia todos los ciudadanos dándoles el derecho de formar grupos armados privados. Spooner apoyaba los argumentos de Tucker, pero también decía que existe el peligro que estos grupos armados puedan ser comprados y servir a los que más dinero tienen. Mientras unos anarquistas piden la abolición total del Estado, otros están en favor de crear muchos mini-estados con sus propias instituciones.

Muchos anarquistas favorecen la idea de que las leyes del gobierno federal deben ser revisadas por comités jurídicos independientes con el derecho de veto.

Parece que varios grupos de anarquistas funcionan en forma de redes y se apoyan mutuamente en caso de que haya algún problema de enfrentamiento con instituciones de gobierno o de la iniciativa privada.

Tema central de todos los simpatizantes de esta corriente ideológica es obtener mayor libertad ante el Estado y ante todo tipo de instituciones que puedan usar estructuras jerárquicas. La amplitud de sus demandas es muy variada (también según los contextos nacionales).

Josiah Warren organizó colonias de anarquistas en los EEUU (por ejemplo *Utopia*), basándose en la filosofía de Tucker<sup>185</sup>, quien llamaba por el pago igual de salarios para padrones y empleados. Sin embargo, Rothbard recuerda que no hay uniformidad entre las personas y que por lo tanto igualdad impuesta puede resultar en opresión.

---

<sup>183</sup> véase también Theotonio Dos Santos, [www.reggen.org.br](http://www.reggen.org.br)

<sup>184</sup> prohibida en muchos países árabes

<sup>185</sup> “*Mayor grado de libertad compatible con la igualdad de libertad*”

---

Muchos anarco-capitalistas modernos están en favor de la “*igualdad de condiciones, igualdad de acceso a medios de producción e igualdad de oportunidades*”<sup>186</sup>.

Delanda ha estudiado la historia del surgimiento de estructuras jerárquicas y de centros capitalistas. A partir de sus estudios pudo comprobar que las tendencias capitalistas casi siempre fueron asociadas con grandes empresas monopólicas y con la creación de jerarquías controladas.<sup>187</sup> Vistas de esta manera las fuerzas capitalistas muchas veces aprovechan economías de escala y se comportan en contra en vez de al favor del mercado libre.

Numerosos anarquistas se expresan de forma similar a la Escuela de Frankfurt<sup>188</sup>, cuando dicen que los economistas se olvidan en sus análisis incluir a las condiciones sociales dadas. Además reclaman que los estudios históricos de Kropotkin hayan sido intencionalmente ignorados por los historiadores modernos. Todos los anarquistas actuales comparten la convicción de que el sistema monetario actual no favorece el desarrollo humano. Sin embargo, existen muchas vertientes de propuesta diversa dentro del movimiento anarquista frente a cómo reemplazarlo: mientras unos apoyan sistemas de bancos mutualistas, otros dicen que la existencia de monedas y capital en sí es responsable de un esquema clasista.<sup>189</sup>

Ideas anarquistas fueron adaptadas por el movimiento *punk* que surgió en los EEUU y Gran Bretaña por los mediados de los setentas. Igual como con los anarquistas no es fácil catalogarlos como izquierdistas o derechistas. Dentro del movimiento *punk* hubo simultáneamente neo-nazis y anarquistas anti-capitalistas. Sin embargo, el movimiento tiene en común un rechazo profundo hacia las instituciones gubernamentales y hacia los estilos de vida tradicionales. Irónicamente los *punk* adoptaron ratas como sus mascotas.<sup>190</sup>

#### 3.4.4. Burocracia.

*“Un cuerpo profesional de servidores públicos organizados en una jerarquía piramidal y funcionando bajo reglas y procedimientos impersonales y uniformes.*

---

<sup>186</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchism\\_and\\_capitalism](http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchism_and_capitalism) (consultado el 15/4/09)

<sup>187</sup> Una investigación también confirmada por Alfred Chandler, Jr. aunque éste ve este desarrollo de las grandes empresas positivamente, porque las encuentra responsables de implementar métodos de vanguardia en sus sistemas administrativos

<sup>188</sup> véase el Capítulo 3.4.1.1.

<sup>189</sup> gran parte de la información presentada es extraída de [http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchism\\_and\\_capitalism](http://en.wikipedia.org/wiki/Anarchism_and_capitalism) (consultado el 15/4/09)

<sup>190</sup> Como encontró Lorenz (véase Capítulo 3.5.1), las sociedades de las ratas se caracterizan por comportamientos cariñosos y protectoras entre la misma estirpe y extremadamente agresivos respecto a estirpes ajenas (véase también los *Chaos-Tage* en Hánover/Alemania, eventos de confrontación agresiva, iniciados porque la policía local quería introducir registros para los *punks* de esta ciudad; <http://de.wikipedia.org/wiki/Chaostage>; consultado el 5/5/09)



[...] Para Weber, la burocracia fue una forma de 'dominación' legítima inevitable bajo el capitalismo. [...]”<sup>191</sup>

Weber es considerado el primer sociólogo alemán, pero no se dedicó solamente a esta rama de las ciencias sociales sino también fue filósofo, economista, jurista, historiador y politólogo. En el contexto de esta tesis es de sumo interés conocer su concepto de burocracia, en muchos aspectos totalmente antagónico a estructuras orgánicas planas.

*“La burocracia, que probablemente tuvo su origen en la organización política y militar de las antiguas civilizaciones China y Egipto, y que en el Estado Federal Absolutista y en el capitalismo, estuvo formado por un conjunto de altos funcionarios gubernamentales y de los monopolios, estrechamente vinculados con las clases explotadoras dominantes, ha adquirido su extraordinario desarrollo, como mecanismo indispensable, en las modernas organizaciones e instituciones. Como nos dice Weber ..., la burocracia es la ‘mayor invención del hombre’”.*<sup>192</sup>

Weber señala que la base de las burocracias modernas debe ser un marco legal normativo y una tributación estable. Las tareas a resolver se distribuyen como (1) deberes oficiales entre los servidores públicos, a los cuales se les (2) delega poderes delimitados. (3) Cada puesto exige una capacidad y competencia, es decir una calificación adecuada. Los tres elementos señalados constituyen la “autoridad burocrática”. En las instituciones privadas grandes y modernas también existe una autoridad burocrática, lo cual implica igual como en el sector público la creación de diferentes niveles de autoridad (jerarquías) y la división de trabajo (cargos funcionales).

El sistema jerárquico permite que existan niveles superiores a los cuales el ciudadano puede acceder para tramitar apelaciones. *“Un alto desarrollo del tipo burocrático lleva a una organización monocrática de la jerarquía de cargos.”*<sup>193</sup> A ese fin contribuye que los intereses públicos y privados sean separados y este principio rija sobre todo referente a la propiedad privada del funcionario.

Un funcionario es un profesional y no debe permitir la venta de plazas o aprovecharse de manera alguna de su cargo (*“fidelidad a la administración”*).

Weber quería limitar la importancia personal de un cargo, enfocándose a la funcionalidad del servidor público para resolver el problema de venta de cargos “prebendarios” al mejor postor para su posterior explotación como sigue

---

<sup>191</sup> [trad. esp. Sven Heinrich] *bureaucracy*. (2008). In Britannica Concise Encyclopedia. Consultado el 21/8/08, desde Encyclopaedia Britannica Online: <http://www.search.eb.com/ebc/article-9358313>.

<sup>192</sup> Rincón, David en la Introducción de Weber, 2001, p. 15

<sup>193</sup> Weber, *op. cit.*, p. 22

sucedendo, por ejemplo, en amplios sectores de la administración pública mexicana.<sup>194</sup>

Se deben implantar reglamentos que apoyen el estatus de un servidor público y que le brinden seguridad existencial (un empleo vitalicio). El funcionario puro es aquel que por su competencia y aptitud sea nombrado por una jerarquía superior y no por elección popular.

La *Realpolitik* implícita del paradigma weberiano reconoce que “...la tendencia burocrática está influida por necesidades provenientes de la creación de ejércitos en armas, condicionada por políticas de poder y por el desarrollo de la hacienda pública vinculada con el aparato militar.”<sup>195</sup> Además una burocracia funcional, asalariada y eficiente es comparada por Weber con la ventaja que proporcionó la máquina de vapor a la Revolución Industrial.

*“La burocratización implica en particular la posibilidad óptima de poner en práctica el principio de la especialización de las funciones administrativas conforme a regulaciones estrictamente objetivas. ...La resolución ‘objetiva’ de los asuntos presupone primeramente una resolución conforme a normas calculadas y ‘sin tomar en cuenta a las personas’”.*<sup>196</sup>

Según Weber la virtud específica de la burocracia monocrática es que ésta garantiza decisiones más objetivas, evitando distorsiones al principio de la racionalidad, que suceden, cuando la base de criterio es la simpatía, el amor, la amistad etc. El principio de la racionalidad refuerza la idea de la “*igualdad ante la ley*” y garantiza que las “*razones de Estado*” se conviertan en eje principal para la toma de decisiones.

Weber pensaba que la concentración de poder en las manos de ejecutivos burocráticos ideales podría nivelar las diferencias sociales.

El sociólogo alemán desconfiaba del criterio racional del pueblo, pero esperaba que los partidos organizados burocráticamente podrían funcionar como un filtro que garantice un profesionalismo mínimo de los servidores públicos elegibles. El poder de las instituciones burocráticas es una constante histórica-cultural y quien se apodera de ellas tendrá los instrumentos para influir en todos los procesos sociales. Sin embargo, el estricto formalismo que rige estas instituciones previene prácticas de personalismo. La arbitrariedad de criterios de selección para subir de puesto a un funcionario por parte de su superior no puede ser resuelto por la arbitrariedad del criterio de elección popular (según Weber). En cuanto a los EEUU e Inglaterra el sociólogo alemán criticaba que detrás de las estructuras

---

<sup>194</sup> inclusive con obligaciones de “*servicios personales al soberano*” (véase PEMEX, la PGR etc. donde se compran sabidamente plazas, de hecho una práctica que introdujeron los españoles en México durante la Conquista)

<sup>195</sup> *op. cit.*, pp. 51-52 (situación vigente para el complejo industrial-militar en los EEUU)

<sup>196</sup> *op. cit.*, p. 57

burocráticas se escondan intereses de los “*mecenas*” ligados a los dos grandes partidos.<sup>197</sup>

Weber se imaginaba que burócratas ricos puedan garantizar una mejor independencia de criterio que burócratas desposeídos. Sin embargo, los gobernantes siempre van a preferir burócratas desposeídos para promover sus intereses sin barreras. Los gobernantes deberían adquirir más que nada calidad cultural antes que pericia técnica en conocimientos. Esto va a garantizar la calidad del gobernante, ya que de todas formas se puede apoyar en las pericias de la estructura burocrática. Sin embargo, el sigilo y las “*sesiones secretas*” (preferencia de un parlamento mal informado) son características especiales de las estructuras burocráticas, que de un lado garantizan el poder de estas estructuras, pero del otro deberían ser limitados. En realidad sólo el sector de la iniciativa privada supera los conocimientos y las destrezas de las burocracias según el pensador alemán.

Weber soñaba con una burocracia ideal donde se crean puestos de servidores civiles independientes de los vaivenes de la corriente política en turno. Al profesionalizar la burocracia, el investigador alemán pensaba que se podía conseguir servidores difícilmente corruptibles<sup>198</sup>, que ofrecieran un servicio eficiente a los ciudadanos y que vayan escalando en la jerarquía burocrática según su desempeño, sus aptitudes y competencias (acompañados por el desarrollo de un espíritu de superación y aprendizaje). El estatus garantizado *per se* del servidor público sirve a los burócratas para tomar decisiones con criterio propio, porque su puesto de trabajo les ofrece una autonomía necesaria. La burocracia ideal sería una estructura legal-racional donde los más aptos (expertos) ocupan los cargos que les corresponden y esto beneficia a la sociedad en general, porque los organismos brindarán un servicio eficiente y oportuno basado en un modelo de “*dominación impersonal*” (fuerte formalización de la burocracia).

Los cambios que son inherentes a los sistemas democráticos causan nada más la destitución de la cabeza de estas instituciones, pero por la misma inercia del cuerpo burocrático (que muchas veces desarrolla su propio lenguaje secreto) y el poder de competencia de los demás mandos intactos, se obtiene un buen manejo de la institución y se garantiza la continuidad y la acumulación de competencia. Weber veía solamente problemas por la cuestión de las cabezas cambiantes de estas instituciones causados por los procesos de elección, porque no creía que los sistemas de partidos<sup>199</sup> y las calidades de un político popularmente considerado “bueno” sean los adecuados para decidir sobre la gestión de estas burocracias

---

<sup>197</sup> Weber identifica así el rompimiento con el principio de independencia de las instituciones burocráticas en estos países. Es curioso que este investigador alemán colaboró enormemente en la formulación de la Constitución de Weimar, permitiendo mucha centralización de poder en las manos del Presidente y del canciller del Gobierno, lo cual luego facilitó a Hitler convertirse en dictador (“*Führer*”) de Alemania.

<sup>198</sup> ya que se les ofrece garantías importantes de seguridad laboral y buenos sueldos

<sup>199</sup> liderados por caciques comprometidos con intereses muchas veces ajenos a los burocráticos-rationales

---

ideales<sup>200</sup>. Sin embargo, la misma falta de competencia de estos líderes electos e impuestos a las jerarquías burocráticas racionales los hará depender de la colaboración de los expertos burócratas, que así podrán influir en la obtención de los fines racionales<sup>201</sup>.

En cuanto a tipos *puros* de dominación legítima, Weber distingue entre tres, que garantizan el control imperativo de las organizaciones:

1. “De carácter *racional*” (porque proviene de mandos electos, por ejemplo; la autoridad legal-racional tiene que adaptarse a una estructura funcional dominante igual como los demás miembros de la organización, por lo cual existe “igualdad” entre los miembros)
2. “De carácter *tradicional*” (“...*aquello que ha perdurado en el tiempo por generaciones y que se reconoce como válido por una comunidad...*”<sup>202</sup>: tradiciones, costumbres etc.)
3. “De carácter *carismático*”<sup>203</sup> (por las calidades extraordinarias de alguna personalidad, dándole autoridad carismática, un “César”)

Luhman (2006)<sup>204</sup> propone sumarle a estos tipos de dominación legítima el de tipo *colectivista-racional* (a través de cooperativas democráticas)<sup>205</sup>. La idea para esta adición le surgió a partir de una reflexión sobre lo que en realidad cada tipo de autoridad representa:

- |                         |   |  |
|-------------------------|---|--|
| • racional-legal        | → | ideal de eficiencia: formalización, división de trabajo, jerarquías, separación de administración y propiedad  |
| • tradicional           | → | ideal de herencia  |
| • carismática           | → | ideal de entrega   |
| • racional-colectivista | → | ideal de democracia: transparencia de información, jerarquías evaluadas según el desempeño, solidaridad, respeto de derechos civiles, control individual sobre las propias tareas. |

La racionalización de la vida social tal como fue propuesta por Weber puede ser vista como una forma de ordenar el caos para liberar a los individuos a través de la dominación (Hardt y Negri, 2000, citados en Luhman, 2006). Por lo tanto la

---

<sup>200</sup> una clara posición elitista platónica

<sup>201</sup> Esta excesiva confianza en los criterios burócratas positivos sólo es entendible por el contexto histórico en que vivió Weber durante la mayor parte de su vida: una burocracia prusiana eficiente al servicio del *Kaiser*.

<sup>202</sup> Cruz, 2006, p. 66

<sup>203</sup> Weber, [1922], 1964, p. 172

<sup>204</sup> Luhman, 2006; pp. 168-185

<sup>205</sup> *op. cit.*, p. 179

dominación racional-colectivista parece ser la forma más adecuada para lograr la libertad verdadera (Luhman, 2006).

Weber dice que los “dominados” respetan y obedecen las acciones del dominador, cuando la base de las órdenes y de las acciones es legítima. En este sentido la obediencia forma parte de la disciplina, porque hay respeto por las órdenes. Cuanto mayor es la legitimidad percibida de las órdenes más probable es que los “dominados” las obedezcan, lo cual afecta implícitamente a la eficiencia de las organizaciones.

El investigador Bendix (1979, 2000)<sup>206</sup> define una serie de características de las organizaciones administrativas: obediencia a órdenes, interés de mantener un régimen, facultad de dominio y diligencia. Cruz (2006) observa que la obediencia a las órdenes asegura el funcionamiento adecuado de cualquier organización.

Mayntz (1990, citada en Cruz, 2006) reclama a Weber en cuanto a su estudio sobre la autoridad que, aunque las órdenes sean legítimas en una organización, esto no quiere decir que realmente todos los miembros compartan la sensación de legitimidad de éstas.

Hamilton (2000) ve en el modelo weberiano una suposición escondida que los individuos actúen por intereses egoístas, mientras modelos no-jerárquicos se enfocan a la realización de metas grupales. Ella ve en la perspectiva burocrática de Weber una forma mecanicista de organización, donde la formalización impersonal toma demasiada importancia, incluyendo al reclutamiento impersonal que se fija solamente en las destrezas especializadas, los manuales de desempeño con especificaciones universales, la división vertical según grados de autoridad y la demanda de lealtad total de los miembros hacia la misión de la organización. Hamilton (2000) recuerda que el modelo organizacional de Weber fue durante algún tiempo el único conocido y aplicado y que surgió a partir de estudios organizacionales de este investigador alemán.

El modelo weberiano presupone que existen unas pocas personas que manejan los hilos de la organización y usan canales verticales de comunicación. De hecho estas organizaciones ni siquiera prevén la solución de conflictos, porque la persona con mayor rango jerárquico automáticamente sabe, que puede o incluso debe tomar la decisión en caso de que ocurran conflictos en rangos inferiores<sup>207</sup>.

G. Hofstede y G. J. Hofstede (2005) explican el concepto de “*impersonalidad*” en el paradigma burocrático de Weber con la motivación del sociólogo de evitar la acusación por parte de cristianos protestantes de que el modelo sea un sistema, donde se requiere creer en la autoridad, hecho que sólo sería admisible en forma impersonal para los protestantes. Por lo tanto Weber ha implementado todo un sistema de reglas que, según esto, dan legitimidad a ambos, autoridad y sistema, en que se mueven todos los servidores<sup>208</sup> (un mundo algo kafkaesco).

---

<sup>206</sup> citado en Cruz, 2006, p. 73

<sup>207</sup> Hamilton, 2000

<sup>208</sup> trad.esp. Sven Heinrich: “*La autoridad de dar las órdenes requeridas para la ejecución de las tareas (asignadas) debería ser ejercida de manera estable. Está estrictamente*

### 3.5. Comportamiento organizacional.

*“If rationality were our only concern in this field, there would be no study of behavior. Managers would simply plan, organize, direct, and control. [But] Below the waterline are forces that are potent generators of behavior: emotions, feelings, needs, stress reactions, impulsiveness, energy, creativity, conformity forces, loyalties, and groupthink, just to mention a few.”*<sup>209</sup>

El comportamiento organizacional es un campo de estudio y una ciencia aplicada que surgió en los EEUU durante y después de la Segunda Guerra Mundial, ya que se necesitaba de organizaciones y personas de pensamiento estrictamente convergente y de métodos idóneos para predecir el comportamiento fisiológico e individual de las organizaciones y sus miembros en función de alcanzar fines de destrucción masiva<sup>210</sup> (encontrar al personal idóneo para tareas de bombardeo a través de la aplicación de pruebas psicológicas entre los aspirantes a piloto etc.). El estudio del comportamiento organizacional ha incorporado investigaciones de las siguientes ciencias:

- psicología
- sociología
- psicología social
- antropología y
- ciencia política.<sup>211</sup>

El centro de estudio del comportamiento organizacional representan el individuo, su interacción en grupos y las estructuras organizativas. En consecuencia los temas por tratar son la motivación, el compromiso organizacional, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el liderazgo, los valores, las jerarquías,

---

*delimitada por reglas en cuanto a los medios coercivos...que podrán ser puestos a la disposición de oficiales.”* (Weber, Max, citado en G. Hofstede y G. J. Hofstede, 2005, p. 249)

<sup>209</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: *“Si racionalidad fuera nuestra única preocupación en este área, no existiría el estudio del comportamiento. Directivos simplemente planearían, organizarían, dirigirían y controlarían. [Pero] Abajo de la superficie hay fuerzas que son generadores potentes de comportamiento: emociones, sentimientos, necesidades, reacciones de estrés, impulsividad, energía, creatividad, fuerzas conformistas, lealtades y cohesión grupal, para mencionar solamente unos pocos.”* (Shani y Lau, 1992, p. 14)]

<sup>210</sup> también fue la época donde varios países empezaron hacer experimentos científicos a gran escala con humanos: Unidad 731 en Japón, experimentos humanos en nazi-Alemania, experimentos británicos con gases de batalla en la India etc. ([http://en.wikipedia.org/wiki/Category:Human\\_experimentation\\_by\\_country](http://en.wikipedia.org/wiki/Category:Human_experimentation_by_country); consultado el 22/4/2009)

<sup>211</sup> véase también [http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento\\_Organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento_Organizacional); consultado el 22/4/09

---

diversidad laboral y los procesos de cambio. Los principales modelos conceptuales, que ha concienciado esta disciplina, son:

- El modelo autocrático: esquema organizacional, que predominaba durante la Revolución Industrial y todavía bastante tiempo después, considerado un modelo mecanicista (Taylor) basado en la persuasión y la presión (garrote y zanahoria).
- El modelo de custodia: la gerencia reconoce las necesidades de los empleados y ofrece programas de bienestar para éstos, logrando un estado de cooperación pasiva por parte de los empleados.
- El modelo de apoyo: creación de un clima laboral que logra que los empleados puedan desarrollarse en su trabajo, resultando en un espíritu de identidad corporativa (nosotros, la organización laboral, en vez de “ellos”)
- El modelo colegiado: la dirección debe funcionar como un entrenador de fútbol para que se formen verdaderos equipos de trabajo, donde cada uno reconoce su responsabilidad y se autodisciplina.

Además de los modelos, se han desarrollado una serie de enfoques como son el enfoque de recursos humanos, el enfoque contingente, el enfoque orientado a resultados y el enfoque de sistemas.<sup>212</sup>

Los estudios y casos prácticos analizados han mostrado que determinados estilos de liderazgo no funcionan en ciertos ambientes laborales, mientras sí funcionan en otros. Por lo tanto Shani y Lau (1992) han desarrollado un esquema que distingue entre diferentes niveles de involucramiento de directivos y de empleados:

1. AltoBajo: un esquema tradicional que se emplea en el ejército, la iglesia y el gobierno: alto involucramiento de los directivos y bajo involucramiento de los empleados.
2. MedioMedio: a consecuencia de los movimientos de sindicatos, los empleados y trabajadores son más involucrados (también en responsabilidades)
3. BajoAlto: la dirección pierde autoridad a causa de un estilo permisivo por dejar hacer (*laissez-faire*)
4. AltoAlto: alto involucramiento de ambos, directores y empleados. Requiere de un estilo de liderazgo profesional y de transformación organizacional
5. BajoBajo: bajo involucramiento de ambos, causado por el deterioro de estándares y un estilo de liderazgo “*retirado en el trabajo*”.

Según Fiedler<sup>213</sup> existen tres principales condiciones críticas que influyen en la eficiencia de un estilo de liderazgo:

1. La relación subordinado-jefe (miembro/líder)

---

<sup>212</sup> véase también [http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento\\_Organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento_Organizacional) y el autor Stephen Robbins, 2004 citado en fuentes secundarias

<sup>213</sup> Modelo de Contingencia, 1976

2. La estructura de las tareas
3. La posición de poder.

Los estilos de liderazgo se fueron acomodando a sus tiempos respectivos (y a determinadas culturas). Sin embargo, hoy en día, los directivos se ven ante una nueva situación: el nivel educativo ha subido en muchos países y frecuentemente empleados ejercen trabajos para los cuales están sobrecalificados, lo cual repercute en su motivación y simultáneamente en la necesidad de adaptar el estilo de liderazgo a las exigencias de personas, que se muestran cada vez más alérgicas a estilos autócratas.

Generalmente los estudiosos de la materia no cuestionan el modelo burocrático y jerárquico de las organizaciones sino piden que se incorporen aspectos que tienen que ver con el comportamiento humano. Las consecuencias negativas, como baja motivación, poca creatividad, barreras en la comunicación, respuestas a frustraciones etc., que resultan de las estructuras tradicionales, se analizan por los investigadores y se busca generar alternativas de solución aplicables a las organizaciones tal como se encuentran: "*It is the integration of the traditional and the behavioral that is essential.* [letra cursiva en el original]"<sup>214</sup>

La teoría X es la que se esconde detrás de los modelos tradicionales de las organizaciones, mientras la corriente del comportamiento organizacional basa sus teorías principalmente en la suposición de la teoría Y.<sup>215</sup> Sus importantes aportaciones a la gestión de la motivación son:

- Auto-administración y auto-dirección<sup>216</sup> (empoderamiento<sup>217</sup>)
- Auto-actualización
- Enriquecimiento de las tareas de trabajo<sup>218</sup> (basado libremente en Shani y Lau, 1992)

Detrás de estas técnicas está el propósito de llegar a un desarrollo paralelo de la organización y de sus miembros. Cuando empleados y trabajadores se identifican con su trabajo y su organización pueden surgir sinergias que menoscaban hasta con malas condiciones de trabajo.

Los científicos del comportamiento organizacional hacen especial énfasis en la importancia de considerar el factor de las relaciones humanas al diseñar una estructura formal, donde tradicionalmente sólo se toman en cuenta los siguientes factores internos de fondo: "(1) *propiedad*; (2) *adquisición y diseño de la planta*;

---

<sup>214</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: "*Es la integración de lo tradicional y lo relativo al comportamiento lo que es esencial.*" (Shani y Lau, 1992, p. 82)

<sup>215</sup> McGregor, 1960, citado en Shani y Lau, 1992 y en G. Hofstede y G. J. Hofstede, 2005

<sup>216</sup> El diseño de autonomía laboral ha sido practicado en Volvo, Procter & Gamble, Shell y otras empresas (véase Shani y Lau, 1992, p. 327)

<sup>217</sup> *empowerment*

<sup>218</sup> *Job enrichment*

---



---

(3) finanzas; (4) tecnología- selección de equipo, maquinaria y métodos; (5) diseño laboral; (6) flujos de trabajo...<sup>219</sup>

El guión debería ser completado por los elementos, que corresponden al rubro de relaciones laborales o de comportamiento laboral, como son:

- Propósito de la organización (misión)
- División de trabajo y funciones
- Jerarquía de la autoridad
- Sistema requerido de roles de los grupos de trabajo (actividades requeridas, interacciones requeridas, actitudes requeridas)<sup>220</sup>

Se ha observado que al iniciar con la puesta en práctica de los guiones establecidos emergen entre los miembros de la organización actitudes, actividades e interacciones de manera espontánea. En este contexto se debe analizar la importancia de los grupos informales, que frecuentemente pasan información más rápidamente que la misma estructura formal.

Al entender una organización como un sistema abierto emerge la necesidad de identificar a las fronteras con el exterior, que pueden identificarse por su naturaleza física, temporal, social o psicológica.<sup>221</sup>

Al evaluar las consecuencias del guión, una vez puesto en práctica, se deberían analizar los siguientes aspectos críticos:

1. “*Codificación de la información* [flujo de información necesaria y bloqueo de información innecesaria]
2. *Estado estable*
3. *Entropía negativa* [capacidad de adoptar prácticas nuevas, cambiar propósitos etc.]
4. *Equifinalidad* [niveles de auto-dirección y auto-regulación]
5. *Especialización* [evitación de la sobre-especialización]”<sup>222</sup>

Las consecuencias de un guión implantado se pueden medir a través de las siguientes perspectivas: productividad, satisfacción laboral y salud organizacional, entendida como el potencial de crecimiento individual apoyado por una determinada cultura de trabajo.<sup>223</sup>

Los puestos de trabajo son hoy en día lugares de aprendizaje, porque los procedimientos laborales cambian constantemente y la capacitación adquiere cada vez mayor importancia.

El trabajo en equipo es una forma de ejercer tareas que funcionan en determinadas culturas más que en otras. Una importante ventaja competitiva de Japón es su capacidad de crear eficientes equipos de trabajo que logran resolver

---

<sup>219</sup> trad. esp. Sven Heinrich, Shani y Lau, 1992, p. 95

<sup>220</sup> basado libremente en Shani y Lau, 1992, p. 97

<sup>221</sup> Shani y Lau, 1992, p. 100

<sup>222</sup> trad. esp. Sven Heinrich, *op. cit.*, p. 102

<sup>223</sup> *op. cit.*, p. 102

complejos problemas de manera integrada (procedimientos *ringi* y *nemawashi* para dos distintos niveles jerárquicos).<sup>224</sup>

En cuanto a la participación en la toma de decisiones parece probado que se trata de un incentivo motivacional en las organizaciones. Sin embargo, es menester establecer en *qué* condiciones, *cuándo* y *cómo*. Al líder o/y directivo le corresponde facilitar el proceso de participación en las decisiones a través de las siguientes medidas:

- Asignar y determinar límites
- Evaluar la asignación de recursos
- Formar un equipo de trabajo (para la toma de decisiones)<sup>225</sup>

Técnicas para aumentar la motivación que se recomiendan son:

- Ampliación del puesto de trabajo<sup>226</sup>
- Diseño para compartir un puesto de trabajo
- Horarios de trabajo flexibles
- Rotación en los puestos de trabajo
- Enriquecimiento de los puestos de trabajo (Herzberg, 1959, citado en Shani y Lau, 1992), con el afán de integrar mayor responsabilidad y desafío y dar la oportunidad de desempeño individualmente diferente en los trabajos
- Identificación de características de los puestos (variación de destrezas, identidad de tareas, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación) para asignar los trabajos según los perfiles de los empleados y trabajadores.

Hackman y Oldham (1980, citados en Shani y Lau, 1992) recomiendan calcular el puntaje de motivación potencial<sup>227</sup> de la siguiente manera:

$\frac{\text{variación de destrezas} + \text{variación de tareas} + \text{significado de la tarea}}{3} \times \text{autonomía} \times \text{retroalimentación}$
---

Ivancevich y Matteson presentaron en 1996 unos sistemas innovadores de recompensas en función de aumentar la motivación de los empleados y trabajadores:

- Prestaciones preferenciales adicionales (*Cafeteria-style Fringe Benefits*): los empleados o trabajadores escogen qué hacer con un determinado monto de prestaciones monetarias adicionales

---

<sup>224</sup> *op. cit.*, p. 149

<sup>225</sup> *op. cit.*, p. 147

<sup>226</sup> *job enlargement*

<sup>227</sup> *MPS, Motivating Potential Score*

- Acumulación de tiempo vacacional adicional (*Banking Time Off*): según el desempeño se pueden ofrecer días libres adicionales o cursos de capacitación etc.
- Equipos de trabajo con salarios (*All-Salaried Team*): abolir el sistema de usar tarjetas para registrar la entrada y la salida al trabajo y no pagar por hora sino acordar un salario para todos.
- Remuneración según el nivel educativo (*Skill-Based Pay*): los empleados y trabajadores son pagados según sus destrezas, no importando el puesto de trabajo al cual estén asignados.
- Participación en las ganancias (*Gainsharing*): empleados y trabajadores reciben una participación en el superávit acumulado por buen desempeño de la entidad
- Planes de acciones para empleados (*Employee Stock Sharing Plans*): Muchas empresas importantes aplican este tipo de planes como Procter&Gamble, Polaroid, Lockheed y Avis Corporation (donde ésta última es de hecho enteramente propiedad de sus empleados).

El diseño del (puesto de) trabajo implica que se asignen las tareas a cada empleado o trabajador y que se consideren aspectos interpersonales y estructurales, así como los requerimientos para miembro y organización.<sup>228</sup> Mitroff, Mason y Pearson (1994)<sup>229</sup> exigen incorporar aspectos éticos en el trabajo, considerando que las corporaciones y empresas tienen una cada vez mayor responsabilidad en la solución de los problemas mundiales. Concretamente proponen la instalación de un Centro de Enseñanza, un Centro de Desarrollo y Asistencia (para ayudar a los empleados a resolver cargas psicológicas que traen consigo desde inclusive antes de entrar a la organización laboral), un Centro Espiritual (para ayudar a mejorar al mundo) y un Centro de Operaciones (donde se reflexiona acerca de cómo mejorar el servicio o la manufactura de excelencia). La importancia de concentrar la atención en cuestiones éticas referente a los estudios de comportamiento organizacional e investigaciones relacionadas ilustra el siguiente ejemplo: el gran experimentador, médico y antropólogo alemán Josef Mengele (conocido como el “Ángel de la Muerte”), fue “rescatado” después de la Segunda Guerra Mundial por las fuerzas aliadas a través del proyecto *Paperclip*<sup>230</sup> y muy probablemente siguió con sus experimentos referente a gemelos en América del Sur<sup>231</sup> y en el *China Lake Naval Weapons Center* en el desierto californiano, donde muy probablemente dio inicio al controvertido

---

<sup>228</sup> Griffin, R. W., 1982, citado en Shani y Lau, 1992, p. 324

<sup>229</sup> citados en Ivancevich y Matteson, 1996, p. 578

<sup>230</sup> Icke, 2001, p. 297

<sup>231</sup> Jorge Camarasa especuló que Mengele siguió con sus experimentos de gemelos en Cândido Godói, Brasil, donde vivió al final de su vida y donde cada embarazo entre cinco resultó en gemelos de fisonomía nórdica. (véase [http://en.wikipedia.org/wiki/Josef\\_Mengele](http://en.wikipedia.org/wiki/Josef_Mengele); consultado el 30/4/09)

---

---

proyecto *MKUltra*<sup>232</sup> (una investigación sobre control mental, reconocida oficialmente por el gobierno estadounidense después de varios años de rumores)<sup>233 234</sup>.

### 3.5.1. Evolución y etología.

Las primeras alusiones a sistemas biológicos se hicieron durante el *Methodenstreit* (Escuela Histórica Alemana, siglo XIX).<sup>235</sup> Parecía la forma más adecuada de comparar empresas, sistemas y fenómenos económicos con las investigaciones y resultados de éstas en el campo de la biología.

*“...Veblen consideró a los instintos, convenciones, hábitos e instituciones como las unidades de herencia, mutación y selección en las sociedades humanas.”*<sup>236</sup>

Marshall ([1912], 1962, citado en Berumen, 2007) basaba muchas de sus reflexiones en la teoría de la evolución como por ejemplo su suposición que las cosas no se repiten de manera igual en tiempos distintos, aunque las condiciones sean las mismas. Parece que también las organizaciones funcionan bajo un esquema de ciclo de vida, sobre el cual influye la tecnología.

La conclusión de Berumen (2007) (desde la perspectiva de la biología) coincide plenamente con el principal enunciado de los científicos del comportamiento organizacional:

*“El Hombre es un ser social, que goza de racionalidad limitada y que busca alcanzar metas (contrario a los planteamientos de los neoclásicos, que dan por hecho que el Hombre es un ente solitario, racional y plenamente maximizador de recursos)...”*<sup>237</sup>

El etólogo<sup>238</sup> Lorenz ([1963], 1983), encontró muchos comportamientos de sublimación de agresiones intraespecíficas en el mundo de la fauna silvestre. Al

---

<sup>232</sup> véase también el caso de Frank Olson ([http://en.wikipedia.org/wiki/Frank\\_Olson](http://en.wikipedia.org/wiki/Frank_Olson); consultado el 10/5/09) y redes de pedrastas (supuestamente protegidas) en conexión con los estudios de desorden de identidad dissociativa (*DID*) (Icke, 2001, p. 237)

<sup>233</sup> *op. cit.*, p. 241

<sup>234</sup> Mengele falleció en 1979, según la versión oficial, nadando en una playa de Bertiooga, Brasil, aunque no sabía nadar. Las líneas de investigación de Mengele incluían, entre muchas otras, los virus etno-específicos. (información basada en [http://es.wikipedia.org/wiki/Josef\\_Mengele](http://es.wikipedia.org/wiki/Josef_Mengele) (consultado el 30/4/09)

<sup>235</sup> también véase el Capítulo 3.1.

<sup>236</sup> Berumen y Palacios, 2007, p. 139

<sup>237</sup> *op. cit.*, p. 149

<sup>238</sup> un campo de investigación de la zoología, estudiando el comportamiento animal, pero también haciendo comparaciones especulativas con el comportamiento humano

---

estudiar el comportamiento de la estirpe en especies como ratas<sup>239</sup>, abejas etc., llegó a concluir:

*“Wir sind dazu erzogen, uns der sogenannten politischen Klugheit der für die Staatsführung Verantwortlichen zu unterwerfen, und wir sind an alle hier in Rede stehenden Phänomene so gewöhnt, dass die meisten von uns sich daraus nicht klar darüber werden, wie ungemein dumm und menscheits-schädlich das historische Verhalten der Völker ist.”*<sup>240</sup>

El disfraz del hombre de ser una inofensiva especie de tipo omnívoro lo hace aún más peligroso, porque no funcionan las barreras instintivas (de los carnívoros) que lo detendrían a lanzarse contra los individuos de la misma especie<sup>241</sup>. Demagogos se inclinan a apelar a estos instintos de las personas. En este contexto Lorenz reflexiona sobre las acciones colectivas y nota interesante observar que por ejemplo los chimpancés usan sonidos rítmicos para animarse antes de la acción de un ataque o como dice un dicho ucraniano: *“¡Cuando vuela la bandera, la razón está en la trompeta!”*<sup>242</sup>

La selección reproductiva puede ser un mecanismo “razonable”, cuando el entorno así lo requiere, pero en caso de que se ejerce bajo el nombre de la competencia (por ejemplo elevando el tiempo de trabajo a niveles nunca antes vistos), puede ser peligroso y llevar a consecuencias poco convenientes para el desarrollo sano de la especie<sup>243</sup>. Lorenz reflexionó además sobre la ausencia de oportunidades para que las agresiones intraespecíficas del hombre puedan ser sublimadas en nuestra civilización avanzada.<sup>244</sup>

El investigador austríaco observó, que irónicamente en la actual sociedad comercial existen premios positivos para el fin de acumular riquezas y para el protagonismo egoísta, mientras comportamientos de honestidad y responsabilidad social son afectados por una negativa presión selectiva (Lorenz, 1963), a pesar de

---

<sup>239</sup> las ratas son muy amigables con las de su estirpe, pero asesinas y matones con otras si éstas pertenecen a otra estirpe (véase también el Capítulo 3.4.3.)

<sup>240</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: *“Estamos educados para subordinarnos a la prudencia de los responsables en cargo del gobierno y somos tan habituados a todos los fenómenos aquí tratados que la mayoría de nosotros no está consciente de qué tan estúpido y dañino resulta ser el comportamiento histórico de los pueblos para la humanidad.”* (Lorenz, [1963] 1983, p. 223)

<sup>241</sup> Lorenz enfatiza sobre el peligro que la tecnología ha bajado aún más las últimas barreras, porque armamiento moderno ya no confronta humanos contra humanos en las guerras en forma de batalla cuerpo a cuerpo.

<sup>242</sup> trad. esp Sven Heinrich, Lorenz, *op. cit.*, p. 243

<sup>243</sup> Lorenz cita a su maestro Heinroth quien le enseñaba acerca de ejemplos de la fauna silvestre para estas consecuencias adversas en cuanto a la selección reproductiva “enferma” (*op. cit.*, p. 228).

<sup>244</sup> Lorenz cita en este contexto a los estudios de Margolin sobre los indígenas Ute quienes habían desarrollado un comportamiento muy agresivo con su entorno, pero al mismo tiempo estableciendo penas capitales para quien resulte responsable de herir o matar a un compañero de la misma tribu (*op. cit.*, pp. 229-230).

que eso es obviamente contraproducente para la sobrevivencia de la especie humana a largo plazo.<sup>245</sup> El hombre es la única criatura en el planeta, que hereda inventos sofisticados a su sociedad (por su capacidad de comunicación escrita y verbal)<sup>246</sup>. Mientras se acumula cada vez más conocimiento (a través de procesos de aprendizaje), la naturaleza biológica humana no ha cambiado, es decir su comportamiento instintivo, muchas veces destructivo, no ha sufrido ninguna modificación. Además la situación demográfica actual<sup>247</sup> trae consigo el peligro de causar fenómenos sociales de *crowding*<sup>248</sup> (Lorenz, 1963). Incluso el mismo comportamiento “rigurosamente racional” puede resultar peligroso, porque desoye las advertencias éticas<sup>249</sup>. Por esto la pregunta “¿puedo elevar el propósito máximo de mi actuar a la categoría de una ley general?” es propuesta por el investigador austriaco para ayudar a encaminar nuestro actuar hacia la racionalidad “última” que es distinta a la simple racionalidad humana.<sup>250</sup>

### 3.5.2. Cultura organizacional.

- “We Latins... lack the equality ethos needed for such programs [of OD].
- We Latins don't believe in self-development.
- We Latins tend to interpret interpersonal feedback competitively, unless it comes from a person seen as superior.
- The organization development process creates insecurity, which we Latinos cannot tolerate.
- Our Latin languages and discussion styles are more suitable for abstract discussions than for actual problem solving.
- Our Latin organizations are not changed by development but by crisis and revolution.”<sup>251</sup>

---

<sup>245</sup> véase en este contexto el fenómeno social del narcotráfico en México

<sup>246</sup> aunque también las ratas acumulan y procesan experiencias sufridas por otras en cuanto al contacto con venenos en beneficio de su especie

<sup>247</sup> nunca en la historia han vivido tantos individuos humanos en el planeta

<sup>248</sup> agresiones a causa de mayor acumulación de individuos por kilómetro cuadrado

<sup>249</sup> entendidas (según Lorenz, 1963) como unas capas poco accesibles para la conciencia humana (un complejo de instintos y comportamientos aprendidos como, por ejemplo, la convivencia social) (véase en contraste el modelo de burocracia racional de Weber en el Capítulo 3.4.4.)

<sup>250</sup> Lorenz, [1963] 1983, p. 240

<sup>251</sup> Trad. esp. Sven Heinrich:

- “Nosotros, los latinos, no tenemos la ética de igualdad requerida para tales programas.[los de desarrollo organizacional]
- Nosotros, los latinos, no creemos en el auto-desarrollo.
- Nosotros, los latinos, tenemos la tendencia de interpretar retroalimentación interpersonal competitivamente, si no proviene de una persona vista como superior.
- El proceso de desarrollo organizacional crea inseguridad, la cual nosotros, los latinos, no podemos tolerar.

---

G. Hofstede<sup>252</sup> (1994, 2005) es un antropólogo holandés quien elaboró un esquema de índices para describir sistemáticamente diferencias culturales entre las organizaciones. Sus estudios están basados en investigaciones que hizo en las subsidiarias de la transnacional IBM y las realizó sospechando de encontrar importantes diferencias culturales, ya que la programación mental tiene un total de tres capas: la básica es heredada e universal, denominada naturaleza humana, la segunda es adquirida por medio de procesos de aprendizaje y depende de grupos y categorías, mientras la capa más elevada es la personalidad que es única para cada individuo y está caracterizada a la vez por elementos heredados y elementos aprendidos (en un contexto social determinado).

En la teoría *PAC*<sup>253</sup> de la personalidad (teoría sobre los estados del yo que incluyen el estado de padres, adulto y niño), el estado de padres se refiere a todas las experiencias infantiles cuando la mente absorbe las comunicaciones de cualquier tipo sin editar: durante los primeros cinco años recibimos una programación mental importante que no sabemos juzgar, porque no tenemos todavía la capacidad de cuestionar.

Los índices culturales-organizacionales que Hofstede estableció son:

- el Índice de Distancia de Poder (*PDI*, parece que las clases sociales bajas perciben en todos los países un *PDI* alto debido a su perspectiva desde abajo<sup>254</sup>)
- el Índice de evitación de la incertidumbre (*UAI*<sup>255</sup>)
- el Índice de individualismo/colectivismo (*IDV*)
- el Índice de masculinidad/feminidad (*MAS*, se observaron diferencias por género en la forma de contestar en muchos países, con menores diferencias en los países del polo femenino; también existen diferencias por edad: las personas más grandes tienden a contestar las preguntas respectivas con menores puntajes de *MAS*).

Más tarde durante sus investigaciones G. Hofstede y G. J. Hofstede agregaron otro índice más: el Índice de Orientación a Largo Plazo (*LTO*). Para este último

- 
- *Nuestros lenguajes latinos y estilos de discusión son más adecuados para discusiones abstractas que para resolver problemas reales.*
  - *Nuestras organizaciones latinas no son cambiadas por desarrollo sino por crisis y revolución.*" (Hofstede, G. y G. J. Hofstede, 2005, p. 275, inspirado según los autores en Magalhaes, 1984, y discusiones con Anne-Marie Bouvy y Giorgio Inzerilli)

<sup>252</sup> véase también las referencias a Hofstede en el Glosario de términos y el Capítulo 2.3.1.

<sup>253</sup> Shani y Lau, 1992, pp. 424-426

<sup>254</sup> Una importante crítica de Hofstede hacia los investigadores estadounidenses es que se centren demasiado en la perspectiva de los líderes y no en la de los subordinados (véase Ivancevich y Matteson, 1996, p. 466) (véase también Acker 1990; Kern 1993; Smith 1987, citados en Hamilton, 2000)

<sup>255</sup> Países con altos *UAI* tienden a ver lo diferente como algo peligroso (etnocentrismo), mientras países con bajos *UAI* ven en lo diferente algo curioso (basado en G. Hofstede y G. J. Hofstede, 2005, p. 175).

no se encontraron datos en cuanto a México, pero para los primeros cuatro índices los valores mexicanos son:<sup>256</sup>

Índice	Puntaje de México	Rango de México	País con el rango más alto	País con el rango más bajo
<i>PDI</i>	81	10-11	Malasia (puntaje de 104, rango 1-2)	Austria (puntaje de 11, rango 74)
<i>UAI</i>	82	26-27	Grecia (puntaje de 112, rango 1)	Singapur (puntaje de 8, rango 74)
<i>IDV</i>	30	46-48	EEUU (puntaje de 91, rango 1)	Guatemala (puntaje de 6, rango 74)
<i>MAS</i>	69	8	Eslovaquia (puntaje de 110, rango 1)	Suecia (puntaje de 5, rango 74)

**Tabla 3. Índices culturales.**<sup>257</sup>

Aquí un resumen breve de los datos y significados de los estudios interculturales de G. Hofstede y G. J. Hofstede:

México es un país con una distancia de poder bastante alta (es decir la brecha entre personas con poder e influencia es grande en comparación con las que carecen de ambos, se asocia también con alta desigualdad social). Una consecuencia de altos *PDI*s es que las organizaciones tienden a centralizar el poder y la toma de decisiones y prefieren ocupar negociadores de un alto estatus social. También el índice de masculinidad/feminidad mexicano es alto (es decir, existen bastante *machismo* y *marianismo*, pero esto también implica consecuencias en otros aspectos de la vida social: esposos deberían ser sanos, adinerados y comprensivos, se espera que los jóvenes sean activos y movidos, que sean competitivos, en las familias las mujeres se ocupan de las emociones, mientras los hombres tratan con los hechos, buscando reconocimiento, significativas remuneraciones en el trabajo y buenos puestos)<sup>258</sup>.

Mucho de lo que G. Hofstede y G. J. Hofstede dicen en su libro sobre contextos culturales está condensado en lo que Lévi-Strauss formulaba así:

*“Cultural relativism affirms that one culture has no absolute criteria for judging the activities of another culture as ‘low’ or ‘noble’. However, every culture can*

<sup>256</sup> todos los datos presentados aquí fueron recopilados en G. Hofstede y G. J. Hofstede para una evaluación cultural de un total de 74 países, *op. cit.*

<sup>257</sup> datos basados en investigaciones interculturales de G. Hofstede y G. J. Hofstede, *op. cit.*

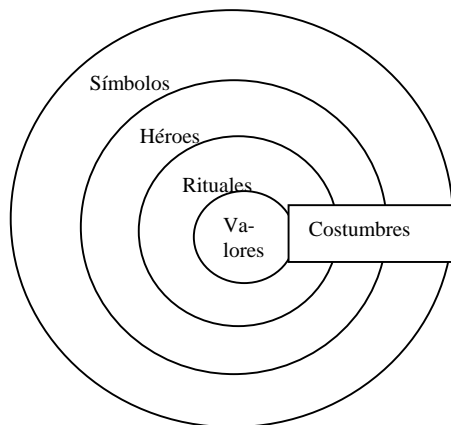
<sup>258</sup> libremente basado en *op. cit.*, p. 132



---

*and should apply such judgment to its own activities, because its members are actors as well as observers.*<sup>259</sup>

Las manifestaciones culturales se pueden describir en forma de una cebolla (basada en G. Hofstede y G. J. Hofstede, *op. cit.*, p. 7):



**Figura 2. Cebolla de manifestaciones culturales.**<sup>260</sup>

Gran parte de los resultados de las investigaciones de los dos holandeses apuntan hacia la necesidad de relativar la validez de las teorías organizacionales en cuanto a su contexto cultural. En particular la funcionalidad de modelos tipo matriz y desarrollo organizacional es cuestionada seriamente para países que no se adaptan culturalmente a estos esquemas organizacionales. Las raíces culturales son muy determinantes y ni siquiera la globalización parece ser capaz de romper con las costumbres habituales que los pueblos han desarrollado durante el transcurso de muchos centenares: *“Nunca creas a políticos, líderes religiosos o directores de empresas que proclaman que reformarán los valores nacionales. Éstos deberían ser considerados hechos dados, tan perdurables como la posición geográfica o la situación climática de un país.”*<sup>261</sup>

Inclusive la ubicación de las personas dentro de determinadas clases sociales tiene una connotación cultural, porque se reconocen entre ellas por su forma de hablar, sus gestos, su acento etc. Aun la implementación de una cultura organizacional igualitaria para diversas subsidiarias (como se intenta en las corporaciones transnacionales) se asimila siempre como una influencia más suave

---

<sup>259</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: *“Relativismo cultural afirma que una cultura no tiene un criterio absoluto para juzgar las actividades de otra cultura como ‘bajo’ o ‘noble’. Sin embargo, cada cultura puede y debería aplicar un criterio así a sus propias actividades, porque sus miembros son actores tanto como observadores.”* (*op. cit.*, p. 6)

<sup>260</sup> Basada en G. Hofstede y G. J. Hofstede, 2005, p.7

<sup>261</sup> trad. esp. Sven Heinrich, *op. cit.*, p. 13

que todo lo aprendido durante la niñez (la cultura nacional). De hecho al entender a las organizaciones como sistemas abiertos un cambio de cultura organizacional en una determinada entidad siempre tendrá consecuencias muy limitadas, porque la interacción social se extiende también a otros “*stakeholders*” como son los clientes, las autoridades, los proveedores etc.<sup>262</sup> El desafío para una transnacional es cómo adaptar la cultura organizacional proveniente de la casa matriz extranjera de tal manera que se aprovechen las ventajas de la cultura huésped nacional. Los resultados de las investigaciones de ambos investigadores holandeses sobre distancia de poder reflejan las consecuencias del impacto cultural de esta dimensión, pero las causas de fondo que llevaron a tales parámetros son mucho más complejos de verificar. Entre los posibles factores que provocan altos índices de distancia de poder son identificados por G. Hofstede y G. J. Hofstede:

- los niveles educativos
- la latitud geográfica
- el tamaño de la población
- la riqueza de una nación
- y factores históricos y de religión (éstos últimos no son mencionados por los investigadores holandeses).

En el caso de México, su complicada historia (el trauma de la Conquista, su cercanía con los EEUU, etc.) ha contribuido a la complejidad de su situación social e influye en lo que es la cultura organizacional mexicana hoy en día. De hecho G. Hofstede y G. J. Hofstede son pesimistas en cuanto a los esfuerzos por parte de países industrializados y generalmente individualistas<sup>263</sup> para influir en las políticas de establecer democracias y el respeto por los derechos humanos en otros países sin que esto sea el deseo real de los “ayudados”. Lo cultural también tiene sus repercusiones al planear modelos organizacionales para los países, manifestándose en necesarias diferencias de concepción acerca de “*concentración de autoridad y estructuración de actividades*”<sup>264</sup> idóneas. Sin embargo, los modelos organizacionales pueden ser bastante similares entre los diferentes países para determinadas actividades como son:

- bancos: se prestan a ser estructuradas de forma piramidal
- servicios postales son predispuestos a funcionar como máquinas
- agencias de publicidad funcionan siempre mejor como mercados libres
- orquestas son más susceptibles a estructuras familiares<sup>265</sup>.

Geert Hofstede hizo otro estudio importante que él llama investigaciones *IRIC*<sup>266</sup>. Los resultados de estas investigaciones revelaron:

---

<sup>262</sup> *Ibid.*

<sup>263</sup> Irónicamente, ahora los países más individualistas observan decrecientes productos internos brutos en comparación con muchos de los países colectivistas.

<sup>264</sup> trad.esp. Sven Heinrich, *op. cit.*, p. 245

<sup>265</sup> basado en *op. cit.*, p. 252

- unidades laborales, que tienden a ser de trabajos intensivos enfocados a tareas, buscan orientación hacia el resultado
- unidades laborales que tienden a ser de trabajos intensivos en cuanto al manejo de materiales buscan una orientación hacia el proceso
- organizaciones planas son más orientadas hacia los resultados<sup>267</sup>
- existe correlación negativa entre formalización y especialización para la orientación hacia los resultados
- superiores con bajos niveles educativos, pero reclutados entre los empleados o trabajadores, tienden a usar la orientación hacia los resultados
- la membresía en sindicatos es menor en unidades que usan la orientación hacia resultados
- cuando superiores se sienten evaluados a base de parámetros financieros, la orientación es generalmente hacia el trabajo.
- cuando los superiores se sienten evaluados según el desempeño en comparación con un determinado presupuesto, la orientación es hacia los empleados
- empleados más grandes de edad tienden a orientarse hacia el trabajo
- equipos de trabajo con menos preparación educativa corresponden a una cultura laboral orientada hacia el trabajo
- organizaciones que son producto de una fuerte inversión tienden a ser más orientadas hacia los empleados.
- absentismo es menos frecuente en organizaciones con controles menos rígidos.

G. Hofstede y G. J. Hofstede proponen contemplar las relaciones entre estrategia, estructura, control y cultura de la siguiente manera<sup>268</sup>:

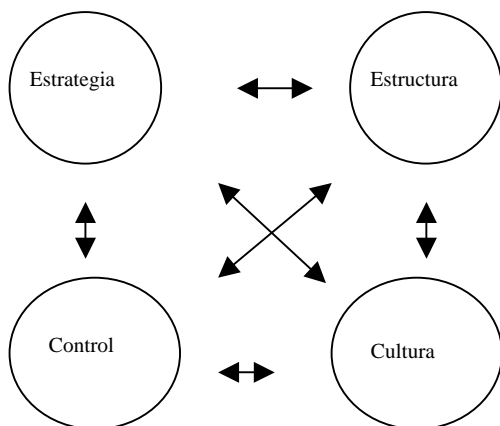
---

<sup>266</sup> IRIC son las siglas para *Institute for Research on Intercultural Cooperation*, del cual Hofstede fue cofundador. El estudio mencionado se hizo en los Países Bajos y Dinamarca en veinte unidades de trabajo dentro de diez organizaciones, cinco holandesas y cinco danesas.

<sup>267</sup> “*simple form, lean staff*”, Peters y Waterman, citados en G. Hofstede y G. J. Hofstede, 2005, p. 299

<sup>268</sup> Gráfica basada en *op. cit.*, p. 309

---



**Figura 3. Relaciones de cultura con control, estrategia y estructura.**

Igual como Konrad Lorenz (1963), G. Hofstede y G. J. Hofstede (2005) se expresan en favor de abrir muchos espacios para que haya mayor comunicación entre las culturas, porque no será suficiente lograr respeto mutuo solamente viendo las mismas películas.

Jaeger (1986) propuso una serie de pasos para que se lleve a cabo un desarrollo organizacional según las condiciones culturales del país huésped:

1. Evaluación de las dimensiones culturales
2. Elaboración de un escalafón de los valores que son poco probables de cambiar
3. Evaluación de intervenciones apropiadas para resolver un problema, considerando el escalafón de dimensiones culturales.
4. Selección de la medida que menos conflictúe con los valores fuertes
5. Incorporación de modificaciones al proceso de intervención para adecuarse a la situación cultural.<sup>269</sup>

### 3.5.3. Estructura orgánica.<sup>270</sup>

*“It refers to the way in which work and workers are organised in a firm; with the help of formal rules and procedures; by dividing them according to their functional expertise; and by prescribing methods of functioning and roles that*

---

<sup>269</sup> citado en Shani y Lau, 1992, p. 517

<sup>270</sup> Una propuesta de definición de “Estructura orgánica” del tesista se encuentra en el Glosario de términos.

---

*organisational members need to perform; and by investing the power to take decisions at desired organisational levels in the desired personnel.*"<sup>271</sup>

Enseguida se discuten aquí aportaciones de diferentes autores sobre el tema:

Shani y Lau (1992) proponen contemplar determinados factores internos de fondo que son inherentes a una estructura orgánica desde el punto de vista del comportamiento organizacional:

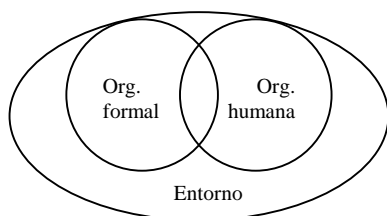
- Una misión o propósito organizacional
- Una división de trabajo y las funciones de cada uno
- Una jerarquía de autoridad
- El sistema requerido de roles (actividades, interacciones y actitudes requeridas)<sup>272</sup>

Además de estos factores hay que considerar los factores externos de fondo que se refieren al entorno organizacional (como son los clientes, los proveedores, la legislación vigente etc.).

Shani y Lau proponen ver a la organización como un sistema humano donde se asignan roles, donde es importante prever que actividades, interacciones y actitudes sean variables que influyen una en la otra y que conforman un sistema emergente, a veces muy distinto del planeado formalmente.

Una forma de ilustrar una estructura orgánica, contemplada como un sistema abierto, puede ser considerada la siguiente:

(Versión simplificada de Shani y Lau, 1992, p. 101)



**Figura 4. Relaciones entre organización formal, organización humana y entorno.**

---

<sup>271</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “*Se refiere a la forma en que el trabajo y los trabajadores son organizados en una empresa; a partir del apoyo en reglas formales y procedimientos; al dividirlos de acuerdo con su pericia; y al establecer métodos para el funcionamiento y roles con que los miembros organizacionales necesitan cumplir; y a través de la repartición de autoridad para que se tomen las decisiones en determinados niveles por el personal adecuado*” (Prakash y Gupta, *op. cit.*)

<sup>272</sup> Libremente basado en Shani y Lau, 1992, pp. 96-97

El sistema emergente de roles de grupos de trabajo se caracteriza según Shani y Lau por una serie de ingredientes como son valores, normas, roles, subgrupos y un sistema de estatus.

Teece<sup>273</sup> menciona la necesidad de tomar en cuenta que se requiere de nuevas estructuras incentivadoras para lograr un espíritu innovador y de características favorables al pensamiento emprendedor que por ejemplo representan nuevos conceptos de negocio tipo unidades especiales de negocios, departamento de nuevos micro proyectos, división de nuevos proyectos y unidades independientes de negocios (Burgelman, 1984, citado en Teece). Además debe considerarse la implementación de equipos de trabajo interdepartamentales. Teece reclama mayor atención para las relaciones entre estructuras de mercado, estructuras orgánicas internas y el entorno. Además identifica cuatro arquetipos de estructura que se forman a partir de las siguientes cuatro variables: delimitaciones externas, estructura interna formal, estructura interna informal y ligas externas. En una matriz con columnas que representan ligas externas, jerarquía, cultura de cambio, diversidad de productos e integración se identifican características particulares para cuatro categorías arquetípicas: las jerarquías integradas de tipo multi-producto, las altamente flexibles de tipo Silicon Valley, las corporaciones virtuales<sup>274</sup> y los conglomerados<sup>275, 276</sup>.

Basándose en Mintzberg, Echegaray (1998) describe cinco elementos importantes para una estructura organizacional que el investigador canadiense ha definido de la siguiente manera (considerando una estructura de pirámide tradicional):

1. el ápice estratégico (la alta gerencia)
2. el núcleo operativo (las personas que producen bienes y servicios de manera directa)
3. la línea media (mandos medios que controlan y supervisan al núcleo operativo)
4. la tecno estructura (profesionales técnicos)
5. el *staff* de soporte.

Los últimos dos elementos se comportan bastante independientes de la autoridad formal y de sus jerarquías. Bowen (2004)<sup>277</sup> está de acuerdo con Mintzberg de que hay una cima estratégica en la estructura organizacional, un núcleo operacional (los responsables de llevar a cabo las operaciones cotidianas) y una línea en medio (los de en medio). Sin embargo, Bowen relaciona la estructura organizacional con dos aspectos más: estrategia y proceso creativo.

---

<sup>273</sup> Teece, David en el Apéndice de Shani y Lau, 1992, pp. 142-143

<sup>274</sup> Organizaciones que subcontratan todo

<sup>275</sup> Organizaciones descentralizadas, pero con dificultades de lograr una cultura organizacional integral.

<sup>276</sup> Teece, citado en Shani y Lau, 1992, pp. 150-151

<sup>277</sup> Bowen, 2004

---

Según Alvesson (1990)<sup>278</sup> Mintzberg distingue además entre cinco configuraciones principales en cuanto a estructuras orgánicas:

- “*la estructura simple* [homogeneidad del núcleo operacional, supervisión directa, coordinación sencilla, directa y descentralizada],
- *la burocracia tipo máquina* [mucho formalización y centralización, predominación de elementos tecno-estructurales]
- *la burocracia profesional* [muchas destrezas en el núcleo operacional, autonomía laboral, descentralización de la toma de decisiones, destrezas estandarizadas]
- *la organización divisional* [unidades semi-autónomas, sistemas de control basados en estandarización de logros, repetición de estructuras organizacionales en diversas unidades]
- *y la adhocracia*”<sup>279</sup>.

La adhocracia<sup>280</sup> representa una forma organizacional, donde se combinan diferentes equipos de trabajo para terminar tareas en un tiempo establecido. No les da tiempo de formalizar su estructura y por lo tanto se estructuran a través de esfuerzos informales, recorriendo a comunicación espontánea.

Mintzberg ve el peligro en las organizaciones muy formalizadas, que este tipo de estructuras se implanten solamente, porque a la alta gerencia le guste el orden. Implícitamente esto significa que una determinada cultura podría optar por esta estructura debido a las preferencias culturales y es en este contexto donde G. Hofstede y G.J. Hofstede (2005) proponen una matriz de estructuras organizativas basadas en los índices de distancia de poder y de evitación de la incertidumbre para cinco países: para los EEUU una estructura departamental, para Gran Bretaña una adhocracia, para Alemania una burocracia profesional, para Francia una burocracia tecnoestructural y para China una estructura simple.<sup>281</sup>

Hagström y Hedlund<sup>282</sup> narran que muchas corporaciones transnacionales se rehusan a publicar sus organigramas con el argumento que nunca reflejan el estado actual de su estructura. Ya que el conocimiento y la información cambian más rápidamente que las posiciones formales, estos autores proponen una nueva estructura basada en la acción: equipos de trabajo multifuncionales, proyectos, adhocracias, organización enfocada hacia el proceso etc. por lo tanto la estructura interna tridimensional debería orientarse en los conceptos de acción, conocimiento (o competencia) y acción. Según estos autores, la característica del conocimiento en particular es que no representa algo jerárquico sino que se

---

<sup>278</sup> Alvesson, 1990

<sup>279</sup> *op. cit.*, p. 21

<sup>280</sup> Hamilton (2000) indica que la expresión *adhocracia* fue usada primero por Bennis quien se refería con este concepto a organizaciones que son diseñadas para existir sólo temporalmente.

<sup>281</sup> G. Hofstede y G. J. Hofstede, 2005, p. 255

<sup>282</sup> Hagström y Hedlund, Apéndice de Shani y Lau, 1992, pp. 166-191

estructura de manera horizontal, temporal y circular. Una unidad de trabajo de acción sería entonces un equipo de trabajo multifuncional, temporal, con múltiples destrezas, ampliamente informado y con liderazgo fuerte, protegido de la intervención de los ejecutivos superiores. Los autores dan como ejemplo el de las sociedades marítimas en los siglos nueve y diez en Italia: un socio se quedaba en tierra (la organización alineada y más estructurada), mientras el otro se iba con el barco (la estructura de acción u operación).

Según Ranson *et al.* (1980)<sup>283</sup> la estructura orgánica puede ser vista como un sistema que se “enfoca a la diferenciación de puestos, formulación de reglas y procedimientos y designación de autoridad<sup>284</sup>”, así que la estructura organizativa ayuda a disminuir la incertidumbre en el interior de la entidad. Mientras tanto, Ivancevich y Matteson (1996) enfatizan sobre la importancia de que la estructura orgánica debería considerar implícitamente a las misiones y metas de la organización. En este sentido es menester diseñar la estructura organizativa de tal forma que se garantice eficiencia en la entidad. El diseño de la departamentalización puede ser de varias formas:

- Territorial
- Por producto
- Por cliente
- Mixto o cambiante.

Cuando se diseña la estructura organizativa, se debería tomar en cuenta, según Ivancevich y Matteson (1996), que el tramo de control implica, que las interrelaciones entre el superior y subordinados aumentan de manera exponencial, mientras el número de subordinados crece aritméticamente, donde los superiores tienen que enfrentarse a tres tipos de interrelaciones personales: directo con un subordinado, directo con un grupo de subordinados y cruzado (entre subordinados). En las industrias de medicina, producción e investigación y desarrollo se requiere de mucha coordinación y contactos frecuentes. Generalmente se supone que un jefe de niveles más bajos tiene la capacidad de supervisar a más personas que un gerente (por la diferencia de complejidad en las tareas de los subordinados). La nivelación de las pirámides (postura moderna en las organizaciones) implica entonces un aumento de los tramos de control y de delegación de responsabilidades.

Ivancevich y Matteson (1996)<sup>285</sup> identifican cuatro criterios principales para el diseño de estructuras orgánicas: “*división de trabajo, delegación de autoridad, departamentalización y tramo de control*”. Otros criterios que retoman mayor importancia en la actualidad son formalización (nivel de reglas, políticas, procedimientos etc.), centralización (descentralización) y complejidad (diferenciación horizontal y vertical).

---

<sup>283</sup> citados en Ivancevich y Matteson, 1996, p. 577

<sup>284</sup> trad. esp. Sven Heinrich

<sup>285</sup> p. 586



Los modelos mecanicistas (Taylor, Administración por Objetivos etc.) ponen generalmente énfasis en altos niveles de producción y eficiencia, usando estructuras formales, centralizadas y diseñadas para trabajos especializados. Los modelos orgánicos, a su vez, buscan la flexibilidad y la adaptación, por lo tanto refuerzan la asignación según destrezas oportunas, flujo informativo circular y coordinación horizontal, favoreciendo menos niveles jerárquicos e incorporando el concepto de temporalidad y contingencia.

Para Argüelles (2007)<sup>286</sup> la estructura formal de las organizaciones incluye el organigrama, la diferenciación del trabajo, la normatividad, la jerarquización y la coordinación (integración). Generalmente la estructura formal es presentada en los manuales de la organización y otros documentos impresos de información interna. Sin embargo, la estructura formal es extremadamente cambiante y los principales factores que influyen en su diseño son el ambiente organizacional, la tecnología, los recursos humanos y la estrategia de la entidad<sup>287</sup>.

Powell (1990, citado en Hamilton, 2000) argumenta que se debería distinguir entre tres diferentes tipos de estructuras orgánicas: mercados, jerarquías y estructuras en red.

La visión de Hobbe de que los humanos siempre buscan el interés propio y que requieren por lo tanto de controles y supervisión fue asumida por la escuela mecanicista tayloriana que recomienda estructuras organizativas rígidas y relaciones de tipo subordinado - jefe (Gawthrop, 1979, citado en Hamilton, 2000). Thompson (1967, citado en Hamilton) reconoce la utilidad de un sistema mecanicista en determinados contextos de trabajo, pero aquel no tendrá la capacidad de resolver los problemas que requieren ser resueltos de fondo.<sup>288</sup>

Mayo (1933, citado en Hamilton, 2000) objetó una visión demasiado funcionalista al detectar un “*código social no - lógico*”, cuando este investigador australiano observó el fenómeno de formación de grupos de amigos y las interacciones no planeadas. Katz y Kahn (1966) y Morgan (1986, todos citados en Hamilton, 2000) ven el problema principal para el adecuado funcionamiento de las organizaciones en el desafío de cómo integrar los factores sociales y tecnológicos<sup>289</sup>. Según Katz y Kahn (1966, citados en Hamilton) se abre una brecha entre las necesidades impuestas por la estructura formal y los deseos individuales, caracterizados por la pirámide de Maslow.

Los integrantes de la Escuela de Relaciones Humanas (Argyris, Herzberg, Bennis y Likert) buscaron formas alternas para flexibilizar las estructuras organizativas enfocándolas a lograr mayor congruencia entre los propósitos organizativos y los individuales. Argyris (1965, citado en Hamilton) encontró que, cuando superiores

---

<sup>286</sup> Argüelles, 2007

<sup>287</sup> Argüelles, 2007, Figura 8

<sup>288</sup> por ejemplo a través de la innovación, la cual se logra mejor con estructuras más flexibles (según Thompson)

<sup>289</sup> la base para esta suposición formaron los experimentos del *Travistock Institute*

---

no son competentes, se causan problemas de mala información por parte de los subordinados y poca colaboración a nivel interdepartamental.

Bennis (1990) cita en su libro *Cómo llegar a ser líder* a Tom Peters quien se pronunciaba en favor de organizaciones con estructuras más planas, unidades de trabajo de mayor autonomía, sensibilidad y rapidez de innovación<sup>290</sup>. Los desafíos ante cambios constantes y la creciente especialización de los profesionistas lo hace casi imposible seguir creyendo en una figura omnipotente y sabelotodo.

Burns y Stalker (1961, citados en Hamilton, 2000) exponen que estructuras estáticas, rígidas y centralizadas son adecuadas para un ambiente en estabilidad, pero actualmente el entorno en rápido cambio constante requiere de estructuras más flexibles, descentralizadas y con tramos de control más amplios dando mayores libertades de coordinación e integración a los miembros de la organización para que se formen grupos informales efectivos y eficientes (postulado de los sistemas orgánicos o teoría de contingencia). Lawrence y Lorsch (1967a, citados en Hamilton, 2000) amplían esta teoría pidiendo una mayor diferenciación interna de las organizaciones. Katz y Kahn (1966)<sup>291</sup> enfatizan sobre el concepto de roles que se asignan a los miembros de la organización, mientras según Morgan los sistemas informativos e informáticos representan cada vez más el sostén de las actividades organizacionales (Morgan, 1986, citado en Hamilton, 2000). Por lo tanto este último investigador pide optar por una especie de principio rotativo que aproveche los talentos humanos según las adversidades que se presenten (liderazgos cambiantes).

Los cibernéticos aportaron sus investigaciones sobre los procesos de aprendizaje que ellos dividieron en aprendizaje de nudo sencillo y nudo doble (éste último representando al proceso en sí de aprender el aprendizaje)<sup>292</sup>. Un enfoque de esta naturaleza también subraya la necesidad de cambiar las estructuras organizacionales hacía un modelo flexible y constantemente cambiante.

#### 3.5.3.1. Estructura orgánica horizontal.

La estructura orgánica horizontal es aquella que trata de usar la menor cantidad de niveles jerárquicos posibles, buscando de estructurar los puestos alrededor de procesos o de clientes e incentivando la coordinación horizontal (a través de equipos de trabajo, grupos de fuerza de tarea etc.). Otras características de esta estructura son:

- tramos de control amplios
- formalización reducida
- canales de comunicación en todas las direcciones
- delegación de responsabilidades

---

<sup>290</sup> Bennis, 1990, p. 150

<sup>291</sup> citados en Hamilton, 2000

<sup>292</sup> Hamilton, *op. cit.*, p. 37

---

- poco énfasis en la división del trabajo
- importancia de grupos informales
- autorregulación y auto-administración
- participación en la toma de decisiones
- acceso a la información
- logros en equipo
- organigramas en vez de organigramas.

Byrne (1993)<sup>293</sup> ha definido una serie de características para las estructuras horizontales que son:

- La estructura se enfoca a procesos principales
- Jerarquías planas
- Uso de equipos de trabajo auto-administrados
- Medición de desempeño según satisfacción del cliente
- Remuneración y premiación por desempeño grupal no individual
- Contactos directos e intensos de empleados con proveedores y clientes.

Acker (1990, citada en Hamilton, 2000) menciona a las “*organizaciones no-jerárquicas, igualitarias*” como una forma organizativa radicalmente democrática<sup>294</sup>. Rothschild (1994)<sup>295</sup> da a este tipo de organizaciones nombres como: organizaciones colectivistas, contraburocráticas, democrático-colectivistas, opositoras e instituciones alternativas. DeLeon (1994, citada en Hamilton, 2000) encontró otros nombres más y distintos para esas entidades: post-industriales, heterarquías, adhocracias, post-burocráticas, “*cluster*” y *japoneizadas*.<sup>296</sup> Hamilton (2000) les da el nombre “*organizaciones en red*”. Todas esas organizaciones se caracterizan generalmente por los siguientes “ingredientes”:

- Estructuras planas
- Estructuras flexibles y aflojadas
- Intereses en común para formar una red conjunta (DeLeon).<sup>297</sup>

Las organizaciones en red usan principios de tipo equipos de trabajo auto-dirigidos, administración sin administradores, contratos psicológicos entre las partes, repartición de responsabilidades y tareas, empleados que toman las decisiones (empoderamiento) y un ambiente laboral donde los puestos son sustituidos por asignaciones de trabajo (DeLeon, 1994)<sup>298</sup>.

Nadler *et al.* (1992) encontraron una serie de contrastes entre las organizaciones colectivistas y las tradicionales: redes en lugar de burocracias, colaboración y

---

<sup>293</sup> citado en Ivancevich y Matteson, 1996, p. 588

<sup>294</sup> Hamilton, *op. cit.*, p. 39

<sup>295</sup> citad@ en Hamilton, 2000, p. 39

<sup>296</sup> *op. cit.*, p. 40

<sup>297</sup> citada en Hamilton, 2000, p. 40

<sup>298</sup> *Ibid.*

repartición en lugar de propiedad y confiscación, confianza en lugar de sospechas, autoridad por conocimiento en lugar de autoridad por rango de puesto etc.<sup>299</sup> Esta enumeración de contrastes de Nadler evidencia mucho las relaciones de estructuras organizativas planas y verticales con las teorías Y y X de McGregor (1960) y parece que atrás de ambas alternativas de diseño estructural está de fondo una elección entre una posición o mecanicista (jerarquías piramidales) o humanista (estructuras planas).

En la práctica se encuentran entre las organizaciones en red (entre otras)<sup>300</sup>:

- los kibutz israelitas<sup>301</sup>
- el grupo español Mondragon que ha ampliado su red de cooperativas de manera impresionante (Johnson y Whyte, 1977<sup>302</sup>; Thomas y Logan, 1982<sup>303</sup>)
- las cooperativas de contrachapado estadounidenses (Greenberg, 1986<sup>304</sup>), la estadounidense Salsedo Press (Hart, 1992, citado en Luhman, 2006) entre muchas otras cooperativas estadounidenses más<sup>305</sup>
- Avis Corporation<sup>306</sup>
- las cooperativas mexicanas Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual (Blanco, Jaral, Hernández y Nuñez, 1995), Cooperativa La Cruz Azul, el peleado y controvertido caso de *Excélsior*<sup>307</sup> y Cooperativa de Trabajadores Democráticos de Occidente (ex-Continental, fabricante de Euskadi<sup>308</sup>) (entre muchas otras más)
- SAS Group, la línea aérea escandinava durante la gestión de Carlzon<sup>309</sup>
- Oticon A/S<sup>310</sup>
- Enator<sup>311</sup>
- También es importante mencionar a un estudio organizacional de Hofstede sobre la histórica cooperativa francesa Boimondau (*Communauté de Travail Boimondau*<sup>312</sup>,<sup>313</sup>)

---

<sup>299</sup> Nadler *et al.* 1992, pp. 32-33, citados en Hamilton, 2000, p. 41

<sup>300</sup> se mencionan la organización y en paréntesis los investigadores relacionados con publicaciones sobre ésta

<sup>301</sup> Ibarra, 2000, pp. 81-83

<sup>302</sup> citados en Hamilton, 2000, p. 41

<sup>303</sup> Luhman, 2006, p. 171

<sup>304</sup> citado en Hamilton, 2000, p. 41

<sup>305</sup> véase también Luhman, 2006, pp. 168-185

<sup>306</sup> Ivancevich y Matteson, 1996, p. 221

<sup>307</sup> ya no es cooperativa, sino fue comprada por Olegario Vázquez (Grupo Imagen) en el 2006 (véase <http://es.wikipedia.org/wiki/Excélsior>; consultado el 14/6/09)

<sup>308</sup> Partida, 2007

<sup>309</sup> Bennis, [1989], 1990, p. 162 (véase Capítulo 3.5.4.)

<sup>310</sup> Hagström y Hedlund, citados en el apéndice de Shani y Lau, 1992 (véase Capítulo 3.5.4.)

<sup>311</sup> Alvesson, 1990, pp. 5-23 (un estudio que muestra que aun en organizaciones “planas” la realidad a veces es percibida distinta por los empleados)

Como Luhman (2006) menciona, al comparar la eficiencia entre cooperativas y empresas tradicionales, Doucouliagos (1997)<sup>314</sup> no encontró diferencias significativas y es muy probable que la cooperativa represente entonces la forma organizativa con que Mary Parker Follett siempre ha soñado, porque implica la toma de decisiones importantes de manera colectiva entre miembros, que comparten valores y metas. Además, las organizaciones en red ofrecen una mejor comunicación entre los miembros de la organización<sup>315</sup>, porque cada uno tiene la oportunidad de aportar algo si así lo desea<sup>316</sup>.

### 3.5.3.2. Estructura orgánica vertical.

Las estructuras orgánicas verticales son todas aquellas que se denominan también mecanicistas, es decir enfatizan la coordinación vertical más que la horizontal, usan jerárquicas, ocupan canales de comunicación formales más que informales e información fluye desde arriba hacia abajo y en forma de reportes desde abajo hacia arriba. Otras características importantes incluyen:

- Importancia de estatus según el rango jerárquico
- Típicamente uso de organigramas en forma piramidal
- Departamentalización
- División de trabajo y puestos especializados
- Énfasis en el control
- Fuerte formalización
- Importancia de eficiencia
- Cadenas de mando
- Tramos de control estrechos y
- Centralización de la toma de decisiones.

Una forma típica de estructura orgánica vertical puede ser considerada la burocracia ideal tal como la conceptualizó Max Weber (véase el Capítulo 3.4.4.). Contrario a lo que uno pueda suponer Machado y Burns (1998)<sup>317</sup> encontraron que también en organizaciones burocráticas existe la posibilidad de que se

---

<sup>312</sup> Hofstede, 1994 (véase Capítulo 3.5.4.)

<sup>313</sup> Esta lista no pretende ser exhaustiva sino se mencionan solamente las empresas y cooperativas que aparecen en fuentes primarias y secundarias estudiadas por el tesista.

<sup>314</sup> citado en Luhman, 2006, p. 171, quien menciona además a Jones (1986b). Luhman encontró estudios sobre cooperativas hechos en países como Chile, Etiopía, ex-Yugoslavia, Bélgica, pero los estudios más numerosos los ubicó en los “*EEUU (29), en Gran Bretaña (22), en la India (13), en España (12) y en Irlanda (11)*”

<sup>315</sup> posición asumida por Hamilton (2000)

<sup>316</sup> véase por ejemplo la forma cómo *Amnesty International* trabaja en redes locales a nivel mundial y la oportunidad de información que esto ofrece a este importante organismo defensor de derechos humanos.

<sup>317</sup> citados en Hamilton, 2000, p. 49

---

---

desarrollen redes informales de comunicación, abriendo el paso a innovaciones e integración.

### 3.5.4. Experiencias con jerarquías planas.

*“Looking down into a pot of boiling spaghetti, there is no apparent order. However, we can easily pull out a single strand of spaghetti and follow it from beginning to end. The individual strands are the projects in Oticon...”*<sup>318</sup>

Los autores Hagström y Hedlund<sup>319</sup> describen a la empresa danesa Oticon A/S (una transnacional con mil empleados a nivel mundial) que se dedica a la producción de aparatos de auxilio auditivo y que no usa organigramas, porque se organiza alrededor de proyectos. Las personas se asignan a las dimensiones “proyectos”, “trabajos especializados o profesionales” y a una dimensión llamada “gente” (entendida como desarrollo de personal). Las asignaciones de personal a cada dimensión son voluntarias y varían con el tiempo.

Las tres dimensiones mencionadas no son diseñadas para que se controlen mutuamente, aunque existen líderes de proyectos que son responsables para ellos. No se implementa un control de entrada y salida de personal, sino un mentor de la dimensión “gente” busca espontáneamente durante por lo menos dos veces al año a cada uno de los empleados para ofrecerle una retroalimentación de desarrollo personal. Mientras tanto la dimensión “trabajo profesional” se dedica cada viernes a tener sesiones en grupo, donde se discuten temas en común o donde también se invita a una persona en particular para que hable sobre un tema de preocupación común.

Los puestos de trabajo son asignados de tal manera que los trabajos a ejercer se adaptan a las personas y no al revés. Por lo tanto no existen puestos de trabajo formales sino los empleados cambian temporalmente o permanentemente entre tareas distintas. La alta dirección de toda la empresa (que tiene actividades en más de cien países) se reduce a dos gerentes, dos asistentes y dos secretarías. Un pequeño armario móvil es todo lo que resta de la oficina de recursos humanos. En la planta alta se mantiene un cuarto de papeles, donde se selecciona toda la correspondencia con el afán de sólo quedarse con un promedio de diez documentos al día (lo demás se escanea si resulta necesario). La empresa se deshace del papeleo sobrante de tal manera que éste pasa cortado en pedacitos por un plano inclinado de plexiglás para que todos los empleados puedan ver que esta compañía quiere evitar la burocracia. Además existe amplia distribución de información en toda la empresa, donde sólo información financiera, evaluación de

---

<sup>318</sup> trad esp. Sven Heinrich: “*Asomándose uno a una olla con espaguetis cociéndose, no se halla un orden aparente. Sin embargo, podemos extraer fácilmente un hilo de espagueti y observarlo desde su punta inicial hasta su cola final. Los hilos individuales son los proyectos en Oticon.*” (Hagström y Hedlund, apéndice de Shani y Lau, 1992, p. 184)

<sup>319</sup> publicados en el apéndice de Shani y Lau, 1992, pp. 166-191

puestos, rendimiento productivo, costos de desarrollo de productos y sueldos se mantienen en vigilio.

Este nuevo sistema ha resultado benéfico para Oticon y es más: lo salvó a corto plazo de la inminente quiebra. Falta ver los resultados a largo plazo y hay que reconocer que se trata de una empresa con casa matriz en un país caracterizado por una muy corta distancia de poder (Dinamarca).

Hofstede (1994) presenta un caso histórico bastante bien estudiado por diferentes investigadores sociales: el de una cooperativa francesa dentro de la industria de relojes de nombre *Communauté de Travail Boimondau*. Esta cooperativa fue fundada en 1950 y se constituyó con una serie de reglas, de las cuales las más importantes fueron:

1. La empresa es dirigida por la Asamblea General de todos los trabajadores, los cuales votan por las integraciones de un consejo de administración y uno de vigilancia.
2. Se debe establecer y lograr un clima de doble confianza, es decir: los trabajadores y empleados deben confiar en sus superiores y los superiores en sus trabajadores y empleados.
3. En todas las decisiones debe haber unanimidad.
4. Se opta por los principios de solidaridad con la sociedad y con los trabajadores.

La cooperativa incluía no solamente los trabajadores sino también sus familias. Se estableció la costumbre de hacer una junta cada semana entre todos los miembros productivos y se establecieron grupos vecinales que ofrecían ayuda mutua en todo tipo de problemas.

La remuneración del jefe de la cooperativa se realizaba observando una diferencia de 5:1 en relación con los niveles jerárquicos más bajos, mientras afuera (en el mercado comercial y convencional francés) esta diferencia relativa ascendía fácilmente a 10:1. La distribución de utilidades después de impuestos se hizo de tal manera que una parte se usaba para inversiones, la otra para reservas y lo restante se distribuía entre los trabajadores en una relación de 50:50 según la contribución profesional y social de cada uno.

*Boimondau* fue durante mucho tiempo la cooperativa más grande de Francia, pero luego tuvo que enfrentar muchos problemas internos y externos (caída del mercado de venta de relojes etc.). Uno de los mayores problemas internos fue que nuevos miembros de la organización no se integraban tan fácilmente. Existían dos bandos: una de cristianos y otra de marxistas. Con el tiempo el compañerismo se fue desvaneciendo y el concepto de compensación por contribuciones sociales se redujo a sólo 5% (de un 50% anteriormente). Para los puestos ejecutivos se quedaron cada vez menos personas idóneas y competentes, así que los procedimientos de elección para estos puestos perdieron paulatinamente sentido. Con el tiempo se eliminó también la regla de unanimidad, mientras las sesiones de Asamblea sobre informes financieros y rendimiento quedaron trucas, porque

los trabajadores no tenían el nivel de preparación para poder entender la eficiencia de la dirección. Sin embargo, se pudo constatar que gran parte de los trabajadores socios ascendían a puestos de responsabilidad (resultado de la auto-administración practicada).

Después de una serie de problemas macroeconómicos (deudas financieras aplastantes, cambios en el mercado de producción de relojes etc.), la cooperativa fue vendida a unos especuladores criminales por la cantidad de un franc en 1971. Luego el contrato de venta fue invalidado, pero la cooperativa tuvo que cerrar de todas formas. Mermoz, el primer *CEO* de la cooperativa comentó sobre el final de *Boimonau* de que auto-administración es solamente posible hasta cierto punto, porque el poder no se deja distribuir de manera igualitaria. Quedó incluso decepcionado de la proclamación sustancial cooperativista “*un hombre, un voto*” y descubrió para sí que un director general requiere del apoyo de los compañeros y debe ser “*electo, pero también debería ser elegido*”.<sup>320</sup>

A lo mejor uno de los casos más sonados de implementación de una estructura plana fue el de SAS Scandinavian Airlines, una línea aérea escandinava, dirigida durante esta etapa por Carlzon, un emprendedor sueco. Su excepcional estilo de liderazgo fue citado en G. Hofstede y G. J. Hofstede (2005) y en Bennis (1990). Carlzon mismo (1991) escribió un libro sobre su experiencia.

Lo revolucionario de Carlzon en su tiempo fue<sup>321</sup> que se había enfocado a las operaciones de primera línea para mejorar el funcionamiento de SAS. Los momentos de contacto entre el empleado y el cliente son para Carlzon “*momentos de verdad*”. Aprovechando estos momentos la compañía podía crecer, pero se requería de mucho mayor autonomía para los empleados de la primera línea,<sup>322</sup> es decir: la gente que tenía el contacto directo con el cliente necesitaba, por ejemplo, de una caja chica a su disposición para casos de contingencia y emergencia, requería de una capacitación amplia para enfrentar las situaciones de conflicto y toma de decisiones oportuna etc.

Los niveles medios quedaron algo resentidos por esta nueva política, porque se convirtieron en personal de *staff*: ahora tenían que apoyar a los empleados de la primera línea. Mientras tanto, los empleados de nivel jerárquico básico quedaron muy satisfechos con los cambios y Carlzon afirma que sobre todo el apoyo de este nivel le garantizó el éxito para el objetivo finalmente alcanzado de sacar a SAS de una situación amenazante y muy complicada. El ahora ex-*CEO* de SAS dice que en la situación actual, solamente cediéndole poder a los niveles operativos, se puede lograr buenos resultados en el sector servicios en general. Su estrategia también incluía la reducción de formalización, la descentralización, la

---

<sup>320</sup> Mermoz, Marcel, citado en Hofstede, 1994, p. 189

<sup>321</sup> además de una brillante política de mercadotecnia

<sup>322</sup> Carlzon entendía como primera línea a la línea jerárquica más baja, la operativa, en vez del nivel administrativo; por lo tanto proponía invertir la pirámide tradicional.

---



delegación de responsabilidades y la buena comunicación de misión y visión de la empresas a los empleados, a los sindicatos involucrados y al consejo directivo. La estrategia de Carlzon tuvo mucho éxito al principio, cuando la compañía todavía luchaba por su supervivencia, pero una vez superada la crisis, el entusiasmo se diluyó y todos los niveles empezaron a exigir mejores prestaciones, mejores salarios etc. Carlzon reconoce que una vez pasada la crisis le faltaba ofrecer una nueva meta a los empleados para que pudieran seguir en el proceso de sinergia positiva que habían logrado. Además, como en el caso de Oticon, no se debe olvidar que SAS es una empresa escandinava y el éxito de este método se debe relativar en cuanto a su significación de alcance universal, considerando el factor cultural: Escandinavia es un territorio de corta distancia de poder. De hecho el mismo Carlzon se topó con diferencias para el éxito de su estrategia en cuanto a los EEUU, donde los empleados de SAS no han podido adoptarse de igual manera a las nuevas políticas como en los países escandinavos de la casa matriz. Este fenómeno se debe (según Carlzon y Hofstede) a la política de *hire and fire* en los EEUU que provoca como consecuencia que frecuentemente los empleados sólo quieren ver felices a sus jefes (y no necesariamente a los clientes). Sin embargo, aún Carlzon establece límites a la democratización de las organizaciones:

*“...cuando digo que debemos rechazar la estructura jerárquica en un negocio orientado hacia los servicios, no estoy abogando por una democracia corporativa en su forma pura. Ciertamente que a todo el mundo...se les debe dar la oportunidad para que hablen sobre sus propias opiniones e ideas. Pero no todos ellos pueden estar involucrados en cada decisión final.”*<sup>323</sup>

### 3.6. Modelos de estructura orgánica.

*“Ja, mach´ nur einen Plan!  
Sei nur ein grosses Licht!  
Und mach´ dann noch ´nen zweiten Plan,  
Geh´n tun sie beide nicht.”*  
(Bertolt Brecht, *Die Dreigroschenoper*<sup>324</sup>)

---

<sup>323</sup> Carlzon, 1991, pp. 51-52

<sup>324</sup> Trad. esp. Sven Heinrich:

*“¡Sí, tú sólo hazte tu plan!*

*¡Pretende ser una gran lumbrera!*

*Y luego hazte tu segundo plan,*

*No funcionará ninguno afuera.”* (Brecht, Bertolt, citado en Hofstede, 1994, p. 154)

---

La utilidad de un modelo representativo de estructura orgánica radica en lo idóneo y oportuno en que logra captarla usando generalmente un modelo sistémico en forma gráfica, en el cual los miembros de una organización pueden orientarse en cuanto a sus interrelaciones, sus niveles jerárquicos y sus funciones. En realidad antes de la idea de cualquier diagrama de este tipo surgió el principio de la división del trabajo, introducido y defendido por Adam Smith (1776). A partir de este principio emergieron todo tipo de cuestiones relacionadas con el poder, la autoridad, la cadena de mando, tramo de control, departamentalización (inclusive territorial), las relaciones colaterales, el control etc. De cierta manera todos estos aspectos están implícitamente incluidos y deben ser considerados en la elaboración de un modelo organizativo, por lo cual éste se convierte en una importante herramienta estratégica para las entidades.

Una gran desventaja de estas gráficas es que no representan las relaciones informales, aunque ahora ya se sabe y se tiene conciencia sobre la importancia de éstas en cualquier tipo de organización. Puede presentarse el problema que entidades muy formalizadas, poniendo especial énfasis en la importancia de sus modelos de estructura orgánica, se queden encerradas y apegadas a la concepción de estas gráficas rígidas y se olviden de sus limitaciones en contemplar las relaciones de cualquier entidad con el exterior.<sup>325</sup>

Según Echegaray (1998), los aspectos claves necesarios de considerar en la elaboración de gráficas de estructura orgánica son: división de trabajo, el tipo de puestos, las relaciones jerárquicas entre éstos, los canales formales de comunicación y los “niveles o estratos de dirección”.<sup>326</sup> Echegaray identifica a cinco formas en la división de trabajo: “*agrupamiento por conocimiento y destreza...[...], agrupamiento por proceso de trabajo...[...], agrupamiento por tipo de producto...[...], agrupamiento por tipo de cliente...[...]* y *agrupamiento por lugar...[...]*”.<sup>327</sup>

Nonaka y Takeuchi (1995, citados en Hagström y Hendlund)<sup>328</sup> proponen que se deben considerar tres dimensiones distintas, pero al mismo tiempo similares al elaborar un modelo organizativo: la jerarquía, la fuerza de tarea y la base de conocimiento. Las organizaciones, que siguen usando gráficas de estructura orgánica de una sola dimensión, tienden a ignorar gran parte de la compleja estructura real no tan visible a primera vista, con la cual sus respectivas organizaciones seguramente cuentan.

Hofstede (1994) critica que estas representaciones de estructura orgánica son diagramas de distribución de control formal, que no toman en cuenta las relaciones de apoyo existentes en las entidades.<sup>329</sup> Además el investigador holandés contrasta el uso de este tipo de modelos con la teoría de sistemas y de

---

<sup>325</sup> Teece, David, publicado en el apéndice de Shani y Lau, 1992, p. 144

<sup>326</sup> Echegaray, 1998, p. 8 del Capítulo Conceptos Básicos

<sup>327</sup> basado en Mintzberg, Henry, 1981, citado en Echegaray, 1998, pp. 4-6 del Capítulo Conceptos Básicos

<sup>328</sup> Hagström y Hendlund, apéndice de Shani y Lau, 1992, p. 183

<sup>329</sup> Hofstede, 1994, p. 134

complejidad formulados por Von Bertalanffy y Boulding. Estos investigadores encontraron nueve diferentes niveles de complejidad en los sistemas orgánicos conocidos:

1. "Marcos estáticos
2. *Sistemas dinámicos con movimientos predeterminados*
3. *Control de nudos cerrados o sistemas cibernéticos*
4. *Sistemas homeostáticos como las celdas biológicas*
5. *Flora viviente*
6. *Fauna*
7. *Humanos*
8. *Organizaciones humanas*
9. *Sistemas trascendentales.*"<sup>330</sup>

Si se toma en consideración esta jerarquía de complejidad de los sistemas queda evidenciado que al usar en organizaciones gráficas tradicionales de estructura orgánica se pretende describir un sistema de nivel ocho con una figura que pertenece al nivel uno, abriéndose una brecha respecto a su nivel de significación para representar y predecir verídicamente un determinado sistema organizativo. Sin embargo, Hofstede admite que el nivel ocho es un nivel que el cerebro humano ya no puede comprender lo suficientemente.

### 3.6.1. Tipología de organigramas.

"[Se]...debe conceptualizar un organigrama en función de su razón de ser y de las competencias esenciales para que le sea útil, apegándose a criterios como precisión, sencillez, uniformidad, presentación y vigencia. [...] [la elaboración de un organigrama] ...consta de los pasos siguientes: a) autorización para realizar el estudio, b) integración del equipo de trabajo; c) determinación del programa de trabajo; d) captación de la información; e) clasificación y registro de la información; f) análisis de la información, y g) diseño del organigrama."<sup>331</sup>

Un organigrama constituye una figura gráfica mecanicista que ilustra una determinada estructura orgánica conceptualizada para una entidad en particular. Este tipo de figuras son fotografías estáticas a veces impersonales a veces incluyendo los nombres de cada miembro organizacional, que muestran un diseño preconcebido de relaciones de puestos, funciones asignadas, niveles jerárquicos, número de personas asignadas a cada puesto y tramos de control. Organigramas son una herramienta que guía la actividad organizativa de toda la entidad y su forma de conceptualización tiene un fuerte impacto en el comportamiento organizacional. Estas gráficas son mecanicistas, porque contemplan a los recursos humanos como si fueran piezas de un juego de ajedrez, tratando de aprovechar fortalezas y competencias específicas del personal en favor de los objetivos organizacionales. El establecimiento de jerarquías lleva a una estructura

---

<sup>330</sup> *op. cit.*, p. 168, trad. esp. Sven Heinrich

<sup>331</sup> Franklin, 2004, p. 118

cementada, caracterizada por poca flexibilidad. La reducción del personal a una función específica hace surgir el problema de reducir el talento humano a una sola perspectiva y encajarlo en un objetivo funcional. Visto de esta manera, estructura orgánica y organigrama son una contradicción entre sí, porque algo orgánico no es estático. Por lo tanto se trata de una expresión más de un pensamiento empresarial en rectángulos y cuadrados en vez de uno en círculos<sup>332</sup> y movimientos para que se aprovechen talentos de manera realmente orgánica, interdepartamental y enfocados a proyectos, tareas y metas. En este contexto Argüelles (2007) identifica como principales desventajas de una estructura funcional: falta de un enfoque en resultados, énfasis en la especialización, exclusión de relaciones de coordinación, acumulación de toda la responsabilidad en una persona (Director General o Presidente) y pocas oportunidades de adaptarse a cambios. Además identifica tres tipos de estructura divisional como alternativas a la estructura formal clásica: la estructura de productos, la geográfica (o territorial) y la de mercado.<sup>333</sup>

En los organigramas clásicos, además de los puestos laborales de la organización lineal, se representan también los puestos laborales con funciones de staff, es decir los que asesoran y ayudan a resolver problemas y conflictos internos o externos.<sup>334</sup> Una estructura funcional es una que se diseña en base a funciones principales que se ejercen dentro de una entidad como son ventas, compras, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, manufactura, investigación y desarrollo etc. Echegaray (1998)<sup>335</sup> menciona, además de las estructuras piramidales tradicionales (divisional, funcional, mecánica, multidivisional y profesional), las estructuras orgánicas de “tela araña”, la de *starburst* (“explosión de estrella”), la estructura de organización de referencia (que es una asociación tipo alianza entre varias organizaciones formando una “población organizacional”), las estructuras de organización efímera (que tienen una existencia temporal y se forman como una red de varios nodos que están compuestos por un grupo de personas), la estructura misionaria (organizaciones

---

<sup>332</sup> “*Los racionalistas de sombreros cuadrados piensan, en cuartos cuadrados, mirando al piso, mirando al techo. Se limitan*

*A triángulos y rectángulos. Si ensayaran romboides, conos, líneas sinuosas, elipses – como, por ejemplo, la elipse de la medialuna-*

*usarían sobrero mejicano.*” Stevens, Wallace, “Los seis paisajes significativos”, citado en Bennis, [1989] 1990, pp. 20-21

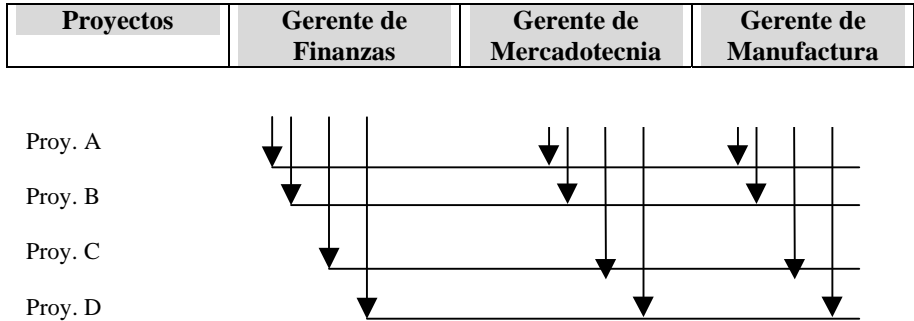
<sup>333</sup> Argüelles, 2007, Figura 8

<sup>334</sup> generalmente los directores de Recursos Humanos se contratan en esta función

<sup>335</sup> Echegaray, 1998, pp. 62-63, Campo de Aplicación de las Estructuras Organizacionales

sencillas que se forman alrededor de ideologías, valores etc.), la estructura innovadora (formada por grupos interdisciplinarios con muy pocas jerarquías) y la estructura empresarial (tipo familiar).

El modelo *matrix* puede ser considerado una combinación de dos modelos conceptuales básicos (el orgánico y el mecanicista): el enfoque principal está en los proyectos, pero varios gerentes o jefes se coordinan entre ellos para sacarlos adelante, así que un subordinado puede encontrarse fácilmente en la situación de tener que reportarse con varios jefes a la vez (basado libremente en *Exhibit 14-6*, Ivancevich y Matteson, 1996):



**Figura 5. Estructura matricial.**

Este modelo fue implantado en industrias que se desenvuelven en mercados rápidamente cambiantes, en los cuales suceden constantemente desarrollos de nuevas tecnologías etc. La implementación de la estructura matricial proporciona la oportunidad de enfrentar la incertidumbre de manera más coordinada, usa los recursos más eficientemente, genera excelencia técnica, mejora la motivación y el compromiso laboral, ofrece oportunidades de desarrollo personal y da a la alta gerencia más tiempo para planeaciones de largo plazo.<sup>336</sup> Las organizaciones *matrix* pueden surgir de forma evolutiva empezando con una unidad de fuerza de tarea, alcanzando a equipos de trabajo, implementando el puesto de director de línea de producto y terminando en un departamento de dirección de productos (constituido por subgerentes de cada departamento formal para una línea de productos). Las compañías multinacionales que usan mucho este tipo de estructura orgánica confrontan, además de la complejidad en sí de este modelo, el desafío de tener que adaptarse a las culturas de diferentes países huéspedes.<sup>337</sup>

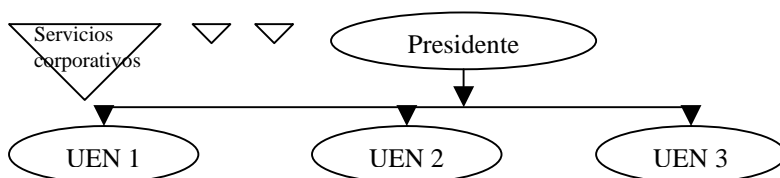
<sup>336</sup> Ivancevich y Matteson, 1996, pp. 592-593

<sup>337</sup> véase Capítulo 3.5.2.

La estructura organizacional tipo *matrix* (una estructura también muy criticada por los Hofstede<sup>338</sup>) se desarrolló en los años 60 para la NASA. Ironía del destino: después del desastre del *Challenger*<sup>339</sup> esta estructura fue cuestionada seriamente por ser supuestamente responsable de este trágico accidente.

Organizaciones tipo uva (*clusters*) son una forma de estructura que se caracteriza por grupos aglomerados con distintas funciones de excelencia: liderazgo central (un grupo compacto que mantiene la visión, misión y alta dirección), unidades de negocios (compuestos por mini y micro negocios y clientes externos), unidades tipo *staff* (ofrecen servicios internos y cobran cada uno), equipos de trabajo por proyecto (asignados a la realización de determinados proyectos), equipos de alianza (formación de unidades que comparten tareas con otras entidades en actividades generales como mercadotecnia, ventas, desarrollo e investigación etc.) y equipos de cambio (equipos formados para obtener resultados específicos al revisar actividades) (Mills, citado en Band, 1994)<sup>340</sup>.

También Franklin<sup>341</sup> expone sobre el modelo de los *clusters* (que él llama en español unidades estratégicas de negocios o UEN) y propone la siguiente estructura ejemplar para este tipo de organización:



**Figura 6. Estructura de UENs. (Basada en Franklin, 2004, p.105).**

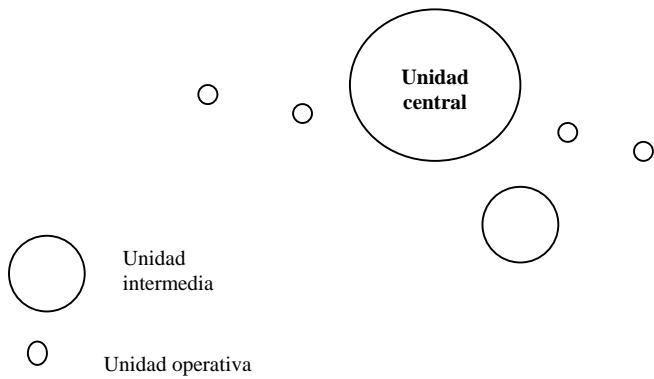
El organigrama módulo/equipo representa otra forma de conceptualizar gráficamente organizaciones de tipo *cluster*. En éste las diferentes unidades (dirección general, de grupo, de área, de proyecto etc.) están agrupadas de la siguiente manera:

<sup>338</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “*Organizaciones tipo matrix son costosas, muchas veces requieren duplicar mandos superiores y su funcionamiento puede causar más problemas de los que resuelve.*” (Hofstede, G. y G. J. Hofstede, 2005, p. 346)

<sup>339</sup> basado en la nota 4 de Hamilton, 2000, p. 32

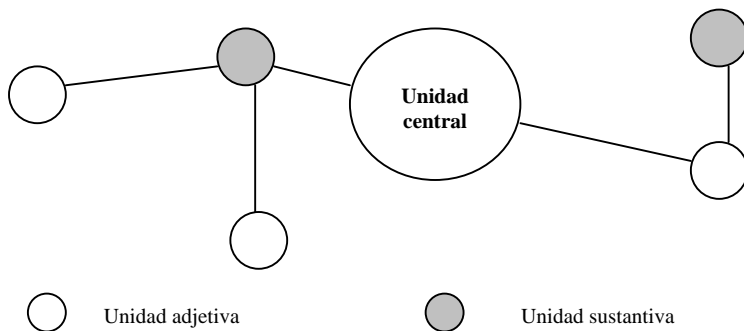
<sup>340</sup> Band, William, publicado en Ivancevich y Matteson, 1996, p. 601

<sup>341</sup> Franklin, 2004, pp. 104-118



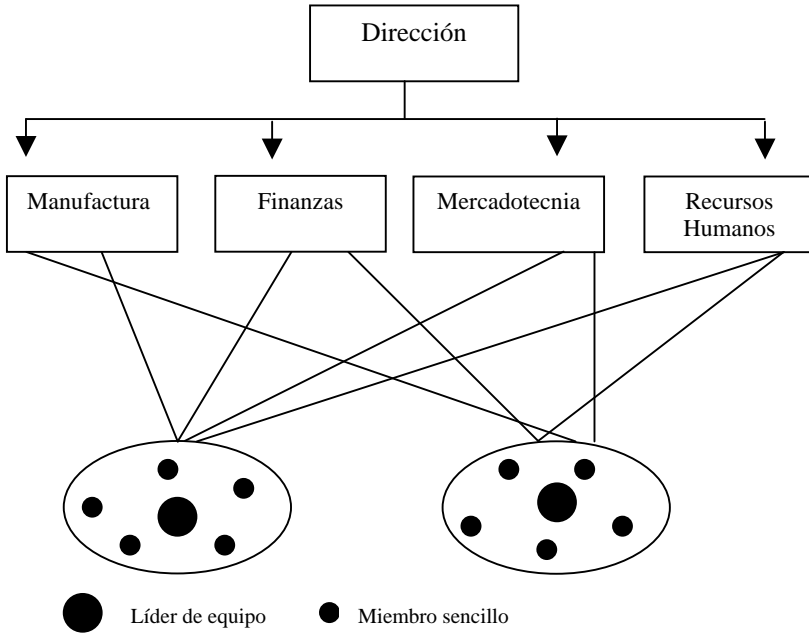
**Figura 7. Estructura módulo/equipo. (Basada en *op. cit.*, p. 109).**

También en el caso de los módulos entrelazados se trata de una forma de *clusters*, donde se permite una interacción más espontánea, siempre enfocada hacia un proceso.



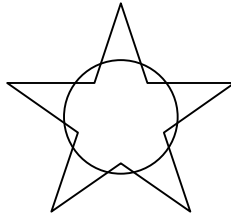
**Figura 8. Módulo entrelazado. (Basado en *op. cit.*, p.110).**

Una estructura ubicada entre *matrix* y unidades de negocio es la estructura unidad/equipo (según Franklin):



**Figura 9. Modelo unidad/equipo. (Basada en *op. cit.*, p. 107).**

La estructura bisagra es una estructura que busca la innovación a través de grupos multifuncionales y un alcance de largo plazo.



**Figura 10. Estructura "bisagra". (Basada libremente en *op. cit.*, p 108).**

La estructura de trébol es una que ubica la dirección en el centro, donde se juntan las hojas (representando el *staff* externo, las áreas sustantivas y las áreas adjetivas) y el tronco (la base operativa).



---

Las estructuras móviles, a su vez, constituyen formas de representación de sistemas organizativos de aplicación más reciente y se caracterizan por tomar en cuenta las condiciones rápidamente cambiantes del entorno:

Las fluxoestructuras son de este tipo de organigramas. Éstas usan su propia simbología para distinguir entre elementos esenciales como atención a clientes, procesos esenciales e integración global, mientras otros símbolos de forma rectangular con triangulitos de color agregados indican, cuáles áreas se encuentran en procesos de fusión, cambio, reestructuración, eliminación y/o fortalecimiento. La fluxoestructura se usa sobre todo en procesos de diagnóstico o cambio organizacional para analizar el organigrama en uso y adecuarlo mejor a funciones importantes de la entidad.<sup>342</sup>

### 3.6.2. Organigráficos.

*“...using an org chart to ‘view’ a company is like using a list of municipal managers to find your way around a city.”<sup>343</sup>*

El investigador canadiense Mintzberg (1999) es considerado uno de los grandes expertos en el área de estructura organizacional y organigramas. Mintzberg y van der Heyden (1999) predicen la desaparición de la importancia de los organigramas, porque las estructuras modernas son cada vez más orgánicas y flexibles y simultáneamente más complejas. Los investigadores mencionados sugieren la introducción de una nueva forma de organigrama, los organigráficos (*organigraphs*). El objetivo de los organigráficos sería representar de qué entidad se trata y cómo ésta funciona, enfocándose a las interacciones críticas entre personas, productos e información. Un artículo en la revista *Business Week* reveló que actualmente los organigramas se ven más como pizzas, explosiones estrellares y hojas de trébol.<sup>344</sup> Otros organigramas (como el de Carlzon, siendo *CEO* de *SAS* en los noventas<sup>345</sup>) proponen representar la pirámide de forma invertida.

Los organigráficos que piden los autores son representaciones de procesos, que incluyen los diferentes aspectos del negocio y estructuras de organización. Lo apropiado sería entonces entender a las actividades como cadenas y mostrarlas así, donde cada actividad adquiere cierta independencia. Además, Muchas tareas son mejor representadas como redes y nudos (*webs* y *hubs*), donde los nudos constituyen puntos centrales (personas o lugares), en los cuales se coordinan

---

<sup>342</sup> Todos los modelos representados en este subcapítulo están basados libremente en las representaciones propuestas por Franklin, *op. cit.*, pp. 104-118

<sup>343</sup> trad. esp. Sven Heinrich: “...usar un organigrama para ‘mostrar’ una compañía es como usar una lista de presidentes municipales para ubicarse en una ciudad.” (Mintzberg y Van der Heyden, 1999, p. 87)

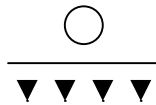
<sup>344</sup> *op. cit.*, p. 88

<sup>345</sup> véase el Capítulo 3.5.4.

acciones. Las redes son matrices sin centro y permiten el libre flujo de información, personas e ideas.

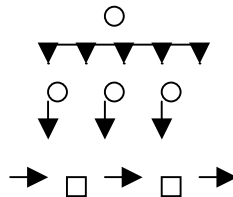
La técnica de emplear organigramáticos incluye además oportunidades para encontrar nuevas formas de organizar las actividades. Mientras el modo tradicional para diseñar organigramas fue el de usar líneas y rectángulos, en realidad sólo se representaban cadenas de mando y puestos. Los organigramáticos serían sistemas más abiertos que ofrecen oportunidades creativas para encontrar y representar estructuras alrededor de actividades esenciales, procesos y relaciones personales. Lo más adecuado resultaría incorporar los elementos geométricos que más se aproximen a lo que realmente pasa dentro de una entidad. Entre las formas más comunes se encuentran, además de redes y nudos, conjuntos y cadenas. Un organigramático establecido alrededor de competencias centrales de una entidad podría, por ejemplo, terminar en un diagrama circular, donde el director general sea colocado en el centro como persona más envuelta en todas las actividades. A veces la representación de la actividad de dirigir es mejor entendible como una red, porque los directores generales o presidentes de la compañía deben estar metidos en todo un poco. Resultaría interesante entender la distribución de recursos como una acción de conjuntos establecidos, el control como cadenas, la coordinación como nodos y representaciones para la creación de sinergias en favor de actividades como redes. A partir de los organigramáticos, Mintzberg y Van der Heyden encuentran cuatro filosofías de dirección:

1. La filosofía del conjunto divisional:



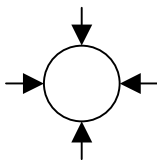
**Figura 11. Conjunto divisional.** (Basada en Mintzberg y Van der Heyden, *op. cit.*, p. 94).

2. La filosofía de cadenas, donde los directivos siguen controlando el desempeño general:



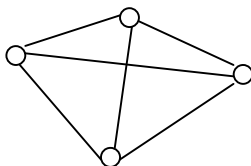
**Figura 12. Cadenas.** (Basada en *ibid.*).

3. La filosofía de nodos, donde a los directivos les corresponde coordinar:



**Figura 13. Nodos. (Basada en *ibid.*).**

4. La filosofía de redes donde los directivos son agentes de sinergias:



**Figura 14. Redes. (Basada en *ibid.*).**

Mintzberg y Van der Heyden recomiendan la primera filosofía solamente a las burocracias que requieran de controles rígidos y donde las actividades sean estrictamente programadas. Por lo tanto, el puesto del directivo moderno debería estar representado en el centro, como nodo, o como red.

Organigráficos que buscan poner énfasis en los aspectos de comunicación informal y ausencia de niveles jerárquicos ayudan a crear una atmósfera de diversión y satisfacción en el trabajo, pero la aplicación de estos modelos se complica, cuando las organizaciones son muy grandes y los niveles jerárquicos muy diferenciados<sup>346</sup>. Alvesson (1990) reclama a Mintzberg que éste no toma en cuenta que el organigrama y la estructura organizacional sólo pueden existir a partir de valores y metas compartidos, así que el organigráfico mejor dibujado no sirve, si lo que esté establecido ahí, no sea compartido por los miembros de la organización.

### 3.7. Sumario de teoría y aportaciones a la estructura orgánica.

La teoría de sistemas (von Bertalanffy, 1950; Letiche, 2000; Bergman, 1912, citado en Letiche) es la base científica para las ciencias sociales en la actualidad,

---

<sup>346</sup> Alvesson, 1990, p. 22

ya que las ubica en su respectivo contexto y hace reflexionar a los investigadores sobre el alcance limitado de sus estudios (Irigaray, 1974, Holland, 1995, ambos citados en Letiche, 2000). Las teorías de sistemas y complejidad ponen en evidencia la importancia de agentes que se mueven entre dos estados sistémicos diferentes y que se convierten en principales responsables de hacer emerger un nuevo orden que se ajusta más a las nuevas condiciones ambientales (teoría sinérgica de Haken, 1970).

Extendiendo el concepto de emergencia a las organizaciones (Bergmann, 2000) surgen los conceptos creatividad e innovación (Bowen, 2004, Prakash y Gupta, 2008). Ambos estudios son conservadores en el sentido de que no ofrecen soporte a las teorías modernas de que se requiere de organizaciones auto-administradas, auto-reguladas y planas para resolver los problemas relacionados con la revolución del conocimiento y las necesidades de crear organizaciones extremadamente flexibles. Mientras Damanpour, 1995; DeCanio, Dibble & Amir-Atefi, 2000 (todos citados en Bowen, 2004) piden menor formalización en las organizaciones para incentivar la innovación, Prakash y Gupta (2008) se expresan en favor de mayor formalización en las organizaciones para conseguir este mismo objetivo (apoyados por estudios de Srivastava, 1991 y March y Heath, 1994, todos citados en Prakash y Gupta, 2008). Sin embargo, Prakash y Gupta y Bowen coinciden en que las organizaciones horizontalmente complejas e integradas (especializadas y diferenciadas) son mejor preparadas para el ambiente y entorno moderno.

Jones y Krikorian (2003) y Bowen (2004) coinciden en recomendar un enfoque por etapas donde la auto-organización es importante al principio, pero después debe haber un ambiente estable.

Damanpour (1995, citado en Bowen, 2004) sólo encuentra una moderada asociación positiva entre la participación en la toma de decisiones y la innovación, mientras grados de jerarquía y de formalización no influyen en la capacidad de innovación.

Este investigador también contradice el consejo de crear entidades más pequeñas para apoyar la creatividad. En cuanto a la concentración de autoridad Prakash y Gupta (2008), por su parte, han encontrado diferencias según los sectores industriales que estudiaron. Drach-Zahany, Somech, Granot y Spitzer (2004, citados en Prakash y Gupta, 2008) ven especialmente peligrosa una alta autonomía y flexibilidad para la fase de implementación de una innovación.

Lo encontrado por Damanpour contrasta con lo expuesto por Prakash y Gupta quienes citan a West (1990) y Dunphy & Bryant (1996) los cuales han señalado a la participación en la toma de decisiones como un incentivo para la innovación. Shani y Lau (1992) le suman todavía su efecto motivante y Shadur, Kienzle y Rodwell (1999, citados en Prakash y Gupta, 2008) han encontrado su impacto positivo en las relaciones interpersonales.

Thompson (1993, citado en Bowen, 2004) aporta la idea de que se debería distinguir entre ambientes de pensamiento divergente (creatividad) y ambientes de pensamiento convergente (producción).

---

Hamilton (2000) demanda considerar la diferencia de perspectivas entre hombres y mujeres y enfatiza sobre la capacidad femenina para la coordinación horizontal. Además pide tomar las organizaciones colectivistas de mujeres como ejemplo para estructurar nuevas organizaciones más flexibles y democráticas.

Marx (1867), Icke (2001, 2003) y Marris (2001) han hecho importantes aportaciones sobre el panorama macro político, coincidiendo en descubrir una mano no tan invisible en los acontecimientos históricos mundiales (contrario a Smith). Los conceptos anarquía (Proudhon, Tucker) y burocracia (Weber, 1922) pueden entenderse como antagonicos en la teoría política y juegan un importante papel en las conceptualizaciones de cómo debería funcionar una organización.

Los estudios de comportamiento organizacional (Ivancevich y Matteson, 1996; Shani y Lau, 1992) han ayudado a entender mejor la actuación de los individuos, de sus grupos y de organizaciones entre sí. El enfoque estadounidense más psicológico es ampliado por el etólogo Lorenz (1963) quien hace evidente toda una gama de cuestiones éticas relacionadas con el comportamiento y su estudio, de cierta manera conduciendo a los posteriores postulados éticos de Mitroff, Mason y Pearson (1994, citados en Ivancevich y Matteson, 1996).

La cultura organizacional (G. Hofstede y G. J. Hofstede, 2005, Hofstede, 1994) es la dimensión que parece poner en duda muchas generalizaciones de la ciencia de la administración, particularmente las concebidas por autores estadounidenses. Al ofrecer cinco índices Hofstede encuentra una herramienta universal para entender comportamientos organizacionales según el contexto cultural.

Las estructuras organizacionales son las plataformas en las que se mueven los individuos. Su diseño tiene un impacto importante en el rendimiento organizacional y en la capacidad de adaptación frente a cambios del entorno. Mientras muchos científicos sociales promueven modelos organizacionales planos (Hamilton, 2000; Luhman, 2006, Carlzon, 1991; Bennis, 1990; Burns y Stalker, 1961, citados en Hamilton, 2000;), otros rescatan las calidades de las estructuras verticales (Robbins, 1999; Leavitt, 2003, ambos citados en Prakash y Gupta, 2008; Weber, 1922; Machado y Burns, 1998, citados en Hamilton, 2000). A partir de tres casos prácticos se narran las experiencias con jerarquías planas que generalmente no son tan conocidas para abordar sobre sus respectivas ventajas y desventajas.

Finalmente los organigramas (Franklin, 2004; Echegaray, 1998; Argüelles, 2007) y organigráficos (Mintzberg y Van der Heyden, 1999) son representaciones gráficas de la realidad estructural de las organizaciones aunque Alvesson (1990) y G. Hofstede (1994) ponen en duda su validez y significado práctico.



## CAPÍTULO IV

### LA INDUSTRIA REFRESQUERA EN MÉXICO

*“Es más importante en materia de salud ... prevenir las enfermedades del corazón, prevenir las enfermedades de la diabetes y prevenir las enfermedades de sobrepeso. ¿Por qué razón amigos? Porque de veras ... a todos nos va mal y sale mucho más caro. Por ejemplo, cuidarse de tomar alimentos que engordan o que tienen mucha azúcar, puede servir mucho más que ya tener diabetes, y tener que hacerse, a cierta edad, por ejemplo, los procesos de hemodiálisis ... [...] .... o tomamos a los niños, los acostumbramos a darles refresco a toda hora; México es el país que, ciertamente, consume más refrescos o uno de los países que más refrescos consume por cabeza en todo el mundo ... [...] ¡Ah! Pero también, ojo, ya México, y esto no es ninguna honra, ya México es el país en el mundo que tiene el mayor número de niños gorditos en todo el planeta..., el país con mayor problema de obesidad infantil y el segundo con problemas de obesidad adulta. [...]”*<sup>347</sup>

#### 4.1. Breve historia del sector en México.

Entendido el refresco como cualquier bebida carbonatada, producida a base de agua, en casos con saborizantes y gas carbónico, la industria refresquera mexicana nació por finales del siglo XIX.<sup>348</sup> En 1886 se fundó la empresa “La Montañesa”, que después de varias fusiones hizo parte de la Compañía Topo Chico, S.A., dedicada al embotellamiento de agua a partir de 1895. Por principios del siglo XX le siguieron Electropura (agua purificada y limonadas), “El Gallo” y “Mundet” (embotelladoras de gaseosas y limonadas).

Al principio la distribución se hizo en pequeños carritos de madera tirados a mano y más tarde, cuando se comercializaban pedidos más grandes, con carruajes tirados por mulas o caballos.

---

<sup>347</sup> Calderón, “presidente..., durante la inauguración de una Unidad Médica Especializada para la Atención de Enfermedades Crónicas, Versión estenográfica, 7 de abril de 2009” (citado en “Por mi madre, BOHEMIOS”, *Proceso*, 2009, p. 62)

<sup>348</sup> En 1896 Coca-Cola logró su primer presencia en territorio mexicano según el artículo “Traguito amargo”, publicado en <http://www.procto.com.ve/203/notas/coke.html>; consultado el 16/6/09

Durante la segunda década del siglo XX se introdujo una nueva tecnología en la industria refresquera en cuanto al envasado: se empezó a usar la corcholata (“*envasado rápido y ... mejor conservación del producto*”)<sup>349</sup>. Industriales mexicanos, que pronto adoptaron esta tecnología inventada en los EEUU, fueron Arturo Mundet (Sidral Mundet) y Antonio Rivera (productor de corcholatas y embotellador).

Fue en 1918, cuando la cervecería Cuauhtémoc curiosamente recurrió a la constitución social de las cooperativas al fundar su Sociedad Cooperativa de Ahorros e Inversiones para los Empleados y Operarios de la Cervecería Cuauhtémoc, S.A. para apoyar a sus trabajadores en cuestiones de crédito, actividades deportivas, de educación etc.<sup>350</sup>

En los años treinta las embotelladoras mexicanas alcanzaron una velocidad de producción de 120 botellas por minuto y existieron dos mil trescientas embotelladoras en todo el país (entre éstas Mundet, Robina y Rodríguez en la Cd. de México, “*García en Guadalajara y ... Barragán, Guajardo y Fleishman en el norte y noreste del país*”<sup>351</sup>). En esta época también empezó a presentarse el fenómeno de embotellar productos de franquicias extranjeras, y la antecesora de FEMSA se constituyó como *holding* en 1936 bajo la denominación social Valores Industriales, S.A. (“[pero en realidad] *Su origen data desde 1890...*”, cuando se fundó la Cervecería Cuauhtémoc)<sup>352</sup>.

Durante los años cuarenta y cincuenta México pudo crecer económicamente, porque los EEUU estaban llenamente involucrados en la Segunda Guerra Mundial y la de Corea. La introducción de nueva maquinaria en la industria embotelladora permitió elevar la producción a 300 botellas por minuto (empleando a 30,000 trabajadores, utilizando para el reparto a 4,000 camiones y comercializando los productos a través de 100,000 pequeños negocios y tiendas en territorio nacional). Sin embargo, el alto costo de esta tecnología llevó a una importante reducción de las plantas productivas en México “*a menos de mil quinientas*”<sup>353</sup>.

En 1939 se fundó la embotelladora Refrescos Pascual, S.A. que por los mediados de los años 80 después de un conflicto laboral se convirtió en Cooperativa que sigue siendo una importante entidad en el mercado de jugos (aunque también produce refrescos tipo cola).<sup>354</sup>

En 1943 Garza Sada (en este entonces el Director de la Cervecería Cuauhtémoc) consiguió en Monterrey (junto con otros empresarios del área) la fundación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey para dar pie a una importante franquicia de educación superior privada en México.

---

<sup>349</sup> [http://www.anprac.org.mx/50\\_2.html](http://www.anprac.org.mx/50_2.html); consultado el 19/6/09

<sup>350</sup> véase <http://www.femsa.com/es/about/history/>; consultado el 15/6/09

<sup>351</sup> [http://www.anprac.org.mx/50\\_2.html](http://www.anprac.org.mx/50_2.html); consultado el 19/6/09

<sup>352</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Fomento\\_Economico\\_Mexicano](http://es.wikipedia.org/wiki/Fomento_Economico_Mexicano); consultado el 17/6/09

<sup>353</sup> [http://www.anprac.org.mx/50\\_2.html](http://www.anprac.org.mx/50_2.html); consultado el 19/6/09

<sup>354</sup> véase el Capítulo 5.1.3. para mayores detalles



Durante los años 40 el Presidente Ávila Camacho creó un impuesto especial y controles de precios a productos refresqueros (entre otros). Para enfrentar esta política se fundó en 1945 la Asociación de Productores de Aguas Gaseosas, A.C. para cabildear y defender los intereses de la industria ante el gobierno mexicano. Los primeros integrantes de esta asociación fueron Robina Hns. Sucrs. S. en N.C., Sidralí, S.A., Refrescos Pascual, S.A., Embotelladora Seven-Up de México, S.A., Compañía Embotelladora Nacional, S.A., Canada Dry Bottling Co. of México, S.A. e Industria Embotelladora de México, S.A. Para 1947, la asociación ya contaba con 85 miembros y delegaciones en varios Estados de la República.

En 1951 se dio a conocer un Decreto que implicó un impacto importante en la industria refresquera, ya que sus productos fueron considerados de primera necesidad y por lo tanto incluidos en las políticas de restricciones al aumento de precios. Un año más tarde, el Presidente Miguel Alemán decretó la “Ley del Impuesto sobre Producción de Aguas Envasadas”, por la cual se introdujo un impuesto del 5% al precio de fábrica de refrescos. Cambios de precios tenían que ser autorizados por Hacienda. A pesar de estas políticas restrictivas para el sector, la industria refresquera expandió y creció.

En los años 1954 y 1955 el peso fue devaluado considerablemente, lo cual permitió la autorización por parte de las autoridades gubernamentales para la elevación del precio de los refrescos por cinco centavos en enero de 1955.

La fundación de Telesistema Mexicano, S.A. en 1955 permitió la ampliación de estrategias de mercadotecnia para promover el consumo de refrescos en el país tal como ya se hizo exitosamente en los EEUU. A su vez, el Grupo Monterrey, del cual formó parte la compañía con la denominación actual FEMSA, expandió sus operaciones de empaque en 1957.

En 1958 se promulgó la “Ley del Impuesto Sobre Compra-Venta de Primera Mano de Aguas Envasadas” que fijó una tasa del 5% a la venta de refrescos, eliminando el impuesto anterior al precio de fábrica. Para la industria refresquera se consiguió una ventaja al lograr que se le devolviera el impuesto del gas carbónico. En este mismo año, la industria también empezó a vender dos nuevos tamaños de envasado (900 c.c. y 769 c.c.).

Aunque bajo la Presidencia de López Mateos se trató de fortalecer al mercado interno, ofreciendo incluso exenciones de impuestos a la producción nacional, las restricciones al precio de los refrescos y la necesidad de producir altos volúmenes de ventas a bajos precios (usando maquinaria que permitía la producción de 2,000 botellas grandes por minuto), incrementó la tendencia de concentración en el mercado, así que “*en 1960 se registraron sólo 416 [embotelladoras en el país]*”.<sup>355</sup>

En 1962 la tasa del impuesto sobre Compra-Venta de Primera Mano de Aguas Envasadas subió a 7.5%. Negociaciones posteriores y la presentación de estudios económicos por parte de la asociación refresquera permitieron la reducción de

---

<sup>355</sup> [http://www.anprac.org.mx/50\\_5.html](http://www.anprac.org.mx/50_5.html); consultado el 19/6/09

esta tasa a 6.25% en caso de que los insumos utilizados fueran únicamente de origen nacional. El aumento de precios de refrescos tenía que ser autorizado por la Secretaría de Industria y Comercio a base de un análisis financiero.

En 1968 se producían más de 348 millones de cajas de refresco en México y el consumo per cápita anual aumentó para llegar a 198 botellas. Sin embargo, en los años 70, México atravesó una difícil etapa económica y política: la inflación aumentó considerablemente y con ella los precios promedios subieron también (entre éstos los de los refrescos). La situación llevó a la devaluación del peso frente al dólar. Afortunadamente el descubrimiento de nuevos yacimientos de petróleo luego sirvió de base para un plan de financiación de un nuevo crecimiento económico para México.

El Presidente Echeverría promulgó un cambio al Impuesto Sobre Compra-Venta de Primera Mano de Aguas Envasadas y Refrescos para aumentar el impuesto a una nueva tasa del 25%. La asociación de la industria refresquera logró convencer al Secretario de Industria y Comercio y a servidores públicos de la Dirección de Impuestos Interiores de Hacienda para que se incrementen los precios de los productos refresqueros de tamaño pequeño en tres pasos subsecuentes. Sin embargo, 1971 fue un año de retracción en la venta de refrescos (-7%). En parte esto sucedió también a causa de huelgas durante 26 días en cinco embotelladoras en el D.F.

En 1973 el subsecretario de Hacienda elaboró un oficio que permitía un subsidio de 5% en cuanto al Impuesto Sobre Compra-Venta de Primera Mano para las industrias embotelladoras nacionales pequeñas siempre y cuando explotaran marcas nacionales y fueran propiedad de mexicanos.

Durante los años 70 hubo consecutivamente aumentos a los precios de los refrescos. Además, en 1976, el Gobierno mexicano implementó un plan para la reestructuración de la industria azucarera que en parte iba a ser financiada por la industria refresquera que tenía que pagar un “Impuesto de Cupo” por cada botella vendida. Las cuotas se pagaron directamente a la Unión Nacional de Productores de Azúcar (UNPASA). El acuerdo, que sustentaba las medidas, contenía otras regulaciones adicionales como la siguiente:

*“...las empresas de la industria embotelladora de aguas envasadas habrán de abstenerse de realizar cualquier práctica comercial que tienda al monopolio o que limite la libre concurrencia al mercado de productos competitivos.”*<sup>356</sup>

La A.N.P.A.E.<sup>357</sup> y la recientemente fundada Asociación Nacional de Embotelladores de Refrescos de Marcas Mexicanas lograron luego negociar un subsidio por parte de la Secretaría de Hacienda de entre 5 y 20% en cuanto al Impuesto Sobre Compra-Venta de Primera Mano de Aguas Envasadas y Refrescos dependiendo del tamaño de venta de refrescos nacionales. Luego la

---

<sup>356</sup> [http://www.anprac.org.mx/50\\_6.html](http://www.anprac.org.mx/50_6.html); consultado el 19/6/09

<sup>357</sup> Asociación Nacional de Productores de Aguas Envasadas, A.C.

---

A.N.P.A.E. también logró suavizar el impuesto para marcas extranjeras en este mismo sentido.

En 1974 el Grupo Monterrey dividió sus ramas industriales para dar paso a la creación del Grupo Industrial Alfa, S.A. de C.V. y FEMSA (cada una de las ramas controladas por descendientes de las familias fundadoras de la Cervecería Cuauhtémoc).<sup>358</sup>

En 1978 la industria azucarera presionó para que la industria refresquera se involucrara en el negocio de la refinación del azúcar al obligarla a comprar un 10% de azúcares no refinados. En este mismo año FEMSA también cotizó por primera vez en la Bolsa Mexicana de Valores y un año más tarde fundó Coca-Cola FEMSA como subsidiaria.

Cuando en 1979 se publicó un Decreto, por el cual ciertos productos requerían de la impresión de precios máximos para el consumidor en sus empaques, éste no se obedeció plenamente en la industria refresquera, donde se optó en cambio por el uso de carteles anunciando precios máximos (entre otras repartidos en las tiendas detallistas) y la publicación de precios sólo en los camiones repartidores.

Lamentablemente la década de los ochentas fue difícil para toda la economía mexicana (crisis económicas, terremoto, nacionalización de la banca etc.). Para hacerse de nuevos ingresos el gobierno mexicano implementó en 1980 un nuevo impuesto: el IVA (con inicialmente 10%, más tarde 15%), que sustituía al anterior Impuesto Sobre Ingresos Mercantiles. Otro cambio fiscal importante fue la abolición del Impuesto Sobre Compra-Venta de Primera Mano de Aguas Envasadas y Refrescos, el cual fue sustituido por el Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (IESPS) del 15.7% sobre el precio de fábrica de cada caja vendida. Ahora la Secretaría de Comercio fue la institución, donde se tenían que gestar las solicitudes en cuanto a nuevas presentaciones y cambios de precios. En esta época se autorizaron nuevas presentaciones de 1000 c.c. para determinadas poblaciones del país. Además la producción de refrescos en presentaciones de botellas no retornables fue restringida al 10% del volumen de producción de envases retornables y en 1982 la Secretaría de Comercio dividió al país en tres zonas de precios para la venta de refrescos. De 1980 a 1989 se incrementaron 20 veces los precios de las bebidas carbonatadas.

En 1985 se fusionaron la Cervecería Cuauhtémoc y la Cervecería Moctezuma. Después, en 1988, se creó la compañía FEMSA, S.A. de C.V. como “*principal subsidiaria de VISA, que agrupa a las empresas cerveceras, de empaque, refrescos y comercio.*”<sup>359</sup>

---

<sup>358</sup> “*Se separan las empresas del grupo industrial y VISA surge como tenedora de Banca Serfin, Cervecería Cuauhtémoc y de las empresas que forman su integración vertical (básicamente empaques). La otra tenedora que se forma ese año es Grupo ALFA.*” (<http://www.femsa.com/es/about/history/>; consultado el 15/6/09)

<sup>359</sup> <http://www.femsa.com/es/about/history/>; consultado el 15/6/09

---

---

En 1983 empezó a operar la empresa refresquera Embotelladora Mexicana, S.A. de C.V., formando parte del Consorcio AGA (que a su vez fue fundado a principios del siglo XX en Guadalajara).

En 1989 la A.N.P.A.E. logró a convencer exitosamente a las autoridades gubernamentales de los efectos nocivos respecto a una supuesta sobrerregulación del mercado refresquero. Consecuentemente se eliminó el impuesto IESPS para la industria refresquera y de aguas envasadas. La eliminación de este impuesto permitió a esta industria recuperarse de una descapitalización sufrida durante la década de los ochenta y canalizar nuevas inversiones en la modernización de la maquinaria y de las flotas de distribución.

Opuesto a los años 80, los noventa fueron bastante estables en materia económica para México. Se caracterizaron por la apertura del mercado mexicano hacia el exterior (TLC etc.) y la desregulación de la economía. Durante las negociaciones del Tratado de Libre Comercio la ahora ANPRAC (actual denominación corta de la asociación refresquera) se involucró en las negociaciones concernientes a su sector, logrando una paulatina “*desgravación en diez etapas anuales iguales, para que a partir del año de 2003, los productos provenientes de Canadá y Estados Unidos quedaran libres de arancel.*”<sup>360</sup>

En 1991, después de la reprivatización de la banca nacional durante la presidencia de Salinas de Gortari, FEMSA adquirió la mayoría de acciones en el banco Bancomer S.A. de C.V. de origen español.

En 1992, la industria refresquera mexicana empleó a 128,500 personas, vendió un volumen de 13,100 millones de litros y se invirtieron 1,400 millones de nuevos pesos en activos fijos. La Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas, A.C. (ANPRAC) representa hoy una industria que está integrada solamente en el caso de esta asociación por más de 230 plantas productivas, que producen anualmente “*más de 14,000 millones de litros de refrescos y aguas carbonatadas y dando empleo a 132 mil personas.*”<sup>361</sup> La ANPRAC logró convocar a tres importantes convenciones de la industria, donde se han discutido programas de modernización e innovación en la industria refresquera, destacando la capacidad de modernización del sector frente al rezago que ha tenido en décadas anteriores, haciéndolo más competitivo. La ANPRAC representa una alianza estratégica de la industria refresquera (sobre todo de origen transnacional y/o extranjero) que realiza el cabildeo ante las diversas instituciones gubernamentales en México y la promoción de medidas de responsabilidad social realizadas conjuntamente por los miembros de la asociación (creación de la ECOCE, una organización no lucrativa que se dedica a actividades de recolección de PETs y programas de fomento a la conciencia ambiental entre los consumidores como el Eco-Reto)<sup>362</sup>. En la actualidad está constituida por los

---

<sup>360</sup> [http://www.anprac.org.mx/50\\_8.html](http://www.anprac.org.mx/50_8.html); consultado el 19/6/09

<sup>361</sup> [http://www.anprac.org.mx/50\\_10.html](http://www.anprac.org.mx/50_10.html); consultado el 19/6/09

<sup>362</sup> Los bajos volúmenes de recolección de PETs evidencian en realidad la falta de conciencia ambiental de la misma industria refresquera: hoy en día el 64.6% de envases

siguientes socios miembros: Cadbury Schweppes Bebidas México, Coca Cola (con sus trece embotelladoras), Pepsi Cola (con sus cuatro embotelladoras) y una serie de embotelladoras “independientes“ (que ofrecen sus servicios a diferentes marcas internacionales) como Consorcio AGA, Balneario y Manantiales de Lourdes, El Polo Norte, Embotelladora de Puebla, Embotelladora El Jarocho, Embotelladora Fersan, Embotellados Pasteurizados, Envasadora Gugar, Grupo Embotellador Barrilitos, Grupo García, Grupo Quan y Manantiales de Tehuacán. En 1992, Cadbury Schweppes, la transnacional británica, entró a operar en territorio mexicano al comprar la empresa mexicana Manantiales Peñafiel, a su vez fundada en 1928.

En 1993, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial publicó que la industria refresquera quedaba excluida de la canasta básica por la Ley Sobre Atribuciones del Ejecutivo Federal en Materia Económica, lo cual significaba que ya no fuera alcanzada por las políticas de precios máximos al consumidor por parte del gobierno mexicano.

Sobre todo FEMSA<sup>363</sup> logró aprovechar las nuevas circunstancias de libre mercado para a partir del año 1998 cotizar en la bolsa neoyorquina (New York Stock Exchange, Inc.). La compañía transnacional mexicana ya tenía anteriormente una asociación con The Coca Cola Company y desde 1994 con John Labatt Limited<sup>364</sup>, que compró una participación de 30% en las acciones de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma.

En 1999 la Comisión Federal de Competencia no autorizó la fusión entre The Coca-Cola Company y Cadbury Schweppes, pero luego sí autorizó la adquisición de Jugos del Valle<sup>365</sup> y de Mundet por parte de la misma compañía solicitante. Consecuentemente en el 2007 Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company adquirieron Jugos del Valle, hecho por el cual también se metieron en gran escala en la producción de jugos de fruta y otras bebidas no carbonatadas.

En el 2001 se fusionaron tres de las mayores embotelladoras del norte de México para formar Embotelladoras Arca que después de FEMSA se convirtió en la segunda embotelladora más importante del sistema Coca-Cola en México. Posiblemente en respuesta a las tendencias de concentración y de fusiones en el

---

para refrescos se venden como PET No Retornables. De éstos, en el 2007, solamente se recuperaron por medio del programa de la ECOCE 20.9%. (cifras sacadas del propio ANPRACanuario\_2007.pdf, documento digital publicado en la página *web* de la ANPRAC)

<sup>363</sup> VISA, anteriormente tenedora de FEMSA se convirtió en FEMSA desde 1998 y en FEMSA Logística como entidad formalmente independiente

<sup>364</sup> una importante cervecería canadiense

<sup>365</sup> Liliana Arenas argumenta que la CFC ha contribuido con estas decisiones a la dominancia de Coca-Cola en un mercado relacionado con los refrescos, aunque se impusieron una serie de condiciones: “*no imponer exclusividades en la distribución al canal tradicional (pequeños comercios) de refrescos y jugos, ni simular exclusividades a través de esquemas de descuento, ni negar la venta en función de productos a terceros.*” (Arenas, octubre-noviembre del 2007, p. 19; consultado el 14/6/09)

---

---

sistema Coca-Cola mexicano en el 2002 empezó a operar The Pepsi Bottling Group Mexico, S. de R.L. de C.V. como subsidiaria de PepsiCo, que al comprar GEMEX (la embotelladora mexicana más importante de Pepsi) se estableció como una compañía refresquera grande y que desde entonces ha seguido con una estrategia de crecimiento y de adquisiciones en el mercado mexicano.<sup>366</sup>

Las políticas de proteccionismo de los principales competidores<sup>367</sup> implementadas en este mercado ilustra claramente el ejemplo de AjeGroup, una empresa peruana de origen familiar fundada en 1988, que llegó a México en el 2003 formando AJEMEX con sede principal en Puebla. Al inicio de la llegada de su marca Big Cola a territorio nacional, Coca Cola emprendió un *blitzkrieg* contra Ajegroup para sacarla del mercado mexicano (“*sabotaje, violencia e intimidaciones*” según consta Alfredo Paredes de Ajegroup). AJEMEX respondió con un plan denominado “Alcones” (Altas Miradas para conseguir los Objetivos), que Paredes Zamora, director de Asuntos Corporativos y Comunicación de Ajegroup, describió de la siguiente manera:

*“Mandábamos a nuestra fuerza de ventas a aparecer en una plaza, recibíamos todos los ataques ahí mientras estábamos en otros tres o cuatro puntos, abriendo mercado.”*

Elizondo Barragán (secretario de Finanzas en Nuevo León) se convirtió durante su gestión en protagonista obstaculizador para Ajegroup, porque también hizo parte de la familia Barragán, dueña de la empresa Arca, que distribuye Coca-Cola en el norte del país: Elizondo Barragán aprovechó su puesto gubernamental para obstaculizar la entrada de Big Cola al mercado de Monterrey (el más grande en México).

La estrategia principal de AJEMEX fue atacar siendo 45% más barato Big Cola que Coca Cola. The Coca-Cola Company respondió con supuestas técnicas sistemáticas de sabotaje: alargando los tiempos para conseguir los permisos de operación (provocando revisiones de Hacienda, Infonavit e IMSS), realizando y pagando sabotajes por medio de determinados trabajadores de la misma AJEMEX. De hecho, en el 2005, a consecuencia de su forma de operar en México, Coca Cola fue condenada por la Comisión Federal de Competencia a una multa de 10,5 millones de dólares que se tenía que distribuir entre 15 diferentes embotelladoras de esta marca<sup>368</sup>, entre ellas Yoli, Coca Cola del Pacífico, Coca Cola FEMSA, Arca, Embotelladores Unidos de Morelos, Propimex, Productores y Embasadores del Bajío etc. Por mientras, AJEMEX ya obtuvo alrededor del 10% del mercado mexicano a través de su nueva marca Big Cola.<sup>369</sup>

---

<sup>366</sup> véase mayores detalles en el Capítulo 5.2.3.

<sup>367</sup> lamentadas y sufridas también por pequeños competidores como la Cooperativa Pascual

<sup>368</sup> Para el juicio AJEMEX fue invitada por la Cofeco para que declarara como tercero afectado.

<sup>369</sup> Campos, 30 de julio del 2007

En diciembre del 2006 FEMSA con sede en Monterrey adquirió su denominación social actual: Fomento Económico Mexicano,<sup>370</sup> S.A.B. de C.V. (sociedad anónima bursátil de capital variable según la nueva Ley del Mercado de Valores),<sup>371</sup> además adquirió en el 2008 Refrigerantes Minas Gerais. FEMSA es considerada la empresa del sector refresquero más grande de México (con 105,120 personas empleadas en el 2007 y con actividades que van desde la producción de empaques, cerveza, refrescos y jugos hasta servicios de logística y tiendas de conveniencia: los Oxxos<sup>372</sup>). Sin duda, Coca-Cola FEMSA es hoy en día la segunda embotelladora más grande de la marca Coca-Cola a nivel mundial y representa una de las transnacionales mexicanas más grandes e importantes después de haber comprado a la Panamerican Beverages, Inc. en el 2003.

En México los productos Coca Cola Cero fueron acusados en el 2007 de contener un endulzante que puede causar cáncer (ciclamato de sodio) y el uso del cual está prohibido en productos alimenticios en los EEUU. Esto forzó a Coca-Cola a relanzar recientemente su producto Coca Cola Cero sin el ingrediente controvertido.<sup>373</sup>

En el 2008, Ajegroup ganó un juicio de revisión en la Suprema Corte de la Nación en México contra The Coca-Cola Company en cuanto a su demanda iniciada en el 2002 por prácticas monopólicas<sup>374</sup> y competencia desleal,<sup>375</sup> en el cual se multó a la transnacional estadounidense y a sus aliados por 15 millones de dólares.<sup>376</sup>

Recientemente la industria refresquera tradicionalmente establecida en México pasa por una etapa de crisis, ya que los principales operadores en el mercado mexicano tuvieron pérdidas importantes (por ejemplo a FEMSA se le cayeron sus ganancias en el primer trimestre del 2009 en 18%).

---

<sup>370</sup> también opera desde 1979 con el nombre de su subsidiaria Coca-Cola FEMSA, S.A.B. de C.V. que tiene presencia en casi toda América Latina y que desde 1993 está caracterizada por una participación del 31% en sus acciones por parte de The Coca Cola Company (véase [http://es.wikipedia.org/wiki/Fomento\\_Económico\\_Mexicano](http://es.wikipedia.org/wiki/Fomento_Económico_Mexicano); consultado el 17/6/09)

<sup>371</sup> véase [http://es.wikipedia.org/wiki/Fomento\\_Económico\\_Mexicano](http://es.wikipedia.org/wiki/Fomento_Económico_Mexicano)

<sup>372</sup> manejadas desde 1995 a partir de la empresa Amoxxo como resultado de una asociación con Amoco Oil Company (participación 50-50); FEMSA Comercio controló 3,259 tiendas en territorio nacional en el 2004 según Castro, *CIEPAC*, No. 436, 2004

<sup>373</sup> Embotelladoras ARCA S.A. de C.V., Reporte del 28 de octubre del 2008, p. 4

<sup>374</sup> Como bien menciona Liliana Arenas, la CFC debería preocuparse con igual desempeño también por muchos otros mercados que observan este fenómeno en México: "...televisión, telecomunicaciones, cementos, aerolíneas, cervezas, farmacéuticas, tortillas, panificadoras, distribuidores de medicamentos, etc..." (Arenas, *op. cit.*, p. 19)

<sup>375</sup> También Pepsi Cola ha ganado por lo menos un juicio contra The Coca-Cola Company por prácticas monopólicas y competencia desleal (véase el Capítulo 5.2.6.)

<sup>376</sup> véase RL, Lilian, 2009, p. 8

#### 4.2. Estructura actual del mercado nacional.<sup>377</sup>

*“Coca-Cola ... es la marca con más valor en el planeta y en la historia: su nombre vale más que el producto interno bruto de un par de países.”*<sup>378</sup>

Actualmente el mercado refresquero puede ser descrito como saturado y maduro.<sup>379</sup> Cambios estructurales en la participación del mercado se dan sobre todo a partir de adquisiciones de embotelladoras pequeñas y medianas por parte de las grandes y por la introducción de nuevas marcas más económicas.<sup>380</sup>

Determinados analistas del mercado distinguen entre las principales marcas (Coca-Cola y Pepsi) y las llamadas marcas B (Big Cola, Chiva Cola, Gallito, Barrilitos<sup>381</sup>, Peñafiel, Yoli, Topo chico, Lulú etc.). En general, los principales competidores en el mercado refresquero mexicano<sup>382</sup> son:

---

<sup>377</sup> Estrictamente hablando este mercado abarca los “... ‘refrescos’, las ‘aguas minerales carbonatadas’ y las bebidas carbonatadas nombradas genéricamente como ‘mezcladores’.” (Arenas, *op. cit.*, p. 17)

<sup>378</sup> Marrón, junio del 2003, p. 43

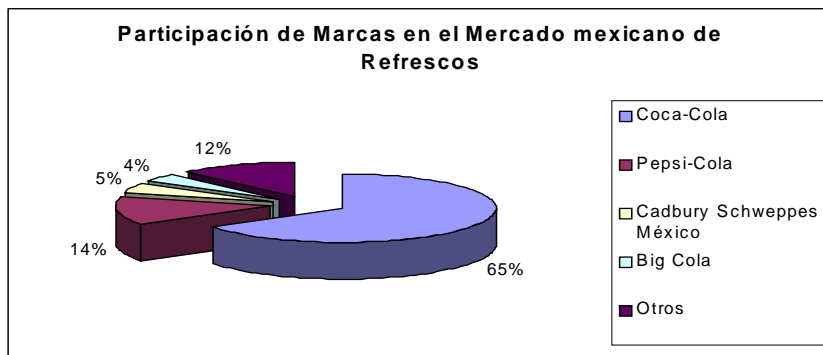
<sup>379</sup> El mercado mexicano de bebidas carbonatadas sigue siendo uno de los más grandes, pero su crecimiento se ha frenado. Datamonitor encontró para el 2006 que “...este mercado generó un total de US\$19.1 billones, contribuyendo en un 86% de todas las ganancias del sector de bebidas.” ([http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Embotelladoras%20Arca%20\(200804%20Spanish\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Embotelladoras%20Arca%20(200804%20Spanish).pdf); consultado el 14/6/09)

<sup>380</sup> Las participaciones del mercado mexicano en el 2006 en cuanto a bebidas carbonatadas fueron según Business Monitor: Coca-Cola Co.: 65%, PepsiCo: 15%, Cadbury Schweppes México: 6%, Kola Real (AJEMEX): 4%, otros: 10% (datos citados desde la Gráfica 7 del reporte de Embotelladoras Arca del 28 de octubre del 2008; véase página *web* correspondiente en la nota de pie anterior)

<sup>381</sup> marca mexicana creada en 1938

<sup>382</sup> En 1999 el mercado de bebidas carbonatadas en México tenía un valor de 5 mil millones de dólares, de los cuales 3,5 mil millones correspondían a bebidas tipo Colas según Anónimo (2009) en el artículo “Traguito amargo”.





**Figura 15. Repartición del mercado refresquero. (Figura basada libremente en datos presentados en Arenas, 2007, p. 17).**

- Coca-Cola<sup>383</sup> (existe desde hace más de 100 años en México y domina junto con sus aliados cerca del 60% del mercado mexicano, el cual representa para la transnacional estadounidense el 50% de su mercado latinoamericano y el 11% de su mercado mundial, “tiene 1.2 millones de puntos de distribución, cuenta con 66 plantas y 439 centros de producción en todo el país”<sup>384</sup>; principales marcas: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta, Fresca, Lift, Sprite, Premio, Hit, Chinotto, Frescolita, Kuat, Taí, Quatro, Delaware Punch, Mundet, Ciel, Alpi); las principales embotelladoras del sistema Coca-Cola en México son Coca-Cola FEMSA, FEMSA, Grupo Continental y Arca.<sup>385</sup>
- Pepsi Cola<sup>386</sup> (constituida, sobre todo, por cuatro grandes embotelladoras<sup>387</sup> y segunda marca refresquera más grande en México<sup>388</sup>; opera directamente por

<sup>383</sup> En octubre del 2008, The Coca-Cola Company es ubicada por The Beverage World (beverageworld.com) en el segundo lugar después de Nestlé por sus ventas globales en el mercado de bebidas del 2007: 28,857 millones de dólares estadounidenses, seguido por FEMSA en el lugar 14 con 9,761.6 millones de dólares estadounidenses, luego por Embotelladoras ARCA (inclusive exportadora de Coca-Cola a los EEUU) en el lugar 58 con 1,589.4 millones de dólares estadounidenses y por Grupo Continental en el lugar 74 con 1,128.6 millones de dólares estadounidenses. (véase [http://www.beverageworld.com/special\\_reports/Global-100\\_2008.pdf](http://www.beverageworld.com/special_reports/Global-100_2008.pdf); consultado el 4 de junio del 2009); “Para el 2000, según el ranking publicado por la revista Interbrand, la marca Coca-Cola aparece de primera en la lista mundial, con un valor de mercado de la marca de 72,5 millardos de dólares.” [Anónimo (2009) en “Traguito amargo”]

<sup>384</sup> Bibián, 2006

<sup>385</sup> En el artículo “La chispa de la competencia” Torrijos (2004) señala una participación del 45% para Coca-Cola y del 30% para Pepsi en el mercado refresquero mexicano nacional.

<sup>386</sup> En octubre del 2008, PepsiCo, Inc. es ubicada por The Beverage World en el noveno lugar por sus ventas globales en el mercado de bebidas durante el 2007, obteniendo

---

medio de su subsidiaria The Pepsi Bottling Group Mexico; para principales marcas véase el Capítulo 5.2.1.)<sup>389</sup>

- Cadbury-Schweppes México (transnacional de origen británico; marcas: Squirt, Peñafiel, Clamato, Orange Crush, Dr. Pepper, RC Cola etc.); Embotelladoras Arca también embotella algunos productos de Cadbury Schweppes México, además de marcas Coca Cola.
- Consorcio AGA<sup>390</sup> (constituido por Embotelladora Mexicana, S.A. de C.V., etc.; marcas: Red Cola, Sidral, Pureza AGA y Jarritos<sup>391</sup>; tiene 18 centros de distribución en México, cuenta con una enorme planta nueva en Tultitlán, EdoMex y cubre demandas en el 70% del país<sup>392</sup>; su participación en el mercado refresquero del Valle de México ha superado recientemente a la de Pepsi)
- Grupo Embotelladoras Arca (marcas propias: Topo Chico<sup>393</sup>, Bimbo, Sangría Don, Diego, Joya, Manzanita Kris y Tipp; además embotelladora de marcas de Coca-Cola y Cadbury-Schweppes)
- Grupo Embotelladoras Unidas (GEUSA) (marca propia: Trisoda; segunda embotelladora más grande del sistema Pepsi en México)
- Grupo Embotellador Barrilitos y Jugos del Valle<sup>394</sup> (marca: Barrilitos, con exportaciones a los EEUU)
- Ajegroup (Kola Real, un corporativo peruano que vende, produce y distribuye los productos Big Cola, *first* y *free world* en México, acapara alrededor del 10%<sup>395</sup> del mercado mexicano, obtiene actualmente 300

---

14,653.4 millones de dólares estadounidenses por sus ventas globales, seguido por PBG en el lugar 11 con ventas globales de 13,591 millones de dólares estadounidenses.

<sup>387</sup> Entre éstas, Inmobiliaria GEUSA, S.A. de C.V. representa la segunda más grande del sistema Pepsi después de PBG México (además es propietaria de marcas propias como Santorini).

<sup>388</sup> Alrededor de 1993, GEMEX fue considerada la empresa embotelladora más exitosa de la marca Pepsi en México (de hecho cotizaba en la bolsa neoyorquina), obteniendo “una participación de mercado en la Ciudad de México del 50,8% comparada con la de Coca del 49,2%” (Gaona, s.a., p. 6).

<sup>389</sup> 52% de las ventas mexicanas de The Pepsi Bottling Group Mexico en el 2008 se atribuyeron a bebidas carbonatadas y el restante 48% a bebidas no carbonatadas (véase el *Annual Report 2008* de The Pepsi Bottling Group, Inc., p. 13, publicado en la página *web* [www.pbg.com](http://www.pbg.com))

<sup>390</sup> considerado el grupo independiente más grande de refrequeros mexicanos con un 4% de participación en el mercado refresquero nacional (en el 2003) y mayor exportador de marca refresquera mexicana a los EEUU (véase Notimex, 2003).

<sup>391</sup> marca que desde los años 80 también es exportada al sur de los EEUU (véase García de León, 2005)

<sup>392</sup> basado en información obtenida en Bibián, 2006

<sup>393</sup> marca mexicana creada en 1895

<sup>394</sup> Jugos del Valle fue comprado por Coca-Cola

<sup>395</sup> ya en el 2006 consiguió conquistar el 8% del mercado refresquero mexicano (véase Anón., (2007), <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/3/22/big-cola-quiere->

millones de dólares anuales por ventas en territorio mexicano y está en crecimiento para lanzarse a la venta de bebidas de frutas; tiene plantas en Puebla, Guadalajara, Villahermosa, Monterrey y otras ciudades mexicanas; opera también a través de distribuidores independientes, ahorrándose así una costosa red de distribución nacional propia).

- Cooperativa Pascual<sup>396</sup> (Lulú Cola)<sup>397</sup>
- Costco (marca: Kirkland), Wal-Mart (marca: Great Value), Organización Soriana (marca: Soriana Refresco Cola), Comercial Chedraui (marca: Chedraui Cola) y Controladora Comercial Mexicana (marca: CM)
- Hello Cola Company (marca: Hola Cola)
- Cott Beverage Company<sup>398</sup> (una empresa con sede matriz canadiense); en México: Cott Embotelladores de México, S.A. de C.V. (marcas: Del Huerto, *red rain*)
- Naturalia<sup>399</sup> (marca de bebida saludable de origen mexicano, embotellada por otras compañías)
- Tonicol (marcas propias: Tonicol, Tonicol Light y embotelladora de las marcas Titán, Sangría, Sidral Mundet, Orange Crush y distribuidora de Garci Crespo; cuenta con 40 distribuidores en México)
- Yoli de Acapulco (marca: Yoli)
- FIEMEX Embotelladora de Refrescos (marca: Gallito)
- Grupo Omnilife (marca: Chiva Cola).

En cuanto al mercado de refrescos no carbonatados, que representa un valor comercial aproximado de US\$ 2,000 millones anuales, se debe mencionar a los siguientes competidores: Coca-Cola (Minute Maid) y su nueva adquisición Jugos del Valle (Apretón etc.). Además operan en México en este mercado Danone, Kraft, Pepsi, Productos Alimenticios Coce (Tucancito), Granja Pasteurizadora Suiza (Suiza), Grupo JUMEX (Bida, PauPau!, Ami)<sup>400</sup>, Comercial Mexicana

---

ganarle-terreno-a-femsa; consultado el 5/12/08). Según Lilian RL (2009, p. 9), Ajegroup cuenta actualmente con la participación del 43% del mercado refresquero mexicano, dato que no parece aterrizar en la realidad.

<sup>396</sup> También está activa en los EEUU, donde logra el 2% de sus ventas totales según García de León, 2005.

<sup>397</sup> Para darse una idea del potencial, que aun una cooperativa tiene a su alcance, se menciona en este contexto al caso de la Cooperativa estadounidense Dairy Farmers of America, constituida por 22,000 campesinos (farmers) con 150 años de existencia y ventas globales según The Beverage World (publicación de octubre del 2008) de 8,325 millones de dólares estadounidenses en el mercado de bebidas durante el 2007 (lugar 19 de los mayores vendedores de bebidas a nivel internacional).

<sup>398</sup> En los EEUU esta compañía tuvo una participación del mercado un poco arriba del 3% en el 2000.

<sup>399</sup> introducida en el 2001

<sup>400</sup> según información de Embotelladoras Arca el mercado de los jugos se reparten Jumex y Jugos del Valle, dominándolo en un 90% en el 2008

---

---

(CM), Grupo Industrial Lala (Lala, Tampico), Alimentos La Concordia (Al Día), Nutribebidas de Aguascalientes (Kid de Fresqui Bon), Frutas Concentradas (Fruco), Pasteurizadora Aguascalientes (Nitos) y la Cooperativa Pascual (Boing!)<sup>401</sup>. Snapdata International Group publica anualmente, entre otros, un estudio del mercado refresquero mexicano, en el cual se describen, analizan y detectan las tasas de participación entre sus principales integrantes y/o competidores, el tamaño del mercado, así como pronósticos y tendencias. El reporte más actual se llama *Snapshots Mexico Carbonated Soft Drinks 2008* y puede comprarse a través de la página *web* de MarketResearch.com.<sup>402</sup>

#### 4.3. Características del sector en México.

En general, los mercados refresqueros y cerveceros son mercados en que los productos no requieren de demasiada sofisticación en cuanto a su diseño, desarrollo e investigación. Se trata de mercados donde el manejo de la marca hace que se distinguen los principales competidores entre sí. En México compiten en el mercado refresquero alrededor de 70 - 100 marcas, donde “66% son colas y el 34% son refrescos de sabores”.<sup>403</sup> Hasta ahora sigue existiendo una especie de duopolio compartido entre Coca-Cola (FEMSA – con Coca-Cola FEMSA la segunda embotelladora más grande de Coca-Cola en el mundo - y 12 grupos embotelladores más)<sup>404</sup> y Pepsi (The Pepsi Bottling Group Mexico y 3 grupos embotelladores adicionales), pero últimamente han podido penetrar en este mercado competidores más pequeños (con bastante éxito en determinados casos y dentro de segmentos específicos del mercado).

Un estudio de Global Research en 1999 arrojó que el 83% de los establecimientos minoristas en México tenían acuerdos de exclusividad con Coca-Cola, mientras el 17% de estos locales los establecieron con Pepsi-Cola. Una práctica, también denunciada por la Cooperativa Pascual, es la de los dos grandes marcas refresqueras de llegar a arreglos para que escuelas, universidades etc. sean consumidores exclusivos de productos Pepsi o respectivamente Coca-Cola, ofreciendo a los decisores (generalmente los directores) y/o a sus instituciones una pequeña participación en las ventas. Esto ha ocasionado un mercado cerrado

---

([http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Embotelladoras%20Arca%20\(200804%20Spanish\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Embotelladoras%20Arca%20(200804%20Spanish).pdf); consultado el 14/6/09)

<sup>401</sup> Información basada libremente en el artículo “Bebidas saborizadas” de la Profeco (2003).

<sup>402</sup> También AC Nielsen, Euromonitor y Global Research realizaron estudios de mercado para el segmento de refrescos en México.

<sup>403</sup> Meneses, junio 2006, p. 1

<sup>404</sup> según el auditor Menenses (*op. cit.*) Coca-Cola vende 7 mil millones de litros de refresco en México y abarca el 60% del mercado nacional (junio 2006)

---

para los EEUU (donde operan sobre todo Coca-Cola, Pepsi y Cadbury-Schweppes, controlando el 90% del mercado estadounidense)<sup>405</sup> y también para México, como demuestran juicios de la Comisión Federal de Competencia.

En la actualidad el mercado refresquero mexicano es uno de los más competitivos a nivel mundial, pero también uno de los más grandes, de hecho a nivel mundial es el segundo en magnitud después del estadounidense.

Otras características y particularidades de la industria refresquera mexicana son:

- El líder en el mercado refresquero mexicano es la Coca-Cola que manejó en el 2003 diez mil rutas de reparto en territorio nacional (alcanzando los rincones más alejados del país).<sup>406</sup> En realidad la gran ventaja competitiva de Coca-Cola sigue siendo su extensa red de distribución donde repartidores llegan hasta a mini - poblados de la Sierra Tarahumara.
- La mitad de las inversiones de la industria refresquera<sup>407</sup> se destina a la mercadotecnia.
- La ANPRAC tenía registrado 112 marcas de refrescos en México para el 2003.
- Una particularidad del mercado refresquero mexicano es que las embotelladoras se reparten el territorio según contratos (generalmente exclusivos) con marcas: desde la planta embotelladora se llevan los productos a los centros de distribución y de ahí se reparten a los distintos clientes (puntos de venta).
- Últimamente en el mercado mexicano se ha desatado una guerra de precios (comparativamente altos hasta este entonces respecto a otros países latinoamericanos), lo cual ha permitido un alza del promedio de precios de estos productos por debajo de la tasa de inflación (después de diez años esto sucede por primera vez en el 2003).<sup>408</sup>
- Principales canales de distribución para las marcas B representan las grandes cadenas de supermercado, ya que muchas empresas productores de estas marcas no cuentan con una red de distribución propia. En México los intermediarios comerciales de mayor importancia (minoristas principales) son: Liverpool, Costco, Superama, Oxxo, Soriana, Sam's Club, La Naval, El Palacio de Hierro, La Europea, Prissa, Comercial Mexicana y Wal-Mart.

---

<sup>405</sup> En el 2000, Coca-Cola obtuvo 44,1%, PepsiCo el 31,4% y Cadbury/Schweppes el 14,7% del mercado estadounidense según Anónimo (2003) en la publicación "Industry brief: Beverages I", publicado el 21 de abril del 2003; <http://www.oligopolywatch.com/2003/04/21.html>; consultado el 13/6/09

<sup>406</sup> "...el líder en el mercado de los refrescos de cola es la Coca-Cola, ya que somos el país que más consume, per cápita, esta marca en el mundo." (Carranza, junio del 2003, p. 30)

<sup>407</sup> El promedio anual de inversiones de esta industria ascendieron a 500 millones de dólares hasta el 2003.

<sup>408</sup> InfoSel Financier, "Destapan Refrescos Guerra de Precios", 4 de junio del 2004

---

- Las grandes refresqueras manejan múltiples inversiones (son presentes en la banca, donde cuentan incluso con hangares especiales para la realización de sus operaciones y donde manejan grandes inversiones, en los negocios inmobiliarios por el uso de extensas tierras y de concesiones para la explotación de manantiales, que se requieren para la producción de los refrescos, y además participan mediante la creación de nuevas marcas en la producción de garrafones de agua potable).
- Las grandes oportunidades del mercado mexicano asociadas a las edades jóvenes de los consumidores empiezan a cambiar, la causa: mayor esperanza de vida y una tasa negativa de crecimiento poblacional (ésta diagnosticada por el Consejo Nacional de Población, CONAPO, para el 2050).
- La participación de capital extranjero en la industria refresquera nacional es evidente (Martha Solorza de Tonicol en entrevista con debate.com.mx comenta al respecto: “*a principios del Siglo XX había 236 embotelladoras independientes en todo el país, hoy sólo quedamos dos, porque la mayoría han sido compradas por las grandes compañías, algunas tienen capital extranjero...*[Nosotros mismos] *Estamos teniendo apoyo de los alemanes.*”<sup>409</sup>)
- En la industria refresquera mexicana los consumos intermedios referente a otras ramas de la actividad económica (“*azúcar, resina PET, vidrio, lata, gas carbónico, electricidad, agua, publicidad y servicios financieros*”)<sup>410</sup> son de 5,582 millones de dólares (60,783 millones de pesos) anuales (según datos publicados por la ANPRAC en su página web).
- Uso de capital intensivo y de un elevado volumen de capital fijo (activos fijos de más de 4,820 millones de dólares en el 2005 y una inversión fija bruta mayor a 426 millones de dólares)<sup>411</sup>.
- “*...en el año 2004 la industria de refrescos representó el 10.5% del PIB de la división de alimentos, bebidas y tabaco; el 2.7 [%] del PIB de la industria manufacturera y el 0.6% del PIB Nacional*”.<sup>412</sup> Más recientemente, la contribución de la industria de las bebidas y del tabaco al PIB nacional ha disminuido del 2007 al 2008 (5.92% contra 5.86%).<sup>413</sup>
- Alta demanda de bienes de capital (maquinaria, terrenos, edificios etc.)
- Altos costos de distribución<sup>414</sup> [un millón 400 mil puntos de venta a nivel nacional, entre los cuales la mayoría son negocios familiares pequeños;<sup>415</sup>

---

<sup>409</sup> véase Samaniego, 2008

<sup>410</sup> www.anprac.org.mx (sección de Estadística); consultado el 16/8/08

<sup>411</sup> datos publicados en la página web mencionada de la ANPRAC (sección de Estadística)

<sup>412</sup> Meneses, *op. cit.*, pp. 1-2

<sup>413</sup> datos basados en Anónimo (2008). Reporte del 28 de octubre del 2008. Embotelladoras ARCA S.A. de C.V. p. 12

<sup>414</sup> La composición del empleo directo revela que el 68.5% está ocupado en ventas, reparto y distribución, mientras producción requiere del 22.2%, administración del 8.6% y otras actividades del 0.7% según la página 16 del documento digital ANPRACanuario\_2007.pdf; descargable en la página web de la asociación.

---

según información de la Profeco existían en el 2003 900 mil vendedores detallistas, de los cuales el 70% fueron “*micro y pequeños negocios (misceláneas, abarrotes y hogares con ventas...)*”.<sup>416</sup> Canales adicionales de comercialización de refrescos representan en México “...*los restaurantes, escuelas, clubes, hoteles y lugares de entretenimiento, en donde se concentra 24% de las ventas. Y finalmente los supermercados, a los que sólo se atribuye el 1% de las operaciones comerciales*”<sup>417</sup>]

- La industria refresquera fue generadora de empleo directo para 140,625 personas en el 2005 (y de 745,313 empleos adicionales indirectos).<sup>418</sup>
- El mercado refresquero del Valle de México representa para FEMSA más que el 20% de sus ventas consolidadas en México y las ventas en bares, restaurantes etc. el 15-20%.<sup>419</sup>
- Las diferencias de precios entre productos refresqueros en el mercado nacional han aumentado (de 19% a 30% entre el 2006 y el 2007, por lo tanto la brecha de precios se ha magnificado).
- La industria depende mucho de la disponibilidad de agua potable y de insumos relacionados con la industria azucarera.
- Para los envases se usan botellas, productos de tecnologías TetraPak, latas a base de aluminio, PET (botellas transparentes), PEAD (envases opacos) y PVC (garrafones).
- Refrescos son distribuidos a un millón 400 mil puntos de venta en todo el país.<sup>420</sup>
- México es el segundo productor de refrescos después de los EEUU.<sup>421</sup>
- La rentabilidad de la industria refresquera se mide comúnmente como rentabilidad por caja unidad y ha resultado buena desde la presidencia de Salinas de Gortari hasta el 2002.
- Además México es el “*noveno exportador mundial de bebidas no alcohólicas, con un valor de US\$180 millones y un crecimiento interanual del 12%*.”<sup>422</sup>
- El mercado mexicano de bebidas está segmentado según datos para el 2006 de Datamonitor de la siguiente manera: bebidas carbonatadas: 83%, jugos:

---

<sup>415</sup> “El 75% de las ventas se efectúa en tiendas de abarrotes y misceláneas.” (Meneses, *op. cit.*, p. 2)

<sup>416</sup> Carranza, 2003, p. 34

<sup>417</sup> *Ibid.*

<sup>418</sup> Anónimo, “La Industria de Refrescos y Aguas Carbonatadas”, ANPRAC. A.C., p. 2

<sup>419</sup> según datos publicados en Robarts, Alexander y Sergio Matsumoto, 2009, p. 1

<sup>420</sup> cifra que se refiere al año 2005 según publica la ANPRAC en su documento digital “La Industria de Refrescos y Aguas Carbonatadas”, p. 2

<sup>421</sup> según Pescador, 2008

<sup>422</sup> Anónimo (s.a.), “Informe México 2006- Las exportaciones animan el crecimiento del sector”; [http://www.industriaalimenticia.com/Archives\\_Davinci?article=1213](http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1213); consultado el 9/6/09

---

10%, agua embotellada: 4%, funcionales: 2%, *smoothies*: 1%, té y café un poco más del 0%.<sup>423</sup>

#### 4.3.1. Consumo mexicano.

Los comportamientos en cuanto al consumo de refrescos de los mexicanos son particulares (en comparación con otros países) en los siguientes sentidos:

- El consumo *per cápita* de refrescos del mexicano asciende a “148.1 litros al año, lo que genera un mercado de bebidas no alcohólicas de 17,000 MDP.”<sup>424</sup> Esto coloca a México junto con los EEUU en el primer lugar en cuanto al consumo de estas bebidas *per cápita* (de hecho durante determinados años México rebasó a los EEUU).<sup>425</sup>
- “El Banco de México señala que en el Índice Nacional de Precios al Consumidor, el peso ponderado (la proporción del gasto familiar) destinado a los refrescos envasados es de 1.45%...”<sup>426</sup>; a su vez, la proporción del gasto familiar en cuanto a la tortilla de maíz ascendió a 1.23% y la de frijol a 0.32% en este mismo estudio.<sup>427</sup>
- De las Encuestas de Ingreso Gasto de los Hogares 2002 y 2004, que realizó el INEGI, se deduce que el gasto de los mexicanos en bebidas no alcohólicas bajó 0.7% (2004: 32.4% y en el 2002: 33.1%).
- En su libro “Somos lo que compramos” Arnold Bauer identifica un fenómeno de que el consumo de refresco signifique para el mexicano sentirse integrado e identificado con gente de “bien”, es decir corresponde a un deseo de ser parte de un grupo social del que se siente excluido (mensajes fijados en la mente del consumidor a través del uso de estrategias publicitarias que utilizan inteligentemente el concepto del clasismo vigente en México).<sup>428</sup>
- Las presentaciones preferidas en México son las de 600 ml.<sup>429</sup>
- Refrescos se consumen sobre todo junto con comida rápida o botanas y también en eventos y convivios sociales (donde los toman incluso personas que normalmente no los consumen).

---

<sup>423</sup> datos basados en Anónimo, 2008, Gráfica 8 del Reporte del 28 de octubre del 2008 de Embotelladoras Arca

<sup>424</sup> Bibián, *op. cit.*

<sup>425</sup> La misma ANPRAC habla en la página 15 de su documento digital con el título “La Industria de Refrescos y Aguas Carbonatadas en 2007” de un consumo promedio de refrescos y aguas carbonatadas *per cápita* de 160.1 litros para el 2007 en México.

<sup>426</sup> Carranza, junio del 2003, p. 30

<sup>427</sup> “...gastamos más dinero en la compra de estas bebidas [de cola] que en la de tortillas y frijoles.” (Profeco, 2003, artículo “Refrescos”, p. 23)

<sup>428</sup> véase Carranza, *op. cit.*, p. 36

<sup>429</sup> según la Profeco, 2003, artículo “Bebedores de refrescos”, p. 40



- 
- Una encuesta de la Profeco, aplicada a 568 personas en el D.F. durante la primavera del 2003 reveló que solamente 5.3% de los entrevistados no consumen refrescos. Otros hábitos descubiertos a través de esta encuesta incluyen: “68.5% *inició el consumo de refresco durante la niñez...*”; “... *al preguntárseles qué comercial de refresco recordaban, el 50% dijo que alguno de Coca-Cola...*”<sup>430</sup>
  - El sufrimiento por obesidad afecta a muchos niños mexicanos (resultando en una de las tasas más altas a nivel mundial). En parte el causar esta enfermedad se relaciona con el exagerado consumo de refrescos de causar esta enfermedad.
  - El mayor consumo de refrescos se registra en los estados del norte de la República Mexicana, donde Monterrey representa la ciudad, que más refrescos ingiere en México y a nivel mundial.
  - Los refrescos tipo Coca-Cola parecen ser bebidas preferidas<sup>431</sup> sobre todo por los estratos bajos y medios de la población mexicana (estratos E, D y C), aunque no se puede deducir fácilmente sobre la cantidad de refrescos consumidos por estos estratos por el puro hecho de que gasten proporcionalmente más en este rubro:<sup>432</sup> la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares del año 2004 por parte del INEGI revela que el decil X (el de mayor ingreso) sólo empleó un por ciento de su gasto corriente para la compra de refrescos, mientras el decil I (el de menor ingresos) gastaba 5.2 % de sus ingresos en la adquisición de refrescos. El gasto total de los hogares mexicanos en refrescos fue de 2.3% de sus ingresos (siempre según datos del 2004).
  - Existe lealtad a la marca: aunque FEMSA ofrece sus productos a veces con un precio 30% por encima de los de competidores directos (*price gap* cada vez mayor), Coca-Cola sigue aumentando sus ventas en México (por ejemplo “*en el primer semestre de 2006 creció 5.9 %*” según Bibián, *op. cit.*).

#### 4.3.2. Estadísticas macroeconómicas del sector.

Importantes tendencias históricas en la estadística macroeconómica de la industria refresquera mexicana se analizan a partir de las siguientes figuras:

---

<sup>430</sup> *op. cit.*, pp. 39-40

<sup>431</sup> Se consumen 527 botellas de ocho onzas (227 gramos) *per cápita*. “*Esto significa en promedio casi una botella y media diaria.*” (Pescador, 2008)

<sup>432</sup> “*Las familias mexicanas con ingresos más bajos destinan el 7.3% de sus gastos totales al consumo de refrescos, y las familias de ingresos más altos destinan únicamente el 1.1%...*” (Meneses, *op. cit.*, p. 2)

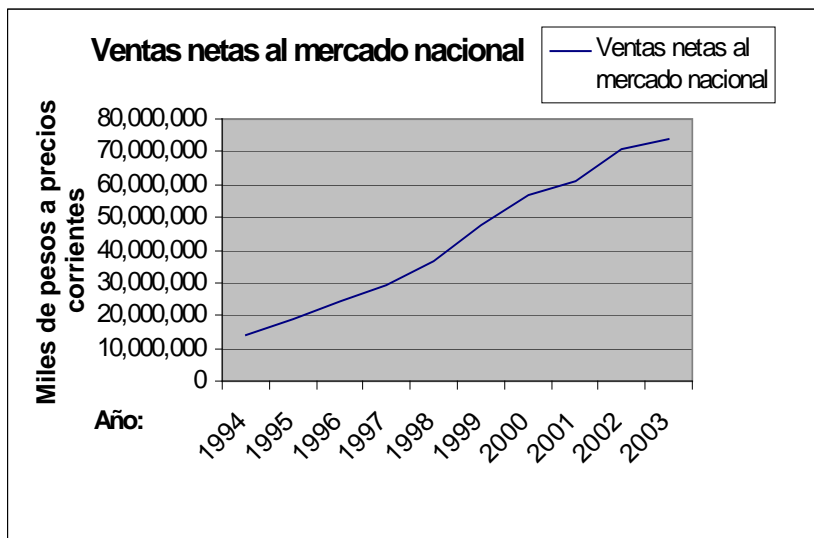


**Figura 16. Personal ocupado en la industria refresquera y de otras bebidas no alcohólicas en México. (Fuente de datos: INEGI, Encuesta Industrial Anual, cifras preliminares a partir del año 2002).<sup>433</sup>**

El personal ocupado en la industria refresquera ha aumentado desde 1998, pero a partir del 2002 se observa una tendencia a la baja (posiblemente debido a un aumento en productividad y medidas de racionalización).

---

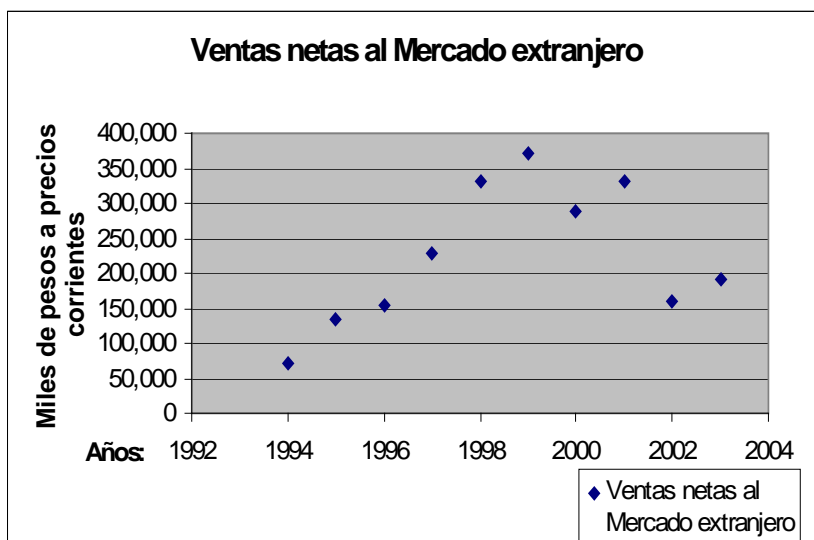
<sup>433</sup> Colaboradores del INEGI (s.a.). Personal ocupado en la Industria refresquera y de otras Bebidas no alcohólicas en México [en línea]. INEGI, Encuesta Industrial Anual



**Figura 17. Ventas netas de refrescos y otras bebidas no alcohólicas al mercado nacional. (Fuente de datos: INEGI; Encuesta Industrial Anual, cifras preliminares a partir del año 2002).**<sup>434</sup>

Se observa una tendencia al alza casi constante en cuanto a las ventas netas al mercado nacional, es decir el consumo interno ha aumentado de manera casi constante desde el 1994 hasta el 2002/2003.

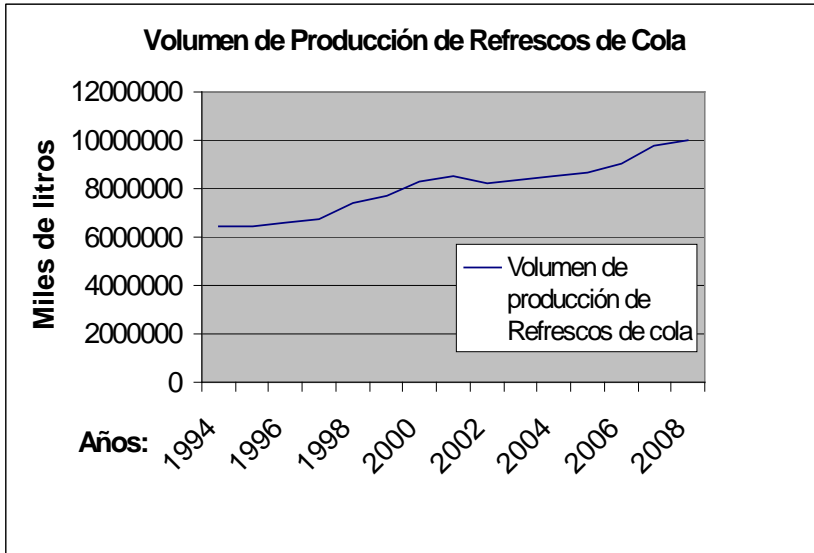
<sup>434</sup>Colaboradores del INEGI (s.a.). Ventas netas de refrescos y otras bebidas no alcohólicas al Mercado nacional [en línea]. INEGI, Encuesta Industrial Anual.



**Figura 18. Ventas netas de refrescos y otras bebidas no alcohólicas al mercado extranjero. (Fuente de datos: INEGI, Encuesta Industrial Anual, cifras preliminares a partir del 2002).**<sup>435</sup>

La industria refresquera se vio al inicio beneficiada por el Tratado de Libre Comercio y la apertura comercial de México, pero a partir del año 2000 los ingresos por ventas al extranjero pasan por etapas con tendencia a la baja. Esto se debe posiblemente a fluctuaciones en los costos de transporte relacionados con altos precios de petróleo en esta época.

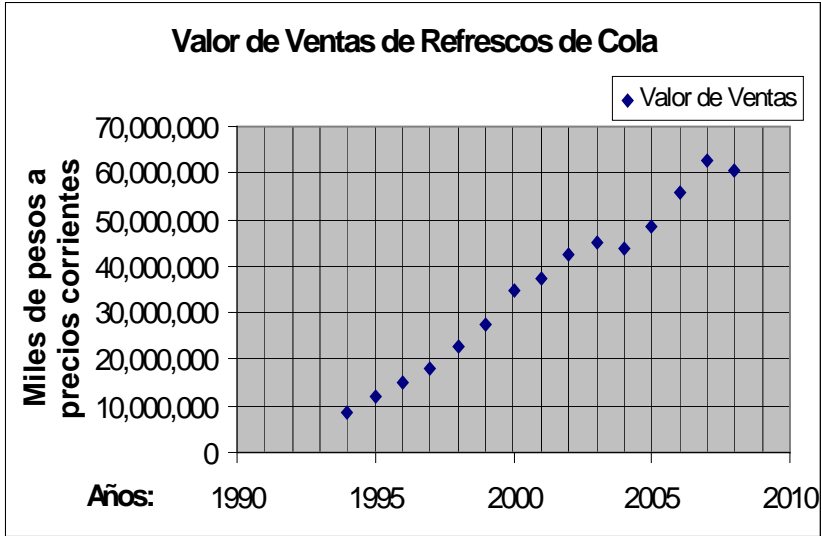
<sup>435</sup> Colaboradores del INEGI (s.a.). Ventas netas de refrescos y otras bebidas no alcohólicas al mercado extranjero [en línea]. INEGI, Encuesta Industrial Anual.



**Figura 19. Volumen de producción de refrescos de cola en México. (Fuente de datos: INEGI, Encuesta Industrial Mensual, cifras preliminares para el 2008).**<sup>436</sup>

Se observa una tendencia al alza (casi constante) en cuanto a la producción de refrescos de tipo cola en México, lo que corresponde congruentemente a la tendencia descrita en cuanto a las ventas nacionales de refrescos (compárese Figura 17).

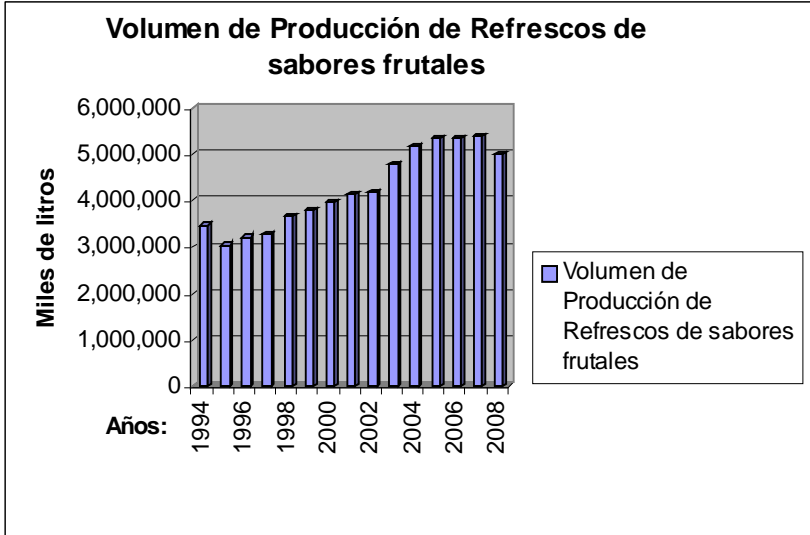
<sup>436</sup> Colaboradores del INEGI (s.a.). Volumen de Producción de Refrescos de Cola en México [en línea]. INEGI, Encuesta Industrial Mensual.



**Figura 20. Valor de ventas de refrescos de cola en México. (Fuente de datos: INEGI, Encuesta Industrial Mensual, cifras preliminares para el 2008).<sup>437</sup>**

Es obvio que el valor de ventas de refrescos de cola en México ha subido y aun se ha disparado: mientras en 1994 el valor de ventas a precios corrientes fue de MN\$ 8,782,365,000, en el 2007 ya alcanzó los MN\$ 62,536,905,000 (es decir en trece años se multiplicó por el factor 7, aunque faltaría considerar las tasas de inflación durante este lapso de tiempo).

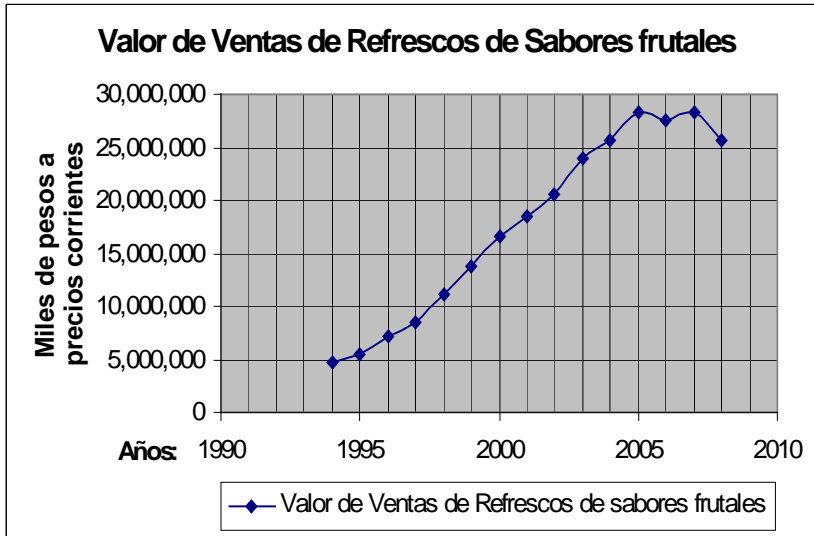
<sup>437</sup> Colaboradores del INEGI (s.a.). Valor de Ventas de Refrescos de Cola en México. INEGI, Encuesta Industrial Mensual [en línea].



**Figura 21. Volumen de producción de refrescos de sabores frutales en México. (Fuente de datos: INEGI, Encuesta Industrial Mensual, cifras preliminares para el 2008).**<sup>438</sup>

El volumen de producción de refrescos de sabores frutales en México subió desde 1995 hasta el 2007, pero a partir del 2005 se llega a un nivel de saturación y estancamiento que luego lleva a una tendencia a la baja para el 2008. Una razón para esta evolución puede radicar en la crisis económica que vive el país desde el 2008, que provoca que el consumidor busque otras alternativas más económicas para saciar la sed.

<sup>438</sup> Colaboradores del INEGI (s.a.) Volumen de producción de refrescos de sabores frutales en México [en línea]. INEGI



**Figura 22. Valor de ventas de refrescos de sabores frutales en México. (Fuente de datos: INEGI: Encuesta Industrial Mensual, cifras preliminares para el 2008).**<sup>439</sup>

El valor de ventas de refrescos de sabores frutales se ha disparado entre 1994 y el 2005, cuando llega a un punto de estancamiento e incluso a la caída para el año 2008. El valor de ventas de refrescos de sabores frutales a precios corrientes fue en 1994 de MN\$ 4,684,882,000, mientras en el 2007 alcanzó los MN\$ 28,392,115,000, por lo cual se multiplicó por el factor 6, donde falta considerar las tasas de inflación para este lapso de años. Sin embargo, queda evidenciado que el crecimiento del valor de ventas de este segmento no fue tan pronunciado como el de los refrescos de cola (compárese Figura 20).

#### 4.3.3. Marco legal del sector.

En cuanto al marco legal que más afecta a las actividades de la industria refresquera se deben mencionar:

- Normas Oficiales Mexicanas (NOM, Dirección General de Normas): en especial afectan las claves de norma PROY-NOM-030-SCFI-1994 (declaración sobre cantidades en la etiqueta), NOM-030-SCFI-1993

<sup>439</sup> Colaboradores del INEGI (s.a.). Valor de ventas de refrescos de sabores frutales en México [en línea]. INEGI: Encuesta Industrial Mensual



(Información comercial), NOM-051-SCFI-1994 (etiquetado de bebidas no alcohólicas), NOM-139-SCFI-1999 (extracto de vainilla, derivados y sustitutos)

- Normas Mexicanas (NMX): NMX F 466-1984 (bebidas no alcohólicas-naranjada)
- Ley General de Salud
- Ley de Inversiones y Marcas
- Ley Mexicana de Propiedad Industrial
- Ley Federal de Protección al Consumidor
- y Ley Federal de Competencia Económica.

#### 4.4. Desafíos para la industria, sus consumidores y sus antagonistas.

*“The world’s stable now. People are happy; they get what they want, and they never want what they can’t get. They’re well off; they’re safe...they’re so conditioned that they practically can’t help behaving as they ought to behave. And if anything should go wrong, there’s soma.”*<sup>440</sup>

Probablemente el reto más importante para la industria refresquera (y para muchas otras más) es el de encontrar un significado humanitario y un valor verdadero en sus productos. Aunque aguas carbonatas y de sabores son consumidas por grandes cantidades de personas en el mundo, frente a sus clientes y consumidores la industria refresquera sólo puede vanagloriarse de una mínima contribución nutritiva, mientras los riesgos asociados al consumo de estos productos son muy preocupantes. La existencia de esta industria es racionalmente hablando absurda y puede mejor describirse como una de esas industrias “inútiles”, que ha creado una necesidad de por sí inexistente más allá de la necesidad básica de ingerir bebidas, que indudablemente cualquier humano experimenta. La industria refresquera trata más bien de la satisfacción de una demanda, creada artificialmente a través de publicidad o por inducir a un determinado estilo de vida, ya que la misma industria se distancia de ser considerada un sector productivo que contribuya a la canasta básica de

---

<sup>440</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “*El mundo ahora es estable. La gente está feliz; consiguen lo que quieren y nunca quieren lo que no pueden conseguir. Se encuentran muy bien; cuentan con seguridad ... son condicionados de tal forma que prácticamente no pueden comportarse diferente a como se deberían comportar. Y en caso de que algo ande mal, ahí está soma.*” (Huxley, [1932] 1977, p. 177)

alimentos.<sup>441</sup> Sin embargo, de facto es una industria estratégica para cualquier país, ya que se le concede control sobre manantiales (recursos estratégicos). Macroeconómicamente ésta puede verse como una típica economía de escala: más refrescos, aguas carbonatadas etc. este sector industrial produce, mejor logra bajar los costos totales medios a largo plazo, lo cual evidentemente explica el fenómeno de concentración en unas pocas empresas en este sector.

El principal problema de las refresqueras radica en las potenciales posibilidades de modificar conductas y hábitos de las personas.<sup>442</sup> Bebidas como el vino Mariani (mezcla de vino con extractos de la hoja de coca patentada por Angelo Mariani en 1863)<sup>443</sup> o la famosa absenta de origen suizo que a causa de su ingrediente *thujone* supuestamente inspiró a los artistas en París a principios del siglo XX, hacen entrever qué tanto influye el consumo de determinados líquidos en la conducta humana (para no mencionar a las bebidas alcohólicas). Huxley habla en su novela *Brave New World* de una droga sintética de nombre *soma* (de hecho cambiándole una letra resulta en *soda*), que fue desarrollada por un gobierno totalitario para hacer la esclavitud de los subordinados más placentera sin causarles daños severos de salud como los ocasionan las fuertes drogas conocidas de tipo heroína etc. En la novela, *soma* adquiere diferentes formas para su posible aplicación: tabletas, ingrediente de pistolas de agua de los policías etc. Lo importante de la aportación de Huxley<sup>444</sup> es la idea de que se puede lograr un comportamiento “deseado” a partir de la ingestión de alguna sustancia<sup>445</sup> (sin embargo, en la novela la gente sabe sobre *soma* y hasta cierto punto de sus efectos, pero investigaciones recientes sobre la fluorurozación del ambiente señalan un aparente ocultamiento de conocimiento adquirido en relación con el *Manhattan Project* para conscientemente envenenar a la humanidad con esta sustancia química<sup>446</sup>). En su libro *The fluoride deception* Bryson<sup>447</sup> expone un

---

<sup>441</sup> eso para evadir las posibilidades de ingerencia por parte del ejecutivo federal o del gobierno en general, ya que las atribuciones presidenciales en cuanto a la política de precios referente a la canasta básica implican este riesgo latente.

<sup>442</sup> Coca-Cola ha logrado de meterse al municipio indígena Chamula, Chiapas, donde sustituye ya a la bebida tradicional “posh” que se usaba antes en los rituales. Esto llevó en este municipio a conflictos violentos, inclusive con muertes, entre dos bandas fanáticas de Coca-Cola y Pepsi. (véase Castro, 2004, Parte VII)

<sup>443</sup> Castro, 2003, Parte I

<sup>444</sup> En este contexto hay que mencionar que Aldous Huxley fue maestro de Eric Blair (mejor conocido como George Orwell quien escribió “1984”), y sus hermanos fueron Julian Huxley (presidente y miembro de la *British Eugenics Society*, también conocida como Galton Institute) y Andrew Huxley (medio hermano de Aldous y premio Nobel de fisiología/medicina para sus estudios sobre los impulsos electrónicos que logran coordinar el organismo a través del sistema central nervioso).

<sup>445</sup> El mismo Aldous Huxley experimentaba con todo tipo de drogas, véase [http://en.wikipedia.org/wiki/Aldous\\_Huxley](http://en.wikipedia.org/wiki/Aldous_Huxley); consultado el 4/6/09.

<sup>446</sup> “Es importante para nosotros tener permanentemente presencia de nuestra marca en lugares donde hay grandes concentraciones de personas o en establecimientos donde el

---

complot de secretismo alrededor de la sistemática intoxicación del ambiente con fluoruro, supuestamente responsable de causar cáncer en los huesos, efectos sobre el sistema central nervioso (reducción del IQ, efectos de tipo tranquilizante y de sentimiento de enervación) y fluorosis dental. La exposición al fluoruro se da al lavarse los dientes con pasta de dientes (los productos de Colgate contienen este ingrediente), al respirar aire y al ingerir bebidas (agua, jugos o sodas)<sup>448</sup>. La intoxicación ambiental fue todavía más forzada en la Gran Bretaña y los EEUU al filtrar deshechos industriales (fluoruro e inevitablemente algunas otras sustancias) al agua potable con la argumentación que esto evitara problemas de caries para la población<sup>449</sup>.

Entre los principales problemas asociados al consumo de refrescos la *Revista del Consumidor* de la Profeco señala en el artículo “Supuestos daños a la salud” los siguientes riesgos de salud<sup>450</sup> que aumentan conforme el consumo de estas bebidas es mayor: descalcificación (a causa del ingrediente ácido fosfórico), caries<sup>451</sup>, sobrepeso<sup>452</sup>, desnutrición, gastritis, adicción<sup>453</sup>, diabetes *mellitus*, daño cerebral referente a personas fenilcetonúricas (a causa del edulcorante aspartame<sup>454</sup> - un sustituto de azúcar de bajas calorías) y deficiencia de vitamina

---

*consumo es importante.*” (Medina Baladares, Adriana, subdirectora de comunicación corporativa de Coca-Cola México, citada en Castro, 2004, Parte VIII)

<sup>447</sup> véase <http://www.fluoridealert.org/f-pollution.htm>; consultado el 10/6/09

<sup>448</sup> “*Seventy-one percent of the [sodas] had fluoride levels exceeding 0.60 ppm, which is considered to contain sufficient fluoride so that dietary fluoride supplements are contraindicated.*” (Trad. esp. Sven Heinrich: “*Setenta y un por ciento de las [sodas] contenían niveles de fluoruro sobrepasando los 0.60 ppm, lo cual es considerado de ser lo suficiente fluoruro para que la alimentación suplementaria de fluoruro sea contraindicada.*” (Heilman, JR, et al., 1999)

<sup>449</sup> véase Bryson y Griffiths, 1997

<sup>450</sup> recientemente Venezuela prohibió las ventas de Coke Zero por supuestos peligros para la salud (véase <http://osmoothie.com/2009/06/11/venezuela-bans-coke-zero-cites-danger-to-health/>; consultado el 15/6/09)

<sup>451</sup> una lata de refresco contiene un promedio de 35g de azúcar lo que corresponde a seis cucharaditas de puro azúcar

<sup>452</sup> Es de esperarse que la conciencia de los mexicanos lleve a un mayor consumo de productos saludables, porque hoy por hoy México es el segundo país más obeso del mundo.

<sup>453</sup> De un lado The Coca-Cola Company sigue utilizando extractos de coca (sin cocaína) para su famosa fórmula 7X de la Coca-Cola y para este propósito se abastece de ese insumo a través de la Stepan Company que es la única empresa estadounidense autorizada de importar desde Perú y Bolivia hoja de coca a los EEUU. (véase <http://en.wikipedia.org/wiki/Coca-Cola>; consultado el 6/6/09). Del otro lado usa cafeína y “*gas carbónico que según la AMEDEC, es un ingrediente que provoca ‘adicción psicológica’.*” (Castro, 2004, Parte VIII). Es más, el mismo inventor de la fórmula de Coca-Cola, John Pemberton, fue descrito por algunos biógrafos “*como un coronel del ejército del sur de los Estados Unidos ‘adicto empedernido’ a la morfina.*” (Castro, 2003, Parte I)

<sup>454</sup> por ejemplo, es ingrediente del producto Pepsi Kick

B6 (a causa del colorante E-150). Un joven estadounidense ingiere a través de refrescos un promedio diario de quince cucharadas de azúcar (principal causante del problema de obesidad infantil y diabetes)<sup>455</sup> Un autor (aparentemente anónimo) opina en este contexto: “...*food additives, such as aspartame, and the effects of high frequency radio waves from phone masts and mobile phones are clearly detrimental to our health but the medical evidence is always ignored in case it damages the huge profits being made at our expense...*”<sup>456</sup> En el caso de aspartame las evidencias son abundantes de que puede causar cáncer, diabetes, obesidad, dolor de cabeza, ceguera, enfermedad de Alzheimer, Parkinson, esclerosis múltiple etc.<sup>457</sup> Aspartame surgió por el fácil acceso a nuevos endulzantes como la fructosa, producida en gran cantidad en los EEUU, país que tiene problemas climáticos para el cultivo de caña de azúcar y además fructosa de maíz es 85% más barata en cultivar que el azúcar refinado<sup>458</sup>, aunque altera el metabolismo (contrayendo riesgos de salud). Compañías agricultoras de maíz han comprado grandes terrenos en México para cultivar maíz transgénico para, entre otros subproductos, extraer fructosa. La disponibilidad de estos productos y la menor utilización de azúcar ejerce una fuerte presión sobre la industria azucarera mexicana<sup>459</sup> por ser más económica la producción de fructosa y por la incipiente producción de maíz transgénico en territorio nacional: así ni la salvarán siquiera eventuales aranceles autorizados por la Organización Mundial de Comercio, OMC. Parece que esto fue sobre todo una estrategia de Coca-Cola y PepsiCo con el propósito de dejar de depender de la industria azucarera mexicana optando decididamente en México (uno de los mayores productores de azúcar en el mundo) por el uso de jarabe de alta fructosa como sustituto de azúcar. La compra de ingenios azucareros bajo la administración del presidente Vicente Fox<sup>460</sup>, pagando muy buen dinero,<sup>461</sup> ayudó aun más a la introducción de fructosa al país, porque los ingenios comprados por el gobierno surtían a los competidores de The Coca Cola Company, lo cual obligó a todas las refresqueras comprar

---

<sup>455</sup> información basada en Ward, 2005

<sup>456</sup> (Trad. esp. S.H.: “... *aditivos alimenticios como aspartame y los efectos de ondas de radio de alta frecuencia desde postes de teléfono y celulares existen claramente en detrimento de nuestra salud, pero las evidencias médicas siempre son ignorados en caso de que dañen las enormes ganancias hechas a expensas de nosotros...*” (Justin of the Walker family: Freeman-on-the-land, 11 de mayo del 2009)

<sup>457</sup> véase <http://www.sweetpoison.com/aspartame-side-effects.html>; consultado el 15/6/09

<sup>458</sup> Anónimo (2005). “Dulce controversia, fructosa contra caña de azúcar” [en línea]. Solo-opiniones ENIGMATARIO

<sup>459</sup> Coca-Cola también es dueña de ingenios azucareros.

<sup>460</sup> “...*el consorcio Continental* [parte del sistema Coca-Cola en México] y su filial *Promotora Azucarera S.A. ... están acusados por las autoridades federales electorales como financiadoras de los Amigos de Fox. Sin embargo ‘no pasa nada’ mientras sean cercanos al poder presidencial...*” (Castro, 2005, Parte X)

<sup>461</sup> Por finales del 2001 se nacionalizaron 27 ingenios que sirvieron como aportadores del 47% de la producción nacional de azúcar.

fructosa. Afortunadamente en el 2008 hubo un acuerdo político que respaldó los pequeños ingenios azucareros mexicanos sobrevivientes en territorio nacional. Los desafíos más actuales incluyen la caída del PIB nacional en el 2009, la influenza porcina A/H1N1, la reducción de remesas de mexicanos emigrados, pérdidas cambiarias (sobre todo para las empresas endeudadas en dólares), limitaciones y barreras para la entrada al mercado por altos costos asociados con el desarrollo de una marca<sup>462</sup> y la publicidad necesaria para su lanzamiento. Además para los competidores pequeños es necesario construir una costosa red de distribución para llegar a más puntos de venta. La Comisión Federal de Competencia es una institución que puede determinar multas significativas a agentes dominantes en el mercado refresquero. En este contexto es importante entender los conceptos de mercado relevante y poder sustancial: el primero es el mercado donde operan los agentes y el segundo se refiere al nivel de influencia que un actor económico obtiene en este mercado.<sup>463</sup>

En un estudio de control de calidad la Profeco en el 2003 ha detectado incumplimientos de la mayoría de los competidores en el mercado de bebidas de frutas y con frutas en cuanto a la información en su etiquetado y lo que realmente contienen sus productos. En la marca Boing! se detectó que las presentaciones de 500 ml y 1 l (manzana, uva, tamarindo) tenían menor cantidad de vitamina C de la que se declara en el etiquetado de sus productos. Sin embargo, la misma situación de incumplimiento se presentó también entre los principales competidores de la Cooperativa Pascual en cuanto a sus respectivos productos como son JUMEX (Ami de 500ml) y Jugos del Valle (Frutsi de 250ml).<sup>464</sup>

La industria refresquera depende de las siguientes materias primas e intermedias: “...*edulcorantes, el concentrado de jarabe, agua, gas carbónico, coronas, taparrosas, etiquetas, botellas de vidrio y de plástico (Pet)*.”<sup>465</sup> Entre estas materias primas o intermedias, los edulcorantes son los que mayor volatilidad han observado (sean éstos fructosa o azúcar) y representan alrededor del 15% de los costos de producción para muchas refresqueras. Con los recientes aumentos del precio de los concentrados de The Coca-Cola Company, para el Grupo de Embotelladoras Arca, el concentrado refresquero asciende ya a 30% del costo de producción en el 2008 (pero Coca-Cola sigue aumentando este precio en el 2009). A su vez, los materiales PET dependen mucho del precio del petróleo y

---

<sup>462</sup> “[Un] estudio de AC Nielsen determinó que 19 nombres de marca, encabezados por Coca-Cola con un valor de \$15 mil millones, valen más de \$2 mil millones cada uno.” (Russell, Lane y King, 2005, p. 45)

<sup>463</sup> En el 2000 Pepsi-Cola Mexicana promovió una queja por prácticas monopólicas contra su competidor The Coca-Cola Company, que fue resuelta en favor de los quejosos en el 2005 por la CFC, resultando en una multa de US\$ 10,5 millones para The Coca Cola Company y sus embotelladoras mexicanas.

<sup>464</sup> véase Profeco, 2003, Tabla “Bebidas de fruta y con fruta que no cumplen con la información que declaran”, p. 49

<sup>465</sup> Anónimo (2008). Reporte del 28 de octubre del 2008 [en línea]. Embotelladoras ARCA S.A. de C.V., p. 9

---

representan una significativa participación en los costos de producción. También el precio de los combustibles impacta en la industria, ya que su flota de distribución requiere de este insumo.

Existen fuertes oportunidades en los mercados de agua embotellada, jugos, té y bebidas funcionales (energizantes), ya que estos mercados crecen con tasas de doble dígito. México es de hecho el segundo país (detrás de los EEUU), donde más agua embotellada se consume.”<sup>466</sup> *La consultora Zenith Internacional, anticipa que en los próximos años, el volumen de agua embotellada sobrepase a la categoría de bebidas carbonatadas. En México, esto es una realidad desde 2003, cuando el volumen de agua se ubicó como líder del mercado, superando a los refrescos...*”<sup>467</sup> El desabastecimiento con agua es una característica de los países subdesarrollados y en vías de desarrollo ya que el consumo de agua embotellada en países altamente industrializados se encuentra en tendencia a la baja. Por lo tanto, industrias que antes no se interesaron en el agua (como por ejemplo la automotriz Volvo) encuentran ahora grandes oportunidades para diversificar su portafolio de inversiones a través de la atractiva adquisición de acuíferos, ya que se diagnostica al agua potable como un recurso extremadamente escaso dentro de muy pocos decenios. Para asegurarse el acceso al importante insumo agua, Coca-Cola México parece haberse servido de su excelente relación con el presidente Fox<sup>468</sup> y una ONG de nombre Pronatura<sup>469</sup> en Chiapas para incrementar la extracción de agua ”*en el acuífero más rico de San Cristóbal de las Casas*”.<sup>470</sup> Sin embargo, lo más desconcertante en este contexto es cómo las refresqueras utilizan y contaminan el agua:

*“Para calcular el uso de agua se usa el indicador litros de agua/litros de bebida. El número óptimo, o la meta, es 2.1; aunque normalmente tiene valores diarios y mensuales de 2.2 a 2.4. Este número nos indica los litros de agua que se extraen de los pozos por cada litro de bebida producida. Si el valor es 2.1, nos indica que*

---

<sup>466</sup> Cínicamente México ofrece grandes ventajas y oportunidades para los productores de agua, ya que el agua de la llave no es potable. ¿Será esto intencionalmente así? Inclusive el gobierno de Marcelo Ebrard entrega sin miramientos el servicio de abasto de agua potable a las manos de la iniciativa privada. En caso de previsible escasez de agua para el Valle de México, el gobierno del D.F. tendrá el argumento de que la provisión de agua ya no es un servicio público y se puede deslindar de responsabilidades.

<sup>467</sup> Terra (2009), artículo “Tiene agua embotellada 28% del mercado, supera a refrescos”, Invertia El Semanario Agencia; según esta misma fuente Bonafont tiene actualmente la mayor participación del mercado mexicano con 17%, seguido por Electropura (16%) y Ciel (11%).

<sup>468</sup> ya que fue el ex-ejecutivo de la transnacional en México

<sup>469</sup> que según el periodista Gustavo Castro recibió fondos de Coca-Cola México

<sup>470</sup> Castro, 2004, Parte IX

---

*se extrajeron 2.1 litros de agua por cada litro de bebida que se embotelló (o sea el doble).*<sup>471</sup>

En otras palabras, las autoridades prefieren entregar los recursos de agua potable a empresas que desperdician un poco más de la mitad de este escaso recurso en sus procesamientos. El periodista Gustavo Castro cuenta que cuando CIEPAC presentó a la Comisión Nacional del Agua una solicitud a través del Instituto Federal de Acceso a la Información para saber la cantidad de agua que Coca-Cola FEMSA tiene permitida de extraer de los pozos y a qué precio, recibió la siguiente respuesta: “...*Para estar en posibilidades de atender la solicitud, se deberá presentar...el pago de derechos por la consulta al Registro Público de Derechos de Agua...para lo cual podrá presentarse en la ventanilla única.*”<sup>472</sup>

La industria refresquera tendrá que enfrentar mayores retos en cuanto a la regulación ambiental (usa cada vez mayores volúmenes de envases no retornables, ocupa el tóxico amoniaco para la refrigeración y una sosa cáustica para lavar los envases retornables), produciendo de esta manera importantes desechos industriales contaminantes. En materia fiscal el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios del 5% por ahora sigue vigente sin considerar el tipo de endulzante que se utilice en la elaboración de los refrescos. Sin embargo, la Secretaría de Salud ha intentado promover un impuesto por el uso de azúcar y la prohibición de la venta de refrescos en las escuelas.

Entre las principales amenazas que aquejan a todas las embotelladoras están: la depreciación del peso mexicano, aumentos en los precios de azúcar y envases PET<sup>473</sup>, la crisis económica (aunque tratándose en el caso de los refrescos de un producto básico éste parece tener bastante capacidad defensiva) y la mayor competitividad entre las marcas refresqueras en México (sobre todo respecto a las marcas B). Además existe la posibilidad de la formación de una alianza entre las pequeñas embotelladoras del sistema Coca-Cola para tener abierta la posibilidad de embotellar Big Cola.

En estas condiciones la nostalgia de los mexicanos emigrados podría ser aprovechada de manera creciente para ofrecerles sabores originales de su país e incluso Coca-Cola fabricada en México. Muy probablemente habrá grandes oportunidades para la exportación de refrescos desde México: según pronósticos censales en el 2020 vivirán casi 70 millones de hispanos en los EEUU, que hasta ahora se caracterizan por su lealtad a productos refresqueros mexicanos y por gastar más en los supermercados que sus compatriotas de otras etnias en aquel país.<sup>474</sup> Aprovechar marcas y sabores regionales y locales puede significar una

---

<sup>471</sup> Castro, 2005, Parte XII. El periodista señala ahí que Coca-Cola también ha conseguido quitar sus derechos de abasto y propiedad a campesinos y ejidatarios para determinados pozos en colaboración con las autoridades municipales.

<sup>472</sup> Cita de respuesta recibida a través del IFAI reproducida en Castro, 2005, Parte XII.

<sup>473</sup> Los precios de envases PET son determinantes para poder ofrecer productos baratos (por ejemplo desde el 2005 hasta el 2008 hubo un alza significativa de este insumo).

<sup>474</sup> información basada en García de León, 2005

---

gran ventaja comparativa para entidades medianas y pequeñas dentro del sector refresquero nacional:

*“...México exportó 88 millones de dólares por concepto de refrescos a Estados Unidos en 2002”.*<sup>475</sup>

A causa del fenómeno de economías de escala en el sector refresquero se da la expansión de las embotelladoras mexicanas hacia América Latina (al mismo tiempo aprovechando para asegurarse el abasto con agua<sup>476</sup>, insumo principal que es mucho más escaso en México que en el Sur de América).

La guerra de precios representa un gran desafío para las refresheras, implicando riesgos por el aumento de competencia de bajo precio. Sobre todo la entrada de AJEMEX al mercado mexicano ha impactado sobre sus principales competidores Coca-Cola y Pepsi: se introdujeron presentaciones familiares de Big Cola de 2.6 litros a 9 pesos, mientras Coca-Cola y PepsiCo ofrecían por 12 pesos presentaciones de 2 litros, además Ajemex implementó nuevos canales de distribución como fruterías y tiendas de dulces, bajos costos de administración y publicidad.<sup>477</sup> La poca penetración de los productos refresqueros a través de los supermercados obliga a la mayoría de las embotelladoras a establecer una amplia red de distribución para abastecer a las pequeñas tiendas misceláneas.

Por lo pronto el sector refresquero seguirá dependiendo de materia prima como el azúcar, la evolución de los impuestos por *“la utilización del jarabe de alta fructosa”*<sup>478</sup>, enfrentará demandas por prácticas monopólicas y competencia desleal ante la Comisión Federal de Competencia en el caso de The Coca-Cola Company, si no cambia radicalmente sus políticas de ventas y dependerá del desarrollo de los costos en el mercado de energéticos y del costo de la fórmula del concentrado que manejan las transnacionales, dueñas de los patentes.<sup>479</sup> Además cada vez será más necesario hacer modernos estudios de mercado del tipo *“trackings, estudios ad hoc y shares of stomach...”* para tener la capacidad de tomar las decisiones adecuadas en este sector industrial.<sup>480</sup>

A causa de la demanda de una ONG en la India, la Suprema Corte de este país ha llamado a la Coca-Cola y a PepsiCo para revelar el secreto de la fórmula refreshera, ya que recientemente se han encontrado porcentajes de pesticidas no permitidos por las instituciones de salud en pruebas estadísticas rutinarias en

---

<sup>475</sup> Notimex, 2003

<sup>476</sup> *“Tan sólo Coca-Cola Femsa estima que venderá 29 millones de litros de refresco por día a más de 169 millones de consumidores en América Latina, que equivale en agua al consumo normal de agua diaria de 14 millones 500 mil personas (dos litros de agua diaria por persona).”* (Castro, *op. cit.*, 2005, Parte X)

<sup>477</sup> basado en información encontrada en InfoSel Financier, 2004

<sup>478</sup> Meneses, 2006, p. 2

<sup>479</sup> Coca-Cola tuvo una política de subir los precios de su concentrado desde el 2007 hasta el 2009 según el auditor Meneses citado anteriormente.

<sup>480</sup> Rodríguez, agosto 2005, p. 1



---

productos Coca-Cola y Pepsi en este país.<sup>481</sup> De hecho en el 2000 hubo un caso similar en México: en San Cristóbal, Chiapas, el laboratorio Kampe S.A. de C.V., contratado por Coca-Cola FEMSA, encontró concentraciones de plomo mayores a las permitidas en muestras de “agua de proceso”. Sin embargo, la producción en la planta no fue detenida y las pruebas fueron ocultadas ante las autoridades mexicanas.<sup>482</sup>

Como se puede notar los desafíos y problemas que tienen que enfrentar las empresas refresqueras (en especial las transnacionales) son enormes y como muestra la evolución del poder de las transnacionales no se ve una pronta posibilidad de modificar el rumbo que éstas están tomando desde su existencia, enfocándose simplemente en multiplicar sus ganancias. Otra problemática, de la cual muchas veces no son responsables directamente las transnacionales refresqueras (aunque sus controles de la calidad del agua lo deben detectar), tiene que ver con la contaminación de los mantos acuíferos por excesivo uso de fertilizantes y pesticidas en la agricultura y los desechos industriales que empiezan a filtrarse hacia la profundidad de la tierra. Sin embargo, Coca-Cola no dudó recientemente en la India en depositar sus desechos en los pozos secados por la misma compañía<sup>483</sup> y parece que los conflictos por los asesinatos de sindicalistas en Colombia no han tomado un rumbo diferente al convertirse Coca-Cola FEMSA en nueva dueña de las plantas en Colombia.<sup>484</sup>

---

<sup>481</sup> Diego en Debrayes, 2006

<sup>482</sup> véase Castro, 2005, Parte XII. El periodista también denuncia la aparición de hongos en presentaciones de Agua Ciel de la Coca-Cola en México, así como el incumplimiento de la Coca-Cola Export Corporation de reducir sus actividades industriales por 30% o más ante la contingencia ambiental en el D.F. en 1998, el uso de golpeadores por parte del sindicato CROC para disciplinar en Tabasco a trabajadores de Coca-Cola FEMSA que se querían salir del sindicato CROC, la matanza de sindicalistas en Colombia y Guatemala en contubernio con paramilitares y autoridades de Coca-Cola y accidentes con amoníaco en México.

<sup>483</sup> “*La fábrica de Coca-Cola en Plachimada, India, ha contaminado las tierras campesinas, el agua y el aire desde que llegó en 1998. Los pozos se han secado y la poca que hay en la comunidad con dos mil familias ya ni se puede beber, además de que aparecieron enfermedades de la piel. También ‘donó’ el lodo tóxico de su planta a los granjeros como fertilizantes...sus productos contienen pesticidas, insecticidas y otros elementos cancerígenos como el cadmio, malatión y lindano que también producen cáncer en las comunidades indígenas de Chiapas...*” (Castro, 2004, Parte IX)

<sup>484</sup> véase Castro, 2003, Parte V



## CAPÍTULO V

### ESTUDIO EXPLORATORIO DE LA COOPERATIVA Y DEL GRUPO CORPORATIVO

*“The specific cases to be studied may be selected by following several different rationales, one of which is to select ‘exemplary’ cases. Use of this rationale means that all of the cases will reflect strong, positive examples of the phenomenon of interest...”*<sup>485</sup>

#### 5.1. La Cooperativa.

##### 5.1.1. Información general.

Giro: elaboración de bebidas naturales de fruta (Boing!), de refrescos y bebidas carbonatadas (Pascual, Pato Pascual, Lulú), de colas (Lulú Cola) y de agua purificada (Agua Purificada Pascual); todos los productos envasados (PET)<sup>486</sup>, empaquetados (TetraBrik, TetraSlim o TetraClassic) o enlatados (un total de 23 productos)<sup>487</sup>

Sector económico: industria alimenticia

Tamaño de la entidad según el tipo de actividad económica: grande (más de 251 personas ocupadas)<sup>488</sup>

Mercado: tiendas mayoristas y minoristas, restaurantes, puestos de comida, máquinas vendedoras automáticas en lugares recorridos; consumidores de todas las edades; distribución en México; muchos de los productos son consumidos preferentemente por niños.

---

<sup>485</sup> [Trad. esp. S.H.: “Los casos específicos para el estudio pueden ser seleccionados guiándose por diferentes razones fundamentales, de las cuales una es la selección de casos ‘ejemplares’. El uso de esta razón significa que todos los casos constituirán fuertes ejemplos positivos del fenómeno de interés...” (Yin, 2003, p. 13)]

<sup>486</sup> Poli Etileno Tereftalato (véase Glosario de términos)

<sup>487</sup> información basada en el *Catálogo de Productos 2009* de la Cooperativa Pascual

<sup>488</sup> según el criterio de clasificación del INEGI ([http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT\\_PyM ES.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_PyM ES.pdf); consultado el 20/6/09)

---

Razón social: Cooperativa (de producción) tipo Sociedad Cooperativa de Capital Limitado (o Sociedad Cooperativa Limitada)<sup>489</sup>; los socios trabajan en la Cooperativa; Cooperativa desde 1984 cuando fue constituida por inicialmente 1,200 socios.<sup>490</sup> (Otras fuentes hablan de aproximadamente 1,500 socios iniciales)

Bienes de Producción/Distribución: maquinaria de embotellado, planta de filtración de agua, bodegas y flota de camiones para distribución; propiedades de la Cooperativa: marcas, patentes, bienes muebles e inmuebles<sup>491</sup>

Bajo licencias: maquinaria, papel, refacciones (*TetraPak* y otras empresas)

Acervo de obra artística: 1,300 obras donadas por artistas (administradas por la Fundación Cultural Trabajadores de Pascual y del Arte, A.C.)

Plantas de Producción: D.F. Sur, San Juan del Río (Querétaro), Tizayuca (Hidalgo) y Culiacán (Sinaloa)

Planta laboral actual: 5,300 trabajadores (incluidos los socios) (planta actualizada según el *Cuestionario Sobre Cooperativa Pascual* del 2008:<sup>492</sup> 4,262 trabajadores)

Distribución de trabajadores: 50% en ventas, 30% en producción, 10% en almacenes, seguridad y vigilancia y 10% en puestos administrativos

Ritmo de trabajo: tres turnos (matutino, vespertino y nocturno)

Principales procesos de producción: *Agua purificada:* filtración, purificación, envasado; *Carbonatados:* fórmula, aforado, mezcla, carbonatado, envasado; *Boing!:* fórmula, aforado, mezcla, pasteurización, envasado (se produce por lotes)

Bodegas (de distribución) en la zona metropolitana: Insurgentes Norte (D.F.) (antes fue planta de producción), Iztapalapa (D.F.), Vallejo (D.F.), Tultepec (EdoMex) y Chalco (EdoMex) y alrededor de 20 sucursales foráneas en todo el país

Distribución: se lleva a cabo por medio de 27 distribuidores independientes<sup>493</sup> que reciben capacitación de la Cooperativa; también se realiza por parte de socios trabajadores de Pascual (por ejemplo en la Bodega Vallejo)

---

<sup>489</sup> La Cooperativa Pascual fue fundada antes de que se promulgara la nueva Ley General de Sociedades Cooperativas, así que S.C.L. corresponde en la anterior Ley a "Sociedad Cooperativa Limitada", donde los socios se obligan sólo al pago de certificados de aportación que hayan suscrito. En la nueva Ley (Art. 14) cae bajo el régimen de responsabilidad limitada (desde 1997 las siglas cambian para Cooperativas nuevas en este régimen a S.C. de R.L. de C.V.).

<sup>490</sup> Originalmente había sido fundada por finales de los años 30 por Rafael Jiménez con la denominación social Refrescos Pascual, S.A.

<sup>491</sup> A causa de un juicio en la Suprema Corte de Justicia de la Nación la Cooperativa tiene que desalojar el terreno en la Calle Clavijero (Col. Tránsito en el D.F.).

<sup>492</sup> un documento entregado al tesista por parte de la Comisión de Enlace Político de la Cooperativa en el 2008.

---

Tiendas: 5 tiendas de conveniencia de nombre “Pato 2”

Tecnología de Producción: despulpadoras, embotelladoras, envasadoras, sopladoras y pasteurizadoras, tecnología italiana (*Rossi, Catelli* y *Simmonazzi*), tecnología alemana (*Krones*) y tecnología sueca (*TetraPak*)

Material para el envasado: se utilizan botellas de vidrio y material PET, ya que es 100% reciclable. También el papel, que se usa como embalaje, se recicla.

Entorno directo (proveedores etc.): 39 distribuidores, proveedores de productos del campo, de concentrados y de otra índole de productos semiterminados, comerciantes mayoristas y minoristas, transportistas etc.

Ramificaciones: Servicios de Diseño de Producción, A.C.<sup>494</sup> (una asociación civil creada por algunos socios de la Cooperativa con el objetivo de contratar mano de obra externa en forma de *outsourcing* y evitar así la infiltración de espías industriales y saboteadores).<sup>495</sup> y Transportes Valbo y Asociados, S.A. de C.V. (empresa de transporte constituida por algunos de los socios de la Cooperativa)

Afiliaciones: Alianza Cooperativa Nacional y Asociación Cooperativa Internacional

Acciones de responsabilidad social con el exterior: asesorías para cooperativas en formación, convenios con el gobierno (“*Di NO a las drogas*” etc.), fomento del deporte (en colaboración con la CONADE), fomento a la cultura a través de exposiciones y apoyos a eventos culturales, eventos para los vecinos de plantas productivas el Día del Niño y el Día de Muertos

Estructura orgánica: sus principales instituciones internas y puestos de importancia son: Asamblea General, Consejo de Administración (integrado por siete socios que duran 2 años en el cargo<sup>496</sup>: un Presidente, un Secretario, un Tesorero, dos Comisionados para Producción, Distribución y Ventas y dos Comisionados para Contabilidad e Inventarios), Consejo de Vigilancia (un Presidente, un Secretario, un Vocal y un Vocal suplente; es un órgano autónomo), Fundación Cultural (un Presidente, un Secretario y un Tesorero), Comisión de Educación (un Presidente, un Secretario y un Tesorero), Comisión de Previsión Social (un Presidente, un Secretario y un Tesorero), Comisión de Conciliación y Arbitraje (un Presidente, un Secretario y un

---

<sup>493</sup> Otras fuentes hablan de “39 distribuidores independientes” (*Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L.*, p. 8, documento entregado al tesista por la Comisión de Enlace Político de la Cooperativa en el 2008)

<sup>494</sup> El tesista no está seguro en cuanto a la constitución social, ya que Servicios de Diseño de Producción aparece ante la Secretaría de Relaciones Exteriores con las siglas de terminación S.C.

<sup>495</sup> Le fue contado al tesista que hubo casos de sabotaje que les hicieron tomar estas prevenciones.

<sup>496</sup> posibilidad de reelección, pero máximo cinco años en un cargo del Consejo de Administración

---

Vocal)<sup>497</sup>, Coordinaciones (Coordinación Administrativa, Coordinación Jurídica, Coordinación Logística, Coordinación de Manufactura, Coordinación Operativa y Coordinación Técnica; cada una de las Coordinaciones tiene una sola cabeza), Gerencias, Jefaturas Operativas y Administrativas.

Cada semana se convoca a un pleno entre los Consejos de Administración y Vigilancia para tratar los temas, que se presenten. El Consejo de Vigilancia tiene carácter autónomo, porque cumple la función de supervisar al Consejo de Administración. También semanalmente se forman Comités que dan seguimiento a los asuntos como van surgiendo. Estos Comités se integran con un miembro del Consejo de Administración, un miembro del Consejo de Vigilancia y uno por parte de las Coordinaciones.

La estructura administrativa ejecutiva incluye a 25 miembros en su total (todos socios). Los jefes de coordinación no caen bajo el régimen de rotación sino se podrían quedar en sus puestos más tiempo y reportan directamente al Presidente o Secretario del Consejo de Administración.

Se celebran dos asambleas ordinarias al año y las extraordinarias a que se convoquen a causa de solicitud por parte de los socios. En las asambleas ordinarias se presentan, entre otras cosas, los estados financieros, se realizan las votaciones para puestos sujetos a elección, se decide sobre asuntos de importancia etc.

Existen 400 presocios que esperan su entrada como socios con todos los derechos y obligaciones que esto significa. Estas personas son contratadas directamente por Pascual como fase preliminar, mientras 3,700 trabajadores son empleados mediante Servicios de Diseño de Producción, A.C.<sup>498</sup>

“Misión:

*La misión de nuestra cooperativa es: elaborar y comercializar bebidas naturales, saludables y nutritivas en la gama de jugos, néctares, pulpas de fruta, agua purificada, refrescos y lácteos, con el compromiso de deleitar y satisfacer la sed de los consumidores de todas las edades con la responsabilidad de lograr un bienestar social.*

Visión:

*Mejorar la organización cooperativa con nuevas plantas de producción, de la mejor tecnología y con gran calidad humana, que posibilitará hacer un producto y dar un servicio al cliente de máxima calidad, bajo el estandarte de ‘Lucha, Cooperación y Superación’.*

Filosofía:

*Nuestra filosofía se basa en valores tales como:*

---

<sup>497</sup> La mitad de los miembros de Consejos y Comisiones se cambian cada dos años (si no son reelectos). Presidentes cambian en años nones y Secretarios en años pares.

<sup>498</sup> o S.C.

*Compromiso, Cooperación, Democracia, Disciplina, Equidad, Honestidad, Humildad, Igualdad, Imparcialidad, Lealtad, Respeto, Responsabilidad, Solidaridad y Superación.*

### Políticas/Objetivos

*Al iniciar el proyecto cooperativo, que sigue creciendo y transformándose día a día, para adecuarse a las necesidades de nuestra sociedad y para estar a la par de industrias de 1er. Nivel, a lo largo de 22 años los socios han sabido tomar las decisiones correctas a través de sus Asambleas. Una de las decisiones más difíciles que se ha tenido que tomar ha sido parar la producción en Planta Norte, que aún se mantiene como Bodega de Distribución. Como es sabido por la sociedad en general, cuando los compañeros ganaron el movimiento de huelga, lograron la adjudicación de la empresa, ser dueños de sus marcas y de los bienes muebles, esto es, maquinaria y flota de reparto, pero no fue así con los terrenos donde se asentaban las Plantas, estos eran propiedad de la esposa del dueño. El Gobierno del Distrito Federal decretó la expropiación de los terrenos (lo que obliga a la dueña a vender a quien el gobierno designe), la Suprema Corte de Justicia declaró en contra de ésta expropiación, porque argumentan que; sería un golpe, para la propiedad privada. A consecuencia de lo anterior, nuestra prioridad es proyectar el desalojo de las Plantas Sur y Norte, la reubicación del personal que labora en la cooperativa a los otros inmuebles que ha ido adquiriendo la Cooperativa.”<sup>499</sup>*

### Otras Políticas señaladas por la Cooperativa:

*“Mantener el principio cooperativo de que los socios aporten su mano de obra en la Cooperativa, el no aceptar inversiones externas y trabajar solamente con nuestro capital, adquirir materias primas mexicanas... Manteniendo un margen de ganancia razonable... Manteniendo reservas financieras muy elevadas.”<sup>500</sup>*

Sin embargo, la Cooperativa ha optado por financiación externa para nueva maquinaria.

#### 5.1.2. La Bodega Vallejo.

Los trabajadores de la Bodega Vallejo están integrados por 103 socios, 36 trabajadores contratados directamente por la Cooperativa Pascual y 245 trabajadores subcontratados mediante Servicios de Diseño de Producción, A.C.<sup>501</sup> Los trabajadores externos pertenecen en muchos casos a un sindicato y se les

---

<sup>499</sup> Según pp. 1 y 9-10 de un documento titulado *Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L.* y entregado al tesista en el 2008 por parte de la Comisión de Enlace Político, Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L.

<sup>14</sup> *Cuestionario Sobre Cooperativa Pascual*, pp. 8-9 [páginas sin numeración en el original] entregado por la Comisión de Enlace Político de la Cooperativa al tesista en el 2008

<sup>501</sup> o S.C.

ofrece la mayoría de las prestaciones extraordinarias que también reciben los socios y presocios de la Cooperativa.

Dentro de las instalaciones de la Bodega Vallejo se encuentran instalados diversos servicios para los trabajadores: regaderas, comedor<sup>502</sup>, aulas para la preparación personal (programas de secundaria y preparatoria),<sup>503</sup> servicio médico por medio de una enfermera (trabajadora de Pascual) y servicios de dentista (que tiene su consultorio y silla ahí instalados). Además existen otras acciones de responsabilidad social hacía el interior de la entidad que incluyen ayuda de defunción, un fideicomiso de retiro, instalaciones recreativas y vacacionales y un fondo de vivienda.<sup>504</sup>

Afuera de las oficinas donde trabaja el gerente de la Bodega se encuentra un espacio tipo pizarrón donde se anuncian las actividades internas de la Cooperativa (asambleas, puestos abiertos en otras áreas etc.) y se publica una especie de calendario, relacionando las fechas del mes con eventos históricos importantes. Un día encontré los siguientes textos pegados ahí que posiblemente tengan el objetivo de contribuir a la corrección de determinadas actitudes no deseadas:

*“Triunfo*

*Para triunfar en la vida hay que hacer triunfar a los demás, entre mas apoyemos a otros para estar en la cima, mas cerca estaremos también de llegar, el líder debe apoyar sin límites a los que lo rodean y si alguno lo rebasa, en lugar de envidiarlo nos debemos llenar de orgullo pues logramos producir un campeón.”*

*“Incompetencia*

*La incompetencia suele considerarse como un concepto que se refiere exclusivamente al individuo.*

*Si te dejas influenciar por la negatividad social, el sistema y cualquier ámbito, te volveras incompetente aunque seas muy capaz.”*

Los vendedores y ayudantes trabajan en equipo y casi no existen los puestos de promotores de ventas exclusivamente, pero los supervisores de ventas se encargan de conseguir importantes clientes nuevos y un pequeño equipo de trabajo<sup>505</sup> se dedica a promociones especiales, mientras también los mismos vendedores ejecutan las tareas de promoción al llevar a cabo sus tareas diarias en estrecho contacto con sus clientes y con la autorización de ofrecer determinados paquetes de promoción.

---

<sup>16</sup> servicios de comedor y vales de despensa se deducen de los salarios de los trabajadores

<sup>17</sup> Educación abierta inscrita en el INEA disponible para trabajadores de Pascual, sus familiares y vecinos. Un día me encontré un estudiante de la UNAM, Facultad de Filosofía y Letras dando clases en la Bodega Vallejo. De hecho parece que también existen una serie de intercambios con la UNAM y la UAM para otros aspectos, como por ejemplo desarrollo e investigación de productos, diseño gráfico etc.

<sup>504</sup> información basada en el *Cuestionario sobre Cooperativa Pascual*, Comisión de Enlace Político de la Cooperativa Pascual, p. 7 [páginas sin numeración en el original]

<sup>505</sup> Se trata de entre dos y tres personas que hacen en particular recorridos de promoción en un camión o una camioneta.



---

El clima laboral es de convivio, bromas, cotorreo y albur defeño.<sup>506</sup> Sin embargo, la carga y las horas de trabajo son pesadas: los mismos ayudantes de ventas se encargan de rellenar los camiones con mercancías una vez vueltos a la Bodega en la tarde o noche.

Durante los días de estancia del tesista en la Bodega Vallejo hubo etapas en que el patio de la bodega se vio algo sucio y un supervisor de ventas me hizo el comentario, que él se siente un poco desilusionado por la falta de compromiso que siente determinada gente con la Cooperativa, de hecho a través de sus años de trabajo en la Cooperativa percibió un deterioro de la moral laboral de los trabajadores.<sup>507</sup>

Un socio que alguna vez hizo parte del Consejo de Administración me dijo además que él siente que existe un problema de tipo cultural entre la gente (fácil surgimiento de envidias, dificultades para trabajar en equipo) lo que en su opinión ha puesto barreras al avance de la Cooperativa. Esta persona como muchos de los socios originales de la Cooperativa percibe un compromiso diferente para alcanzar logros en comparación con nuevos socios y trabajadores externos. Un socio de la Comisión de Enlace Político me hizo ver que muy probablemente no habrá los mismos resultados en mis encuestas para socios nuevos y socios originales de la Cooperativa.<sup>508</sup>

El tesista pudo observar fuertes relaciones informales entre los trabajadores, mucha comunicación entre personas de determinados grupos y un ambiente laboral “libre”.<sup>509</sup> Incluso de esto se quejó uno de los supervisores de ventas, llamando este estado de las cosas una situación de poca productividad.<sup>510</sup> Hay que comentar en este contexto que la creación de grupos informales eficientes fue una de las principales causas de llevar al éxito la lucha laboral por la Pascual. Irónicamente esta situación de cohesión y solidaridad en este entonces se explicaba por el hecho que todos se sentían demasiado explotados por su patrón el cual tenía la política de contratar a gente de provincia sin preparación alguna.<sup>511</sup> Es posible que la situación compartida de provenir de lugares fuera del

---

<sup>506</sup> Se puede resumir como un ambiente familiar y de actitud de orgullo y autoestima de los trabajadores (por lo menos de los socios).

<sup>507</sup> Esta observación contrasta bastante con lo descrito por Taibo II: “*Un orden enorme, una gran seguridad en los actos de todos.*” (Taibo II, 1986, p. 56)

<sup>508</sup> Esta hipótesis no se pudo comprobar ni deshechar, porque finalmente no me fueron proporcionados los datos de quiénes de los participantes son socios nuevos y quiénes originales y además no fue parte medular de mi investigación. Otra contraindicación para incluir esta hipótesis en las preguntas de las encuestas había sido que los nuevos socios posiblemente se podrían sentir presionados de contestar más a favor del clima laboral para mostrar su compromiso cooperativista.

<sup>509</sup> poco miedo a represalias

<sup>510</sup> “*Se ponen a platicar en vez de tomar la escoba y limpiar el patio. Se les consiente demasiado.*” (Comentario que el tesista escuchó en algún momento por parte de esta persona)

<sup>511</sup> Un socio de la Cooperativa explicó así la estrategia de selección de personal para este entonces: “*Si no sabes ni leer ni escribir, bienvenido a Pascual*”

D.F. haya contribuido a la formación de fuertes grupos solidarios de mutuo apoyo. El tesista se enteró, por ejemplo, de que en preparación de las huelgas se usaba un lenguaje al revés, es decir, los trabajadores habían desarrollado un propio idioma sólo entendible entre ellos. Estas fuerzas de cohesión informal ayudaron después de la lucha por Pascual a levantar la Cooperativa de las cenizas<sup>512</sup>. Un socio describió al tesista cómo entre todos se pusieron a revisar la contabilidad de la Cooperativa usando papel y lápiz para sacar las cuentas a mano.

Al inicio de la existencia de la Cooperativa hubo un acuerdo de pago igualitario para todos (*“mil doscientos pesos diarios parejo...”*<sup>513</sup>). Este sistema de pagos fue pronto abandonado por uno de tabulador. Sin embargo, aún en la actualidad las ganancias que quedan como utilidades por las operaciones después de la creación de reservas, pago de gastos, salarios e impuestos se reparte equitativamente entre los socios según su aportación, donde los socios de la Cooperativa se quejan por sufrir una doble tributación ante Hacienda: como empleados/trabajadores y como socios de la Cooperativa.

El reglamento interno tiene validez para todos los trabajadores (incluyendo a los socios), pero la aplicación de medidas disciplinarias no es tan estricta. Una política importante de la Cooperativa es no despedir a trabajadores sin causa justificada. Aún en tiempos de crisis, la Cooperativa trata de mantener la planta laboral en su tamaño actual.

### 5.1.3. Breve historia de la Cooperativa.

Refrescos Pascual, S.A. fue una empresa fundada en 1939 por Rafael Victor Jiménez Zamudio. A causa de una fuerte debilidad del peso mexicano en 1982 bajo la Presidencia de Miguel de la Madrid hubo un dictamen por parte de la Secretaría de Trabajo federal en favor del ajuste de los salarios a las nuevas condiciones. Esta recomendación fue percatada por muchas de las refresqueras, pero no por Refrescos Pascual, S.A., lo que causó primero molestias entre los trabajadores de Pascual y luego abierta confrontación con el patrón quien controlaba un sindicato blanco, manejado durante las asambleas<sup>514</sup> por él mismo. Otros antecedentes negativos incluían que, cuando hubo liquidaciones grandes para los trabajadores, éstos fueron asaltados a poca distancia de las instalaciones

---

<sup>512</sup> El prometido apoyo por parte del Gobierno Federal nunca llegó en forma de financiamiento sino el STUNAM (Sindicato de la UNAM) donó casi un millón y medio de pesos a la Cooperativa.

<sup>513</sup> Taibo II, 1986, p. 55

<sup>514</sup> *“Las asambleas eran realizadas y dirigidas por el patrón Rafael Jiménez, tres o cuatro veces al año, y su objetivo era explicar a los trabajadores la importancia de las industrias nacionales frente a las transnacionales de los refrescos. Todos eran una gran familia, en la que había caballería (los repartidores) e infantería (los que trabajan en el interior) y lo importante era la unidad, misma que le daba trabajo a campesinos mexicanos que producían fruta y a obreros mexicanos que la procesaban.”* (op. cit., p. 11)

---

de Pascual, además hubo violaciones a la Ley Federal de Trabajo en cuanto a horas extras no pagadas, retrasos en el aumento de los salarios mínimos de los trabajadores, falta de seguridad industrial etc.

Después de diez días de huelga en las plantas norte y sur de Pascual en el D.F. aconteció el 31 de mayo de 1982 un abierto enfrentamiento de golpadores y rompeshuelguistas con los trabajadores en paro laboral. Pistoleros contratados por el patrón dispararon obedeciendo la orden del mismo patrón Jiménez (“¡Disparen! Mátenlos a todos!”)<sup>515</sup>, lo cual causó la muerte de dos trabajadores y 17 heridos. Esto significó el inicio de una lucha que duró 1,100 días que fue contada por Paco Ignacio Taibo II en su escrito *Décimo round*.

El movimiento de los trabajadores recibió tempranamente apoyo en forma de asesorías por parte de Dionisio Noriega y Raúl Pedraza (a su vez miembros del Partido Mexicano de los Trabajadores, PMT). Otro importante asesor fue Demetrio Vallejo Martínez (en este tiempo todavía Secretario de Organización del Partido Mexicano de los Trabajadores), aunque los huelguistas también pidieron apoyo al diputado Armando Neyra Chávez, cabeza del Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Industria Embotelladora de Aguas Gaseosas, Refrescos, Aguas Naturales, Cervezas y de Bebidas Envasadas en General, Similares y Conexos de la República Mexicana (perteneciente a su vez al CTM).

La injerencia de Neyra Chávez dio dos resultados: el abandono de la formación sindical cetemista por parte de los huelguistas de Pascual, porque descubrieron que Neyra Chávez estaba negociando atrás de sus espaldas otro contrato colectivo con el nuevo administrador de Pascual y el estallo de otras huelgas, cuando se trató de reubicar a los trabajadores en rutas diferentes de distribución de las que tenían antes de la huelga y sobre todo cuando se intentó de despedir a 1,945 trabajadores en agosto de 1982.

A causa de estos sucesos los trabajadores de Pascual solicitaron su ingreso al CROC, otro sindicato de mayor confianza de los huelguistas. Sin embargo, esto no les ahorró una nueva ardua experiencia de confrontación:

*“El 23 de octubre, a las 5 de la mañana, dos centenares de granaderos rompieron la huelga simultáneamente en las plantas norte y sur del Distrito Federal.”*<sup>516</sup>

En el contexto de estas operaciones policíacas se reportaron robos y violencia, pero a pesar de todo los trabajadores seguían con su movimiento. Mientras tanto, Olivia Jiménez, la hija del patrón, se encargó del negocio, porque muchos conflictos volvieron a surgir por el hecho que los trabajadores tuvieron que convivir con los antiguos agresores, cuando las plantas estaban funcionando por lapsos cortos entre las distintas huelgas.

Las actividades de protesta se amplificaron por parte de los trabajadores: ocuparon el séptimo piso de la Secretaría de Trabajo durante tres semanas y el 26 de octubre de 1982 tomaron el tercer piso de las oficinas del Presidente de la

---

<sup>515</sup> *op. cit.*, p. 10

<sup>516</sup> *op. cit.*, p. 20

Junta local de Conciliación y Arbitraje. Tres días después se integró el Comité de Esposas, Hermanas y Madres de Trabajadores de Pascual.

En las instalaciones gubernamentales encargadas del conflicto laboral se logró el 30 de noviembre un convenio, en que se les daba la razón a los trabajadores de Pascual: dictamen de reinstalación de 1,278 trabajadores en lucha, 50% de los salarios caídos, aumento de un ayudante por camión repartidor y entrega de fianzas y depósitos adeudados a los repartidores.

Aún así Olivia Jiménez no quería reinstalar a los trabajadores. Sin embargo, “[el] *Comité de la Planta Norte organizó la entrada, al romper una puerta y saltar una barda.*”<sup>517</sup> Los problemas seguían, porque los administradores querían retirar los trabajadores en huelga de sus puestos de trabajo originales, pero éstos se imponían y tomaron los puestos de trabajo que tenían antes de estallar la huelga.

Durante todo este tiempo hubo pláticas en la Junta local de Conciliación y Arbitraje, pero el 10 de enero de 1983 se presentó el Sr. García Nieva por parte del patrón de Pascual, diciendo que ahora querían liquidar a la empresa. Luego en mayo de 1983 la empresa fue administrada nuevamente por Rafael Jiménez y después de haber obtenido la titularidad de su contrato colectivo en detrimento de Neyra los pascuales se fueron a huelga el 24 de mayo de 1983 para exigir el pago de adeudos del patrón, su encarcelación y un aumento de salarios. La nueva lucha se complicó aún más, cuando el 5 de diciembre de 1983 Raúl Pedraza, uno de los asesores de los pascuales, fue secuestrado.

El nuevo conflicto laboral llevó a un nuevo dictamen por parte de la Junta Federal de Conciliación en que se obligó a la empresa Refrescos Pascual a reabrir sus puertas para el 6 de febrero de 1984 depositando una fianza por 390 millones en caso de que se seguía amparando el patrón o en su caso “*pagar a los trabajadores 240 millones de pesos...y dejar una fianza de 120 millones más.*”<sup>518</sup> Rafael Jiménez no reabrió el negocio y tampoco buscó una negociación con los trabajadores, lo cual permitió el paso siguiente por parte de los pascuales: el embargo del negocio a causa de las deudas patronales no pagadas etc.

*“Al fin, el 6 de agosto de 1984 los bienes de la empresa Refrescos Pascual, en huelga desde 1982, fueron rematados.”*<sup>519</sup> *“Inmediatamente los representantes sindicales se presentaron ante la Junta Federal para defender a los mil quinientos obreros y ésta adjudicó las fábricas, junto con las marcas y las patentes del refresco a los obreros.”*<sup>520</sup>

El 18 de agosto del mismo año una asamblea de los restantes trabajadores en huelga decidió trabajar las fábricas de la refresquera como cooperativa y se iniciaron los trámites correspondientes ante las diversas Secretarías. El Gobierno Federal no ayudó en el financiamiento para poder volver a operar, sólo dio algunas asesorías sobre cómo llevar a cabo los trámites de constitución formal.

---

<sup>517</sup> *op. cit.*, p. 37

<sup>518</sup> *op. cit.*, pp. 48-49

<sup>519</sup> *op. cit.*, p. 51

<sup>520</sup> Hernández, 2006, p. 18

Afortunadamente los trabajadores de Pascual contaron durante los más de dos años de su lucha con el apoyo de la sociedad civil, de varios intelectuales, de artistas quienes les donaron obras de arte y de sindicatos como el STUNAM. Muchos de los trabajadores tuvieron que pedir donativos en la calle, en los peseros etc. o conseguir trabajos temporales para poder seguir con su lucha que duró tanto tiempo.<sup>521</sup>

En una visita a las instalaciones luego de que ya se trabajaba como Cooperativa<sup>522</sup> el autor Taibo II preguntó uno de los socios sobre la nueva forma de operar y administrar:

*“¿Cuáles gerentes? ¿Cuál trabajo hacían? Aquí había 30 gerentes, ¡pa’ la falta que hacen! Los trabajadores hemos tomado el control de todo. Contratamos a un ingeniero y contamos con una química que es pariente de un compañero y un administrador que es pariente de otro y maneja la computadora. No hace falta más. Tenemos lo principal: nosotros.”*<sup>523</sup>

#### 5.1.4. Estructura orgánica horizontal de la Cooperativa.

La Cooperativa Pascual se considera a sí misma “*una organización horizontal, bajo los Consejos y Comisiones*”.<sup>524</sup> El *overhead* es de aproximadamente 10% (550 personas).

---

<sup>521</sup> varios de estos hombres resultaron extremadamente ingeniosos para conseguir donativos de la gente

<sup>522</sup> “...el 27 de mayo de 1985, la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L., inicia sus actividades con 127 trabajadores...” (Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L., p. 5, documento entregado al tesista en el 2008 por la Comisión de Enlace Político de la Cooperativa)

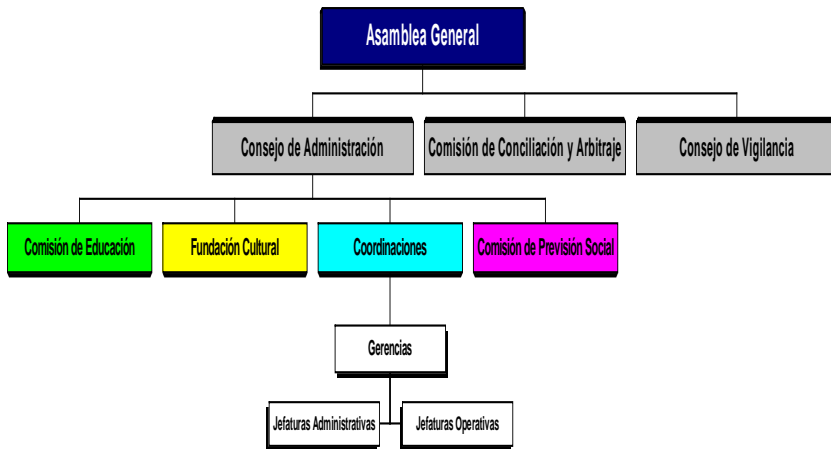
<sup>523</sup> Taibo II, 1986, p. 57

<sup>524</sup> *Cuestionario sobre Cooperativa Pascual*, apartado “II. ADMINISTRACIÓN”, p. 3 [páginas sin numeración en el original]

---

Organigrama:

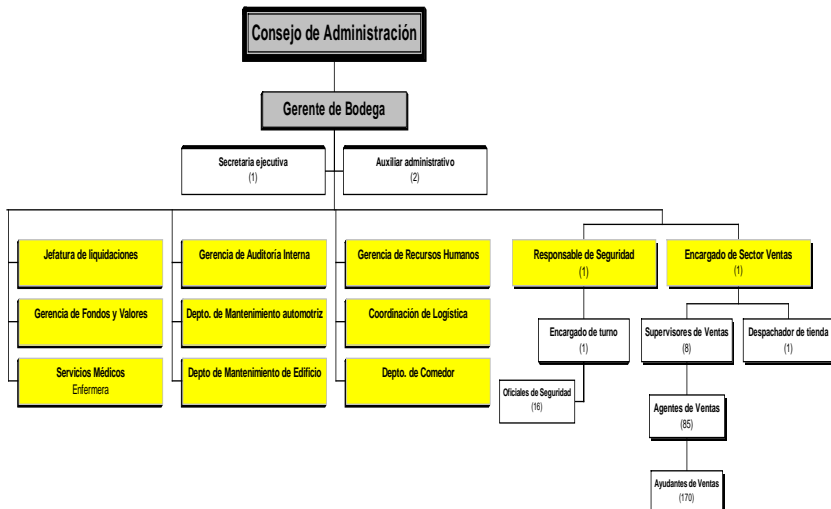
Organigrama de la Sociedad Cooperativa Trabajadores Pascual, S.C.L.:



**Figura 23. Organigrama de la Cooperativa Pascual.**

Organigrama para una Bodega de Distribución:

Organigrama para la Bodega Vallejo



**Figura 24. Organigrama para la Bodega Vallejo (versión simplificada, véase original en forma escaneada en Apéndice G).**

### 5.1.5. Cooperativismo mexicano: crítica de su desarrollo.

*“Las instituciones educativas, sobre todo las de nivel superior, deberán interesarse por el cooperativismo como doctrina y como técnica...no debiendo concentrar su enseñanza en sólo un sistema económico, el de lucro, que favorece a unos cuantos perjudicando a la mayoría. De las universidades...egresarán los conductores de la sociedad, por lo cual deberán conocer el sistema cooperativo como modelo de organización del pueblo para su propia liberación.”*<sup>525</sup>

El cooperativismo (“*Uno para todos y todos para uno*”), entendido fundamentalmente como el esfuerzo compartido entre integrantes de un grupo de individuos con el fin de conseguir alguna meta (cazar un animal, cultivar las tierras etc.), fue seguramente la forma social más conveniente como se habrán organizado las primeras comunidades humanas en la historia y prehistoria<sup>526</sup>, aunque su surgimiento en forma moderna se asocia principalmente a la formación de la *Rochdale Equitable Pioneers Society* en 1844 en la Gran Bretaña.<sup>527</sup> En América las primeras formas de cooperativismo (primitivo) fueron entonces las organizaciones precolombinas de los incas (*ayllú*) y de los aztecas (*calpulli*) con el propósito de compartir las tareas de cultivar las tierras americanas.

El inicio del cooperativismo pos colombino puede ubicarse en la fundación de pueblos hospitales en Michoacán en el siglo XVI que impulsó el obispo Vasco de Quiroga.<sup>528</sup> Otro importante antecedente histórico de este movimiento fue la iniciación de operaciones de la Caja de Ahorros en Orizaba, Veracruz, que operaba con el objetivo de ofrecer créditos accesibles al gran público usuario. A su vez, el cooperativismo de consumo mexicano empezó en 1876, cuando los ferrocarrileros de la Estación Buenavista en el D.F. lo instrumentaron en su beneficio y el Centro Mutuo Cooperativo de México fue una organización cooperativista importante al iniciar la Revolución Mexicana.

Hoy en día se conocen los siguientes principales tipos de cooperativas a nivel mundial, los cuales existen también en México: cooperativas de consumo, cooperativas de producción y cooperativas de crédito. El autor Eguía presenta una tabla sobre cooperativas en México para el año 1991 con los siguientes datos que él mismo considera poco confiables:

---

<sup>525</sup> Eguía, 2002, p. 353

<sup>526</sup> “*El antropólogo británico Anthony Forge, de la Universidad de Cambridge, Reino Unido, estima entre 400 o 500 el número máximo de integrantes que una comunidad puede albergar antes de dividirse en asentamientos más pequeños o sufrir una especialización de funciones.*” (Gutiérrez y de Bobadilla, 2009, p. 104)

<sup>527</sup> Un importante teórico del cooperativismo moderno fue el industrial inglés Robert Owen (1771-1858) quien publicó escritos como “Una nueva visión de la sociedad” y “Nuevo mundo moral” y quien es considerado el fundador del cooperativismo en teoría y en la práctica por apoyar a comunidades de desposeídos.

<sup>528</sup> información basada en Anónimo (2008) “El Cooperativismo en México”, Cooperativa La Cruz Azul

Co-operativas	2,778	1,629	1,603	412	778	3,337	234	10,771
Socios	109,970	88,484	59,200	11,221	27,735	194,836	526,653	1,018,099
	agrosilvopecuarias	Pesca	Industria y producción	Servicios	Transporte	Consumo	Cajas populares	Totales

**Tabla 4. Tipo de cooperativa y su número de socios. (Basada en Eguía, 2002, p. 343).**

Para el año 1995 la Alianza Cooperativa Internacional (contando ella misma con la afiliación de 223 organizaciones) calculó en 765,258,821 las personas asociadas con alguna cooperativa a nivel mundial (distribuidas en 95 países). La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) elaboró en su Declaración de Identidad Cooperativa siete principios como directrices para el funcionamiento de cualquier cooperativa a nivel internacional:

1. Adhesión voluntaria y abierta
2. Gobierno democrático de los socios
3. Participación económica de los socios
4. Autonomía e independencia
5. Educación, capacitación e información
6. Cooperación entre cooperativas
7. Compromiso con la comunidad.<sup>529</sup>

México está algo subdesarrollado<sup>530</sup> en cuanto al movimiento cooperativista en comparación con muchos otros países occidentales. El cooperativismo mexicano surgió en muchas ocasiones como consecuencia de una inminente quiebra de

<sup>529</sup> véase también Eguía, *op. cit.*, pp. 107-222

<sup>530</sup> Eguía habla del “*cooperativismo ‘suigéneris’ de México*” lamentado en muchos congresos internacionales sobre el tema de las cooperativas. (*op. cit.*, p. 334)



---

algún negocio importante (caso de Excélsior, Cooperativa Pascual y Tradoc)<sup>531</sup>. En otras ocasiones el movimiento fue impulsado desde el gobierno con tintes paternalistas para impulsar el desarrollo de comunidades pobres, alejadas y subdesarrolladas (por ejemplo durante el sexenio de Lázaro Cárdenas). La consecuencia negativa de este enfoque frente al cooperativismo es que los integrantes cooperativistas se esperan muchas veces la intervención positiva del gobierno (injerencia gubernamental y compromiso del voto), y las cooperativas se ven limitadas en su auto-desarrollo. Otro problema frecuente del cooperativismo mexicano ha sido su poca capacidad de unión (reunir fuerzas en beneficio común): no han logrado de cabildear lo suficientemente en la legislación vigente y parece haber paradigmas culturales y sociales que no favorecen la creación de cooperativas en general.<sup>532</sup>

#### 5.1.6. Marco legal de las Cooperativas.

En 1889 se dio el primer reconocimiento legal a las cooperativas en el Código de Comercio que las señaló como “*unidades económicas, con características de organización y funcionamiento diferentes a las de la empresa privada*”.<sup>533</sup>

Después de la Revolución el Presidente Plutarco Elías Calles dio la primera base legal al movimiento cooperativista mexicano al promulgar la Primera Ley Cooperativa (1927). Luego bajo el Presidente Abelardo Rodríguez se aprobó la Segunda Ley Cooperativa (1933). Sin embargo, el gran auge del cooperativismo mexicano surgió con el Presidente Lázaro Cárdenas quien en 1938 promulgó la Ley General de Sociedades Cooperativas (impulsando el desarrollo de comunidades de campesinos a través de ejidos etc.).

En la actualidad rige la cuarta Ley General de Sociedades Cooperativas (1994), por primera vez impulsada por el Congreso de la Unión y no por el Ejecutivo, que inició a ofrecer facilidades a los cooperativistas en cuanto al registro de las mismas (ahora pueden hacerlo en cualquier oficina estatal del Registro Público de la Propiedad y del Comercio). Sin embargo, la nueva Ley de 1994 terminó con la Dirección General de Fomento Cooperativo que anteriormente dependía de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así que ya no existe una institución gubernamental a donde puedan acudir las cooperativas mexicanas en caso de emergencia económica etc.

En junio del 2001 se promulgó la Ley de Ahorro y Crédito Popular que también incide sobre las cooperativas, aunque sólo afecta a las cooperativas de ahorro y préstamo.

---

<sup>531</sup> También grandes corporaciones mexicanas y transnacionales en México se han aprovechado a veces de esta constitución social para evadir leyes o para hacer algo beneficioso para sus trabajadores.

<sup>532</sup> “*El peor enemigo ...suele atacar desde dentro mediante el mismo asociado que no se comporta como tal respecto a su propia entidad considerada a la vez sociedad y negocio de autoservicio.*” (op. cit., p. 350)

<sup>533</sup> Anónimo, 2008, “El Cooperativismo en México”, Cooperativa La Cruz Azul

La actual Ley General de Sociedades Cooperativas reconoce siete principios obligatorios para las Cooperativas en su Artículo 6:

- I.- Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios;*
- II.- Administración democrática;*
- III.- Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactará;*
- IV.- Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;*
- V.- Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria;*
- VI.- Participación en la integración cooperativa;*
- VII.- Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa, y*
- VIII.- Promoción de la cultura ecológica.”*

El Artículo 14 de la misma Ley establece dos regímenes posibles para las cooperativas: el de responsabilidad limitada y el de responsabilidad suplementada (responsabilidad a prorrata hasta por la cantidad estipulada en el acta constitutiva).

Eguía critica todas las leyes que se han aprobado hasta el día de hoy por reconocer a la Cooperativa siempre como “*sociedad mercantil*” (cuando en realidad no lo es), por no incorporar todos los principios básicos que rigen las actividades de las cooperativas y por todavía encontrar presente un “*sentido paternalista y proteccionista*” que hace que conceptos como “*intervención oficial*” y “*participación estatal*” no hayan desaparecido del todo del marco legal mexicano.<sup>534</sup>

## 5.2. El Grupo Corporativo.

### 5.2.1. Información general.

Giro: elaboración, envasado, distribución y venta de productos relacionados con el sector de la industria alimenticia (bebidas y alimentos). Las principales marcas de PepsiCo, Inc. (propietaria de marcas y patentes que PBG México explota) son Pepsi, FritoLay, Tropicana, Quaker y Gatorade. Los productos de estas marcas son vendidos en casi 200 países a nivel mundial. PBG México en particular distribuye<sup>535</sup> en México las bebidas carbonatadas Pepsi y Pepsi

---

<sup>534</sup> Eguía, 2002, pp. 337-338

<sup>535</sup> PBG México también embotella una parte de estos productos en México y no distribuye en todo el territorio nacional.

---

---

Light; los sabores *PBF*<sup>536</sup> Mirinda, Mirinda Fiesta, KAS, 7Up, Manzanita Sol, H2OH!, Power Punch, Sangría Casera, Mountain Dew, Mania; los sabores (no propiamente *PBI*) Squirt, Mr. Q, Seagram's, Canada Dry, Titan, GC Mineral Water, GC Flavors, Garci Crespo; las aguas embotelladas Electropura y Epura; y también las bebidas no carbonatadas Starbucks, Vitamin Water, Mr. Juicy, Sun Light, Aguas Frescas, Essentials, Té Helado y Belight. Entre las marcas distribuidas en México por PBG México también se incluye a Jarritos.<sup>537</sup>

Tamaño de la empresa según el tipo de actividad económica: grande (más de 251 personas ocupadas)<sup>538</sup>

Mercado<sup>539</sup>: tiendas mayoristas y minoristas<sup>540</sup>, restaurantes, puestos de comida, máquinas vendedoras automáticas; consumidores de todas las edades, pero sobre todo jóvenes en cuanto a la categoría de las *LRB*<sup>541</sup>; internamente los mercados se definen como Tradicional, *On Premise*<sup>542</sup>, Mercado Moderno (autoservicios) y Autoventa. PBG opera en los EEUU, México<sup>543</sup>, el Canadá, España, Rusia, Grecia y Turquía<sup>544</sup>.

Razón social: Sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable (es decir, no es empresa pública<sup>545</sup> en México).<sup>546</sup> The Pepsi Bottling Group México es una subsidiaria de The Pepsi Bottling Group<sup>547</sup> con sede en

---

<sup>536</sup> marcas propiedad de PepsiCo, Inc. o bajo licencia de ésta

<sup>537</sup> The Pepsi Bottling Group, 2009, p. 19

<sup>538</sup> clasificación basada en el criterio que aplica el INEGI [véase Colaboradores del INEGI (s.a.). Censos económicos 2004, INEGI (a su vez se fundamenta en el DOF 2002) (véase la página *web* relacionada en la nota de pie no. 3)]

<sup>539</sup> La participación en el mercado mexicano en cuanto a bebidas carbonatadas vendidas bajo la licencia de marcas propiedad de PepsiCo es calculada por PBG en 18% (información basada en The Pepsi Bottling Group, 2009, p. 22)

<sup>540</sup> PBG México tiene un extenso sistema de distribución directa a tiendas mayoristas y minoristas.

<sup>541</sup> *Liquid Refreshment Beverage*: bebidas refrescantes líquidas

<sup>542</sup> restaurantes, locales de comida rápida etc.

<sup>543</sup> en 23 estados de la República Mexicana

<sup>544</sup> PBG vende alrededor de 1,7 mil millones de cajas con bebidas cada año en sus territorios de operación (entre los que se encuentran 41 estados de los EEUU y nueve provincias de Canadá, además de otros territorios internacionales) (The Pepsi Bottling Group, 2008)

<sup>545</sup> aún en los EEUU la clase B de sus acciones no se ofrece para compra/venta pública, ya que acciones de la clase B son propiedad de PepsiCo, Inc.

<sup>546</sup> véase las definiciones correspondientes en el Glosario de términos.

<sup>547</sup> Compañía separada de PepsiCo, Inc, que a su vez cotiza exitosamente en la misma bolsa neoyorquina bajo el símbolo PEP. PBG se dedica exclusivamente a la distribución y el embotellamiento. (información obtenida en <http://es.wikipedia.org/wiki/Pepsi>; consultado el 15/5/09)

---

Somers, Nueva York, EEUU que cotiza como compañía pública<sup>548</sup> en la Bolsa de Valores en Nueva York bajo el símbolo PBG<sup>549</sup>. La empresa Embotelladora Metropolitana S. de R.L. de C.V. hace parte del corporativo PBG México y el Cedis Rojo Gómez (sujeto de estudio en esta tesis) pertenece administrativamente a la Embotelladora Metropolitana.

Bienes de producción/distribución: maquinaria de embotellado, plantas de filtración de agua, bodegas, flota de camiones para distribución (subcontratada con otra empresa propiedad de PBG México), licencias para la explotación de fuentes de agua en territorio mexicano (y otras licencias más), máquinas vendedoras automáticas, refrigeradores, otros bienes muebles etc.

Plantas productivas: PBG México compró en el año 2002 al grupo embotellador mexicano más grande de su tiempo, GEMEX (Grupo Embotellador de México, S.A. de C.V.), por lo cual adquirió plantas embotelladoras y centros de distribución dispersos en gran parte del territorio nacional<sup>550</sup> En México PBG México se convirtió por esa y otras transacciones en dueño de 22 plantas y arrendatario de 3 más.<sup>551</sup> De las plantas productivas se ubican tres refresqueras, así como tres de agua en el Valle de México. The Pepsi Bottling Group cuenta a nivel internacional con 96 plantas embotelladoras y 495 Cedis (Centros de Distribución).<sup>552</sup>

Planta laboral actual:<sup>553</sup> PepsiCo emplea mundialmente a más de 150,000 empleados, que hablan más de cuarenta idiomas diferentes<sup>554</sup>. PBG, a su vez, ocupa a 66,800 empleados<sup>555</sup> a nivel internacional<sup>556</sup>. En el Cedis Rojo Gómez trabajan 367 personas de las 66,800 mencionadas anteriormente.<sup>557</sup>

Distribución del personal por funciones: 55% empleados y trabajadores en distribución y ventas, 25% en producción, 30% en finanzas y

---

<sup>548</sup> En el *Master Bottling Agreement* se acordaron límites para la adquisición de paquetes accionarios entre PBG y PepsiCo: ningún accionista o grupo de accionistas externos debe adquirir más del 15% en las seguridades de voto en cuanto a las asambleas de accionistas.

<sup>549</sup> PBG fue creado por principios de 1999 en Delaware como una subsidiaria de PepsiCo, Inc., pero ya en marzo se convirtió en empresa pública, en la cual PepsiCo en la actualidad sólo tiene 40,2 % del poder de voto en todos los paquetes de acciones. (información basada en The Pepsi Bottling Group, 2009, p. 19)

<sup>550</sup> véase más adelante en este mismo Capítulo el apartado Distribución en cuanto a otros distribuidores y embotelladoras en México.

<sup>551</sup> información basada en The Pepsi Bottling Group, 2009, p. 27

<sup>552</sup> información basada en *op. cit.*, p. 1

<sup>553</sup> según información obtenida por personal de recursos humanos de PBG México la planta laboral actual empleada en México es de 21,000 personas, de los cuales 4,200 personas se emplean en el Valle de México y de éstas a su vez 1,200 en la producción

<sup>554</sup> información basada en PepsiCo, 2005, p. 22

<sup>555</sup> de los cuales 8,700 son sindicalizados en los EEUU y 16,200 sindicalizados en las subsidiarias fuera de los EEUU

<sup>556</sup> información basada en The Pepsi Bottling Group, 2009, p. 1

<sup>557</sup> mayo del 2009

---

administración<sup>558</sup> (se refiere a los datos sobre empleados y trabajadores del Valle de México únicamente)

Ritmo de trabajo: tres turnos (matutino, vespertino y nocturno)

Principales procesos de producción: *Agua purificada:* filtración, purificación, envasado; *Carbonatados:* fórmula, aforado, mezcla, carbonatado, envasado

Distribución: PBG México es propietario de 84 Cedis y arrendatario de 80 más en territorio mexicano. El Cedis Rojo Gómez (inaugurado en abril del 2008) es uno de 18 Centros de Distribución en el Valle de México y maneja 79 rutas de preventa y 60 rutas de entrega<sup>559</sup>. Otros distribuidores y embotelladoras en México de Pepsi-Cola son Bebidas Purificadas, Grupo Embotellador del Sureste y Grupo Embotelladoras Unidas<sup>560</sup> (además de PBG México).

Datos financieros: PBG generó en el 2008 una tasa de retorno sobre el capital invertido de 7.8% y regresó US\$ 624 millones de dólares a los accionistas en forma de efectivo. Hubo una maximización de utilidades diluida por acción de 3% en comparación con el 2007 y el flujo libre de efectivo en operación se retrajo en (menos) 12% en relación con el año 2007. Utilidades netas en el 2008: US\$ 13,796 millones (sin incluir los datos por acción),<sup>561</sup> lo cual representa una tasa de crecimiento del 2% en comparación con el 2007.<sup>562</sup>

Entorno directo (proveedores etc.): adquisición de concentrados por parte de PepsiCo, Inc., también adquisición de concentrados de otras compañías; adquisición de edulzantes, vidrio, botellas de plástico, latas, dióxido de carbono, contenedores de jarabe, material de empaque, gasolina, electricidad y gas natural (proveedores de productos semi-procesados y de otra índole); distribución a comerciantes mayoristas y minoristas; proveedores transportistas, proveedores de agua (además de las fuentes propias bajo licencia): compañías municipales de agua; competencia: embotelladoras y distribuidores de productos similares anunciados y vendidos a nivel nacional, de productos similares anunciados y vendidos a nivel regional, así como embotelladoras de bebidas bajo licencia privada que producen para cadenas de tiendas de conveniencia.<sup>563</sup>

Afiliaciones: Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas, A.C. (ANPRAC)

Acciones de responsabilidad social hacia el exterior: a través de la ANPRAC se conocen acciones como la sustitución de botellas de vidrio por envases no retornables PET (ahorrando grandes cantidades de agua que se requería para

---

<sup>558</sup> información obtenida por personal de recursos humanos de PBG México

<sup>559</sup> información basada en Bautista, 2008, p. 12

<sup>560</sup> información basada en la página web <http://www.anprac.org.mx> (consultado el 16/8/09)

<sup>561</sup> 10% de las utilidades netas se generaron en México, 15% en Europa y 75% en los EEUU y el Canadá según The Pepsi Bottling Group, 2009, p. 1

<sup>562</sup> The Pepsi Bottling Group, 2009, p. 1

<sup>563</sup> véase el Capítulo IV sobre competidores refresqueros en el mercado mexicano

---

el lavado de envases de botellas retornables)<sup>564</sup>, una flota vehicular moderna, participación en la ECOCE, A.C. que se dedica a difundir la necesidad de acopio de envases PET en México y “*que tiene un enfoque de promoción, fomento y difusión para la prevención y contaminación del agua, aire y suelo...*”<sup>565</sup>

Perspectivas acerca de México:<sup>566</sup> cambios en la organización de PBG México<sup>567</sup> (concentración de distribución en menos Cedis, planta laboral disminuida, racionalización de la cadena de suministro, mayor productividad en costos, etc.), crecimiento a largo plazo, oportunidades por la configuración de edades en el mercado mexicano (muchos jóvenes) y consideración de la importancia como tercer mercado más grande<sup>568</sup> en bebidas refrescantes a nivel mundial.<sup>569</sup>

Estructura orgánica: En el 2006 Eric Foss fue elegido Presidente de *The Pepsi Bottling Group, Inc.* (la casa matriz de la corporación). Presidente (*CEO*) de PBG México es Brent Franks.

Las oficinas corporativas en México se encuentran en Vasco de Quiroga 3000, 3er piso en la Ciudad de México y en Blvd. Manuel Avila Camacho #138, piso 14, Col. Lomas de Chapultepec, C.P. 11000 México, D.F.

Decisiones, que sobrepasan determinados límites y cantidades de dinero, requieren de la aprobación de la casa matriz de PBG en el estado de Nueva York, EEUU, por lo tanto máxima autoridad es aún para PBG México la oficina corporativa estadounidense y su *CEO* correspondiente (e indirectamente también la asamblea de accionistas de ésta).<sup>570</sup> PBG México no es una compañía pública en territorio mexicano y por lo tanto no cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores. El tesista no cuenta con información

---

<sup>564</sup> aunque material PET es reciclable al casi 100% es un hecho que no 100% del material PET es recuperado sino gran parte de estos envases contaminan el ambiente, así que el efecto positivo del ahorro de agua es relativo (véase también el Capítulo 4.1.)

<sup>565</sup> Colaboradores de ECOCE, 2009

<sup>566</sup> las ventas de PBG México se vinieron abajo por alrededor de 15% en el 2008 en comparación con el año anterior

<sup>567</sup> en 2008 las utilidades netas obtenidas en el mercado mexicano disminuyeron en 5% en comparación con el 2007 (The Pepsi Bottling Group, 2009, p. 39)

<sup>568</sup> En cuanto al volumen de ventas de PBG, México representa el 17% (donde el 52% corresponde a bebidas carbonatadas, *carbonated soft drinks*), Europa el 15% y los EEUU y el Canadá el 68% según The Pepsi Bottling Group (2009, pp. 1 y 19).

<sup>569</sup> información basada libremente en el The Pepsi Bottling Group, 2009, p. 8

<sup>570</sup> A causa del *Master Bottling Agreement* PBG también tiene que cumplir con obligaciones con PepsiCo: control de calidad, abastecimiento suficiente, política de ventas expansivas, incrementar la demanda de productos de PepsiCo, Inc., uso de publicidad, mantener una capacidad financiera razonable. Se deben celebrar encuentros obligatorios entre PBG y PepsiCo una vez al año para discutir los planes anuales vigentes y los a dos años, donde PBG tiene que mostrar planes financieros, de mercadotecnia y de administración con respecto a las bebidas de cola los cuales requieren de la aprobación de PepsiCo.

relacionada con el organigrama corporativo en México sino solamente a nivel del Cedis Rojo Gómez.

### La Misión de PBG:

**MISIÓN DE PBG**

*Tenemos absolutamente claro lo que nosotros realizamos:*

**Vendemos Bebidas Refrescantes**

*Nos comprometemos con estos principios de operación:*

**"Reglas del Camino":**

1. Impulsar el éxito en el mercado local.
2. Actuar ahora. Hacerlo hoy. Obtener resultados.
3. Fijar Objetivos. Medir los resultados. Ganar.
4. Respetarse mutuamente.

*Nuestro éxito asegurará que:*

Los clientes construyan su negocio

Los empleados construyan su futuro

Los accionistas construyan su capital

Figura 25. Misión de PBG (archivo original de PBG México, "misión y reglas 2008.ppt").

### Las cuatro Reglas del Camino de PBG:

**MISIÓN DE PBG**

**Reglas del Camino**

*Nos comprometemos con estos principios operativos:*

- 1. Impulsar el éxito en el mercado local.**
  - Competir localmente
  - Actuar como una pequeña unidad de negocio dentro de una empresa grande
  - Tener liderazgo notorio en la comunidad
  - Tener mentalidad emprendedora
  - Conocer y dar servicio a cada cliente
- 2. Actuar ahora. Hacerlo hoy. Obtener resultados.**
  - Tener sentido de urgencia
  - No dejar nada para el mañana
  - Corregir lo necesario hoy
  - Nuestro éxito se construye con pasión
- 3. Fijar objetivos. Medir los resultados. Ganar.**
  - Cada empleado tiene objetivos definidos
  - Reforzar las metas, planear el desempeño
  - Priorizar, enfocar, simplificar
  - Clara responsabilidad individual por los resultados
  - No hay excusas
- 4. Respetarse mutuamente.**
  - Tratar a todos con igualdad y dignidad
  - Operar con integridad y justicia
  - Cada persona es importante

Figura 26. Las cuatro Reglas del Camino de PBG. (Archivo original de PBG México, "misión y reglas 2008.ppt").

### Otras Políticas señaladas por PBG México:

Se maneja un Código de Conducta Universal que tiene el objetivo de contribuir a una cultura organizacional “uniforme” en cuanto a cuestiones básicas como derechos humanos, diversidad de género y de origen étnico, prohibición de acoso sexual, política de igualdad de oportunidades, ética empresarial, protección del medio ambiente, prácticas comerciales etc. El Código de Conducta Universal requiere ser firmado por los empleados de PBG México, asegurándose la empresa transnacional así que sea del conocimiento de los empleados y trabajadores. Los empleados y trabajadores pueden llamar a una línea telefónica donde obtienen orientación concreta, cuando tienen dudas referentes al comportamiento ético requerido en una situación determinada.

Además existen lineamientos sobre la Imagen Corporativa (publicados en lugares estratégicos dentro de las instalaciones de la transnacional). Éstos incluyen una serie de reglas de cómo vestir, cómo comportarse con clientes y proveedores y de qué forma debe estar cortada la barba, cuántas veces hay que bañarse, etc. En PBG México todavía no hay restricciones en cuanto a la contratación de personas que hayan laborado en Coca-Cola (aunque en Coca-Cola no se contrata gente de PBG México). Sin embargo, desde hace dos años se implementó la política de prohibición de la contratación de familiares.

#### 5.2.2. El Cedis Rojo Gómez.

El tesista pudo observar una serie de estrategias aplicadas para fortalecer el espíritu de grupo entre los trabajadores y empleados (lemas desplegados en la entrada de tipo: “*Recordemos que juntos podemos conquistar la cima*”). Además, en las playeras de los trabajadores se pudo leer (por ejemplo): “*Ya soy parte del equipo*”, se entregaban regalitos para agradecer el cumplimiento de normas de seguridad e higiene en cuanto a la contingencia por el virus de influenza AH1N1 y se entregó a cada empleado y trabajador una carta de agradecimiento firmada por el Presidente & CEO de PBG México (Brent Franks).

Las instalaciones del Cedis Rojo Gómez, donde se llevó a cabo el estudio lucía muy ordenado, limpio y organizado. Al salir los camiones a sus rutas, el gerente del Cedis encargado de ventas controlaba en persona las salidas y llevaba un registro.

Los vendedores contaban sobre horarios de trabajo pesados, frecuentes asaltos en sus rutas, necesidad de arreglarse con determinadas personas, que controlen ciertos barrios, y una regla establecida de que a partir de cierta cantidad de valor del robo se debe levantar un acta en la delegación correspondiente.<sup>571</sup>

---

<sup>571</sup> También un vendedor de Pascual me había contado de sus experiencias de robos y asaltos, además me explicó que para levantar un acta se le pedía dinero en el Ministerio Público.



El tesista también pudo observar un convivio relajado entre los compañeros de trabajo, usando el típico albur defeño, aunque la supervisión y los controles se usaron e implementaron estrictamente: uso de tarjetas de entrada y salida, aplicación de políticas de castigo por llegar tarde, donde un representante del CTM (importante sindicato mexicano)<sup>572</sup> ayudaba e intervenía en asuntos de disciplina laboral (representando una función de tipo intermediario entre el departamento de Recursos Humanos del Cedis Rojo Gómez y los trabajadores). En general se percibía una imagen algo uniforme en el sentido de cómo se veían los trabajadores (corte de pelo, vestimenta etc.).

Sin embargo, no se encontraron instalaciones tipo aulas de uso exclusivo para estudios personales de los empleados, ni consultorio dental y tampoco comedor, aunque se ubicó a un consultorio de primeros auxilios médicos.

El tesista aplicó encuestas durante un sábado y pudo observar un extenso absentismo de vendedores y ayudantes de vendedores. También los otros días laborales en que el tesista frecuentaba las instalaciones hubo bastantes infracciones en cuanto a puntualidad y absentismo entre los empleados de esta categoría laboral.

El Cedis Rojo Gómez de PBG México cuenta con aproximadamente 367 personas en calidad de empleados y trabajadores, de los cuales 203 son sindicalizados.

La fuerza de venta se divide en promotores de ventas<sup>573</sup> que se mueven en la calle en motocicletas, bicicleta o a pie. Las localidades donde se efectúan ventas son registradas con un código de barra, que debe ser registrado por vendedores y promotores de ventas con un lector de códigos de barras, lo cual sirve como un control para la correcta entrega de un pedido y para PBG México para rastrear las actividades de su fuerza de ventas.

Los vendedores y ayudantes de ventas son las personas que entregan las mercancías según los pedidos registrados por los promotores de ventas. Toda la fuerza de ventas trabaja por comisiones.

Los camiones de entrega (que salen con dos personas: vendedor y ayudante de ventas) son llenados con mercancía por personal de la bodega que para estas tareas usa montacargas<sup>574</sup> y otras herramientas.

La situación del Cedis Rojo Gómez es particular para PBG México en dos sentidos:

- Es el Cedis más grande en el Valle de México de PBG México

---

<sup>572</sup> véase en este contexto el papel de este sindicato en la historia de la Cooperativa Pascual (Capítulo 5.1.3.)

<sup>573</sup> éstos realizan entre 70 y 80 visitas diarias a clientes (tres visitas a la semana a clientes importantes) y luego, una vez entregada la mercancía el día siguiente por los vendedores, a veces son responsables para el acomodo en los refrigeradores etc.

<sup>574</sup> un día el tesista se percató que incluso el gerente de distribución manejaba un montacargas

---

- Es manejado provisionalmente por dos gerentes (uno que está a cargo del personal de confianza como promotores de ventas etc. y el otro de la fuerza de ventas restante y del personal de bodega etc.).

La situación de los dos gerentes no es común para otros Centros de Distribución sino es causa de la fusión de dos Cedis (Zaragoza y Troncoso) para crear uno grande<sup>575</sup>.

### 5.2.3. Breve historia del Grupo Corporativo.

La historia de Pepsi-Cola empezó en el verano de 1898 en New Bern, North Carolina (un estado de los EEUU). Fue el farmacéutico Caleb Bradham quien creó el nuevo sabor de refresco para los clientes de su farmacia, donde, como fue común también para muchas otras, tenía su propia fuente de aguas carbonatadas. El éxito de su bebida lo animó en 1902 a crear una compañía con el nombre Pepsi-Cola Company y ya en 1905 Caleb manejó su producto en forma de franquicia, lo cual le ofreció la oportunidad de penetrar en mercados más amplios, en los cuales las ventas fueron tempranamente apoyadas por una eficiente campaña de publicidad.

La Primera Guerra Mundial puso los negocios del farmacéutico en aprietos y en 1923 tuvo que declararse en bancarota, aunque anteriormente había logrado una larga racha de marcados éxitos. Caleb vendió su patente a la *Craven Holdings Corporation*. Después un corredor de la bolsa neoyorquina compró la patente y la compañía. A pesar de que inyectó en su nueva adquisición mucho dinero propio *National Pepsi-Cola Company* se declaró en bancarota de nuevo.

Después el industrial de golosinas Charles Guth compró Pepsi-Cola. La crisis económica de los años treinta encima Guth no obstante logró rescatar el negocio y bajo su responsabilidad durante dos años éste ya rindió un millón de dólares en utilidades para sus nuevos propietarios.

Una razón para su éxito fue que Guth aprovechó la Gran Depresión para acercarse a los consumidores ofreciéndoles por un sólo *nickel* el doble de refresco que la competencia directa<sup>576</sup> (“*Twice as much for a nickel*”<sup>577</sup> se convirtió en una popular canción a partir de una campaña publicitaria muy eficiente de Pepsi-Cola). Esta estrategia de venta combinada con una publicidad idónea le aseguró el éxito y en los años treinta la marca se vendió a nivel internacional a través de muchas franquicias.

Cuando la Segunda Guerra Mundial emergió, Mack, el nuevo *CEO* de Pepsi-Cola, compró una planta de producción de azúcar en Cuba para asegurar el suministro de este importante insumo. La Guerra inspiró a los ejecutivos de

---

<sup>575</sup> información basada en Bautista, 2008

<sup>576</sup> Este precio lo logró a partir del reciclaje de botellas de cerveza en gran estilo para el envasado (<http://es.wikipedia.org/wiki/Pepsi>; consultado el 14/6/09)

<sup>577</sup> canción considerada el primer *jingle*

Pepsi-Cola de adecuarse a los sentimientos nacionalistas de los estadounidenses cambiando el color de sus botellas incorporando los colores de la bandera nacional y estableciéndose estratégicamente en el Times Square de Nueva York con un local de conveniencia.

Después de la Guerra Pepsi-Cola empezó a embotellar sus bebidas en latas (antes se usaron únicamente envases tipo botella). Luego el *CEO* Al Steele subió los precios del refresco y cambió la imagen publicitaria sugiriendo una combinación armónica entre un estilo de vida determinado y la bebida Pepsi (logrando así la fijación de la marca en la mente de los consumidores como el adecuado acompañante para un buen estilo de vida). Subsecuentemente las nuevas estrategias de ventas siempre fueron acompañadas por exitosas campañas de publicidad; el resultado: Pepsi-Cola contaba por finales de los años 50 con franquicias y ventas en 120 países (entre éstos la Unión Soviética).

Después de haber vendido solamente Pepsi durante 65 años, en 1964 se empezó a fabricar una nueva bebida de bajas calorías (*Diet Pepsi*). Además en 1965 Pepsi-Cola se fusionó con *Frito-Lay, Inc.* (comercializadora de galletas saladas) para formar una nueva corporación: *PepsiCo, Inc.*

En los años 70 Pepsi-Cola inició una campaña publicitaria de abierto desafío a Coca-Cola donde consumidores fueron filmados al probar *Coke* y *Pepsi*, resultando en una supuesta mayor aceptación de *Pepsi* en vez de *Coke*. En ciertos segmentos del mercado Pepsi logró superar a su mayor competidor incluso presionándolo a abandonar temporalmente la receta original de *Coke*.

Siempre apoyando sus ventas, Pepsi continuó paralelamente con sus agresivas campañas publicitarias en los 80 al contratar famosos artistas como Michael Jackson etc. para que aparezcan en promocionales y comerciales de la compañía, asegurándose que las nuevas generaciones crezcan con la imagen de Pepsi. La expansión de Pepsi siguió llevándola por mediados de los años 80 a operar en 148 países y territorios con más de 148 plantas. En los noventas la línea de productos también siguió acrecentándose a partir de una asociación estratégica con *Thomas J. Lipton Company*, la empresa líder en bebidas tipo té embotellados. Las asociaciones se expandieron al colaborar también con Starbucks. Además Pepsi desarrolló con esfuerzos propios un agua purificada de nombre *Aquafina*.

Al cumplir 100 años, Pepsi cambió su logo, ahora representándose con un globo ante un fondo azul de agua congelada y desarrolló muchos nuevos productos. También adquirió la marca SoBe, una línea de productos de bebida saludable.

No obstante Pepsi siguió en preocuparse por estar presente en las mentes de sus consumidores y tejió alianzas con Apple Computer, Inc y Yahoo!. Para garantizar su presencia en los medios digitales se produjo un propio programa musical televisivo para WBB y Telefutura, además Pepsi realizó alianzas comerciales con importantes equipos del deporte y con deportistas individuales de renombre.

En el 2001 Pepsi adquirió Tropicana Products, Inc. (una marca de jugos), fusionó con Quaker Oats Company y adquirió Gatorade.

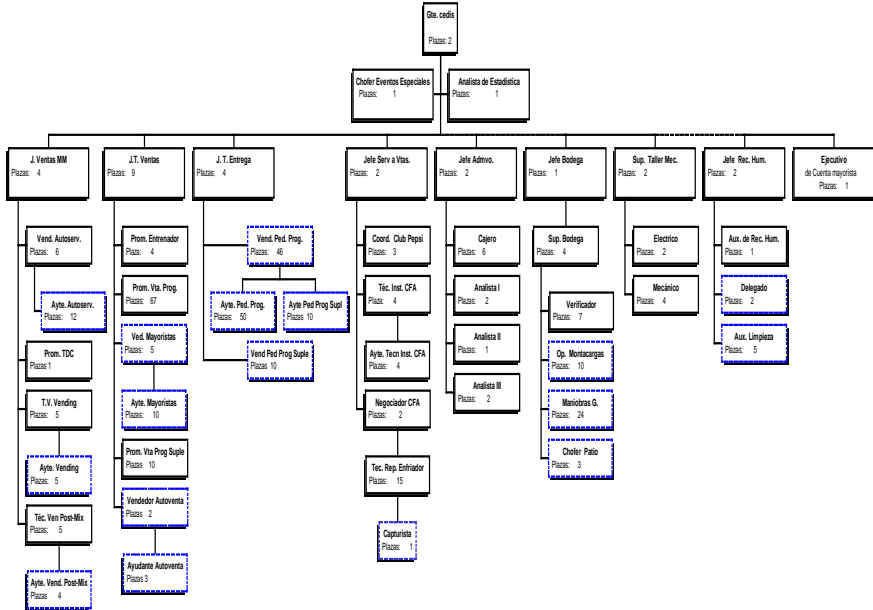
---

*“Today, PepsiCo is a \$29 billion company, employing more than 150,000 people speaking more than 40 languages around the globe. The company is consistently*

---

*recognized for its corporate citizenship, philanthropic efforts and diversity programs. It is the world's fourth-largest food and beverage company - and is staking its claim as the global leader in convenience foods and beverages.*"<sup>578</sup>

5.2.4. Estructura orgánica vertical del Cedis.



**Figura 27. Organigramma del Cedis Rojo Gómez. (Archivo original de Embotelladora Metropolitana, S. de R.L. de C.V.). (Véase también Apéndice H)**

El organigramma fue cambiado cuatro veces durante los últimos tres años. El cambio más fuerte representó la fusión de los dos Cedis (Zaragoza y Troncoso) en uno solo.

<sup>578</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: “Hoy en día, PepsiCo es una empresa que vale 29 mil millones de dólares, empleando a más de 150,000 personas que hablan más de 40 idiomas alrededor del globo. La empresa es constantemente reconocida por su ciudadanía corporativa, sus esfuerzos filantrópicos y sus programas de diversidad. Es la cuarta empresa más grande del mundo en cuanto a productos de comida y bebidas y está trabajando para ser el líder global en comidas y bebidas de conveniencia.” (PepsiCo, 2005, p. 22)

En cuanto a la estructura orgánica de ventas hay que mencionar que existe un Director de Zona y gerentes regionales de ventas, los cuales a su vez supervisan a varios Cedis. Lo mismo pasa con el Departamento de Recursos Humanos, donde supervisores llevan la cuenta de varios Jefes de Personal asignados a los diversos Cedis, a su vez responsables ante un Director de Recursos Humanos.

#### 5.2.5. Sociedades mercantiles modernas en México y su marco legal.

Seguramente una de las primeras sociedades mercantiles en México fue la cervecera,<sup>579</sup> que fundó Alfonso de Herrera en 1544 en la Ciudad de México. El establecimiento de la primera fábrica cervecera en tierras americanas respondía a un acuerdo entre Herrera y el emperador Carlos V. lo cual resultó en una Cédula otorgada por el Rey el 6 de julio de 1542 en Nájera condicionando el negocio a una participación del 33% en las utilidades para Carlos V. y el requerimiento de que Herrera se transfiriera con sus colaboradores personalmente a las nuevas tierras conquistadas.<sup>580</sup> Otras sociedades mercantiles tempranas fueron las mineras, las de producción de armamento militar, las financieras (William de Drusina & Co. a través de la cual operaba la familia Rothschild en México, The Bank of London, Mexico and South America, fundada en 1864), las de importación/exportación y transporte, las Haciendas y las comercializadoras como El Puerto de Liverpool, S.A.B de C.V. (fundada en 1847) y Gassier y Renaud (1860; sociedad antecesora de El Palacio de Hierro).

José Méndez<sup>581</sup> habla de un modelo mexicano de crecimiento (de la industrialización) hacia afuera durante el porfiriato (producción para mercados externos). Después a causa de la crisis financiera mundial de 1929 México cambió su modelo por uno de crecimiento hacia adentro (producción para el mercado interno).

Las primeras sociedades mexicanas que se formaron como sociedades anónimas<sup>582</sup> surgieron alrededor del año 1884<sup>583</sup> como consecuencia de la evolución de los mercados bursátiles y de crédito. Entre las sociedades pioneras de este tipo se encuentran la Fábrica Mexicana de Velas Esteáricas Refinadas, las Cervecerías Cuauhtémoc y Moctezuma, empresas del sector financiero, del sector minero y El Palacio de Hierro S.A. (1898).<sup>584</sup>

---

<sup>579</sup> de la cual desafortunadamente no se sabe el nombre

<sup>580</sup> véase Anónimo, s.a., "Historia de la cerveza en México", Club Planeta

<sup>581</sup> Méndez, 2003, p. 146

<sup>582</sup> Las sociedades anónimas o de responsabilidad limitada son un invento de la sociedad occidental y empiezan a existir en esta forma legal a partir de la mitad del siglo XIX (véase en este contexto una profunda crítica a este tipo de sociedades en el documental "*The Corporation*", 2003)

<sup>583</sup> en 1884 se promulgó otro Código de Comercio y en 1888 la Ley de Sociedades Anónimas

<sup>584</sup> información basada en Colaboradores de Google.com, 2009

---

Paralelamente con las actividades mercantiles siempre se desarrollaron códigos legales en la historia de la humanidad, de los cuales se considera al Código de Hammurabi (1691 antes de Cristo) como el primero, regulando actividades como el crédito, la asociación mercantil y la navegación de los fenicios<sup>585</sup>, mientras el primer marco legal completo sobre comercio (después del “*Diritto Commerciale Italiano*” en el siglo XI) surgió en Francia en forma de la “*Ordenanza del Comercio*” (1673, dictada bajo Luis XIV).<sup>586</sup>

En México antes de que entrara en vigor el primer Código de Comercio (el Código de Lares promulgado en 1854 en el México independiente), regían sobre las tierras coloniales mexicanas los ordenamientos españoles de Cardo y Sevilla. Luego en 1889 Porfirio Díaz promulgó el Código de Comercio que todavía rige en la actualidad.

El marco legal mexicano que regula la actividad mercantil ahora está compuesto por los siguientes ordenamientos legales y leyes:

- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Código de Comercio
- Leyes supletorias
- la costumbre mercantil y
- Principios Generales de Derecho.<sup>587</sup>

La Ley General de Sociedades Mercantiles conoce las siguientes seis formas principales de sociedades mercantiles en México: Sociedad en Nombre Colectivo, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad Cooperativa.<sup>588</sup> Otras formas de clasificación podrían ser: por origen nacional del capital social, por variabilidad del capital social o por su forma de constitución. Características de las sociedades mercantiles incluyen un contrato social, atributos legales como nombre (razón social y denominación social), domicilio, patrimonio, capacidad de goce y ejercicio y un proceso constitutivo previsto por la Ley (solicitud de un permiso para la constitución de la sociedad ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, protocolo ante notario público e inscripción en el Registro Público de Comercio).

#### 5.2.6. Crítica de Corporaciones y sociedades anónimas.

*“A corporation is an externalizing machine in the same way that the shark is a killing machine: each one is designed in a very efficient way to accomplish particular objectives. In the achievement of those objectives, ah, there isn’t any*

---

<sup>585</sup> véase Anónimo, s.a., [Www.MiTecnologico.com](http://Www.MiTecnologico.com)

<sup>586</sup> información basada en *ibid.*

<sup>587</sup> basado en información obtenida en Colaboradores de Wikipedia, 2009, *Derecho mercantil*

<sup>588</sup> véase también Ojeda, s.a.

*question of malevolence or of will. The enterprise has within it and the shark has within it those characteristics that enable it to do that for which it was designed...*" (Robert Monks, *Corporate Governance Advisor*).<sup>589</sup>

En la posmodernidad el concepto de la sociedad anónima y la de responsabilidad limitada han sufrido fuertes críticas: no sólo que muchas de estas corporaciones se han convertido en aplastantes economías cerradas (en el caso de muchas transnacionales se ha llegado a tales niveles que su capital social es incluso mayor que el de determinadas naciones enteras<sup>590</sup>) sino también han creado el fenómeno de comercio controlado.<sup>591</sup>

Achbar y Abbott (2003) han criticado el concepto de responsabilidad limitada en su documental *The Corporation*. A partir de una revisión histórica y documentada revelan pérdidas multimillonarias que grandes corporaciones han causado al ambiente, a la población de naciones enteras y a conceptos políticos básicos como la democracia y los derechos humanos. La construcción legal de las corporaciones con responsabilidades limitadas es un fenómeno reciente en la historia humana y empezó en los EEUU después y durante la Guerra Civil. Irónicamente la décima cuarta adición a la Constitución estadounidense sirvió de pretexto a los abogados que trabajaban en favor de las corporaciones de su tiempo para asegurar mayor poder para éstas: entre 1890 y 1910 se reportaron 288 amparos de corporaciones y solamente 19 de afroamericanos en los EEUU. Las corporaciones usaron esta adición a la Constitución, originalmente creada en favor de los afroamericanos y en contra de su discriminación, para argumentar que también son personas y por lo tanto su vida, libertad y propiedad no pueden ser sancionadas y limitadas sin un debido juicio legal correspondiente.

Las corporaciones son en realidad personas físicamente existentes que se forman una fachada a través de una sociedad anónima, creando una persona moral para

---

<sup>589</sup> Trad. esp. Sven Heinrich: "*Una corporación es una máquina externalizadora de la misma manera como el tiburón es una máquina para matar: cada uno es diseñado de manera muy eficiente para conseguir objetivos particulares. En la consecución de estos objetivos, ah, no hay cuestión alguna sobre malevolencia o voluntad. La compañía maneja implícitamente y el tiburón tiene implícitamente aquellas características que los hacen capaces de hacer por lo que fueron diseñados...*" (transcripción de una entrevista con Robert Monks en el documental *The Corporation*, 2003)

<sup>590</sup> "*Con la llegada del siglo XXI, el informe Top 100: The Rise of Corporate Global Power, elaborado por el Institute of Policy Studies de Estados Unidos, estableció que de las 100 mayores economías del mundo, 51 pertenecían a multinacionales y 49 a países.*" (Gutiérrez y de Bobadilla, 2009, p. 106)

<sup>591</sup> "*...alrededor del 40 por ciento del 'comercio mundial' no es, realmente, comercio; consiste en operaciones internas de las corporaciones, gerenciadas de manera central por una mano altamente visible, con toda clase de mecanismos para socavar los mercados en beneficio de ganancia y poder... Un estudio de 1992 de la OECD concluye que la 'Competencia oligopolítica y la interacción estratégica entre empresas y gobiernos, antes que la mano invisible de las fuerzas de mercado, condicionan en la actualidad las ventajas competitivas y la división internacional del trabajo en las industrias de alta tecnología'...*" (Chomsky en Chomsky y Dieterich, 2004, p. 46)

---

atacar al medio ambiente, controlar recursos naturales de suma importancia (petróleo, agua etc.) y cabildear a favor de intereses particulares, siempre siendo responsables solamente hasta el monto de sus respectivas aportaciones. La estrategia de estas personas morales ha sido recurrir conscientemente a las externalidades (negativas)<sup>592</sup>, es decir delimitar los riesgos y pasarlos a los demás (generalmente afectando negativamente al bien común). Lo particular de estas personas morales es que no tienen conciencia moral y sólo actúan responsablemente ante los accionistas y no ante los *stakeholders* en general. Su fin último siempre es generar las mayores utilidades posibles en el menor tiempo, llevando el concepto de la generación de plusvalía para los accionistas a extremos nocivos como, por ejemplo, la sobreproducción de leche, conseguida gracias a sustancias hormonales, igualmente dañinas para vacas y humanos. Uno de los entrevistados del documental puntualiza sobre el fenómeno al decir que las corporaciones no cuentan con un cuerpo vulnerable y tampoco tienen alma que salvar. Entre las muchas atrocidades que cometen se encuentran los despidos masivos, los atropellos planeados contra sindicatos y movimientos sociales, accidentes en fábricas y minas causados por no respetar las reglas mínimas de seguridad industrial, contaminación del medio ambiente, aplicación de una ciencia de explotación para con sus recursos humanos (mostrada en el documental citado a través del ejemplo de Nike). La lista de infractores a las leyes vigentes entre las grandes corporaciones como Exxon, GE, Chevron, Mitsubishi Motors y otras<sup>593</sup> es larga. Hay que mencionar en este contexto que también Pepsi-Cola<sup>594</sup> igual como Coca-Cola fueron acusados en la India de no obedecer las normas de calidad de agua purificada y en casi todos los países se les acusa de producir bebidas nocivas para la salud por sus altas cantidades de azúcares (responsabilizados de causar la diabetes).<sup>595</sup>

Al comparar el comportamiento moral y ético de las corporaciones con una hoja de chequeo de enfermedades mentales proporcionada por la Organización Mundial de la Salud,<sup>596</sup> las corporaciones resultan ser diagnosticadas como

---

<sup>592</sup> Aunque hay que reconocer que también son responsables de externalidades positivas; la evaluación requiere hacer un balance entre costos y beneficios en la lógica utilitarista. En este contexto se refiere sobre todo a daños irreparables.

<sup>593</sup> Las transnacionales y/o multinacionales mexicanas PEMEX, Coca-Cola FEMSA y CEMEX no se salvan de acusaciones y pleitos legales ligados a la supuesta falta de ética.

<sup>594</sup> PBG México ha denunciado recientemente prácticas monopólicas de Coca-Cola en México ante la Cofeco (Comisión Federal de Competencia). De hecho la empresa Coca-Cola fue multada ya dos veces por sus actividades de prácticas monopólicas en el mercado mexicano: en el 2005 recibió una multa por \$68 millones de dólares y dos años más tarde por \$10,5 millones de pesos (véase Anónimo, s.a., "Coca-Cola recibe multa por prácticas monopólicas"; <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=4418>; consultado el 5/6/09)

<sup>595</sup> véase Colaboradores de Wikipedia, 2009, *Pepsi*; <http://es.wikipedia.org/wiki/Pepsi> (consultado el 5/6/09)

<sup>596</sup> *Personality Diagnostic Checklist, WHO ICD-10, Manual of Mental Disorders DSM-IV*



sicópatas (incapacidad de mantener relaciones prolongadas, sin cuidado para la seguridad de los demás, comportamiento engañoso, incapacidad de reconocer culpas, fallas en cuanto al respeto de normas sociales e ignorancia inmoral hacia los sentimientos de los demás).<sup>597</sup>

El fenómeno de las corporaciones ha llevado a una monocultura económica con todos los problemas y riesgos que ésta también implica para la agricultura: homogeneización de la diversidad (creación del ciudadano corporativo y de una identidad corporativa), necesidad de conseguir una productividad cada vez mayor con insumos artificiales (aplicación de modernos modelos de comportamiento organizacional, uso de estrategias motivadoras, largas horas de trabajo para una planta laboral progresivamente menor e incentivos monetarios) y exposición ante bio-organismos patógenos (líderes sin escrúpulos éticos).

---

<sup>597</sup> libremente basado en el contenido del documental *The Corporation*, 2003



## CAPÍTULO VI

### ESTUDIO EXPLICATIVO: LA COOPERATIVA Y EL GRUPO CORPORATIVO

El siguiente Capítulo presentará los resultados de la investigación en las dos entidades del sector refresquero estudiadas bajo las hipótesis propuestas en el Capítulo I. Las dos entidades analizadas son el Centro de Distribución Rojo Gómez de PBG México y la Bodega Vallejo de la Cooperativa Pascual. La inferencia sobre los resultados y la confrontación con las hipótesis se basará en una recopilación de datos de naturaleza cualitativa y cuantitativa.

#### 6.1. Análisis cualitativo.

Los cuestionarios que indagan sobre la parte cualitativa de la investigación fueron entregados de manera personal por parte del tesista respectivamente a los gerentes del Cedis, de la Bodega y a los encargados de llevar el control y diseño de los organigramas en los departamentos de Recursos Humanos en ambas entidades. Una vez contestados también fueron recuperados por el tesista, pero los gerentes y jefes o supervisores tenían el tiempo que requerían cada uno para contestar y todos optaron por la vía escrita, aunque también fue propuesta por el tesista la opción de grabación en audiograbadora (entrevista audiograbada).

En lo que se refiere a este reporte no se dan a conocer los nombres de estas personas, pero sí sus respuestas a las preguntas abiertas del cuestionario<sup>598</sup> que se encuentra anexo en el Apéndice de este proyecto de tesis. También es necesario señalar que en particular dos entre estos gerentes, jefes y/o supervisores se tardaron varias semanas en entregar al tesista su cuestionario contestado (uno por cada entidad estudiada).

---

<sup>598</sup> Aunque hubo pequeños cambios en el número de ítems en los cuestionarios de PBG México y de la Cooperativa Pascual, éstos no fueron sustanciales, por lo tanto se toma de base para este Capítulo el cuestionario original que se aplicó en la Cooperativa Pascual y que se reproduce en el Apéndice.

En la Cooperativa Pascual se recibieron cuestionarios contestados por el Gerente de Ventas y el Jefe de Recursos Humanos de la Bodega Vallejo. En PBG México se entregaron cuestionarios contestados por parte de dos gerentes<sup>599</sup> y del supervisor de Recursos Humanos<sup>600</sup> quien es el responsable de la elaboración y actualización del organigrama. Es decir, en total se recibieron cinco cuestionarios contestados por parte de los gerentes, jefes y/o supervisores locales de ambas entidades.

La representatividad de los cuestionarios contestados es muy limitada para ambas entidades, ya que el tesista sólo estudió una bodega de distribución para el caso de la Cooperativa Pascual, cuando en realidad esta entidad cuenta con 12 a nivel nacional<sup>601</sup>. También en el caso de PBG México el tesista investigó solamente en un Centro de Distribución, cuando PBG maneja 546 a nivel internacional<sup>602</sup>.

El cuestionario está dividido en dos partes: una<sup>603</sup> que se relaciona con el organigrama (experiencias y motivación de diseñar el organigrama como se encuentra ahora) y otra<sup>604</sup> que tiene que ver con el estilo de liderazgo.

### 6.1.1. Resultados del cuestionario de pregunta abierta.

Los resultados se presentan a continuación por cada entidad:

#### Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

**Tabla 5. Captura de investigación cualitativa en la Cooperativa Pascual.**

Pregunta	Gerente de Ventas	Jefe de Personal
1: ¿Cuál fue la razón por implementar el organigrama tal como se encuentra ahora en su área de responsabilidad?	Establecimiento claro de responsabilidades y de estructura orgánica. <sup>605</sup>	Sirve para establecer un orden jerárquico (y mantenerlo) y aplicar el tabulador salarial según la responsabilidad y actividad de cada uno. El organigrama implica una estructura descendiente, donde el obrero general ocupa el lugar del “último subordinado”.

<sup>599</sup> La situación particular del Cedis Rojo Gómez es que, a causa de la fusión de los Cedis Zaragoza y Troncoso, se quedaron dos gerentes, donde uno se encarga de la distribución y el otro de las ventas (prevendedores y parte administrativa).

<sup>600</sup> El jefe de personal del Cedis Rojo Gómez no se encarga de elaborar o modificar el organigrama, por lo tanto el tesista se acercó al supervisor de Recursos Humanos correspondiente.

<sup>601</sup> 4 en el Valle de México y 8 fuera del Valle de México en toda la República mexicana.

<sup>602</sup> “PBG operates 298 distribution centers in the U.S. and 546 worldwide.” (The Pepsi Bottling Group, 2008)

<sup>603</sup> preguntas 1-2 y 5

<sup>604</sup> preguntas 3-4

<sup>605</sup> (Esta Tabla 5 continúa en la siguiente página.)

Pregunta	Gerente de Ventas	Jefe de Personal
2: ¿Cuál ha sido su experiencia en la práctica con el organigrama? <sup>606</sup>	La experiencia ha sido buena con el organigrama, porque les asigna autoridad a los responsables.	Resultados satisfactorios hasta óptimos para los 10 años en funcionamiento en cuanto a “operación, rentabilidad y orden” de la entidad. También ha dado la oportunidad de ser flexible y de adecuarse a cambios de crecimiento y expansión o a cambios en la dirección administrativa.
3: ¿Cómo describe usted su estilo de autoridad / liderazgo...? ¿Por qué usa este estilo?	Considera su estilo de liderazgo algo democrático. Siente que la participación en las decisiones hace que la gente trabaje mejor y con mejores resultados: las personas se comprometen más de esta manera.	Usa una mezcla de estilos, porque es necesario adaptarse a cada uno de los trabajadores y empleados. Ser un líder para los demás y ofrecer “consejo, dirección y apoyo”. Necesidad de saber delegar responsabilidades. Cuando se afectan intereses de muchos trabajadores y empleados, es necesario tomar decisiones democráticamente. Como líderes deberíamos “ser pacientes, bondados, rígidos, apegados a derecho, realistas, humanitarios, humildes, con calidad humana, honestos, honorables, leales, con ética personal, laboral y profesional...”
4: ¿Usted siente que México, por su contexto cultural, requiere de un estilo de autoridad y liderazgo en especial? En caso de que lo considere así, ¿cuál es el estilo adecuado para México?	Establecimiento claro de responsabilidades y de estructura orgánica.	Considera adecuado “tener un estilo rígido, conciso y concreto, apegado a la verdad...” Sobre todo por el nivel educativo se requiere sencillez y poca formalización. Siente que un estilo, que no intimide sino que coadyuve a inspirar confianza, sea el mejor para México.

<sup>606</sup> Esta **Tabla 5. Captura de investigación cualitativa en la Cooperativa Pascual.** continúa en la siguiente página.

Pregunta	Gerente de Ventas	Jefe de Personal
5: ¿Usted considera viable para México la aplicación de modelos de organizaciones planas y organigramas circulares etc. tal como están de moda actualmente en los EEUU...?	<i>“No lo considero viable para México la aplicación de este modelo, porque no se cuenta con los recursos económicos necesarios para hacerlo.”</i>	<i>“...por el contexto cultural de nuestro país no sería factible...”; “...primero tendríamos que realizar un cambio en la forma de pensar, vivir, actuar, desenvolverse e interactuar de el [sic] trabajador mexicano...”</i> Está consciente que estos modelos deberían ser un fin para el cual se requiere mucha capacitación, cursos etc.

**Tabla 5. Captura de investigación cualitativa en la Cooperativa Pascual.**

PBG México (Cedis Rojo Gómez):

**Tabla 6. Captura de investigación cualitativa en PBG México.**

Pregunta	Gerente 1	Gerente 2	Supervisor de Recursos Humanos <sup>607</sup>
1: ¿Cuál fue la razón por implementar el organigrama tal como se encuentra ahora en su área de responsabilidad? <sup>608</sup>	Organigrama fue realizado por el corporativo. Establece responsabilidades para cada área, jefatura y gerencia.	<i>“Básicamente por la optimización de los recursos, tanto humanos como materiales, buscando simplificación de funciones, pero también utilizar especialistas en cada operación o departamento.”</i>	El objetivo es llegar a una estructura plana con “ <i>menos áreas de staff o soporte</i> ” para lograr una comunicación “ <i>más fluida</i> ”. Siente que el actual organigrama todavía no logra este objetivo del todo, pero que se está trabajando en cumplir plenamente con una estructura plana.
2: ¿Cuál ha sido su experiencia en	(un poco) saturadas las	Trata de abrir camino para	Reconoce dificultades de

<sup>607</sup> Título oficial del puesto: Gerente de Recursos Humanos Zona Sur

<sup>608</sup> (Tabla 6 continúa en la siguiente página.)

Pregunta	Gerente 1	Gerente 2	Supervisor de Recursos Humanos <sup>607</sup>
la práctica con el organigrama? <sup>609</sup>	funciones a cargo de personal y puestos...	mejorar lo que le corresponde en distribución <i>“explotando la oportunidad de mejorar la operación en tiempos, eficiencia, capacidad de carga y sobretodo [sic] servicio al cliente.”</i>	comunicación en las áreas funcionales, aunque siente que el organigrama es simple para <i>“agilizar la toma de decisiones...”</i> Además observa que algunas áreas no se encaminan hacia las metas de la organización: <i>“...separación parcial o total del negocio.”</i> Comenta que en los últimos tres años ha habido 4 cambios al organigrama.
3: ¿Cómo describe usted su estilo de autoridad / liderazgo...? ¿Por qué usa este estilo?	<i>“Autoritario y consultivo. Se usa este estilo por los cambios constantes sin tener tiempo para obtener los resultados ya que tienen que ser inmediatos.”</i>	Usa el situacional por tratar con personas distintas. Le ayuda usar principios básicos para ser justo con todos: <i>“disciplina, orden, tenacidad.”</i>	<i>“paternalista, consultivo y democrático”,</i> pero más paternalista y consultivo. Usa este estilo por <i>“valores y costumbres familiares, la educación escolar y familiar y la experiencia misma del trabajo...”</i>
4: ¿Usted siente que México, por su contexto cultural, requiere de un estilo de autoridad y liderazgo en especial? En caso	<i>“Autoritario, consultivo.”</i>	<i>“Creo que sí, y el que se necesita es el autoritario, pero no en todos los casos, ya que a [sic] la empresa</i>	<i>“No creo que México necesite un estilo de autoridad y liderazgo especial, México es un país con una cultura bien definida y ésta</i>

<sup>609</sup> Esta **Tabla 6. Captura de investigación cualitativa en PBG México.** continúa en la siguiente página.

Pregunta	Gerente 1	Gerente 2	Supervisor de Recursos Humanos <sup>607</sup>
de que lo considere así, ¿cuál es el estilo adecuado para México?		<i>mexicana la disciplina la confunden con agresión. Sin embargo, cuando la gente de México [sic] nos encontramos en un entorno que no permite salir de las líneas marcadas lo hacemos, pero si se permite un poco de relajación en las actividades tendemos a romper las reglas."</i>	<i>permite que se adapte a los diferentes estilos; sin embargo, considero que hay organizaciones carentes de buenos líderes y esto no tiene nada que ver con la cultura mexicana. El liderazgo y autoridad necesaria es aquel que las organizaciones requieran para su éxito."</i>
5: ¿Usted considera viable para México la aplicación de modelos de organizaciones planas y organigramas circulares etc. tal como están de moda actualmente en los EEUU...?	<i>"No, primero tenemos que hacer conciencia del grado de responsabilidad que esto implica, después capacitar para poder tomar las decisiones correctas o adecuadas."</i>	<i>"Sería muy bueno, pero creo que la cultura laboral mexicana está enfocada a hacer las cosas con el menor esfuerzo posible incluso sacrificando calidad y eficiencia, tendríamos que cambiar eso."</i>	Sí, lo siente viable para México, sólo se requiere de un plan estratégico para cambiar la cultura organizacional.

**Tabla 6. Captura de investigación cualitativa en PBG México.**



### 6.1.2. Análisis de los organigramas<sup>610</sup> de ambas entidades.

Una de las formas reconocidas de determinar qué tan planas son las organizaciones<sup>611</sup> es contar los niveles jerárquicos. Empezando por el nivel de gerente de bodega (o gerente de ventas en este caso) se obtienen para la Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

- Nivel directivo (gerente de ventas)
- Nivel de gerencias de los departamentos funcionales
- Nivel de encargados (de turno etc.)
- En cuanto a ventas: dos niveles más.

El total de niveles jerárquicos en el departamento de ventas es de 5 (incluyendo al Gerente de Ventas): ayudantes de ventas, agentes de ventas, supervisores de ventas, encargado de sector ventas y el gerente de ventas.

En cuanto a PBG México (Cedis Rojo Gómez) se observa la siguiente situación:

- Nivel directivo (dos gerentes especializados en áreas distintas)
- Nivel de jefaturas (departamentos funcionales)
- Subestructuras departamentales con sus propias jerarquías.

Para ventas existen alrededor de 7 niveles (incluyendo al gerente de ventas): ayudantes de vendedores, vendedores, promotores de ventas, entrenadores de promotores de ventas, jefe de ventas, gerente de ventas y gerentes de ventas por áreas, donde éstos últimos funcionan en una especie de sistema matriz, siendo responsables de ventas de un área determinada, en que se ubican varios Cedis.

Ambas entidades (Cooperativa Pascual y PBG México) tienen estructuras departamentales funcionales<sup>612</sup>, donde PBG México ha optado aparentemente por una departamentalización enfocada al cliente en cuanto a la estructura departamental de ventas (ventas mercado moderno, ventas, entrega, servicios a ventas y bodega entendida como una unidad a servicio de los vendedores<sup>613</sup>).

Otra forma de analizar las organizaciones en cuanto a su grado de ser piramidal u horizontal es analizar el tramo de control<sup>614</sup> de los gerentes y jefes:

En la Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo) el gerente de ventas supervisa a 11 gerentes, jefes y encargados directamente. En PBG México (Cedis Rojo Gómez)

---

<sup>610</sup> véase los organigramas de ambas entidades en el Apéndice y en el Capítulo V: 5.1.3. (organigrama de la Cooperativa Pascual, Bodega Vallejo) y 5.2.3. (organigrama de PBG México, Cedis Rojo Gómez)

<sup>611</sup> además de analizar el procedimiento de la forma de tomar decisiones

<sup>612</sup> con su implícita fuerte inclinación hacia la estricta división del trabajo

<sup>613</sup> En la Cooperativa Pascual los mismos ayudantes de ventas tienen la tarea de cargar sus camiones.

<sup>614</sup> En este sentido un tramo de control más amplio implica una mayor delegación de responsabilidades.

dos gerentes supervisan a 9 departamentos, donde en la mayoría de los casos varios jefes se reparten el trabajo dentro de un solo departamento (por ejemplo, están instalados cuatro Jefes de Ventas Mercado Moderno en el departamento de Ventas Mercado Moderno).

## 6.2. Experiencias y consideraciones respecto a las encuestas.<sup>615</sup>

### 6.2.1. Experiencias al aplicar las encuestas.

En la Cooperativa Pascual los cuestionarios fueron entregados a los 103 participantes<sup>616</sup> (socios de Pascual laborando en la Bodega Vallejo), apoyándose el tesista en una lista nominal proporcionada por el jefe de Recursos Humanos de la Bodega Vallejo. Conforme se entregaron los cuestionarios por principios de mayo del 2009 se fueron cancelando los nombres de los socios en dicha lista. Durante mayo del 2009 se recibieron de vuelta 89 cuestionarios contestados o por lo menos parcialmente contestados<sup>617</sup>, pero durante la recepción de cuestionarios no se usó la lista nominal, porque se cuidó el aspecto de anonimato de los participantes. Esto complicó bastante la labor de recolección de cuestionarios y esta parte de la aplicación de cuestionarios se extendió durante dos semanas, en las cuales el tesista insistía a entregar sus sobres con los participantes.<sup>618</sup>

En PBG México la aplicación de los cuestionarios fue más fácil, porque los gerentes del Cedis Rojo Gómez apoyaron al tesista en el sentido de que proporcionaron dos diferentes aulas, donde los trabajadores y empleados llenaron los formatos de la encuesta en un total de tres sesiones distintas con participantes diferentes<sup>619</sup>. Estas sesiones de encuesta se hicieron por finales de mayo y principios de junio del 2009. Se recibieron de vuelta 194 cuestionarios contestados o por lo menos parcialmente contestados.

Varios de los sobres<sup>620</sup> fueron entregados en forma cerrada e incluso a veces reforzadamente cerrados con grapas. Esta observación se refiere a ambas entidades.

---

<sup>615</sup> Referente a observaciones directas véase los capítulos 5.1.2. (en cuanto a la Cooperativa Pascual, Bodega Vallejo) y 5.2.2. (en cuanto a PBG México, Cedis Rojo Gómez)

<sup>616</sup> es decir al total de trabajadores y empleados socios de la Bodega Vallejo

<sup>617</sup> es decir, alrededor de 13 cuestionarios no fueron recibidos de vuelta

<sup>618</sup> Cada cuestionario fue entregado en un sobre amarillo con una leyenda pegada encima que explicaba el motivo de la entrevista y las condiciones de anonimato garantizado.

<sup>619</sup> Se optó por la aplicación de encuestas en el turno matutino completo

<sup>620</sup> Se usaron sobres de formato distinto en cada una de las entidades para facilitar la posterior identificación de las muestras.

---

En el caso de la Cooperativa Pascual el tesista tuvo que explicar persona por persona el motivo de la encuesta y muchas veces fue necesario responder a preguntas relacionadas del tipo qué se iba hacer con la encuesta, sus resultados etc. Aunque esto implicaba ciertas desventajas, también ofrecía la oportunidad de conocer más a cada uno de los participantes, platicar con ellos y conocer ampliamente las instalaciones, ya que el tesista recorría toda la bodega para entregar cuestionarios o para recogerlos.

En el caso de PBG México el contacto con los participantes se redujo bastante, ya que entraban al aula juntos, llenaron las encuestas y luego se iban. Sin embargo, el tesista tuvo la oportunidad de platicar más con algunos de los trabajadores durante un sábado al entregar cuestionarios de manera menos formal durante la hora de entrada de vendedores y ayudantes de vendedores, sentado al lado del delegado sindical quien registraba las horas de entrada a causa de la reparación del reloj checador.

Falta mencionar que en PBG México únicamente la mayoría de los cuestionarios para el nivel jerárquico medio fueron entregados en persona para ser recogidos por el tesista posteriormente (misma técnica como en la Cooperativa Pascual), es decir estos participantes de mando medio generalmente no llenaron los cuestionarios en las aulas como los demás.

#### 6.2.2. Experiencias al capturar las encuestas.

Todos los 283 cuestionarios recibidos fueron capturados a través del programa SurveyIM 2.0. Luego se hicieron plantillas separadas para la Cooperativa Pascual y para PBG México para poder analizar los resultados por separado. El total de plantillas fue de 3: una de resultados totales y una por cada una de las entidades.

Al capturar las encuestas el tesista se encontró con la sorpresa de que varios de los cuestionarios no fueron debidamente contestados: el total de hojas fue 4<sup>621</sup>, pero en repetidas ocasiones se vio que hojas completas no fueron contestadas (esto se refiere a ambas entidades). También hubo respuestas múltiples para una sola pregunta, donde sólo se pedía escoger una categoría (respuesta). El tesista no invalidó estas múltiples respuestas sino las capturó tal como aparecieron marcadas para no manipular los resultados. El ítem que mayores fallas ha causado es la pregunta 20 donde se comparan preferencias personales con las condiciones que se encuentran realmente en la práctica laboral (contrastación entre situación deseada y real). Parece que esta pregunta no fue entendida bien por muchos participantes, ya que sólo contestaron en un renglón (por ejemplo el relacionado a las preferencias personales) y no en el otro (por ejemplo el relacionado a las condiciones reales en el trabajo y viceversa). Durante la encuesta en la

---

<sup>621</sup> Cada encuesta medía 21 ítemes, donde dos ítemes se fueron subdividiendo todavía más durante el proceso de captura. En las encuestas en PBG México se agregaron dos ítemes al mismo formato original: a) nivel jerárquico y b) situación laboral de empleo de confianza o sindicalizado.

Cooperativa Pascual el tesista se había dado cuenta de este problema y antes de ir a aplicar cuestionarios en PBG México decidió cambiar el diseño de esta pregunta manteniendo igual el contenido del ítem. Sin embargo, aún así, ocurrieron las mismas fallas u omisiones<sup>622</sup>.

También en ambas organizaciones hubo problemas para contestar bien el ítem 21, ya que muchos sólo marcaron (A) o (B) sin especificar el grado de concordancia personal (totalmente de acuerdo, de acuerdo). En otras ocasiones marcaban en la parte reservada para expresar el nivel de aprobación de ambos enunciados con letra A en “*Totalmente de acuerdo*” y con letra B en “*De acuerdo*” o viceversa. En este caso el tesista optó por considerar ambas respuestas, ya que expresaron de todas formas una jerarquía de concordancia en cuanto a ambas categorías.

En PBG México y en la Cooperativa Pascual ocurría que participantes no contestaron las primeras preguntas a sabiendas que esto pueda dificultar la posible identificación posterior del participante anónimo.

Sobre todo en PBG México muchos participantes pusieron su cargo en la parte de observaciones<sup>623</sup> donde se ofrecía anotar esta información. A su vez, en la Cooperativa Pascual en pocas ocasiones los participantes pusieron su cargo en observaciones. Los participantes en el Cedis Rojo Gómez (PBG México) usaron frecuentemente el espacio reservado para observaciones para destacar su compromiso con la empresa y para informar que esperan una promoción en su cargo o incluso reclamando bajos pagos.

Cuando hubo anotaciones en cuestionarios de la Cooperativa Pascual, éstas se enfocaron más a cuestiones personales, deseando suerte al tesista con su proyecto de investigación, echando porras al concepto de cooperativismo etc.

Desafortunadamente la pregunta 13 fue mal entendida por muchos participantes en ambas organizaciones, explicando sus tareas de trabajo en general sin enfocarse específicamente en las tareas de colaboración con el compañero<sup>624</sup>.

Después de haber recibido un importante comentario por parte de un trabajador de la Cooperativa Pascual, donde se aplicó primero la encuesta, el tesista optó por agregar una categoría adicional para las encuestas en PBG México en cuanto a la pregunta 14: “Cada 2 a 5 años”. Muchos participantes en la Cooperativa Pascual pudieran haber optado por contestar “*Desde que trabajo aquí no ha cambiado nada en mis labores*” a causa de no haber encontrado otra categoría que se acerque a cambios “*Cada dos a cinco años*”. Para el análisis de los resultados habrá que poner atención a este aspecto.

Las preguntas adicionales, que fueron agregadas para la encuesta en PBG México, no tenían caso para la Cooperativa Pascual<sup>625</sup>, pero fueron importantes

---

<sup>622</sup> También pudo haber existido miedo al no querer contestar sobre las condiciones laborales reales en estos aspectos por sentirse vulnerable.

<sup>623</sup> Indicar el puesto de trabajo fue una información solicitada a los que voluntariamente la querían proporcionar.

<sup>624</sup> Respuestas que no se referían de alguna manera al trabajo en equipo no fueron consideradas en las inferencias y conclusiones.

---

para PBG México<sup>626</sup>. La pregunta, indagando sobre el nivel jerárquico, implícitamente también existía en los cuestionarios de la Cooperativa Pascual, porque el tesista marcaba los sobres que correspondían a niveles jerárquicos medios para su posterior separación durante los procesos de captura y análisis. No se capturaron los apuntes hechos bajo “*Observaciones*” en cuanto a ambas organizaciones, pero se anexaron otras opciones de respuesta, cuando el participante marcaba en algún ítem una respuesta distinta a la categoría ofrecida en el formulario.

Es importante señalar que por cuestiones técnicas la numeración de las preguntas está alterada en cuanto a los números originales de los formularios de encuesta<sup>627</sup>. Esto se debe a la situación que el programa requería de preguntas adicionales para su adecuada captura como preguntas cerradas y no ofrecía las opciones de numerar de manera 20 a, 20 b, 20 c etc. para poder seguir usando la misma numeración del cuestionario. Aunque conceptualmente las preguntas 18 y 20 representan una unidad y son enlistadas en el formulario original como dos preguntas, a la hora de capturarlas se requería subdividir los ítemes en varias preguntas cerradas para acomodarlas en el formato del programa SurveyIM 2.0.

### 6.2.3. Consideraciones acerca de niveles de confianza.

La fórmula general para determinar un nivel de confianza es:<sup>628</sup>

$(1 - \alpha) \times 100\%$ , donde  $\alpha$  representa “*la proporción en las colas de la distribución que se encuentra fuera del intervalo de confianza*”.<sup>629</sup>

Los formularios de encuesta obtenidos en la Cooperativa Pascual incluyen a 89 cuestionarios de un total de 103 socios,<sup>630</sup> que laboran específicamente en la Bodega Vallejo. De éstos se debería descontar al Gerente de Ventas, que sólo está contemplado para la aplicación del cuestionario cualitativo, dando un total de 102 personas como población delimitada bajo estudio. Considerando la situación que en realidad no se consiguió una muestra aleatoria simple ni tampoco sistemática, estadísticamente hablando no se trata en este caso de una muestra paramétrica y se reproduce el cálculo respectivo solamente para reflejar el acercamiento teórico original, que se tenía antes de confrontarse a las condiciones reales del estudio en la Bodega Vallejo de la Cooperativa Pascual.

Cálculo del nivel de confianza con ayuda del programa SurveyIM 2.0 para una muestra aleatoria simple originalmente planeada para la Cooperativa Pascual:

---

<sup>625</sup> Los socios de la Cooperativa Pascual no son sindicalizados aunque los trabajadores subcontratados sí lo son en parte.

<sup>626</sup> De hecho fue agregada a petición del supervisor de recursos Humanos de PBG México.

<sup>627</sup> De hecho la numeración de los ítemes cambiaba en los formularios según la entidad.

<sup>628</sup> véase también el Glosario de términos.

<sup>629</sup> Berenson y Levine, 1992, p. 331

<sup>630</sup> A cada uno fueron entregados cuestionarios.

El **nivel de confianza** sería de **99%** para una muestra de 88 personas de un universo constituido por 102 personas con un error de estimación de 5% y una probabilidad a favor de 50%. Lo que se obtuvo es una encuesta de 89 personas que superaría todavía levemente esta meta, si se tratara del resultado de una muestra aleatoria.<sup>631</sup> Al aplicar la encuesta entre todos los socios de la Bodega Vallejo y recibir 89 formularios de vuelta estadísticamente hablando ya no es una muestra aleatoria, por lo cual los conceptos de niveles de confianza y de significación no pueden usarse en sus sentidos estrictos.

La encuesta realizada en PBG México es de 194 cuestionarios en cuanto al Cedis Rojo Gómez específicamente, siendo su población de 367 personas en total. De estas 367 personas habrá que descontar a los dos gerentes, dando una nueva población definitiva de 365 personas. Dada la situación que la encuesta se hizo entre el turno matutino completo tampoco en este caso es posible hablar de una muestra aleatoria simple ni sistemática. Sin embargo, se reproducen los cálculos correspondientes reflejando el acercamiento teórico inicial que no se pudo cumplir en el sentido estricto por la condición conseguida de aplicar las encuestas de manera no aleatoria (entre un turno de trabajo completo).

Cálculo del nivel de confianza para la muestra planeada en PBG México con ayuda del programa SurveyIM 2.0:

El **nivel de confianza** sería de **99%** para una muestra de 163 personas para un universo de 365 personas con un error de estimación de 7.5% y una probabilidad a favor de 50%. Al contar en realidad con una encuesta de 194 personas se superaría todavía esta meta. Expresado de otra manera: también se cumpliría con un nivel de confianza del 95% para una muestra de 187 cuestionarios y con un error de estimación del 5%.<sup>632</sup>

Hay que recordar que el objetivo original de esta investigación fue lograr una muestra que cumpla con un error de estimación del 5% y un nivel de confianza del 95%, siendo la probabilidad a favor de 50%. Este objetivo no se ha logrado para ambas entidades bajo estudio por el hecho de no tratarse de muestras aleatorias, por lo tanto los conceptos de niveles de confianza y significación no aplican. Sin embargo, el tesista supone un alto nivel de representatividad para ambas encuestas, ya que las poblaciones participantes de ambas entidades son extremadamente similares en cuanto a sus puestos de trabajo. El turno matutino del Cedis Rojo Gómez incluye de hecho a prácticamente todos sus vendedores, promotores y ayudantes de ventas, lo cual garantiza la oportunidad de comparar resultados directamente con las encuestas obtenidas en la Bodega Vallejo. El tesista está seguro que los resultados de las encuestas serían distintos si se hubiera incluido a los trabajadores subcontratados y empleados sin calidad de socio para la Bodega

---

<sup>631</sup> Se trata de una población finita, siendo ésta menor a 500,000 elementos.

<sup>632</sup> También en este caso se trata de una población finita y el nivel de confianza alcanzado hubiera sido de 95% por tratarse de una encuesta de 194 personas.

---

---

Vallejo (Cooperativa Pascual).<sup>633</sup> Conscientemente se ha excluido estas poblaciones de la encuesta en esta entidad para conocer solamente el eventual contraste que se logra al comparar empleados y trabajadores que son al mismo tiempo socios con los de otra entidad donde no lo son.

### 6.3. Interpretación de los resultados cualitativos.<sup>634</sup>

La parte cualitativa de la investigación tiene la finalidad de ofrecer una visión gerencial sobre la cultura organizacional y los objetivos del organigrama establecido.

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo): Las visiones que expresan el Gerente de Ventas y el Jefe de Personal en la pregunta 1 no se distinguen de una definición tradicional de las funciones de un organigrama clásico: establecer responsabilidades, servir como modelo para aplicar el tabulador salarial y fomentar jerarquías. Estas visiones sorprenden al tesista, ya que no reflejan dentro del esquema clásico ni siquiera las ideas “innovadoras” de Carlzon, de Mintzberg y de Van der Heyden para agrupar tareas y puestos alrededor de la atención al cliente o en función del proceso de trabajo<sup>635</sup>. Al mismo tiempo revelan una falta de reflexión teórica sobre lo más esencial de las Cooperativas, que radica según el tesista en su sistema jerárquico.

Lo expuesto por el Jefe de Personal en la pregunta 2 revela que se ha dado un seguimiento consciente a la funcionalidad del organigrama y que éste ha cumplido metas establecidas: “operación, rentabilidad y orden”.<sup>636</sup>

La respuesta del Gerente de Ventas en cuanto a la pregunta 5 simplemente expresa ignorancia sobre lo que significan organizaciones planas y constituye una situación grave para un Gerente de Ventas de una Cooperativa. Su argumento de que en México no se puede implementar una organización plana o de algún otro estilo moderno por falta de recursos es absurdo y sin fundamento alguno y representa una respuesta estereotipizada referente a modelos que provienen del extranjero.

El punto de vista del Jefe de Personal es algo más atinado al revelar implícitamente que el trabajador mexicano no se desempeñaría bien en una situación de organización plana que requiere de responsabilidad propia y objetivos compartidos entre todos los niveles. El Jefe de Personal insinúa esta razón al exigir mucha capacitación para hacer factible esta forma de organización en México.

---

<sup>633</sup> Véase el Capítulo 2.2.1. en cuanto a la planeación de las encuestas.

<sup>634</sup> El cuestionario cualitativo se encuentra anexo en el Apéndice F.

<sup>635</sup> véase los Capítulos 3.5.4 y 3.6.2.

<sup>636</sup> véase Tabla

En cuanto a los estilos de liderazgo ambos directivos señalan la importancia de ser democráticos. El Gerente de Ventas usa este estilo, porque ha visto mejores resultados al involucrar a los demás en sus procesos de toma de decisiones, mientras el Jefe de Personal enfatiza sobre la importancia de ser un líder (ser una especie de ejemplo para los demás en todo tipo de aspectos éticos y humanos).

La pregunta 4 hace entrever que ambos directivos están en contra de estilos autocráticos: mientras el Gerente de Ventas insiste en un estilo democrático como el más adecuado para México, el Jefe de Personal le suma la importancia de conseguir confianza entre las personas como principal objetivo.

- B) PBG México (Cedis Rojo Gómez): El Gerente 1 se expresa en todas las preguntas de manera muy raquítica y en la pregunta 1 se deslinda de la responsabilidad de cómo se encuentra el organigrama actualmente (“...*fue realizado por el corporativo*”)<sup>637</sup>. En lo demás se refiere a las características clásicas que deben cumplir los organigramas (responsabilidades por áreas etc.). El Gerente 2, a su vez, se expone más en todas las preguntas y aporta una visión clara sobre lo que él se espera del organigrama (simplificación de funciones y asignación óptima de especialistas a determinadas áreas). El Supervisor de Recursos Humanos expresa abiertamente la intención de crear una organización plana con “*menos áreas de staff o soporte*”<sup>638</sup>, lo cual representa una situación contradictoria, ya que una organización plana ideal sería una de puras funciones de staff y soporte. Lo interesante en este contexto es observar que el Supervisor de Recursos Humanos de una organización vertical y “tradicional” tiene el objetivo de lograr una organización plana, mientras el Jefe de Personal de la organización más plana como es la Cooperativa Pascual<sup>639</sup> insiste a nivel Bodega en un organigrama del estilo funcional clásico.

En la pregunta 2 el Gerente 1 se queja sobre la sobrecarga de trabajo que implica el organigrama en su actual diseño.<sup>640</sup> El tesista entiende la preocupación del gerente, porque se ha enterado de recortes de personal en todos los niveles (reestructuración), que afecta también a gerentes y jefes: tienen que supervisar más personal y su carga de trabajo ha aumentado significativamente. El Gerente 2 se enfoca en su respuesta a lograr el objetivo de ser más eficiente con lo que tiene y no olvidarse del principal fin organizacional que es el servicio al cliente. El Supervisor de Recursos Humanos siente que el organigrama está bien en sí sólo que falta lograr mayor comunicación entre los puestos.

---

<sup>637</sup> véase Tabla

<sup>638</sup> *Ibid.*

<sup>639</sup> por lo menos en cuanto a niveles jerárquicos y formas de tomar decisiones importantes

<sup>640</sup> El organigrama del Cedis Rojo Gómez incluye números de empleados y trabajadores en cuanto a los diferentes puestos.

---



Las respuestas a la pregunta 5 revela en cuanto a ambos gerentes que ellos son algo pesimistas sobre la viabilidad de organizaciones planas en México, lo cual refleja realismo y pragmatismo, ya que indican que la cultura organizacional mexicana es un tanto adversa en la actualidad referente a modelos planos de la organización. Sin embargo, la respuesta del Supervisor de Recursos Humanos es optimista para alcanzar el objetivo de otra cultura organizacional más plana, requiriéndose un plan estratégico para llegar a este objetivo.

En cuanto a estilos de liderazgo el Gerente 1 reconoce usar un estilo autoritario y consultivo, ya que le parece el adecuado por las presiones que tiene de obtener rápidamente resultados. El Gerente 2 usa un estilo flexible y trata de ser justo con los subordinados, siendo ejemplo en aspectos clave. El Supervisor de Recursos Humanos analiza su estilo de liderazgo como paternalista y consultivo, a veces democrático. Sin embargo, reconoce que este estilo de liderazgo lo fue adquiriendo sobre todo por su educación familiar y escolar.

Ambos gerentes consideran al estilo autoritario como el más adecuado para México, pero combinado con uno consultivo. Sobre todo el Gerente 2 enfatiza sobre la naturaleza del mexicano quien cuando le es permitido tiende a romper las reglas si no se exige el cumplimiento. La respuesta del Supervisor de Recursos Humanos revela una fuerte inclinación hacia un estilo de liderazgo disminuido en cuanto a autoridad y liderazgo, es decir un estilo lo menos autoritario posible. Es interesante que él no considere que México requiera de un estilo de liderazgo específico, es decir niega que haya un patrón generalizable de conducta culturalmente adquirido.<sup>641</sup>

La comparación entre ambas organizaciones en cuanto a los resultados cualitativos revela lo siguiente:

Desde la cabeza de ambas organizaciones se sienten diferencias en cuanto a la visión sobre sus respectivas entidades: mientras el Gerente de Ventas de la Bodega Vallejo habla de un estilo democrático de liderazgo y de la necesidad de involucrar a los demás, en el Cedis Rojo Gómez ambos gerentes usan y se inclinan por estilos de liderazgo autoritarios, considerándolos adecuados para México en general. Desafortunadamente en ambas organizaciones no se ha entendido el potencial estratégico que implica la elaboración de un organigrama, aunque curiosamente el Supervisor de Recursos Humanos del Cedis Rojo Gómez trata de lograr una “*organización plana*”<sup>642</sup>, mientras en la Bodega Vallejo ni siquiera han pensado en aplanar aún más su estructura jerárquica y aprovechar mejor el potencial positivo que implica el pensamiento cooperativista.

---

<sup>641</sup> véase el Capítulo 3.5.2.

<sup>642</sup> *Ibid.*

#### 6.4. Contrastación de los resultados cuantitativos con las hipótesis.

##### 6.4.1. Consideración de factores diversos.

###### 6.4.1.1. Factores socioeconómicos.<sup>643</sup>

Como bien lo investigó Geert Hofstede existen fuertes relaciones entre aspectos socioeconómicos y la forma cómo los encuestados se expresan en sus respuestas en cuanto a los diferentes índices culturales-organizacionales.

Aquí un breve análisis de estos factores para la investigación aquí presentada:

Género: el 85.39% de los encuestados de la Cooperativa Pascual fueron hombres (76 personas), mientras tanto 90.21% fueron hombres en PBG México (175 personas). En otras palabras la proporción de hombres participantes en PBG México fue un poco mayor a la de la Cooperativa Pascual. En ambos casos es obvia la predominancia del género masculino en este sector industrial.<sup>644</sup>

Edad: Utilizando la medida de tendencia central moda se observa que ésta adquiere el rango 25-34 años en PBG México, mientras ésta es de 45-54 años para la Cooperativa Pascual. Esta fuerte diferencia entre ambas entidades se debe a la situación particular de los socios de la Cooperativa Pascual que en su mayoría adquirieron este estatus por finales de los años 80, teniendo en este entonces la edad de trabajadores jóvenes.

Clase social: La categoría moda para la Cooperativa Pascual es “*casa propia (comprada) en Delegación popular*”, lo cual se traduce en estratos D+ y D, mientras la respuesta moda para PBG México es la misma, pero con la diferencia de que existe una mayor distribución de respuestas dentro del rango completo de la escala de categorías: 3.09% marcaron “*casa propia (comprada) en Delegación o zona de nivel acomodado*”, lo cual significaría estrato C y 10.82% marcaron “*Cuarto rentado con baño comunitario*”, respuesta que representaría el estrato E. Ambos extremos del rango no fueron marcados en la Cooperativa Pascual, lo cual hace evidente diferencias sociales más marcadas en PBG México.

###### 6.4.1.2. Relación numérica entre encuestados de mando medio y base.

Se ha tratado de mantener una relación homogénea entre las dos muestras en relación a la proporción de mandos medios y personal base encuestados con el fin de no alterar o sesgar los resultados.

---

<sup>643</sup> Para resultados completos véase Tablas 15-20 y figuras 28-33 en el Apéndice I

<sup>644</sup> Esta situación se explica en parte por el requerimiento de cargar cajas, manejar camionetas o camiones pesados y aguantar ritmos de trabajo de muchas veces 12 horas diarias (incluyendo sábados y a veces domingos).

---

En la Cooperativa Pascual se recibieron 14 encuestas llenadas por mandos medios, pero se entregaron formularios de encuesta a todos los mandos medios que fueran socios de la Cooperativa. A su vez, en PBG México 54 mandos medios llenaron las encuestas que fueron recibidas por el tesista.

Cálculo de relación mandos medios – base para ambas entidades:

Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):  $89/14 = 1:6.36$

PBG México (Cedis Rojo Gómez):  $194/54 = 1:3.59$

A pesar de haber cuidado este aspecto, en PBG México se comprobó que un mayor número de encuestas de mandos medios fueron consideradas para esta investigación. Sin embargo, la misma forma del organigrama no pudo evitar este fenómeno, ya que se encuentran más personas involucradas en estructuras jerárquicas de mandos superiores que en la Cooperativa Pascual.<sup>645</sup>

De las 194 personas encuestadas en PBG México 74 fueron sindicalizados.

6.4.2. Inferencias sobre satisfacción laboral.

*H1a*: Una organización con estructura orgánica horizontal tendrá trabajadores y empleados que serán muy motivados, que se identificarán con su entidad laboral, que sentirán que perciben un salario justo y que mostrarán una mayor satisfacción laboral en general en comparación con una organización de estructura orgánica vertical. –

*H1b*: Una organización con estructura orgánica vertical tendrá un comportamiento contrario al descrito en la hipótesis *H1a*. –

Sobre esta hipótesis indagamos según el esquema presentado en el Capítulo 2.3.1. las preguntas 16-18 y 20. Los resultados obtenidos para estas preguntas son los siguientes para las entidades A)<sup>646</sup> y B)<sup>647</sup>:

Pregunta 16 (intenciones de seguir trabajando en la entidad):

A)<sup>648</sup> el 84.27% contestó sí y el 1.14% no.

B)<sup>649</sup> 71.13% (sí); 9.79% (no).

Es evidente que los trabajadores de A) se sienten más comprometidos con su entidad que los de B. (Hipótesis *H1* = parcialmente<sup>650</sup> verdadera)

Pregunta 17 (compromiso con la entidad laboral por honestidad de la gerencia):

---

<sup>645</sup> véase en este contexto los organigramas de ambas entidades (Figura 23, Figura 24 y Figura 27)

<sup>646</sup> Bodega Vallejo (Cooperativa Pascual)

<sup>647</sup> Cedis Rojo Gómez (PBG México)

<sup>648</sup> Para resultados completos véase Tabla 21 y Figura 34 (Apéndice I)

<sup>649</sup> Para resultados completos véase Tabla 22 y Figura 35 (Apéndice I)

<sup>650</sup> con “parcialmente” se refiere aquí y en lo que sigue al aspecto correspondiente bajo investigación en concreto.

---

A)<sup>651</sup> Un total de 64.45% respondieron en favor (tendencias moda sumadas), 9.99% en contra;

B)<sup>652</sup> Tendencias positivas representan también aquí la moda (un total de 64.62% de respuestas asertivas, 16.92% en contra)

Aquí la diferencia no es tan grande como se esperaba por el nivel de diferente intensidad de participación en las decisiones gerenciales importantes y las formas de control sobre los ejecutivos (como se practica en A comparado con B). Sin embargo, las tendencias contrarias a la moda son mayores en B que en A, por lo tanto queda limitadamente afirmada la hipótesis *H1* para este ítem. (*H1* = parcialmente verdadera con poco margen de diferencia)

Pregunta 18a (preocupaciones sobre salarios justos)

A)<sup>653</sup> Respuesta moda es “*A veces me preocupa*” (40%), seguida por “*No tengo por qué preocuparme*” (30%); el otro extremo “*Me siento muy preocupado*” fue marcado por el 11.11%.

B)<sup>654</sup> Misma respuesta moda (39.69%) como en A), seguida por “*Estoy algo preocupado*” (19.59%); el otro extremo “*Me siento muy preocupado*” fue marcado por 13.40% y “*No tengo por qué preocuparme*” por el 17.53%.

La diferencia más clara entre ambas entidades se encuentra en la respuesta de no sentirse preocupado, donde una elevada cantidad mayor de trabajadores de A) se sienten tranquilos en comparación con los de B) (30% contra 17.53%). Sin embargo, en las demás respuestas las diferencias no son tan significativas como el testista se imaginaba. (*H1* = parcialmente verdadera con poco margen de diferencia)

Pregunta 18b (preocupación por ser despedido):

A)<sup>655</sup> “*No tengo por qué preocuparme*” es la respuesta moda (50.14%), seguida por “*A veces me preocupa*” (30.68%), mientras “*Me siento muy preocupado*” fue marcado por solamente 1.14%;

B)<sup>656</sup> “*A veces me preocupa*” es la respuesta moda (41.54%); seguida por “*No tengo por qué preocuparme*” (34.36%); el extremo “*Me siento muy preocupado*” fue marcado por el 5.64%.

En esta pregunta la diferencia es muy marcada, evidenciando que los trabajadores de A) se sienten seguros de sus trabajos. (Hipótesis *H1* = parcialmente verdadera).

Pregunta 18c (Preocupación por promociones de trabajo etc.):

---

<sup>651</sup> para resultados completos véase Tabla 23 y Figura 36 (Apéndice I)

<sup>652</sup> para resultados completos véase Tabla 24 y Figura 37 (Apéndice I)

<sup>653</sup> para resultados completos véase Tabla 25 y Figura 38 (Apéndice I)

<sup>654</sup> para resultados completos véase Tabla 26 y Figura 39 (Apéndice I)

<sup>655</sup> para resultados completos véase Tabla 27 y Figura 40 (Apéndice I)

<sup>656</sup> para resultados completos véase Tabla 28 y Figura 41 (Apéndice I)

---

A)<sup>657</sup> La respuesta moda fue “*No tengo por qué preocuparme*” (56.18%); del otro lado de la escala de categorías sólo 3.37% marcaron “*Me siento muy preocupado*”.

B)<sup>658</sup> 51.28% marcó la misma respuesta moda como en A), 4.10% escogió “*Me siento muy preocupado*”.

Las diferencias entre ambas entidades no son tan marcadas en esta pregunta, aunque un mayor porcentaje de encuestados se siente sin preocupación en cuanto a este ítem en A). (*HI* = parcialmente verdadera con poco margen de diferencia)

Pregunta 20a (importancia del clima de trabajo a nivel personal):

A)<sup>659</sup> 91.91% (importante); 1.12% (“*Me da igual*”)

B)<sup>660</sup> 85.64% (importante); 5.64% (“*Me da igual*”)

El clima de trabajo es considerado más frecuentemente importante a nivel personal en A) que en B). (Hipótesis *HI* = parcialmente verdadera)

Pregunta 20aa (importancia del clima de trabajo que existe en la entidad):

A)<sup>661</sup> 76.40% escogió que “*Existe*” este aspecto en la entidad laboral; 8.99% marcó que “*No existe*”.

B)<sup>662</sup> 57.22% sintió que “*Existe*” este aspecto en la entidad laboral; 9.28% marcó que “*No existe*”.

Un considerable porcentaje mayor de trabajadores en A) que en su contraparte B) percibe que “*Existe*” un clima de trabajo agradable en su entidad. (Hipótesis *HI* = parcialmente verdadera).

Pregunta 20b (importancia asignada a nivel personal al control propio en cuanto a las tareas sin intervención de superiores):

A)<sup>663</sup> 79.98% (importante); 6.74% (no importante)

B)<sup>664</sup> 74.74% (importante); 7.22% (no importante)

En A) un mayor porcentaje de trabajadores que en B) asignan importancia al control propio sobre las tareas sin intervención de superiores. (Hipótesis *HI* = parcialmente verdadera).

Pregunta 20bb (importancia asignada a nivel trabajo en cuanto al control propio sobre las tareas sin intervención de superiores):

A)<sup>665</sup> 69.66% “*Existe*”; “*No existe*”: 13.48%

B)<sup>666</sup> 54.12% “*Existe*”; “*No existe*”: 11.34%

---

<sup>657</sup> para resultados completos véase Tabla 29 y Figura 42 (Apéndice I)

<sup>658</sup> para resultados completos véase Tabla 30 y Figura 43 (Apéndice I)

<sup>659</sup> para resultados completos véase Tabla 31 y Figura 44 (Apéndice I)

<sup>660</sup> para resultados completos véase Tabla 32 y Figura 45 (Apéndice I)

<sup>661</sup> para resultados completos véase Tabla 33 y Figura 46 (Apéndice I)

<sup>662</sup> para resultados completos véase Tabla 34 y Figura 47 (Apéndice I)

<sup>663</sup> para resultados completos véase Tabla 35 y Figura 48 (Apéndice I)

<sup>664</sup> para resultados completos véase Tabla 36 y Figura 49 (Apéndice I)

<sup>665</sup> para resultados completos véase Tabla 37 y Figura 50 (Apéndice I)

<sup>666</sup> para resultados completos véase Tabla 38 y Figura 51 (Apéndice I)

---

Un significativo porcentaje mayor de trabajadores de A) que de B) percibe que existe control propio sobre las tareas asignadas en su entidad laboral, aunque también un mayor porcentaje en A) opina que “*No existe*” que en B). Sin embargo, la tendencia positiva de que “*Existe*” es aún así mucho mayor en A) que en B). (*HI* = parcialmente verdadera)

Pregunta 20c (consideración personal de que fuera importante ser involucrado en las decisiones gerenciales):

A)<sup>667</sup> 73.03% (importante); 4.49% (no importante)

B)<sup>668</sup> 72.16% (importante); 4.64% (no importante)

Los resultados revelan que la conciencia de los trabajadores y empleados de que fuera importante ser involucrado en el proceso de decisiones gerenciales es un poco mayor en A), por lo tanto *HI* = parcialmente verdadera con poco margen de diferencia.

Pregunta 20cc (involucramiento en el proceso de decisiones gerenciales en el trabajo):

A)<sup>669</sup> 50.56% (existe); 24.72% (no existe)

B)<sup>670</sup> 45.88% (existe); 23.20% (no existe)

Los resultados muestran una clara tendencia de que en el trabajo existe un mayor involucramiento en el proceso de decisiones gerenciales en A), por lo tanto la hipótesis *HI* = parcialmente verdadera.

Pregunta 20d (consideración a nivel personal de la importancia de acceso a información):

A)<sup>671</sup> 85.39% (importante), 1.12% (no importante).

B)<sup>672</sup> 77.84% considera importante el acceso a información; 4.12% no.

A) muestra mayor conciencia sobre la importancia de acceso a información organizacional. (*HI* = parcialmente verdadera)

Pregunta 20dd (acceso real a la información en el trabajo):

A)<sup>673</sup> 63.33% (existe), 17.78% (no existe)

B)<sup>674</sup> 47.42% (existe), 19.07% (no existe)

Los resultados muestran una clara diferencia entre ambas entidades, donde A) parece ser más abierta al acceso a la información. (*HI* = parcialmente verdadera)

Pregunta 20 e (opinión de que es importante ser involucrado en el trabajo más allá de las tareas específicas):

---

<sup>667</sup> para resultados completos véase Tabla 39 y Figura 52 (Apéndice I)

<sup>668</sup> para resultados completos véase Tabla 40 y Figura 53 (Apéndice I)

<sup>669</sup> para resultados completos véase Tabla 41 y Figura 54 (Apéndice I)

<sup>670</sup> para resultados completos véase Tabla 42 y Figura 55 (Apéndice I)

<sup>671</sup> para resultados completos véase Tabla 43 y Figura 56 (Apéndice I)

<sup>672</sup> para resultados completos véase Tabla 44 y Figura 57 (Apéndice I)

<sup>673</sup> para resultados completos véase Tabla 45 y Figura 58 (Apéndice I)

<sup>674</sup> para resultados completos véase Tabla 46 y Figura 59 (Apéndice I)

A)<sup>675</sup> 78.65% (importante), 4.49% (no importante)

B)<sup>676</sup> 76.29% (importante), 2.06% (no importante)

A) muestra mayor conciencia que B) sobre la importancia de ser involucrado en el trabajo más allá de tareas específicas. (*H1* = parcialmente verdadera)

Pregunta 20 ee (involucramiento real en el trabajo más allá de las tareas asignadas como se practica en la entidad):

A)<sup>677</sup> 60.67% (existe), 19.10% (no existe)

B)<sup>678</sup> 51.03% (existe), 13.40% (no existe)

Los resultados revelan que en A) se practica más el involucramiento en el trabajo más allá de tareas específicas asignadas que en B). (*H1* = parcialmente verdadera)

Pregunta 20f (consideración de que sea importante tener un trabajo significativo):

A)<sup>679</sup> 89.89% (importante), 2.25% (no importante)

B)<sup>680</sup> 85.05% (importante), 1.55% (no importante)

A) observa una mayor inclinación hacia ambos extremos, donde la mayoría aplastante (aún mayor a la de B) se pronuncia hacia la importancia de este concepto. (*H1* = parcialmente verdadera con poco margen de diferencia)

Pregunta 20ff (sentimiento de contar con un trabajo importante en la actual situación laboral):

A)<sup>681</sup> 75.28% (existe), 7.87% (no existe)

B)<sup>682</sup> 62.89% (existe), 6.19% (no existe)

Los resultados muestran un mayor sentimiento de contar con un trabajo importante en A) que en B), pero también un leve porcentaje mayor en cuanto a la inexistencia de este sentimiento. Sin embargo, el mucho mayor pronunciamiento en favor de este sentimiento en A), indica que la hipótesis *H1* = parcialmente verdadera.

**Conclusiones para *H1*:** En los 17 ítemes y sub-ítemes investigados la hipótesis queda plenamente probada o por lo menos probada con poco margen de diferencia. Por lo tanto: ***H1* = verdadera.**

#### 6.4.3. Inferencias sobre distancia de poder.

*H2a:* Los empleados y trabajadores de la organización con estructura orgánica vertical percibirán una alta distancia de poder en su entidad laboral. *H2b:* Los empleados y trabajadores de la organización con estructura orgánica horizontal

---

<sup>675</sup> para resultados completos véase Tabla 47 y Figura 60 (Apéndice I)

<sup>676</sup> para resultados completos véase Tabla 48 y Figura 61 (Apéndice I)

<sup>677</sup> para resultados completos véase Tabla 49 y Figura 62 (Apéndice I)

<sup>678</sup> para resultados completos véase Tabla 50 y Figura 63 (Apéndice I)

<sup>679</sup> para resultados completos véase Tabla 51 y Figura 64 (Apéndice I)

<sup>680</sup> para resultados completos véase Tabla 52 y Figura 65 (Apéndice I)

<sup>681</sup> para resultados completos véase Tabla 53 y Figura 66 (Apéndice I)

<sup>682</sup> para resultados completos véase Tabla 54 y Figura 67 (Apéndice I)

---

percibirán una pequeña distancia de poder en su entidad laboral. *H2c*: Los trabajadores sin preparación percibirán una mayor distancia de poder que los empleados con preparación (esto en ambas organizaciones). –

Las preguntas diseñadas para indagar sobre las hipótesis *H2a* y *b* son las de número 5-7 y 21.

Pregunta 5 (frecuencia de sentir temor de expresar desacuerdo ante el superior):

A)<sup>683</sup> Sumando las primeras dos opciones de respuesta que más marcan el temor se obtiene 12.23%.

B)<sup>684</sup> Sumando las primeras dos opciones de respuesta que más marcan el temor se obtiene 26.29%.

La diferencia entre A) y B) es muy notoria y refuerza la imagen obtenida a través de la investigación cualitativa (prevalencia de un estilo de liderazgo democrático en A y en B estilos autoritarios combinados con consultivos). (*H2a* y *b* = parcialmente verdadera)

Pregunta 6 (percepción acerca del estilo de decisión del superior inmediato):

A)<sup>685</sup> Respuesta moda fue la opción 4 de un estilo consultivo (31.96%), seguida por 20.62% correspondiente a un estilo autoritario. 9.28% percibieron que el estilo de liderazgo fuera democrático. Suma de porcentajes para todas las opciones de liderazgo moderadamente consultivo hasta democrático (categorías 3, 4 y 5): 56.7%

B)<sup>686</sup> Misma respuesta moda como en A) con 36.27%, seguida por 20.10% de un estilo moderadamente consultivo. Sólo 17.16% sienten que el estilo de liderazgo de su superior inmediato sea autoritario. La categoría del estilo más democrático obtuvo el 6.37% de los aciertos. Suma de porcentajes para todas las opciones de liderazgo moderadamente consultivo hasta democrático (categorías 3, 4 y 5): 62.74%.

Aquí los resultados obtenidos contradicen las hipótesis *H2a* y *b*. (*H2a* y *b* = **parcialmente falsa**)

En este contexto es importante señalar el abismo que se abre entre los resultados obtenidos para las preguntas 5 y 6 a pesar de que son preguntas muy parecidas. Una explicación posible de este fenómeno puede ser que los trabajadores de A) no tienen por qué sentir temor de expresar su desacuerdo frente a su superior por la situación de ser socios de la entidad, por lo cual el pensamiento divergente expresado no desemboca necesariamente en acciones negativas contra los involucrados, mientras las consecuencias para asumir esta actitud en B) pueden incluir el despido para el peor de los casos. La contradicción es evidente en cuanto a lo que los trabajadores de A) sienten a nivel personal frente al superior y lo que en realidad perciben en la actitud de sus superiores.

---

<sup>683</sup> para resultados completos véase Tabla 55 y Figura 68 (Apéndice I)

<sup>684</sup> para resultados completos véase Tabla 56 y Figura 69 (Apéndice I)

<sup>685</sup> para resultados completos véase Tabla 57 y Figura 70 (Apéndice I)

<sup>686</sup> para resultados completos véase Tabla 58 y Figura 71 (Apéndice I)

---



Pregunta 7 (preferencias de uno en cuanto a estilos de liderazgo del jefe):

A)<sup>687</sup> Respuesta moda es la de un estilo consultivo (categoría 3) con 29.36%, seguida por igual proporción de marcas en cuanto a liderazgo situacional y disposición al compromiso (categorías 4 y 6) con 27.52 para ambas opciones. Suma de preferencias por estilos moderadamente consultivos hasta democráticos (categorías 3-5): 57.8%

B)<sup>688</sup> Respuesta moda: estilo de liderazgo situacional (26.55%), seguida por 25.66% (disposición de llegar a un compromiso satisfactorio para ambas partes) y estilo consultivo (23.01%). Suma de preferencias por estilos moderadamente consultivos hasta democráticos (categorías 3-5): 50.44%.

Analizando los resultados bajo el criterio de preferencias personales por estilos entre moderadamente consultivos y democráticos se obtiene una mayor preferencia por esta clase de estilos en A) que en B). (*H2a* y *b* = parcialmente verdaderas)

Pregunta 21 (preferencias por organizaciones democráticas o jerárquicas)

A)<sup>689</sup> Aciertos en opciones que apoyan la categoría de organizaciones democráticas: 18.76%; una aplastante mayoría decidió en favor de las opciones de organizaciones jerárquicas (54.17%)

B)<sup>690</sup> Aciertos en opciones que apoyan la categoría de organizaciones democráticas: 22.12%; una aplastante mayoría decidió en favor de las opciones de organizaciones jerárquicas (58.65%)

Los resultados obtenidos en ambas entidades no difieren mucho, aunque según esto las experiencias de tomar decisiones democráticamente en importantes aspectos de la entidad son experimentadas en A) en la práctica. Sin embargo, la preferencia sigue ubicada en ambas entidades en organizaciones jerárquicas. (*H2a* y *b* = **parcialmente falsas**)

Preguntas que indagan sobre variables relacionadas con la hipótesis *H2c* son las de número 4 y 5:

Pregunta 4 (máximo nivel de estudios):

A)<sup>691</sup> Respuesta moda: Secundaria (43.82%), seguida por Primaria (29.21%)

B)<sup>692</sup> Misma respuesta moda (36.92%), pero seguida por Preparatoria (28.72%)

El nivel educativo en B) es mayor que en A), aunque A) proporciona cursos de educación abierta a sus trabajadores dentro de sus instalaciones laborales.

Un análisis de datos en forma de estadística en matriz ofrece los siguientes resultados, relacionando las respuestas de las preguntas 4 y 5 entre sí:

---

<sup>687</sup> para resultados completos véase Tabla 59 y Figura 72 (Apéndice I)

<sup>688</sup> para resultados completos véase Tabla 60 y Figura 73 (Apéndice I)

<sup>689</sup> para resultados completos véase Tabla 61 y Figura 74 (Apéndice I)

<sup>690</sup> para resultados completos véase Tabla 62 y Figura 75 (Apéndice I)

<sup>691</sup> para resultados completos véase Tabla 63 y Figura 76 (Apéndice I)

<sup>692</sup> para resultados completos véase Tabla 64 y Figura 77 (Apéndice I)

---

A) Los participantes del nivel educativo más alto (categoría 4: carrera técnica) sienten frecuentemente temor por expresar su desacuerdo ante su superior con una frecuencia de cruce de 0 coincidencias de datos, mientras para “*En extremadamente escasas ocasiones*” esto ocurre con una frecuencia de cruce de 3 (3.33% de coincidencias totales). Para el nivel educativo más bajo (categoría 1: primaria) se obtienen 3 frecuencias de cruce para “*Muy frecuentemente*” (3.33% de las coincidencias totales) y una frecuencia de cruce de 10 (11.11% de las coincidencias totales) para la respuesta “*En extremadamente escasa ocasiones*”. El comportamiento de respuestas es uniforme para todos los niveles educativos con la única diferencia de que ninguno de los niveles educativos de preparatoria y carrera técnica haya optado por la opción de respuesta “*Muy frecuentemente*”.

Análisis por respuesta moda para ambos extremos de la matriz:

Respuesta moda para el nivel educativo más alto: “*En pocas ocasiones*”.

Respuesta moda para el nivel educativo más bajo: “*En pocas ocasiones*” por lo tanto  $H2c =$  **parcialmente falsa** para la entidad A, pero con un margen de diferencia muy estrecho debido a una encuesta reducida para los segmentos de nivel educativo superior)

B) Los participantes del nivel educativo más alto (opción 5: carrera universitaria) sienten muy frecuentemente temor por expresar su desacuerdo solamente en 0.51% de las coincidencias de datos en cruce (frecuencia de cruce = 1) y en extremadamente escasas ocasiones sienten este temor 1.03% de las coincidencias en cruce (frecuencia de cruce = 2), mientras la relación de mayor frecuencia se asocia con la respuesta “*En pocas ocasiones*” (frecuencia de cruce = 4, representando 2.05% de las coincidencias totales). Del otro lado del extremo se observa: los de educación primaria perciben temor por expresar su desacuerdo ante el superior frecuentemente con un porcentaje de coincidencia de datos en cruce de 2.05% (frecuencia de cruce = 4), mientras 3.08% de las coincidencias de datos en cruce corresponden a “*En extremadamente pocas ocasiones*” (frecuencia de cruce = 6).

Análisis por respuestas moda: “*En pocas ocasiones*” para el nivel educativo más alto; misma respuesta moda para el nivel educativo más bajo. ( $H2c =$  **parcialmente falsa** para la entidad B).

Conclusiones para  $H2$ : Ninguna de las hipótesis  $H2$  pudo ser comprobada satisfactoriamente, al contrario  $H2c$  es falsa según los resultados de investigación, mientras los resultados obtenidos para las variables estudiadas en cuanto a las hipótesis  $H2a$  y  $b$  arrojan resultados mixtos que no permiten comprobar estas hipótesis tampoco.

#### 6.4.4. Inferencias sobre índices culturales-organizacionales.

$H3$ : Los parámetros que revelarán el sentimiento de colectividad, masculinidad y evitación de la incertidumbre serán altos para ambas organizaciones. -

Las preguntas formuladas relacionadas a esta hipótesis son las de número 8-11 y 19.

Pregunta 8 (preferencias de individualismo sobre colectivismo):

A)<sup>693</sup> 72.22% prefirieron la opción colectivista y sólo 20% la individualista.

B)<sup>694</sup> 46,43% prefirieron la opción colectivista y 41.33% optaron por la alternativa individualista.

Aquí es interesante observar que la preferencia por el individualismo es mucho mayor en la entidad B) que en la entidad A). Sería interesante ver qué tan importante fuera que los empleados y trabajadores de la entidad B) trabajaran para una transnacional estadounidense que en sus estrategias publicitarias representa simbólicamente a valores altamente individualistas.

H3 = parcialmente verdadera, porque ambas entidades muestran preferencias por el colectivismo.

Pregunta 9 (otros enunciados que contrastan individualismo vs. colectivismo):

A)<sup>695</sup> 63.74% se decidieron por la opción individualista y sólo 27.47% por la opción colectivista.

B)<sup>696</sup> 61.62% se decidieron por la opción individualista y sólo 25.25% por la colectivista.

Los resultados arrojan una mayor incidencia para preferencias individualistas que colectivistas en cuanto a ambas organizaciones. (H3 = **parcialmente falsa**)

Pregunta 10 (nivel de formalización):

A)<sup>697</sup> 558 aciertos en diferentes tipos de conceptos de formas de formalización con un total de 85 participantes en la encuesta.

B)<sup>698</sup> 925 aciertos en diferentes tipos de conceptos de formalización con un total de 177 participantes.

Diferencias de niveles de formalización entre ambas entidades:

A) promedio de conceptos marcados por cantidad de participantes que contestaron la pregunta: 6.56

B) promedio de conceptos marcados por cantidad de participantes que contestaron la pregunta: 5.23.

La entidad A) resulta ser más formalizada<sup>699</sup> que la entidad B). De 10 conceptos en total se seleccionaron en ambas entidades en un promedio más de la mitad de los conceptos, lo cual indica un alto índice de formalización general (mayor al

---

<sup>693</sup> para resultados completos véase Tabla 65 y Figura 78 (Apéndice I)

<sup>694</sup> para resultados completos véase Tabla 66 y Figura 79 (Apéndice I)

<sup>695</sup> para resultados completos véase Tabla 67 y Figura 80 (Apéndice I)

<sup>696</sup> para resultados completos véase Tabla 68 y Figura 81 (Apéndice I)

<sup>697</sup> para resultados completos véase Tabla 69 y Figura 82 (Apéndice I)

<sup>698</sup> para resultados completos véase Tabla 70 y Figura 83 (Apéndice I)

<sup>699</sup> Una explicación de la diferencia entre ambas entidades puede radicar en el hecho que los trabajadores de la Cooperativa Pascual tienen que conocer la formalización de su entidad como socios, ya que tratan estos asuntos en las asambleas generales.

---

---

50%). (H3 en cuanto a la evitación de la incertidumbre = parcialmente verdadera, aunque faltaría comparar concretamente parámetros encontrados para otros países en cuanto a los conceptos de formalización).

Pregunta 11 (evitación de la incertidumbre a través de la aplicación estricta de reglas y formalidades):

A)<sup>700</sup> Suma de las primeras dos opciones de respuesta que representan la implementación de las reglas: 82.79%

B)<sup>701</sup> Suma de las primeras dos opciones de respuesta que representan la implementación de las reglas: 75.13%

Las medidas de coerción en cuanto a las reglas y niveles de formalización son percibidas positivamente en ambas entidades, donde A) obtiene mayores aciertos en estas categorías. En otras palabras, las medidas de evitación de la incertidumbre son aprobadas en ambas entidades por mayorías absolutas. (H3 = parcialmente verdadera)

Pregunta 19 (importancia asignada a nivel personal a la consideración del desempeño de cada empleado o trabajador)

A)<sup>702</sup> 86.52% (importante); 0% (“Me da igual”); 3.37% (no importante)

B)<sup>703</sup> 85.57% (importante); 4.64% (“Me da igual”); 1.03% (no importante)

Levemente mayor conciencia sobre la plusvalía que se le debe asignar por parte de la entidad al esfuerzo individual en A) que en B), aunque la posición contraria es más marcada en la entidad A). (H3 en cuanto al índice de alta “masculinidad” = parcialmente verdadera para ambas entidades)

Conclusiones para H3: esta hipótesis fue comprobada como parcialmente verdadera en cuanto a altos valores de “masculinidad” y elevada evitación de la incertidumbre, pero los factores analizados dentro de la variable contraste individualismo vs. colectivismo revelan resultados contradictorios, que no permiten comprobar esta parte de H3.

#### 6.4.5. Inferencias sobre capacidad de innovación.

H4a: La relación de innovación organizacional será positiva con una estructura orgánica horizontal. H4b: La relación de innovación organizacional será negativa con una estructura orgánica vertical. -

Las preguntas que se enfocan en esta hipótesis son las de número 14-15:

Pregunta 14 (cambios en procedimientos y procesos):

A)<sup>704</sup> La respuesta moda fue “Desde que trabajo aquí no ha cambiado nada...” (51.59%), seguida por “Anualmente” (15.73%)<sup>705</sup>

---

<sup>700</sup> para resultados completos véase Tabla 71 y Figura 84 (Apéndice I)

<sup>701</sup> para resultados completos véase Tabla 72 y Figura 85 (Apéndice I)

<sup>702</sup> para resultados completos véase Tabla 73 y Figura 86 (Apéndice I)

<sup>703</sup> para resultados completos véase Tabla 74 y Figura 87 (Apéndice I)

---

B)<sup>706</sup> La respuesta moda fue “*Mensualmente*” (29.38%), seguida por “*Desde que trabajo aquí no ha cambiado nada...*” (25.26%)

La entidad B) se ve más innovadora que la entidad A), por lo tanto  $H4a$  y  $b =$  **parcialmente falsas**.

Pregunta 15 (incentivos para la propuesta de mejoras):

A)<sup>707</sup> Las respuesta moda fue “*sí*” (65.17%), seguida por “*no*” (19.10%)

B)<sup>708</sup> Misma respuesta moda (53.09%), seguida por “*no*” (34.54%)

La entidad A) muestra una clara tendencia positiva en cuanto a la propuesta de mejoras y un mayor porcentaje de “*sí*” que B). ( $H4a$  y  $b =$  parcialmente verdadera)

Conclusiones para  $H4$ : Aunque procedimientos y procesos laborales cambian muy poco en A), los incentivos para proponer mejoras son más impactantes y evidentes que en B). Sin embargo, eventuales propuestas de mejora parecen no ser implementadas o simplemente, a pesar de que existan los incentivos, no se realizan propuestas, lo cual lleva a niveles pobres de innovación en A), mientras B) logra con incentivos menos evidentes cambios marcados en procesos y procedimientos.  $H4a$  y  $b$  no pueden ser comprobadas por resultados contradictorios.

#### 6.4.6. Inferencias sobre colaboración.

$H5$ : El nivel de coordinación horizontal (entre empleados y trabajadores) será menor en organizaciones con estructura orgánica vertical que en las con estructura orgánica horizontal. -

Las preguntas diseñadas para investigar sobre la hipótesis  $H5$  son las de número 12-13:

Pregunta 12 (nivel de colaboración entre compañeros):

A)<sup>709</sup> Respuesta moda: opción 1 (“*Cada quien...*”) con un 38.54% con decrementos porcentuales conforme se eleva el nivel de colaboración en las categorías de respuesta (6.25% para el nivel 4 de más alta colaboración)

B)<sup>710</sup> Respuesta moda: opción 1 (“*Cada quien hace...*”) con un 51.52%, con decrementos porcentuales conforme se eleva el nivel de colaboración en las categorías de respuesta (3.54% para el nivel 4 de más alta colaboración)

---

<sup>704</sup> para resultados completos véase Tabla 75 y Figura 88 (Apéndice I)

<sup>705</sup> Aun considerando que la respuesta “*Cada dos a cinco años*” no estaba a disposición de los encuestados de la entidad A), mientras la de “*Mensualmente*” sí lo estaba, se puede observar y comprobar las diferencias claramente.

<sup>706</sup> para resultados completos véase Tabla 76 y Figura 89 (Apéndice I)

<sup>707</sup> para resultados completos véase Tabla 77 y Figura 90 (Apéndice I)

<sup>708</sup> para resultados completos véase Tabla 78 y Figura 91 (Apéndice I)

<sup>709</sup> para resultados completos véase Tabla 79 y Figura 92 (Apéndice I)

<sup>710</sup> para resultados completos véase Tabla 80 y Figura 93 (Apéndice I)

Los resultados revelan que efectivamente el nivel de colaboración es mayor en una organización horizontal tipo A) que en una de tipo B). (*H5* = parcialmente verdadera).

Pregunta 13 (tareas de colaboración con los compañeros):

A)<sup>711</sup> Tareas descritas que realmente reflejan colaboración (hablando en primera persona plural o indicando claramente trabajos que requieren de compañeros o hablando de un equipo de trabajo): 50 contestaciones aprobadas en este sentido de un total de 89 participantes.

B)<sup>712</sup> Tareas descritas que realmente reflejan colaboración (hablando en primera persona plural o indicando claramente trabajos que requieren de compañeros o hablando de un equipo de trabajo): 99 contestaciones aprobadas en este sentido de un total de 194 participantes.

Promedios de contestación positiva en relación con el total de personas participantes en la encuesta: A) 0.56; B) 0.51.

Hay un promedio un poco mayor en la entidad A) que en la entidad B), indicando una conciencia mayor sobre la necesidad de colaboración en forma de equipo de trabajo. (*H5* = parcialmente verdadera con un margen de diferencia estrecho)

Conclusiones para *H5*: la pregunta abierta No. 13 revela la gran variedad de tareas que se resuelven en ambas entidades en conjunto (equipos de trabajo o entre compañeros). Queda evidenciado un mayor nivel de colaboración entre los trabajadores de A) en comparación con los de B), donde la segunda pregunta no revela una diferencia muy significativa entre ambas entidades. Sin embargo, considerando los resultados de ambas preguntas se puede comprobar que *H5* = verdadera.

## 6.5. Reflexiones finales sobre los resultados.

### 6.5.1. Cuadros sinópticos de resultados.

#### **Tabla 7. Tabla comparativa de resultados.**

---

<sup>711</sup> para resultados completos véase Tabla 81 (Apéndice I)

<sup>712</sup> para resultados completos véase Tabla 82 (Apéndice I)

Ítem	Dimensión	Cooperativa	Grupo corporativo
1 (género) 2 (edad) 3 (vivienda) 4 (estudios)	Socio-económica <sup>713</sup>	(85% hombres) (Mo <sup>714</sup> = 45-54) (Mo = casa propia en Del. popular) (Mo = secundaria)	(90% hombres) (Mo = 25-34) (Mo = casa propia en Del. popular) (Mo = secundaria)
4 vs. 5 5 6 7 21	Distancia de poder (nivel de integración vertical)	Relación normal proporcional Menor temor ante el superior Percepción de estilos consultivos en el trabajo (+) Preferencia por estilos consultivos (++) Preferencia por organizaciones jerárquicas (+)	Relación normal proporcional <sup>715</sup> Mayor temor ante el superior Percepción de estilos consultivos en el trabajo (++) Preferencia por estilos consultivos (+) Preferencia por organizaciones jerárquicas (++)
8 9	Individualismo vs. Colectivismo	Preferencias por el colectivismo (+++) Preferencias individualistas (++)	Preferencias por el colectivismo (+) Preferencias individualistas (+)
10 – 11	Nivel de formalización	Alta formalización (++)	Alta formalización (+)
12 – 13	Nivel de coordinación horizontal	Moderada colaboración	Deficiente colaboración
14 15	Capacidad de innovación	Evidencia de deficiente innovación Altos incentivos para la innovación	Evidencia de moderada innovación Moderados incentivos para la innovación
16 – 18, 20	Satisfacción laboral	Mayor satisfacción laboral	Menor satisfacción laboral
19	Masculinidad / feminidad	Valores masculinos (++)	Valores masculinos (++)

<sup>713</sup> (Tabla 7 continúa en la siguiente página.)

<sup>714</sup> Mo: forma corta para la medida de tendencia central “moda”

<sup>715</sup> En ambos casos no hay evidencia que mayor escolaridad disminuye el sentimiento de distancia de poder.

**Tabla 7. Tabla comparativa de resultados.**

Hipótesis	Dimensión general	Cooperativa	Grupo corporativo
<i>H1 = verdadera</i>	Satisfacción laboral	Mayor	Menor
<i>H2 = parcialmente falsa, porque los resultados de un ítem en particular no cuadran.</i>	Distancia de poder	Un ítem marca mayor distancia de poder	Tres ítems marcan mayor distancia de poder
<i>H3 = parcialmente falsa (individualismo vs. colectivismo muestra resultados contradictorios)</i>	Individualismo vs. colectivismo Masculinidad / feminidad Evitación de la incertidumbre	Resultados más contradictorios  Altos valores masculinos Mayor formalización	Resultados menos contradictorios  Altos valores masculinos Moderada formalización
<i>H4 = parcialmente falsa</i>	Nivel de innovación	Poca innovación, pero altos incentivos para ella	Mayor innovación, pero moderados incentivos para ella
<i>H5 = verdadera</i>	Nivel de colaboración	Moderada colaboración	Baja colaboración

**Tabla 8. Sumario de hipótesis contrastadas.**

### 6.5.2. Resultados vs. rangos de Hofstede.

Uno de los puntos clave para la formulación de las preguntas y el diseño del cuestionario fue el concepto de distancia de poder que desarrolló y conceptualizó el investigador Geert Hofstede.<sup>716</sup>

Las preguntas relacionadas con este concepto son las de número 5-7 y 21 que fueron analizadas en la contrastación de las hipótesis *H2a* y *b*. México es considerado por estudios relacionados con este investigador como un país de alto

<sup>716</sup> véase Capítulo 2.3.1.



puntaje de *PDI*, alto puntaje de evitación de la incertidumbre y bajo puntaje de individualismo.<sup>717</sup>

Mientras la evitación de la incertidumbre fue confirmada por esta investigación y sus resultados, siendo alta en ambas entidades bajo estudio, la situación pinta diferente para los índices de distancia de poder e individualismo:

Distancia de poder (*PDI*): Analizando una captura que considera los datos obtenidos en ambas entidades en conjunto y tomando los resultados como totales,<sup>718</sup> se obtiene una tendencia que está fuertemente cargada hacia poco temor de expresar desacuerdo ante el superior, considerando las opciones de respuesta en una escala de Likert donde se obtienen 5 valores de respuesta<sup>719</sup>.

Para interpretar los resultados totales de las encuestas de ambas organizaciones bajo estudio se usa un análisis de escala:<sup>720</sup>

Muy frecuentemente <i>Frecuencia:</i> 37 <sup>721</sup>	Seguido <i>Frecuencia:</i> 26	A veces <i>Frecuencia:</i> 60	En pocas ocasiones <i>Frecuencia:</i> 81	En extremadamente escasas ocasiones <i>Frecuencia:</i> 66
Ponderación: +2	Ponderación: +1	Ponderación: 0	Ponderación: -1	Ponderación: -2

**Tabla 9. Tabulación: pregunta 5 para ambas entidades.**

Cálculo del valor factorial:

+2 (37)	+1 (26)	0 (60)	-1 (81)	-2 (66)
+ 74	+ 26	0	- 81	- 132

**Tabla 10. Tabulación: cálculo del valor factorial (pregunta 5, A y B).**

Total del lado positivo:

+ 100

Total del lado negativo:

- 213

Resultado de suma:

- 113

Cálculo del valor factorial<sup>722</sup>:  $-113/270 \times 2 = -0.21$

<sup>717</sup> véase Tabla

<sup>718</sup> sin dividir resultados según la entidad

<sup>719</sup> Pregunta y respuestas son casi idénticas a las usadas por Hofstede en su investigación. "How frequently, in your experience, does the following occur: employees being afraid to express disagreement with their managers?" [Trad. esp. S.H.: "¿Qué tan seguido, según su experiencia, ocurre lo siguiente: empleados sintiendo temor de expresar desacuerdo ante sus gerentes?" (Hofstede, G. y G. J. Hofstede, 2005, p. 42) La escala de Likert usada por Hofstede va desde "Muy frecuentemente" hasta "En muy pocas ocasiones"

<sup>720</sup> véase para mayores detalles sobre el procedimiento: Rosado, 2003, p. 186

<sup>721</sup> Se sumó la respuesta "cerrazones y prepotencias" a esta opción.

El valor factorial obtenido indica una tendencia hacia el lado negativo (es decir opuesto al predicho por Hofstede para México).

Pregunta 6:<sup>723</sup>

Se lleva a cabo el mismo análisis de escala para esta pregunta, que se asemeja mucho a la pregunta 2) usada por Hofstede en su investigación original.

No toma en cuenta punto de vista <i>Frecuencia: 55</i>	No toma en cuenta punto de vista, pero entiende preocupaciones de uno <i>Frecuencia: 20</i>	Estilo consultivo, pero discontinuo <i>Frecuencia: 56</i>	Estilo consultivo <i>Frecuencia: 105</i>	Estilo democrático <i>Frecuencia: 22</i>
+2	+1	0	-1	-2

**Tabla 11. Tabulación de valores obtenidos (pregunta 6, entidades A y B).**

2 (55)	1 (20)	0 (56)	-1 (105)	-2 (22)
110	20	0	-105	-44

**Tabla 12. Tabulación: cálculo del valor factorial (pregunta 6, ambas entidades).**

$$\frac{130}{-149} = -19$$

Cálculo del valor factorial:  $-19 / 516 = -0.04$

El valor factorial obtenido indica una tendencia hacia el lado negativo (es decir opuesto al predicho por Hofstede para México).

Pregunta 7:<sup>724</sup>

Se ejecuta el mismo procedimiento para esta pregunta, que también es muy similar a la pregunta original usada por Hofstede en su investigación:

Estilo autoritario	Estilo autocrático con ciertas	Estilo intermedio	Estilo consultivo	Estilo democrático
--------------------	--------------------------------	-------------------	-------------------	--------------------

<sup>722</sup> Cociente entre el valor obtenido por la suma algebraica ponderada y la suma de frecuencias observadas multiplicada por el máximo valor de ponderación ocupado (en este caso 2).

<sup>723</sup> La opción de respuesta No. 6 ("Mi superior...no tiene sólo un estilo de toma de decisiones sino mezcla diferentes estilos.") fue eliminada del análisis, porque no aporta hacia ninguna dirección.

<sup>724</sup> Se eliminó del análisis la opción de respuesta del estilo situacional que no es específico hacia algún lado de tendencia positiva o negativa para este objetivo de análisis.

	consideraciones de uno			
<i>Frecuencia: 29</i>	<i>Frecuencia: 19</i>	<i>Frecuencia: 84</i>	<i>Frecuencia: 88</i>	<i>Frecuencia: 5</i>
2	1	0	-1	-2

**Tabla 13. Tabulación de valores (pregunta 7, ambas entidades).**

2 (29)	1 (19)	0 (84)	-1 (88)	-2 (5)
58	19	0	- 88	- 10

**Tabla 14. Tabulación: cálculo de valores factoriales (pregunta 7, ambas entidades).**

77	- 98
	<u>- 21</u>

Cálculo del valor factorial:  $- 21 / 450 = - 0.05$

El valor factorial obtenido indica una tendencia hacia el lado negativo (es decir opuesto al predicho por Hofstede para México).

Cálculo del promedio factorial para las dimensiones estudiadas en cuanto al PDI:  

$$\frac{- 0.05 + (-0.04) + (-0.21)}{3} = \underline{- 0.1}$$

**Resultado:** Para el análisis en este estudio conjunto acerca de dos entidades del mismo sector industrial se detectó que el alto *PDI* predicho por Hofstede para México no se cumple, ya que cada uno de los valores factoriales para las distintas dimensiones arroja resultados hacia la dirección opuesta (con un promedio cercano a la media de las categorías de medición en la escala de Likert, pero levemente hacia el lado de poca distancia de poder).

Índice de individualismo vs. colectivismo (IDV): Analizando una captura que considera los datos obtenidos en ambas entidades y tomando los resultados como totales se obtienen los siguientes resultados en valores porcentuales:

Pregunta 8:<sup>725</sup>

54.55% de los encuestados de ambas entidades se deciden por la opción de respuesta que indica altos niveles de colectivismo. (34.62% optan por el lado individualista).

Pregunta 9:<sup>726</sup>

---

<sup>725</sup> Esta pregunta fue diseñada basándose en las características descritas por Hofstede para ambos polos opuestos: "...*individualist pole 1. Personal time...2. Freedom...3.Challenge...collectivist pole 4. Training...5. Physical conditions...6. Use of skills...*" [Trad. esp. S.H.: "...*polo individualista 1. Tiempo libre...2. Libertad...3. Desafío...polo colectivista 4. Entrenamiento...5. Condiciones físicas...6. Uso de habilidades...*" (Hofstede, G. y J. G. Hofstede, 2005, p.76)]

62.28% de los encuestados opta por el lado individualista y sólo el 25.95% por el lado contrario (colectivista).

**Resultado:** Aun en un análisis conjunto de ambas entidades hay inconsistencias acerca de los resultados de *IDV* para México: mientras los resultados de la pregunta 8 soportan la posición predicha para México en cuanto a un bajo *IDV*, los resultados de la pregunta 9 rechazan esto. Por lo tanto, un bajo *IDV* para México no es soportado por estas investigaciones. A falta de mayor información, el tesista no pudo acercarse más a la metodología usada por Hofstede para encontrar valores de *IDV*, lo cual, a su vez, fue posible para la determinación del *PDI*, donde los mismos investigadores padre e hijo Hofstede (2005) publicaron las preguntas usadas.

### 6.5.3. Contrastación con investigación actual sobre innovación.

En ambas entidades los resultados de esta investigación muestran contradicciones entre las respuestas a las preguntas 14 y 15, que representan los principales ítemes relacionados con el concepto de innovación: de facto, la organización con estructura vertical arroja mejores resultados en cuanto a la frecuencia de cambios en procedimientos y procesos laborales. Sin embargo, los incentivos para que los empleados y trabajadores aporten ideas nuevas referentes a los mismos parecen funcionar mejor en la organización con estructura horizontal, aunque los cambios no aterrizan en el quehacer diario.

Una interpretación pragmática de los resultados obtenidos favorece una estructura organizacional vertical para el concepto “capacidad de innovación” en particular. Una generalización podría formularse de la siguiente manera: una organización del sector refresquero en México, que requiere de innovación, está mejor preparada para este propósito con una estructura orgánica vertical.

En este contexto es importante recordar los estudios de Prakash y Gupta (2008) y Bowen (2004):

Prakash y Gupta estudiaron cuatro variables para medir su impacto en los niveles de innovación en la India:

- Complejidad vertical (con resultados ambiguos)
- Complejidad horizontal
- Formalización y
- Participación en la toma de decisiones.

---

<sup>726</sup> Esta pregunta se basa en otras características descritas por Hofstede como típicas para ambos polos: “... *individualist*’ ... *values*...: ...*A close, intimate friend, Trustworthyness, Contentedness with one’s position in life, Solidarity with others...* [...] ...*collectivist*...*values*...: ...*obediencie to parents...financial support of parents...Patriotism...*” [Trad. esp. S.H.: “...*valores* ... *individualistas*’...: ...*Un amigo cercano e íntimo...Fiabilidad, Satisfacción de la posición de uno en la vida, Solidaridad con otros...*[...] ...*valores...colectivistas...: obediencia hacia los padres...soporte financiero de los padres...Patriotismo...*” (op. cit., pp. 80-81)]

Los investigadores hindús encontraron diferencias entre dos diferentes ramas industriales estudiadas por ellos: en la industria pesada de la India la concentración de autoridad ayudó a innovar, mientras el contrario fue el caso para la industria farmacéutica. Los resultados para su capacidad de innovación de la presente investigación no le fueron adversos al grupo corporativo, aun contando con una mayor complejidad vertical, la cual parece ser lo recomendable para este sector industrial en México para lograr la mejora de procesos y procedimientos.<sup>727</sup>

La relación positiva de altos niveles de formalización y creatividad percibida no puede ser claramente verificada por esta investigación, aunque en la cooperativa, con mayores niveles de formalización, las políticas de incentivos son mejor percibidas que en el grupo corporativo.<sup>728</sup> La relación positiva entre participación en la toma de decisiones e innovación, encontrada por Prakash y Gupta, no es comprobable para este estudio de casos: la cooperativa obtiene mayores porcentajes en participación en la toma de decisiones<sup>729</sup>, pero su nivel de innovación es más bajo que el del grupo corporativo. Complejidad horizontal, es decir altos niveles de especialización, resultan positivas para la innovación en el estudio de Prakash y Gupta para la India. Esto puede ser verificado en parte para la presente investigación: el grupo corporativo cuenta con una estructura más compleja y especializada para sus diversas funciones, lo cual ha resultado en un índice mayor de cambios en procesos y procedimientos.

Bowen (2004) concluyó que organizaciones muy integradas y de tipo vertical tienden a la formación de pocos grupos y la creación de pocos productos, mientras organizaciones planas resultan crear varios grupos, de los cuales cada uno crea un producto. Bowen también aclara que según la fase formativa de cada organización, puede resultar mejor una determinada estructura en comparación con otra: por ejemplo una más horizontal en la fase inicial y una más vertical en la fase de madurez. En el caso de las dos entidades estudiadas en este trabajo, las dos pueden considerarse maduras por sus largas experiencias en el mercado. Por lo tanto Bowen recomendaría una estructura de mayor integración vertical para ambas, lo cual resulta ser congruente con los resultados aquí obtenidos.

Cabe mencionar que al presente estudio le faltó por lo menos una pregunta más indagando sobre innovación, lo cual se hace evidente con posterioridad por las contradicciones encontradas a través de los resultados obtenidos.

---

<sup>727</sup> Faltan estudios posteriores para comprobar este supuesto.

<sup>728</sup> Pero los resultados de innovación implementada son adversos para la cooperativa.

<sup>729</sup> véase los resultados a la pregunta 20cc en el Apéndice I para ambas entidades



## CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación ha tratado de realizar un análisis de dos estructuras orgánicas contrastantes (representadas por dos variables independientes): una entidad de estructura horizontal<sup>730</sup> y una entidad de estructura vertical.<sup>731</sup> Se esperaba resultados que evidencien y comprueben fuertes diferencias en una serie de variables dependientes y además coincidencias en otras que según las predicciones de Hofstede constituyen constantes culturales poco manipulables o influenciadas.<sup>732</sup> Resumiendo se formuló el supuesto principal: *“Una organización de estructura horizontal se adecua más a la posmodernidad, que demanda mayor colaboración, menor distancia de poder, mayor satisfacción laboral y altos niveles de innovación. Otros valores de cultura organizacional tienden a ser constantes, sin importar la estructura organizacional.”*

Apegándose a este supuesto se puede concluir la presente investigación de la siguiente manera: Se estudiaron dos variables independientes (A<sup>733</sup> y B<sup>734</sup>) para recopilar y analizar información acerca de una serie de variables dependientes además del intento de comprobación de 3 variables culturales de comportamiento según Hofstede independiente en un determinado contexto cultural y nacional. Aunque la variable *“distancia de poder”* puede ser considerada una de naturaleza independiente para un área cultural definida, el tesista la tomó conscientemente

---

<sup>730</sup> esto referente a su organigrama, la forma de tomar decisiones trascendentales para su futuro, existencia y política de inversión

<sup>731</sup> organigrama funcional con alta especialización en los puestos, subjerarquías departamentales multi-nivel, nula participación de trabajadores y empleados en decisiones trascendentales para el futuro, la existencia y la política de inversión de la entidad

<sup>732</sup> Se podría decir: el tesista trató de verificar si estas variables realmente son variables independientes para un país o región cultural definida.

<sup>733</sup> Cooperativa Pascual (en particular su Bodega Vallejo)

<sup>734</sup> PBG México (en particular su Cedis Rojo Gómez)

---

como una variable dependiente debido a las culturas organizacionales contrastantes entre A y B.<sup>735</sup>

Las dimensiones bajo estudio pueden ser definidas como sigue:

**H1:** satisfacción laboral con un total de 4 ítemes (resultados esperados: fuertes contrastes entre A y B)

**H2:** distancia de poder con un total de 5 ítemes (resultados esperados: fuertes contrastes entre A y B para *H2a* y *b*, pero para *H2c* coincidencias de una correlación heterogénea – 2 ítemes en cruce - para ambas entidades: “*mayor nivel educativo lleva a menor distancia de poder*”)

**H3:** colectivismo vs. individualismo, masculinidad/feminidad y evitación de la incertidumbre con un total de 5 ítemes (resultados esperados: homogéneos<sup>736</sup> para A y B)

**H4:** grado y capacidad de innovación con un total de 2 ítemes (contrastos entre A y B)

**H5:** capacidad de coordinación horizontal con un total de 2 ítemes (contrastos entre A y B).

Los resultados obtenidos, que fueron descritos y analizados en el Capítulo VI, permiten presentar las siguientes conclusiones acerca de cada hipótesis:

**H1:** ítem 16: comprobado contraste entre A y B; ítem 17: comprobada diferencia entre A y B, pero ausencia de un contraste significativo; ítem 18: a) comprobada diferencia entre A y B, pero ausencia de un contraste significativo, b) contraste comprobado entre A y B, c) comprobada diferencia entre A y B, pero ausencia de un contraste significativo; ítem 20: a) comprobado contraste entre A y B, aa) comprobado contraste entre A y B, b) comprobado contraste entre A y B, bb) comprobado contraste entre A y B, c) comprobada diferencia entre A y B, pero ausencia de un contraste significativo, cc) comprobado contraste entre A y B, d) comprobado contraste entre A y B, dd) comprobado contraste entre A y B, e) comprobado contraste entre A y B, ee) comprobado contraste entre A y B, f) comprobada diferencia, pero ausencia de un contraste significativo entre A y B, ff) comprobado contraste entre A y B. Por lo tanto se puede concluir que la dimensión “satisfacción laboral” se ve mejor cumplida en A que en B. Las variables medidas son: compromiso a largo plazo con la entidad laboral (2 ítemes), preocupaciones sobre condiciones laborales justos y seguros (1 ítem principal con sus 3 subítemes), nivel de coincidencias entre condiciones laborales deseadas y encontradas (1 ítem principal con sus 12 subítemes).

**H2:** ítem 5: comprobado contraste entre A y B; ítem 6: comprobado contraste entre A y B, pero al revés (en la dirección no esperada), ítem 7: comprobado contraste entre A y B; ítem 21: ausencia de preferencias contrarias; ítem 4 en cruce con ítem 5: coincidencias entre A y B, pero de correlación homogénea). Por lo tanto se puede concluir que la dimensión “*alta distancia de poder*” requiere de

---

<sup>735</sup> Específicamente se esperaba que un alto índice *PDI* no pueda ser comprobado particularmente para A.

<sup>736</sup> sin contraste entre A y B



---

un análisis más parcial según el ítem, aunque el Capítulo 6.5.2. demuestra a través de un análisis de escala combinado, usando el conjunto de datos obtenidos en ambas entidades, un índice de distancia de poder inclinado levemente hacia el polo contrario (baja distancia de poder).<sup>737</sup> Sin embargo, el patrón de preferencia por organizaciones jerárquicas mostrado a través de los resultados del ítem 21<sup>738</sup> también sustenta la suposición de que existe un alto *PDI* para México, donde el contraste entre A y B radica en dos aspectos: menor preferencia por organizaciones jerárquicas en A que en B (54.17% contra 58.65%), pero mayor preferencia por organizaciones democráticas en B que en A (22.12% contra 18.76%).

Las variables medidas para *H2* son: sentimiento de intimidación ante el superior (1 ítem), percepción acerca del estilo de liderazgo usado por el superior (1 ítem), preferencia por un estilo de liderazgo determinado (1 ítem), preferencia por un modelo organizacional definido (1 ítem) y correlación entre nivel educativo y sentimiento de intimidación ante el superior (2 ítems en cruce).

H3: ítem 8: comprobadas preferencias por el colectivismo en A y B; ítem 9: comprobada preferencia por el individualismo en A y B; ítem 10: comprobadas prácticas de formalización de las organizaciones en A y B; ítem 11: comprobada práctica de coerción correcta y justificada de la formalización en A y B; ítem 19: comprobada preferencia por la consideración del desempeño individual en A y B. Por lo tanto se puede concluir que las dimensiones “*colectivismo vs. individualismo*”, “*evitación de la incertidumbre*” y “*masculinidad/feminidad*” dieron resultados mixtos para la primera, pero resultados comprobables de preferencias homogéneas en A y B en cuanto a las dos últimas. Las variables medidas para *H3* son: condiciones laborales individualistas vs. colectivistas (1 ítem), valores individualistas vs. colectivistas (1 ítem), formalización laboral y coerción de la misma (2 ítems) y preferencia por la consideración del desempeño laboral (1 ítem).

H4: ítem 14: comprobado contraste entre A y B, pero al revés; ítem 15: comprobado contraste entre A y B. Por lo tanto se puede concluir que la dimensión “*grado y capacidad de innovación*” no muestra un contraste de polaridad consistente entre ambas entidades, donde las medidas de una variable<sup>739</sup> indican mejores resultados para B y las medidas de la otra<sup>740</sup> mejores resultados para A. Las variables medidas para *H4* son: frecuencia de cambio en procedimientos y procesos (1 ítem) e incentivación de la innovación (1 ítem).

H5: ítem 12: comprobado contraste entre A y B; ítem 13: comprobada diferencia entre A y B, pero ausencia de un contraste significativo. Por lo tanto se puede concluir que la dimensión “*capacidad de coordinación horizontal*” se ve mejor

---

<sup>737</sup> Este análisis se hizo con las tres preguntas principales y únicas usadas por Hofstede en su investigación intercultural original.

<sup>738</sup> Véase Tabla 61 y Figura 74 para la entidad A y Tabla 62 y Figura 75 para la entidad B

<sup>739</sup> frecuencia de cambio en procedimientos y procesos

<sup>740</sup> incentivación de la innovación

cumplida en A que en B. Las variables medidas para *H5* son: nivel de coordinación horizontal (1 ítem) y descripción de tareas coordinadas (1 ítem).

De un total de 5 hipótesis quedan efectivamente comprobadas 2 (*H1* y *H5*), y otra (*H3*) resulta comprobada parcialmente en cuanto a determinadas dimensiones (evitación de la incertidumbre y masculinidad/feminidad). Las hipótesis rechazadas son 2 (*H2* y *H4*) y otra más se rechaza parcialmente (*H3*) en cuanto a una dimensión específica (individualismo vs. colectivismo).

*H2* representa una muy importante hipótesis en esta investigación, porque se esperaba un claro contraste entre A y B para todas las variables medidas. Sin embargo, se detectó que el estilo de liderazgo realmente ocupado por muchos de los superiores inmediatos en la Cooperativa Pascual no se adapta al objetivo formulado por el gerente de ventas de esta entidad:<sup>741</sup> un estilo democrático. También la fuerte preferencia por organizaciones jerárquicas en esta entidad refleja una insuficiente asimilación de principios cooperativistas entre gran parte de los socios: uno de los socios comentó para el ítem 13 “*respetar jerarquías por cuestión de trabajo*”.<sup>742</sup> En este contexto podríamos concluir que los patrones de conducta cultural (en este caso una fuerte preferencia por una alta distancia de poder) constituyen una variable independiente, es decir las preferencias por este modelo no se dejan manipular o influenciar fácilmente en una organización laboral, aunque ésta tenga una estructura orgánica mucho más plana que otras. Considerando que esto sea la explicación más razonable para el rechazo de *H2*, los análisis de escala en cuanto a las tres preguntas “clásicas” de Hofstede contradicen esta argumentación, ya que en la captura total de los datos obtenidos la preferencia “universal” para ambas entidades es contraria a un alto *PDI*. Sin embargo, especialmente para un observador proveniente de un país de un *PDI* bastante bajo<sup>743</sup> la distancia de poder en la sociedad mexicana es muy evidente en todos los ámbitos sociales (vida política, social, económica y organizacional). Parece entonces que el procedimiento de usar únicamente las tres preguntas diseñadas por Hofstede,<sup>744</sup> uno no capta lo suficientemente medidas sobre variables que puedan revelar esta realidad cultural mexicana que es claramente perceptible a través de la observación directa y comprobable a través de métodos cuantitativos usando los resultados para el ítem 21<sup>745</sup> de esta investigación.

---

<sup>741</sup> véase Tabla

<sup>742</sup> No. 82, Tabla 81

<sup>743</sup> como es el caso del tesista: el *PDI* de Alemania es 35 contra 81 de México en una escala de aproximadamente 100 (Tabla 2.1, Hofstede, G. y G. J. Hofstede, 2005, pp. 43-44)

<sup>744</sup> No hay que olvidar que los índices culturales-organizacionales de Hofstede constituyen un modelo, y modelos son representaciones reduccionistas sobre verdades parciales de un universo de tipo sistema abierto, donde el procedimiento de captar los elementos más idóneos o prácticos para un procedimiento determinado representa en sí una limitación, es decir se trata de una especie de diagrama de Pareto que resuelve 80% de los problemas analizados en el contexto intercultural, analizando 20% de los aspectos más esenciales.

<sup>745</sup> véase el Capítulo 6.4.3.

---

Los resultados obtenidos para la hipótesis *H4* son particularmente graves para ambas entidades en el siguiente sentido:

En la Bodega Vallejo (Cooperativa Pascual) los procedimientos y procesos laborales no se parecen adaptar con la suficiente oportunidad y rapidez que el sector industrial refresquero demanda, mientras también en el Cedis Rojo Gómez un 25.26% contestó que no hubo cambios desde que trabajan ahí. Sin embargo, para esta última entidad es particularmente preocupante que un bastante alto 34.54%<sup>746</sup> percibe que no existen incentivos para propuestas de mejoras en el Cedis Rojo Gómez (PBG México).

En cuanto a los resultados contradictorios obtenidos para la dimensión colectivismo vs. individualismo cabe comentar que el ítem 9 ofrece la selección entre una polaridad de dos extremos, donde el encuestado escoge lo que él desea según su gusto personal y no lo que éste en su entorno percibe como realidad, así que la fuerte preferencia por la categoría individualista en ambas entidades<sup>747</sup> puede ser inspirada en el deseo de cambiar una situación real contraria, es decir en una sociedad que está marcada por hábitos de desconfianza,<sup>748</sup> el deseo de que las personas puedan lograr la confianza en sus instituciones y organizaciones es absolutamente legítimo y lógico, aunque la realidad vivida sea totalmente diferente. Cabe señalar que el tesista ha observado una serie de fenómenos contradictorios en la cultura mexicana respecto a la polaridad individualismo vs. colectivismo: ciertamente existe un fuerte nacionalismo,<sup>749</sup> pero también se pueden ver indicios de un elevado individualismo viendo los hábitos predominantes de los mexicanos referente a conceptos como coordinación,<sup>750</sup> trabajo en equipo, disciplina, anarquía en el tráfico etc. En este sentido el tesista puede entender los resultados contradictorios para esta dimensión.

El desafío persiste de enfrentar los problemas posindustriales, que principalmente son ambientales y de convivencia y tolerancia interculturales (estrictamente ligadas a conceptos como globalización, equidad de oportunidades y de distribución de riqueza, paz mundial etc.). Seguramente una combinación de estructuras horizontales y verticales será la solución a los problemas más importantes, donde se debe estudiar en qué aspectos se requiere una mayor inclinación de la balanza hacia alguna de ambas estructuras. Lo que es evidente en la actualidad: la brecha económica entre individuos y naciones pobres y ricos ha incapacitado los mecanismos de controles y balanzas que alguna vez habrán

---

<sup>746</sup> véase Tabla 78 y Figura 91

<sup>747</sup> Es interesante observar la gran admiración que muchos mexicanos sienten por ejemplo respecto a la cultura japonesa y alemana.

<sup>748</sup> Múltiples chapas de seguridad, rejas de alto voltaje, policías en las entradas de todas las empresas medianamente importantes, estrictos controles de salida y entrada para empleados y trabajadores etc.

<sup>749</sup> fiestas del 15 de septiembre etc.

<sup>750</sup> Esto no solamente aplica para el combate a la delincuencia, donde se ven fuertes problemas de coordinación entre el Presidente de la República, la PGR, la SSP y la Sedena.

existido en sociedades con fuertes clases medias. Ahora la necesidad de personas cada vez más educadas de poder influir en sus respectivas organizaciones, es creciente y contrasta con estructuras sociales y organizacionales arcaica- y predominantemente verticales.

## RECOMENDACIONES

Por los resultados obtenidos a través de esta investigación es oportuno recomendar una serie de estudios posteriores. En concreto, el tesista propone un seguimiento a los siguientes aspectos:

1. Una profundización de investigación sobre variables relacionadas con la polaridad individualismo vs. colectivismo y los intentos de cuantificar esta dimensión,<sup>751</sup> relacionada con determinadas conductas y hábitos humanos.
2. Aclarar una serie de contradicciones, ya que muchas naciones y culturas tienen fuertes expresiones de ambos conceptos culturales a la vez (individualismo y colectivismo). Alemania fue en algún tiempo un país “ejemplar” del fascismo (una especie de colectivismo *par excellence*), pero también fue el lugar de pensamiento altamente divergente y vanguardista (corriente artística *Blauer Reiter*, dadaísmo, expresionismo alemán, grandes filósofos y pensadores como Marx, Hegel, Nietzsche etc.). ¿Cómo se dejan meter esas características culturales contradictorias en un índice de tipo *IDV*?
3. Tratar de realizar estudios sistematizados sobre aspectos y características de la cultura mexicana, porque éstos fomentan necesariamente una especie de

---

<sup>751</sup> Al hacer esta investigación al tesista le ocurrió comparar el fenómeno cultura con una fresa: la fresa tiene su sabor delicioso gracias a una enorme cantidad y combinación de sabores, por lo tanto hasta ahora la imitación artificial del sabor a fresa ha salido mal a la industria alimenticia. Algo similar pasa con la cultura: esa está constituida por un conjunto y una combinación de tantos factores (particularmente en el caso del mestizaje de culturas como es el mexicano), que intentar predecirla, cuantificarla y con eso a través de un modelo asumirla, equivale a presumir, siendo holandés, poder abrir en Amsterdam un excelente restaurante de comida oaxaqueña con un chef holandés. Con esto el tesista no quiere negar que le haya sido de gran ayuda analizar los índices culturales-organizacionales de Hofstede para tomar conciencia de la existencia de determinadas conductas y de hábitos limitadamente generalizables para cada país, pero es menester aclarar que la cultura constituye un asunto complejísimo para poder ambiciosamente intentar de cuantificarla con unas cuantas preguntas. Por lo tanto se alerta sobre la tremenda simplificación que esto implica.

autoanálisis sobre conductas heredadas a través de las generaciones y que no son concienciadas. Además permitiría a extranjeros entender más fácilmente las particularidades de la cultura mexicana<sup>752</sup>.

4. Realizar estudios sobre la capacidad e incentivación de la innovación en la empresa mexicana, donde el tesista tiene la impresión de que se trata de un fenómeno preocupante y generalizado que los empleados y trabajadores no se sienten lo suficientemente animados para proponer mejoras o en caso de que sean propuestas no se implementan, porque una actitud innovadora no hace que su estatus o posición cambien y se le asigne importancia real y práctica a sus esfuerzos. Una mayor profundización de investigación requiere en particular el supuesto de que mayor complejidad vertical ayuda a la innovación.
5. Ampliar estudios sobre el cooperativismo mexicano (comparaciones entre diferentes cooperativas, indagando sobre el comportamiento del *PDI* en cada una de esas para ver si un alto índice *PDI* es comprobable aún en esas organizaciones). Hacer comparaciones de comportamiento organizacional entre personal subcontratado dentro de las cooperativas con empleados y trabajadores socios de las mismas.
6. Aplicar estudios sobre el índice *PDI* en una amplia cantidad de organizaciones mexicanas de todo tipo de estructura orgánica y verificar si las tres preguntas básicas de Hofstede para esta dimensión dan los mismos resultados incoherentes e insatisfactorios como en esta investigación referente al alto índice predicho por Hofstede.
7. Recapacitar sobre el significado del *PDI* y eventualmente encontrar nuevas variables para medir este índice.
8. Hacer estudios comparativos sobre diferencias en la capacidad de trabajar en equipo, alcanzar metas propuestas, pensamiento crítico e independiente y coordinación horizontal en general entre alumnos de escuelas que utilizan en su enseñanza el método Montessori y escuelas públicas comunes.<sup>753</sup>

---

<sup>752</sup> No es suficiente con *El laberinto de la soledad* de Octavio Paz; ya pasó mucho tiempo y la modernidad mexicana se ha modificado desde entonces.

<sup>753</sup> El tesista está convencido en lo personal que cambios culturales importantes son posibles: Japón dejó de ser un país extremadamente aislado para convertirse en una sociedad abierta y en un importante exportador de mercancías; Alemania fue denazificada para convertirse en una República pacífica con el índice más alto de objetores de conciencia respecto al servicio militar. Sin embargo, en estos casos se ha requerido experiencias traumáticas o decidida voluntad política. La actual crisis generalizada de seguridad en México podría verse como una enorme oportunidad. Además las culturas autóctonas de este país (los rarámuris, los huicholes etc.) ejercieron y siguen ejerciendo modelos planos de organización y podrían servir como excelente ejemplo y fuente de experiencias llevando al reencuentro con una nueva (al mismo tiempo vieja) y por fin verdadera identidad nacional mexicana.

---

9. Revisar con estudios adicionales la relación entre niveles educativos y *PDI* (la muestra obtenida en esta investigación no fue lo suficientemente grande para los niveles educativos más altos)
10. Tratar de cuantificar y analizar sistemáticamente el daño que se le hace a la nación mexicana por vivir bajo la batuta jerárquica, prepotente, corrupta e intimidadora de dirigentes autocráticos e incompetentes (pérdidas para el bien común en términos de PIB, vidas humanas inútilmente sacrificadas, fuga de cerebros y de mano de obra, posición y nivel de preparación frente a la competencia internacional, captación de inversiones extranjeras, crecimiento de la oferta de empleo, acceso a servicios de calidad en salud pública, transporte, educación, telecomunicación, etc.).





### REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alvesson, Mats (1989/1990). "A Flat Pyramid: A Symbolic Processing of Organizational Structure", *International Studies of Management & Organization*; invierno 1989/1990; 19, 4; ABI/INFORM Global, pp. 5-23.
- Anón. (2003). "Industry brief: Beverages I" [en línea]. Oligopoly Watch, publicado el 21 de abril; [fecha de consulta: 13 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.oligopolywatch.com/2003/04/21.html>>
- Anón. (2005). "Dulce controversia, fructosa contra caña de azúcar" [en línea]. Solo-opiniones ENIGMATARIO, artículo publicado el 31 de agosto [fecha de consulta: 14 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.solo-opiniones.com/tag/ingenios>>
- Anón. (s.a.). "Coca-Cola recibe multa por prácticas monopólicas" [en línea]. SoyEntrepreneur.com [fecha de consulta: 5 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=4418>>
- Anón. (s.a.). "Origen Derecho Mercantil" [en línea]. Www.MiTecnologico.com [fecha de consulta: 10 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.mitecnologico.com/Main/OrigenDerechoMercantil>>
- Anón. (s.a.). "Historia de la cerveza en México" [en línea]. Club Planeta [fecha de consulta: 10 de junio del 2009]. Disponible en <[www.clubplaneta.com.mx/bar/historia\\_de\\_la\\_cerveza\\_en\\_mexico.htm](http://www.clubplaneta.com.mx/bar/historia_de_la_cerveza_en_mexico.htm)>
- Anón. (s.a.). "Informe México 2006 - Las exportaciones animan el crecimiento del sector" [en línea]. Industria Alimenticia [fecha de consulta: 9 de junio del 2009]. Disponible en <[http://www.industriaalimenticia.com/Archives\\_Davinci?article=1213](http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1213)>
- Anón. (s.a.). "La Industria de Refrescos y Aguas Carbonatadas en 2007" [en línea]. ANPRAC, documento digital [fecha de consulta: 20 de agosto del 2008]. Disponible en <[http://www.anprac.org.mx/anuario\\_2007.pdf](http://www.anprac.org.mx/anuario_2007.pdf)> pp. 15, 16 (19 pp.).

- Anón. (s.a.). “La Industria de Refrescos y Aguas Carbonatadas” [en línea]. ANPRAC [fecha de consulta: 19 de junio del 2009]. Disponible en <[http://www.anprac.org.mx/img/industria\\_de\\_refrescos\\_y\\_aguas\\_carbonatadas.pdf](http://www.anprac.org.mx/img/industria_de_refrescos_y_aguas_carbonatadas.pdf)> p. 2 (12 pp.)
- Anón. (2006). Sección de estadística [en línea]. ANPRAC, [fecha de consulta: 16 de agosto del 2008]. Disponible en <<http://www.anprac.org.mx/estadisticas.html>>
- Anón. (2006). “El Gigantismo” [en línea]. ANPRAC [fecha de consulta: 19 de junio del 2009]. Disponible en <[http://www.anprac.org.mx/50\\_5.html](http://www.anprac.org.mx/50_5.html)>.
- Anón. (2006). “La Etapa Moderna” [en línea]. ANPRAC [fecha de consulta: 19 de junio del 2009]. Disponible en <[http://www.anprac.org.mx/50\\_6.html](http://www.anprac.org.mx/50_6.html)>.
- Anón. (2006). “Segunda Convención” [en línea]. ANPRAC [fecha de consulta: 19 de junio del 2009]. Disponible en <[http://www.anprac.org.mx/50\\_8.html](http://www.anprac.org.mx/50_8.html)>
- Anón. (2006). “El Nacimiento y la infancia de la Industria Refresquera” [en línea]. ANPRAC [fecha de consulta: 19 de junio del 2009]. Disponible en <[http://www.anprac.org.mx/50\\_2.html](http://www.anprac.org.mx/50_2.html)>
- Anón. (2006). “Epílogo” [en línea]. ANPRAC [fecha de consulta: 19 de junio del 2009]. Disponible en <[http://www.anprac.org.mx/50\\_10.html](http://www.anprac.org.mx/50_10.html)>.
- Anón. (2007). “Big Cola quiere ganarle terreno a FEMSA” [en línea]. CNNExpansion.com, 22 de marzo [fecha de consulta: 5 de diciembre del 2008]. Disponible en <<http://www.cnnexpansion.com/negocios/2007/3/22/big-cola-quiere-ganarle-terreno-a-femsa>>
- Anón. (2008). Reporte del 28 de octubre del 2008 [en línea]. Embotelladoras ARCA S.A. de C.V. [fecha de consulta: 14 de junio del 2009]. Disponible en <[http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Embotelladoras%20Arca%20\(200804%20Spanish\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Embotelladoras%20Arca%20(200804%20Spanish).pdf)> Gráficas 7 - 8, pp. 4, 9, 12.
- Anón. (2008). “El Cooperativismo en México” [en línea]. Cooperativa La Cruz Azul [fecha de consulta: 10 de mayo del 2009]. Disponible en <<http://www.cruzazul.com.mx/2008/lacruzazul/cooperativismoMexico.aspx>>
- Anón. (2008). “The Beverage World 100” [en línea]. The Beverage World (beverageworld.com), publicación de octubre [fecha de consulta: 4 de junio del 2009]. Disponible en <[http://www.beverageworld.com/special\\_reports/Global-100\\_2008.pdf](http://www.beverageworld.com/special_reports/Global-100_2008.pdf)>
- Anón. (2009). “Traguito amargo” [en línea]. Producto online - La revista de negocios de Venezuela [fecha de consulta: 16 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.producto.com.ve/203/notas/coke.html>>
- Anón. (2009). “Historia de FEMSA” [en línea]. FEMSA, [fecha de consulta: 15 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.femsa.com/es/about/history/>>
- Arenas, Liliana (2007). “La industria refresquera desde el punto de vista de la competencia económica” [en línea]. *Abogado corporativo*, octubre-noviembre [fecha de consulta: 14 de junio del 2009]. Disponible en

- <<http://www.abogadocorporativo.com.mx/002/pdf/03%20Actualidad%20-%20Industria.pdf>>, pp. 17, 19.
- Argüelles, Oscar (2007). Una metodología para el diagnóstico y diseño de una estructura organizacional. Tesis de Maestría en Ingeniería, México: UNAM, Facultad de Ingeniería.
- Band, William (1994). "The New Enterprise Architecture", publicado en Ivancevich y Matteson(1996), p. 601.
- Bautista, Griselda (2008). Proyecto: Manual de Procedimientos para disminuir el ausentismo, rotación de personal y mejora continua del clima laboral. Tesina inédita de Técnico Superior Universitario en Administración. México: Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, EdoMex., p. 12.
- Bennis, Warren [1989] (1990). *Cómo llegar a ser líder*. (tr.: Jorge Cárdenas). México: Ed. Norma, p. 150.
- Berenson, Mark y David Levine (1992). *Estadística Básica en Administración, Conceptos y Aplicaciones*. (tr. de Julio Coro). (4a. ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, p. 331.
- Bergmann, Benyamin (2000). "Emergence as a process of self-organizing", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 6, EEUU, p. 532.
- Berumen, Sergio y Octavio Palacios Sommer (2007). "Los principios de la teoría de la evolución biológica y su utilidad para la administración de empresas", *Contaduría y Administración*, Núm. 223, México: FCA, UNAM, septiembre – diciembre, pp. 137-154.
- Bibián, Cinthya (2006). "Las colas al ataque" [en línea]. *Expansión*, publicado el 26 de agosto [fecha de consulta: 7 de diciembre del 2008]. Disponible en: <[http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?page=2&cve=952\\_02](http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?page=2&cve=952_02)>
- Blanco, Victoria, Jaral, Alejandro, Hernández, Guillermo y Gustavo Nuñez (1995). La productividad en la Cooperativa Pascual Boing, S.C.L. Tesis de Licenciatura, México: UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.
- Bowen, Edward, (2004). Organizational structure and the creative process. (Doctoral dissertation, University of San Diego). UMI Microfilm No.: 3131492, EEUU -- California: University of San Diego; In: Dissertations & Theses: A&I [base de datos en el internet] [fecha de consulta: 20 de agosto del 2008]. Disponible en <<http://www.proquest.com.pbidi.unam.mx:8080/>>; No. de publicación: AAT 3131492.
- Broedling, Laurie A. (1999). "Applying a systems approach to human resource management", *Human Resource Management*, Vol. 38, No.3, EEUU, otoño, p. 269.
- Bryson, Chris y Joel Griffiths (1997). "Fluoride, Teeth, and the Atomic Bomb", Fluoride Action Network, [fecha de consulta: 3 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.fluoridealert.org/WN-414.htm>>
- Bryson, Christopher (2004). *The fluoride deception*. Seven Stories Press; libro mencionado en: Fluoride Action Network, [fecha de consulta: 10 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.fluoridealert.org/f-pollution.htm>>
-

- 
- Calderón, Felipe (2009). (Citado en:) “Por mi madre, BOHEMIOS”, *Proceso*, No. 1694, 19 de abril, p. 62.
- Camarena, Ma. Elena (2003). “El utilitarismo en la administración”, *Contaduría y Administración*, No. 209, México: FCA, UNAM, abril-junio, p. 63.
- Campos, Luciano (2007). “Big Cola: ‘Tácticas de guerrilla’ para anular actos ‘gangsteriles’ de Coca Cola” [en línea]. *Proceso*, 30 de julio, [fecha de consulta: 10 de junio del 2009]. Disponible en <[www.proceso.com.mx/noticia.html?sec=0&nta=52724](http://www.proceso.com.mx/noticia.html?sec=0&nta=52724)>
- Carlzon, Jan (1991). *El momento de la verdad*. (tr.: s.n.). España: Díaz de Santos, p.124 (158 pp.).
- Carr, Adrian (2000). “Critical theory and the management of change in organizations”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13, No. 3, EEUU, p. 209.
- Carranza, Yureli (2003). “Consumo de refrescos en México”. *Revista del Consumidor*, Profeco, No. 316, México, junio, pp. 30, 34 (subartículo titulado “¿Donde se vende más?”), 36.
- Castro, Gustavo (2003). “Coca Cola: La Historia negra de las aguas negras” (Parte I) [en línea]. *Boletín Chiapas al Día*, No. 382, 28 de octubre [fecha de consulta: 3 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.ciepac.org/boletines/chiapasaldia.php>>
- Castro, Gustavo (2003). “Coca Cola: La historia negra de las aguas negras” Parte V [en línea]. *Boletín Chiapas al Día*, No. 386, 13 de noviembre [fecha de consulta: 3 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.ciepac.org/boletines/chiapasaldia.php>>
- Castro, Gustavo (2004). “La Coca-Cola en México: FEMSA, la más grande en América Latina” (Parte VI) [en línea]. *CIEPAC*, San Cristóbal de las Casas, Núm. 436, México, 20 de octubre, [fecha de consulta: 15 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.ciepac.org/boletines/chiapasaldia.php?id=436>>
- Castro, Gustavo (2004). “Coca Cola: La historia negra de las aguas negras” Parte VII [en línea]. *Boletín Chiapas al Día*, No. 437, 27 de octubre [fecha de consulta: 3 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.ciepac.org/boletines/chiapasaldia.php>>
- Castro, Gustavo (2004). “Coca Cola: La historia negra de las aguas negras” Parte VIII [en línea]. *Boletín Chiapas al Día*, No. 438, 3 de noviembre [fecha de consulta: 3 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.ciepac.org/boletines/chiapasaldia.php>>
- Castro, Gustavo (2004). “Coca Cola: La historia negra de las aguas negras” Parte IX [en línea]. *Boletín Chiapas al Día*, No. 439, 10 de noviembre [fecha de consulta: 3 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.ciepac.org/boletines/chiapasaldia.php>>
- Castro, Gustavo (2005). “Coca Cola: La historia negra de las aguas negras” Parte X [en línea]. *Boletín Chiapas al Día*, No. 445, 7 de enero [fecha de consulta: 3 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.ciepac.org/boletines/chiapasaldia.php>>
-

- Castro, Gustavo (2005). "Coca Cola: La historia negra de las aguas negras" Parte XII [en línea]. *Boletín Chiapas al Día*, No. 448, 18 de enero [fecha de consulta: 3 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.ciepac.org/boletines/chiapasaldia.php>>.
- Cázares, Laura (1985). *Técnicas actuales de investigación documental*, México: Ed. Trillas, pp. 75-109.
- Chandler, Alfred D., Jr. y Herman Daems [1980] (1994). *Managerial hierarchies: Comparative perspectives on the rise of modern industrial enterprise*. (6a. reimpression). Cambridge, MA: Harvard University Press, 237 pp.
- Chomsky, Noam y Heinz Dieterich (2004). *La sociedad global*. (3a. reimpression). México: Contrapuntos Joaquín Moritz, pp. 46, 75, 148-149 (198 pp.).
- Colaboradores de ECOCE (2009). Sin título [en línea]. ECOCE, [fecha de consulta: 15 de agosto del 2008]. Disponible en <<http://www.ecoce.org.mx>>
- Colaboradores de la Encyclopaedia Britannica Online (2008). *Anarchism* [en línea]. In Britannica Concise Encyclopedia. [fecha de consulta: 21 de agosto del 2008]. Disponible desde Encyclopaedia Britannica Online <<http://www.search.eb.com/ebc/article-9355278>>
- Colaboradores de Encyclopaedia Britannica Online (2008). *Bureaucracy* [en línea]. In Britannica Concise Encyclopedia. [fecha de consulta: 21 de agosto del 2008]. Disponible desde Encyclopaedia Britannica Online: <<http://www.search.eb.com/ebc/article-9358313>>
- Colaboradores de Google.com (2009). Ver todos los resultados de búsqueda en la Web de historia de sociedades anónimas mexicanas [en línea]. Google.com [fecha de consulta: 10 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.google.com.mx/archivesearch?q=historia+de+sociedades+anónimas+mexicanas&scoring=t&hl=es&um=1&sa=N&sgg=d>>
- Colaboradores del INEGI (s.a.). Censos económicos 2004 [en línea]. INEGI (a su vez se fundamenta en el DOF 2002) (véase la página *web* relacionada en la nota de pie no. 3) [fecha de consulta: 20 de junio del 2009]. Disponible en <[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT\\_PyMES.pdf](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/pdfs/CT_PyMES.pdf)>
- Colaboradores del INEGI (s.a.). Personal ocupado en la Industria refresquera y de otras Bebidas no alcohólicas en México [en línea]. INEGI, Encuesta Industrial Anual [fecha de consulta: 20 de junio del 2009]. Disponible en <<http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/NIVC1006000010000500100060#ARBOL>>
- Colaboradores del INEGI (s.a.). Ventas netas de refrescos y otras bebidas no alcohólicas al Mercado nacional [en línea]. INEGI, Encuesta Industrial Anual. [fecha de consulta: 20 de junio del 2009]. Disponible en <<http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/NIVC1006000015001000100060#ARBOL>>
- Colaboradores del INEGI (s.a.). Ventas netas de refrescos y otras bebidas no alcohólicas al mercado extranjero [en línea]. INEGI, Encuesta Industrial
-

- Anual. [fecha de consulta: 20 de junio del 2009]. Disponible en <<http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/NIVC1006000015001500100060#ARBOL>>
- Colaboradores del INEGI (s.a.). Volumen de Producción de Refrescos de Cola en México [en línea]. INEGI, Encuesta Industrial Mensual. [fecha de consulta: 19 de junio del 2009]. Disponible en <<http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/CSA#>>
- Colaboradores del INEGI (s.a.). Valor de Ventas de Refrescos de Cola en México. INEGI, Encuesta Industrial Mensual [en línea]. INEGI [fecha de consulta: 19 de junio del 2009]. Disponible en <<http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/CSA#>>
- Colaboradores del INEGI (s.a.) Volumen de producción de refrescos de sabores frutales en México [en línea]. INEGI, Encuesta Industrial Mensual [fecha de consulta: 19 de junio del 2009]. Disponible en <<http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/CSA#>>
- Colaboradores del INEGI (s.a.). Valor de ventas de refrescos de sabores frutales en México [en línea]. INEGI: Encuesta Industrial Mensual [fecha de consulta: 19 de junio del 2009]. Disponible en <<http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/CSA#>>
- Colaboradores del INEGI (s.a.). Valor de Ventas de Refrescos de Sabores frutales en México [en línea]. INEGI, Encuesta Industrial Mensual. [fecha de consulta: 19 de junio del 2009]. Disponible en <<http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/CSA#>>
- Colaboradores de Wikipedia (2009). *Derecho mercantil* [en línea]. In: Wikipedia, La enciclopedia libre [fecha de consulta: 9 de junio del 2009]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Derecho\\_mercantil&oldid=29195307](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Derecho_mercantil&oldid=29195307)>.
- Colaboradores de Wikipedia (2009). *Teoría de sistemas* [en línea]. In: Wikipedia, La enciclopedia libre [fecha de consulta: 3 de junio del 2009]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Teor%C3%ADa\\_de\\_sistemas&oldid=29183998](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Teor%C3%ADa_de_sistemas&oldid=29183998)>
- Colaboradores de Wikipedia (2009). *Pepsi* [en línea]. In: Wikipedia, La enciclopedia libre [fecha de consulta: 5 de junio del 2009]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Pepsi&oldid=29184614>>
- Colaboradores de Wikipedia (2009). *Human experimentation by country* [en línea]. In: Wikipedia. [fecha de consulta: 22 de abril del 2009]. Disponible en <[http://en.wikipedia.org/wiki/Category:Human\\_experimentation\\_by\\_country](http://en.wikipedia.org/wiki/Category:Human_experimentation_by_country)>
- Colaboradores de Wikipedia (2009). *Comportamiento organizacional* [en línea]. In: Wikipedia. [fecha de consulta: 22 de abril del 2009]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento\\_Organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento_Organizacional)>
- Colaboradores de Wikipedia (2009). *Anarchism and capitalism* [en línea]. In: Wikipedia, The Free Encyclopedia. [fecha de consulta: 15 de abril del 2009]. Disponible en <<http://en.wikipedia.org/w/index>>
-

- .php?title=Anarchism\_and\_capitalism&oldid=308995684> (referencia a Proudhon, p. 189)
- Colaboradores de Wikipedia (2009). *Estudios organizacionales* [en línea]. In: Wikipedia, La enciclopedia libre, [fecha de consulta: 4 de agosto del 2009]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Estudios\\_organizacionales&oldid=28619072](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Estudios_organizacionales&oldid=28619072)>
- Colaboradores de Wikipedia (2009). *Josef Mengele*. In: Wikipedia. The Free Encyclopedia; [fecha de consulta: 30 de abril del 2009] Disponible en <[http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Josef\\_Mengele&oldid=310054605](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Josef_Mengele&oldid=310054605)>.
- Colaboradores de Wikipedia (2009). *Bolsa de Valores de São Paulo* [en línea]. In: Wikipedia, La enciclopedia libre, [fecha de consulta: 31 de mayo del 2009]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Bolsa\\_de\\_Valores\\_de\\_S%C3%A3o\\_Paulo&oldid=28957645](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Bolsa_de_Valores_de_S%C3%A3o_Paulo&oldid=28957645)>.
- Colaboradores de Wikipedia (2009). *Excélsior* [en línea]. In: Wikipedia. Wikipedia, La enciclopedia libre, [fecha de consulta: 14 de junio del 2009]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Exc%C3%A9lsior&oldid=28851069>>.
- Colaboradores de Wikipedia (2009). *Fomento Económico Mexicano* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 17 de junio del 2009]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Fomento\\_Econ%C3%B3mico\\_Mexicano&oldid=28080943](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Fomento_Econ%C3%B3mico_Mexicano&oldid=28080943)>.
- Colaboradores de Wikipedia (2009). *Prescott Bush* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 1 de abril del 2009]. Disponible en <[http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Prescott\\_Bush&oldid=28645522](http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Prescott_Bush&oldid=28645522)>.
- Corona, Alfredo (2005). *Guía de Estudio para la Asignatura Contabilidad Básica II*, México: SUA de la FCA, UNAM, pp. 74, 52.
- Cruz, Luis (2006). “La regularidad del comportamiento administrativo a partir del concepto de dominación de Max Weber”, *Contaduría y Administración*, No. 218, enero-abril, México: FCA, UNAM, p. 66.
- De la Madrid, Miguel (s.a.). (Citado en:) Delgado, 2009, p. 17.
- Delgado, Álvaro (2009). “Así pensaba y así hablaba”, *Proceso*, No. 1698, México, 17 de mayo, p.17.
- Deutsch, Karl W. [1970] (1998). *Política y gobierno*. (tr.: Eduardo Suárez) (2a. reimpresión). México: Fondo de Cultura Económica, pp. 608
- Díaz, Alfredo y Victor Aguilera (2005). *El Mercado Bursátil en el Sistema Financiero*. (1a. ed.) México: McGraw-Hill, p. 59.
- Diego en Debrayes (2006). “Ordenan a Coca-Cola y Pepsi revelar ingredientes” [en línea]. Blog.com.mx, 4 de agosto, [fecha de consulta: 15 de mayo del 2009]. Disponible en <<http://www.blog.com.mx/debrayes/ordenan-a-coca-cola-y-pepsi-revelar-ingredientes/>>
- Dieterich, Heinz (1997). *Nueva Guía para la investigación científica*. (1a. ed.) México: Ed. Ariel, pp. 19-43, 209-227.
-

- Dresser, Denise (2009). "Carta Abierta a Carlos Slim", *Proceso*, No. 1685, México, 15 de febrero, p. 50.
- Eco, Umberto (2001). *Cómo se hace una Tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*. (tr.: Claveria, Alberto y Lucía Baranda) España: Gedisa, 233 pp.
- Echegaray, Alberto (1998). Estructuras Organizacionales. Tesis de Maestría en Ingeniería, México: Facultad de Ingeniería, UNAM, pp. 6-8 del Capítulo Conceptos Básicos.
- Eguía, Florencio (2002). *ABC de la cooperación*. (2a. ed.) México: Caja Popular Mexicana, S.A.P. y el Programa del Fondo Nacional de Apoyo a empresas solidarias, FONAES, pp. 107-222, 334, 337-338, 343, 350, 353.
- Facultad de Contaduría y Administración (1998). *Plan de Estudios 1998 para la licenciatura en administración*. (1a. ed.). México: Fondo Editorial FCA, UNAM, 265 pp.
- Fischer, Laura y Jorge Espejo (2004). *Mercadotecnia*. (3a. ed.) México: Ed. McGraw-Hill, pp. 109-115.
- Fischer, Laura, Navarro, Alma y Jorge Espejo (2007). *Investigación de Mercados Teoría y Práctica*. México: Ed. Tipos Futura, p. 57.
- Foucault, Michel (2001). "Las contradicciones" en *La arqueología del saber*. (20a ed.). México: Siglo XXI, pp. 250-262.
- Franklin, Enrique (2004). *Organización de Empresas*. (2a. ed.). México: McGraw-Hill, p. 118.
- Gaona, Ignacio (s.a.). "Entorno Económico". Universidad Jesuita de Guadalajara, ITESO, documento 49479, [fecha de consulta: 9 de junio del 2009]. Disponible en <[www.iteso.mx/~fnunez/eecasos34y5gaona.doc](http://www.iteso.mx/~fnunez/eecasos34y5gaona.doc)>, p.6
- García de León, Verónica (2005). "Burbujas para los paisanos" [en línea]. Grupo Editorial Expansión [fecha de consulta: 5 de junio del 2009]. Disponible en <[http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=930\\_44&xsl=print.xsl&y=1](http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?cve=930_44&xsl=print.xsl&y=1)>.
- George, Claude S. [1972] (1974). *Historia del pensamiento administrativo*. (tr.: Guillermo Maldonado Santa Cruz). México: Prentice Hall Hispanoamericana, p. 132 (217 pp.).
- Gutiérrez, Gabriel y Vicente de Bobadilla (2009). "Don Dinero", *muy interesante*, Año XXVI, No. 06, México, p. 106.
- Gutiérrez, Gabriel y Vicente de Bobadilla (2009). "Todo el Poder", *muy interesante*, Año XXVI., No. 06, México, p. 104.
- Habermas, Juergen (2000). *Ciencia y técnica como ideología*. (tr.: Jiménez, Manuel y Manuel Garrido) (4a. ed.). Madrid: Tecnos, pp. 53-112.
- Hagström, Peter y Gunnar Hedlund (s.a.). "A Three-Dimensional Model of Changing Internal Structure in Firms". Apéndice de Shani y Lau (1992), pp. 166-191.
- Haken, Hermann (1981). *Erfolgsgeheimnisse der Natur*. Alemania: Deutsche Verlags-Anstalt, pp. 61-72 (255 pp.).



- 
- Hall, Robert y Marc Lieberman (2005). *Microeconomía*. (tr.: Roberto Escalona) (3a. ed.). México: Ed. Thomson Learning, p.175 (Figura 2) (605 pp.).
- Hamilton, Judy (2000). *Organizational Theory from the Bottom Up: Gender and Horizontal Coordination in the Workplace*. Tesis de Doctorado en Filosofía, EEUU – Nueva York: Syracuse University (UMI No.: 3003805) In: *Dissertations & Theses: A&I* [base de datos en el Internet] [fecha de consulta: 20 de agosto del 2008]. Disponible en <<http://www.proquest.com.pbidi.unam.mx:8080/>>; Número de publicación: AAT 3003805.
- Heilman, JR, *et al.* (1999). “Assessing fluoride levels of carbonated soft drinks”. *Journal of the American Dental Association* 130(11):1593-9, citado en Fluoride Action Network, [fecha de consulta: 3 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.fluoridealert.org/f-sources.htm>>
- Hernández y Lazo, Begoña C. (2006). “Demetrio Vallejo Martínez y la lucha de los Trabajadores de Refrescos Pascual”. Fundación Cultural Trabajadores de Pascual y del Arte, A.C., México: Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, p.18.
- Hofstede, Geert (1994). *Uncommon Sense About Organizations - cases, studies and field observations*. EEUU: Sage Publications, 299 pp.
- Hofstede, Geert y Gert J. Hofstede (2005). *Cultures and Organizations Software of the Mind*. (2a. ed.). EEUU: McGraw-Hill, pp. 42-44, 76, 80-81, 275, 401 (436 pp.).
- Hull, Janet S. (2002). “Aspartame Side Effects” [en línea]. Sweetpoison.com, [fecha de consulta: 15 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.sweetpoison.com/aspartame-side-effects.html>>
- Huxley, Aldous [1932] (1977). *Brave New World*. (reimpresión). Gran Bretaña: Ed. Granada Publishing Limited, p.177 (206 pp.).
- Ibarra, Ramón (2000). *Empresa familiar, una relación constructiva*. México: Ed. Trillas, pp. 80-83.
- Icke, David (2001). *Children of the Matrix*. Gran Bretaña: Bridge of Love, pp. 2, 30 (459 pp.).
- Icke, David (2003). *Tales from the Time Loop*. Gran Bretaña: Bridge of Love, 503 pp.
- InfoSel Financier (2004). “Destapan Refrescos Guerra de Precios” [en línea]. Terra, Invertia, publicado el 4 de junio; [fecha de consulta: 10 de junio del 2009]. Disponible en <[http://mx.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200406041435\\_INF\\_27686038](http://mx.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200406041435_INF_27686038)>
- Ivancevich, John y Michael Matteson (1996). *Organizational Behavior and Management*. (4a. ed.) EEUU: McGraw-Hill, 714 pp.
- Jones, Michael y Krikorian, Dean (2003). “Communication to Win: Using Systems Theory to successfully Negotiate Group and Organizational Complexity in Engineering Teams”, documento presentado en el encuentro anual de la International Communication Association, Marriott Hotel, San

- Diego, CA, mayo 27, 2003. [fecha de consulta: 26 de mayo del 2009]. Disponible en <[http://www.allacademic.com/meta/p111511\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p111511_index.html)>
- Justin of the Walker family: Freeman-on-the-land (2009). "My personal journey into lawful rebellion" [en línea]. [www.davidicke.com](http://www.davidicke.com), 11 de mayo [fecha de consulta: 29 de mayo del 2009]. Disponible en <<http://www.davidicke.com/content/view/23082/32/>>
- Lederman, Robert (2009). (Artículos diversos). *The Village Voice*, [fecha de consulta: 20 de junio del 2009] Disponible en <http://www.villagevoice.com/search/?keywords=Robert+Lederman&x=20&y=13>.
- Letiche, Hugo (2000). "Phenomenal complexity theory as informed by Bergson", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 13 No. 6, EEUU, p. 551.
- Lorenz, Konrad [1963] (1983). *Das sogenannte Böse*. Alemania: Ed. dtv, pp. 219, 223, 259 (262 pp.).
- Luhman, John (2006). "Theoretical Postulations on Organization Democracy", *Journal of Management Inquiry*; junio; 15,2; ABI/INFORM Global, pp.168-185.
- Maquiavelo, Nicolás [1532] (2004). *El Príncipe*. (tr.: s.n.) México: Colofón, 181 pp.
- Marrón, Inés (2003). "El Refresco Negro". *Revista del Consumidor*, Profeco, No. 316, México, junio, p.43.
- Marrs, Jim (2001). *Rule by Secrecy*. EEUU: Perennial, pp. 217-219, 467.
- Marx, Karl [1867, 1890] (1957). *Das Kapital*. Alemania: Alfred Kröner Verlag Stuttgart, 755 pp.
- Medina, Adriana, subdirectora de comunicación corporativa de Coca-Cola México, citada en Castro, Gustavo (2004). "Coca Cola: La historia negra de las aguas negras" Parte VIII, *Boletín Chiapas al Día*, No. 438, 3 de noviembre [fecha de consulta: 3 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.ciepac.org/boletines/chiapasaldia.php>>
- Méndez, José (2003). *Problemas económicos de México*. (5a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana, p. 146.
- Meneses, Alfonso (2006). "Hechos y Riesgos de la Industria Embotelladora" [en línea]. Horwath Castillo Miranda, auditoría, junio, [fecha de consulta: 7 de junio del 2009]. Disponible en <[www.horwath.com.mx/espanol/publicaciones/ArchivoPDF/AAM1%20Hechos%20y%20riesgos&20de%20la%20industria%20embotelladora.pdf](http://www.horwath.com.mx/espanol/publicaciones/ArchivoPDF/AAM1%20Hechos%20y%20riesgos&20de%20la%20industria%20embotelladora.pdf)> pp.1-2
- Milgram, S., (1963). "Behavioral Study of Obedience", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, EEUU, octubre, p. 377.
- Mintzberg, Henry y Ludo Van der Heyden (1999). "Organigraphs: Drawing How Companies Really Work", *Harvard Business Review*, EEUU, septiembre-octubre 1999, p. 87.
- Mitarbeiter von Wikipedia (2009). *Chaostage* [en línea]. In: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. [fecha de consulta: 5 de mayo del 2009] Disponible en <<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Chaostage&oldid=63170468>>
-

- 
- Montes G., Laura y Zoraida G. de Montes (2002). *Mapas mentales Paso a Paso*. México: Alfaomega, 239 pp.
- Morett, Fernando (2002). Modelos para describir y explicar los estilos administrativos en la Unión Europea. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, México: UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, 216 pp.
- Notimex (2003). “Aumenta competencia en mercado refresquero” [en línea]. *El Siglo de Torreón*, 14 de julio [fecha de consulta: 13 de junio del 2009]. Disponible en <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/39849.aumenta-competencia-en-mercado-refresquero.html>
- Ojeda, María (s.a.). “Generalidades de las Sociedades Mercantiles mexicanas” [en línea]. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) [fecha de consulta: 9 de junio del 2009]. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/genmex/genmex.shtml?monosearch>
- Partida, Juan (2007). “Empresas administradas por sus trabajadores, alternativas viables ante el modelo capitalista” [en línea]. *La Jornada Jalisco*, 18 de agosto; [fecha de consulta: 9 de agosto del 2008]. Disponible en <http://www.lajornadajalisco.com.mx/2007/08/18/index.php?section=politica&article=004n1pol>
- Paz, Octavio [1950, 1970, 1979] (1994). *El laberinto de la soledad, Postdata, Vuelta a El Laberinto de la Soledad*. (3a. ed.) México: Fondo de la Cultura Económica, 352 pp.
- PepsiCo (2005). *The Pepsi-Cola Story*. PepsiCo, Inc., EEUU: Purchase, PepsiCo, Inc., p. 22 .
- Pescador, Fernando (2008). “Bebidas saludables, nuevo nicho para el sector refresquero” [en línea]. Milenio online, Ediciones Impresas Milenio, 25 de noviembre, [fecha de consulta: 5 de mayo del 2009]. Disponible en <http://impreso.milenio.com/node/8129804>
- Platón [s.a.] (2003). “Fedón o del alma” en *Diálogos*. (Publicación 13A). (tr.: s.n.) (28a. ed.). México: Ed. Porrúa, pp. 541-604.
- Platón [s.a.] (1990). “Protágoras” en *Diálogos I*. (Citado en:) Silva (2004), p. 20.
- Prakash, Yamini y Meenakshi Gupta (2008). “Exploring the Relationship between Organisation Structure and Perceived Innovation in the Manufacturing Sector of India”, *Singapore Management Review*, 1 de enero del 2008; 30(1) 55-76. In: ABI/INFORM Global [base de datos en el internet] [fecha de consulta: 5 de agosto del 2008]. Disponible en <http://www.proquest.umi.com/pqdweb?did=1419802891&Fmt=4&clientId=39522&RQT=309&Vname=PQD>
- Profeco (2003). “Bebedores de refrescos”, *Revista del Consumidor*, Profeco, No. 316, México, junio, pp. 39-40.
- Profeco (2003). “Bebidas saborizadas”, *Revista del Consumidor*, Profeco, No. 316, México, junio, pp. 46-50 (incluye la tabla “Bebidas de fruta y con fruta que no cumplen con la información que declaran”).

- Profeco (2003). “Refrescos”, *Revista del Consumidor*, Profeco, No. 316, México, junio, p.23.
- Ravelo, Ricardo (2008). “La Hidra de Tijuana”, *Proceso*, No. 1640, México, 6 de abril, p. 17.
- Reuters (2009). “Venezuela bans coke zero cites danger to health” [en línea]. Osmoohie, 11 de junio; [fecha de consulta: 15 de junio del 2009]. Disponible en <<http://osmoohie.com/2009/06/11/venezuela-bans-coke-zero-cites-danger-to-health/>>
- Ridley, Jasper (2004). *Los Masones. La sociedad secreta más poderosa de la tierra*. (1a. ed.) Argentina: Ediciones Byblos, p.14.
- RL, Lilian (2009). “Trabajo Ajegroup Parte 1” [en línea]. Scribd, 9/6/09, [fecha de consulta: 16 de junio del 2009]. Disponible en: <[www.scribd.com/doc/16275591/trabajo-ajegroup-parte-1](http://www.scribd.com/doc/16275591/trabajo-ajegroup-parte-1)>, pp. 8, 9.
- Robarts, Alexander y Sergio Matsumoto (2009). Latin American Equity Research - kof (nombre del archivo digital: kof040509e.pdf). Departamento de Análisis de Grupo Financiero del Banco Santander, México, 4 de mayo, [fecha de consulta: 18 de mayo del 2009]. Disponible en <<http://www.santander.com.mx/PDF/canalfin/documentos/kof040509e.pdf>> p.1
- Rodríguez, Pablo (2005). “Cuando las colas se aguan”, MERC División Consumo y Servicios, *Gaceta XV*, México, agosto, p.1.
- Rosado, Miguel (2003). *Metodología de investigación y evaluación*. México: Trillas, pp. 186-187.
- Russell, Thomas, Lane, Ronald y Karen Whitehill King (2005). *Kleppner Publicidad*. (tr.: Astrid Mues Zepeda) (16a. ed.). México: Pearson Prentice Hall, p. 45.
- Samaniego, Orlando (2008). “El sabor particular de Tonicol compite a nivel nacional” [en línea]. El Debate, debate.com.mx, [fecha de consulta: 5 de agosto del 2008]. Disponible en <<http://www.debate.com.mx/eldebate/Articulos/ArticuloGeneral.asp?IdArt=6102431&IdCat=6087>>
- Shani, Abraham y James Lau (1992). *Behavior in Organizations: An Experiential Approach*. (5a. ed.). EEUU: Ed. Irwin Inc., p.14.
- Shapiro, Debra y Badley Kirkman (1999). “Employees’ reaction to the change to work teams”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, No.1, EEUU, pp. 51-66.
- Silva, Juan M. (2004). “La ciencia: un asunto de palabras”, *Contaduría y Administración*, No. 212, México: FCA, UNAM, enero-marzo, pp. 8, 20.
- Smith, Adam (s.a.). (Citado en:) Smith, David (2005), pp. 60-61.
- Smith, David (2005). *Wirtschaftswissen leicht serviert*. (tr. alemana: Michael Hein). Alemania: Ed. Murmann, 319 pp.
- Snapdata International Group (2008). “Snapshots Mexico Carbonated Soft Drinks 2008” [en línea]. MarketResearch.com, 23 de diciembre, reporte anual puede comprarse a través de la página web por 600.00 US\$ [fecha de

- consulta: 3 de junio del 2009]. Disponible en <<http://www.marketresearch.com/product/display.asp?productid=2063906>>
- Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual (2009). *Catálogo de Productos 2009*. México: Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L.
- Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual (s.a.). “Cuestionario Sobre Cooperativa Pascual”. México: Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, pp. 3, 7, 8-9 [páginas sin numeración en el original].
- Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual (s.a.). “Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L.” México: Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, pp. 1, 5, 9-10.
- Staton, Thomas F. (2008). *Cómo estudiar*. (4a. ed.). México: Ed. Trillas, 96 pp.
- Taibo II, Paco (1986). *Décimo round*. [1a. ed. por Información Obrera y Praxis] Cuadernos del militante, México: Secretaría de Cultura, PRD, D.F., pp. 10, 11, 20, 37, 48-49, 51, 55-57.
- Teece, David (s.a.). “Design Issues for Innovative Firms: Bureaucracy, Incentives and Industrial Structure”. Apéndice de Shani y Lau (1992), pp. 142-144.
- Terra (2009). “Tiene agua embotellada 28% del mercado, supera a refrescos” [en línea]. Invertia El Semanario Agencia, artículo publicado el 16 de abril; [fecha de consulta: 2 de junio del 2009]. Disponible en <[http://mx.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200904161404\\_TR\\_M\\_77997056](http://mx.invertia.com/noticias/noticia.aspx?idNoticia=200904161404_TR_M_77997056)>
- The Pepsi Bottling Group (s.a.). “Código de Conducta Universal”. PBG, EEUU: Somers, NY.
- The Pepsi Bottling Group (2008). *Press Room* [en línea]. PBG [fecha de consulta: 15 de mayo del 2009]. Disponible en <[www.pbg.com/press/facts.html](http://www.pbg.com/press/facts.html)>
- The Pepsi Bottling Group (2009). *Annual Report 2008* [en línea]. The Pepsi Bottling Group, Inc., publicado en la página *web* del grupo corporativo, [fecha de consulta: 5 de junio del 2009]. Disponible en [www.pbg.com](http://www.pbg.com) <[http://www.pbg.com/pdf/PBG\\_AR\\_2008.pdf](http://www.pbg.com/pdf/PBG_AR_2008.pdf)> pp. 1, 8, 13, 19, 22, 27, 39.
- The Pepsi Bottling Group México (2008). “Las cuatro Reglas del Camino de PBG” del archivo digital original misión y reglas 2008.ppt, México.
- Torrijos, Karla (2004). “La chispa de la competencia” [en línea]. *La Jornada en la Economía*, Suplemento semanal de *La Jornada*, 31 de mayo, [fecha de consulta: 5 de mayo del 2009]. Disponible en <<http://www.jornada.unam.mx/2004/05/31/008n1sec.html>>
- Vargas, Octavio *et al.* (2008). “Crónica México Histórico”. México: Grupo Cultural Ollin Kuauhtli, p. 5.
- Vera, Rodrigo (2009). “La carcelización”, *Proceso*, No. 1701, México, 7 de junio de 2009, pp. 6-10.
- Vera, Rodrigo (2009). “Y sobre la pederastia, el silencio”, *Proceso*, No. 1684, México, 8 de febrero, pp. 40-42.
- Von Goethe, Johann W. [s.a., 1828] (2000). *Faust - Der Tragödie Erster Teil*. [Cita original en alemán:] Alemania: Ed. Reclam, p. 19.

- Von Goethe, Johann W. [s.a.] (1924). *Fausto*. (tr.: J. R. Borrell) México: Universidad Nacional de México, p. 35.
- Walker, Charles y Anne M. Zwycwicz (1977). "Cognitive Development and the Cognition of Horizontal & Vertical Social Structures". EEUU: St. Bonaventure University. (From ERIC, Abstract No. ED143963-CG011750), p. 9.
- Ward, Andrew (2005). "Refresqueras defienden postura" [en línea]. QuimiNet.com, 19 de agosto, Fuente: *El Universal*, [fecha de consulta: 16 de junio del 2009]. Disponible en <[http://www.quiminet.com/nt3/nt\\_e%258D%259C%258C%25AE%25C0%257C%2517.htm](http://www.quiminet.com/nt3/nt_e%258D%259C%258C%25AE%25C0%257C%2517.htm)>
- Weber, Max [1922] (1944, 1964). *Economía y Sociedad*. (tr.: Medina, José, Imaz, Eugenio, Ferrater, José, Roura-Parella, Juan y Eduardo García). México: Fondo de Cultura Económica, p.172.
- Weber, Max (2001). *¿Qué es la burocracia?*. (tr.: Arar, Rufino) (1a. ed.). México: Ediciones Coyoacán, p.15 (112 pp.).
- Wikipedia contributors (2009). *Coca-Cola* [en línea]. Wikipedia, The Free Encyclopedia; [fecha de consulta: 6 de junio del 2009]. Disponible en <<http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Coca-Cola&oldid=310045524>>
- Wikipedia contributors (s.a.). *Aldous Huxley* [en línea]. Wikipedia, The Free Encyclopedia [fecha de consulta: 4 de junio del 2009]. Disponible en: <[http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Aldous\\_Huxley&oldid=310039179](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Aldous_Huxley&oldid=310039179)>
- Yin, Robert K. (2003). *Applications of Case Study Research*. (2a. ed.). Applied Social Research Methods Series, Vol. 34. Thousand Oaks, EEUU: SAGE.
- Yurén, María T. (1998). *Leyes, teorías y modelos*. (Capítulo 1). México: Ed. Trillas.
- Zuckmayer, Carl [1931] (1971). *Der Hauptmann von Köpenick*. Alemania: Fischer Taschenbuch Verlag.

## FILMOGRAFÍA

- Big Picture Media Corporation (Productora) y Mark Achbar (Director) y Jennifer Abbott (co-Directora). (2003). The Corporation [Film]. Films Transit International (Distribución internacional) (145 minutos)
- Lucasfilm (Productor) y Francis F. Coppola (Director). (1988). Tucker: The man and his dream [Película]. Los Angeles: Paramount Pictures. (110 minutos)





## Apéndice A

### Estrategias de garantía del anonimato para encuesta y cuestionario (Cedis Rojo Gómez)

Me ocurren las siguientes estrategias para la aplicación de la encuesta:

- selección desde una lista nominal para una muestra representativa a partir de un modelo aleatorio (uso de una lista de números aleatorios, salto sistemático etc.)
- aplicación por igual entre todos los prevendedores y distribuidores, trabajadores y empleados de este Cedis en particular (todos los niveles jerárquicos del Cedis)
- uso de un buzón de quejas para el depósito anónimo de las encuestas llenadas
- depósito de las encuestas llenadas por grupos o entrega a una persona de confianza entre ellos (sobre todo en el caso de los trabajadores)
- uso de un sobre que se pueda cerrar en donde se coloque la encuesta llena (papeleo y sobres puedo proporcionar yo)
- aplicación de la encuesta en su totalidad entre todos los integrantes del Cedis por mi parte, es decir una encuesta presencial que yo lleve a cabo en persona usando las hojas de la encuesta (la opción menos favorable en cuanto a la garantía del anonimato de los participantes)

Éstas son las principales estrategias que me ocurren para garantizar el anonimato de los participantes. Es de suma importancia que los participantes tengan la tranquilidad de sentirse en confianza para contestar honestamente las preguntas, porque en caso de que esto no sea así, está en peligro la validez de todo el estudio organizacional.

En cuanto a los cuestionarios para el nivel jerárquico más alto es obvio que se pueden identificar los participantes fácilmente dentro del estudio, porque serán muy pocas personas a las que corresponde a contestar. Sin embargo, al integrar el estudio me comprometo a no revelar nombres y nunca mencionarlos en mi tesis. Además, se puede optar por no revelar la ubicación, el nombre del Cedis, el giro e incluso mantener en secreto el nombre de la empresa en sí, si así se prefiere.<sup>754</sup>

---

<sup>754</sup> Esto no fue requerido por esta entidad.

## Apéndice B

### Estrategias de garantía del anonimato para encuesta y cuestionario (Bodega Vallejo)<sup>755</sup>

Me ocurren las siguientes estrategias para la aplicación de la encuesta:

- selección desde una lista nominal para una muestra representativa a partir de un modelo aleatorio (uso de una lista de números aleatorios, salto sistemático etc.)
- aplicación por igual entre todos los prevendedores y distribuidores, trabajadores y empleados de esta planta de distribución en particular (todos los niveles jerárquicos de la planta de distribución)
- uso de un buzón de quejas para el depósito anónimo de las encuestas llenadas
- depósito de las encuestas llenadas por grupos o entrega a una persona de confianza entre ellos (sobre todo en el caso de los trabajadores)
- uso de un sobre que se pueda cerrar en donde se coloque la encuesta llenada (papeleo y sobres puedo proporcionar yo)
- aplicación de la encuesta en su totalidad entre todos los integrantes de la planta de distribución por mi parte, es decir una encuesta presencial que yo lleve a cabo en persona usando las hojas de la encuesta (la opción menos favorable en cuanto a la garantía del anonimato de los participantes)

Éstas son las principales estrategias que me ocurren para garantizar el anonimato de los participantes. Es de suma importancia que los participantes tengan la tranquilidad de sentirse en confianza para contestar honestamente las preguntas, porque en caso de que esto no sea así, está en peligro la validez de todo el estudio organizacional.

---

<sup>755</sup> Cooperativa Pascual

En cuanto a los cuestionarios para el nivel jerárquico más alto es obvio que se pueden identificar los participantes fácilmente dentro del estudio, porque serán muy pocas personas a las que corresponde a contestar. Sin embargo, al integrar el estudio me comprometo a no revelar nombres y nunca mencionarlos por nombre en mi tesis. Además, se puede optar por no revelar la ubicación, el nombre de la planta de distribución, el giro e incluso mantener en secreto el nombre de la cooperativa en sí, si así se prefiere.<sup>756</sup>

---

<sup>756</sup> Esto tampoco fue requerido por esta entidad.

---

## Apéndice C

### Carta adherida a los sobres de las encuestas

A quien corresponda:

Mi nombre es Sven Heinrich y estoy llevando a cabo un estudio organizacional como tema de tesis para terminar mi carrera de Administración de Empresas en la UNAM. Usted, junto con muchos otros compañeras y compañeros, fue seleccionado de forma aleatoria (al azar) entre los trabajadores y empleados de este Centro de Distribución (Bodega de Distribución), para invitarle a participar en una encuesta que le quitará alrededor de 14 minutos de su tiempo. No se le pide proporcionar su nombre, ya que el objetivo de este estudio no es identificar su nombre con el cuestionario contestado. Al contrario, **para su propia protección se garantiza el total anonimato de la encuesta**. Ninguna encuesta será relacionada con el nombre de la persona que la contesta.

Para mi es sumamente importante poder contar con su amable participación a través de sus respuestas. Ojalá me pueda ayudar con su honesta y verídica contestación de las preguntas. ¡No se deje influenciar por sus compañeros de trabajo o por cualquier otra persona dentro o fuera de su organización laboral! Por favor, ¡sólo considere lo que usted piensa y opina al respecto de cada pregunta!

Una vez contestada la encuesta, ¡por favor colóquela en el sobre, ciérrelo y entréguelo! ¡No escriba su nombre en las hojas de la encuesta y tampoco en el sobre!

Le agradezco de antemano su participación.

**Muchas gracias.**



## Apéndice D

### Formulario de encuesta para la Bodega Vallejo<sup>757</sup>

Ésta es una encuesta que aplica el estudiante Sven Heinrich para realizar un estudio organizacional como tesis en la carrera de Administración de Empresas. La colaboración de usted es de gran importancia para los fines de mi investigación. **Se le garantiza su anonimato** al responder las preguntas presentadas en esta encuesta. Le agradezco de antemano su amable participación.

**Instrucciones:** Donde no haya una indicación diferente, marque una sola respuesta con una X

1. ¿Es usted....?

Hombre

Mujer

2. ¿Cuál es su edad?

15-19

20-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65+

3. **¿Cuál es el tipo de vivienda donde vive?**
- Cuarto rentado con baño comunitario
  - Departamento rentado
  - Departamento heredado
  - Departamento propio (comprado) en Unidad Habitacional del Estado
  - Departamento propio (comprado)
  - Casa rentada
  - Casa heredada
  - Casa propia (comprada) en Delegación popular
  - Casa propia (comprada) en Delegación o zona “de nivel acomodado” (tipo Benito Juárez, Miguel Hidalgo etc.)
4. **¿Cuál es su nivel de estudios?** (*Indique solamente el nivel más elevado que tenga*)
- Primaria
  - Secundaria
  - Preparatoria
  - Carrera técnica
  - Carrera universitaria
5. **¿Qué tan seguido siente temor por expresar su desacuerdo frente a su supervisor o gerente?**
- Muy frecuentemente
  - Seguido
  - A veces
  - En pocas ocasiones
  - En extremadamente escasas ocasiones
6. **¿Cómo percibe el estilo de toma de decisiones de su supervisor o jefe inmediato?**
- No toma en cuenta a mi opinión o punto de vista y solamente me comunica la decisión como un hecho.
  - No toma en cuenta mi opinión o punta de vista, pero entiende las preocupaciones esenciales de uno.
  - Me toma en cuenta, pregunta por mi opinión, pero decide muchas veces en contra de la opinión de uno, justificándose.
  - Toma en cuenta a la opinión o punto de vista de uno y busca de encontrar un acuerdo que satisface a ambas partes.
  - Toma en cuenta la opinión o punta de vista de uno y la decisión se toma a partir de una votación, donde la mayoría de votos lleva a la decisión a tomar.



- Mi supervisor o jefe no tiene sólo un estilo de toma de decisiones sino mezcla diferentes estilos.**
7. **¿Cuál de los siguientes enunciados se acomoda más a sus preferencias personales en cuanto al comportamiento de un jefe?**
- Quiero que un jefe me diga lo que tengo que hacer sin complicarse la vida con muchas explicaciones o consultas.**
- Quiero que un jefe me indique qué hacer y que sólo tome en cuenta aspectos esenciales como mi seguridad social y laboral.**
- Quiero que un jefe esté en comunicación conmigo y que frecuentemente me escuche y me consulte sobre aspectos de mi trabajo.**
- Quiero que un jefe discuta abiertamente conmigo sobre aspectos laborales y que esté dispuesto a llegar a un compromiso que satisfaga ambas partes.**
- Quiero que un jefe no me ordene nunca qué hacer y que llegue a acuerdos, muchas veces a base de una votación democrática.**
- Creo que un jefe tiene que actuar de acuerdo a determinadas situaciones, así que entiendo que empleará diferentes estilos de comportamiento hacia mí, dependiendo de las circunstancias.**
8. **¿Cuál de los dos siguientes enunciados es más importante para usted?**
- (A) Quiero disponer de tiempo libre, sentirme libre en mi trabajo y estar frente a un desafío importante en mis labores.**
- (B) Quiero que se me ofrezca un entrenamiento adecuado, que las condiciones de trabajo sean seguras y limpias y que yo pueda usar plenamente mis habilidades en servicio del trabajo.**
9. **¿Cuál de los dos enunciados siguientes es más importante para usted?**
- (a) Creo que es importante contar con el apoyo familiar, que los niños y jóvenes aprendan a obedecer y que se respeten los símbolos de la patria.**
- (b) Creo que es importante mostrarse solidario con los demás, llegar a ser feliz con lo que uno logre en su vida y tener una fuerte confianza en sus amigos, colegas y superiores.**

10. ¿En su entidad o área laboral se utilizan y se implementan algunos de los siguientes conceptos? (Marque todos los que **conozca realmente** y que **haya leído** en su organización)

- Reglamento interno
- Código de conducta
- Registro de entrada/salida
- Castigos por llegar tarde
- Castigos por ausencia injustificada
- Manuales de seguridad laboral
- Manual de procedimientos
- Descripción de puestos y cargos
- Contratos laborales escritos
- Manual de la organización

11. ¿Percibe que los conceptos anteriores se usan e implementan de manera justificada y correcta en su trabajo?

- Sí
- En la mayoría de los casos sí
- No
- En la mayoría de los casos no

12. ¿Cómo califica el nivel de colaboración con sus compañeros de trabajo?

- Cada quien hace lo que tiene que hacer.
- Entre compañeros nos ponemos de acuerdo quién hace qué.
- A veces uno tiene que hacer el trabajo de un compañero o colega (sustituirlo, ayudarlo frecuentemente)
- Generalmente cambiamos de cargos entre compañeros para tener tareas distintas y diversas.

13. ¿Cuáles son tareas dentro de su trabajo donde colabora directamente con su compañero (o con colegas) u otras personas en general? (Describe brevemente estas tareas con sus palabras)

---

14. ¿Qué tan seguido cambian los procesos y procedimientos laborales (cambio en el orden de los labores, cambio en la asignación de labores, etc.)?
- Mensualmente
  - Trimestralmente
  - Cada seis meses
  - Anualmente
  - Desde que trabajo aquí no ha cambiado nada en mis labores.
15. ¿Usted se siente animado e incentivado por su organización laboral o sus superiores de hacer propuestas de mejora en los procedimientos laborales?
- Sí
  - No
  - No creo que esto sea importante
16. ¿Tiene usted toda la intención de seguir trabajando en esta empresa u organización y prefiere este trabajo sobre cualquier otro en otra empresa u organización?
- Sí
  - No
  - No sé
17. Indique su posición acerca del siguiente enunciado: Tengo toda la intención de trabajar para esta empresa para un largo tiempo, porque confío en la gerencia (ya que es honesta y hay una comunicación abierta con uno).
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
  - No tengo opinión al respecto
18. Indique su nivel de preocupación acerca de los siguientes conceptos, particularmente en cuanto a su entidad laboral:
- (a) Salarios justos:
- No tengo por qué preocuparme.
  - A veces me preocupa.
  - Estoy algo preocupado.
  - Me siento muy preocupado.

- (b) **Peligro de ser despedido:**
- No tengo por qué preocuparme.
  - A veces me preocupa.
  - Estoy algo preocupado.
  - Me siento muy preocupado
- (c) **Promociones de trabajo y reconocimiento de la empresa por mis esfuerzos individuales y personales:**
- No tengo por qué preocuparme.
  - A veces me preocupa.
  - Estoy algo preocupado.
  - Me siento muy preocupado

19. ¿Qué tan importante es para usted (en lo personal) que se tome en cuenta a su esfuerzo individual en el trabajo?

- Se me hace importante.
- Me da igual.
- No se me hace importante.

20. Indique su nivel de preferencia personal con esos conceptos (primero sin tomar en cuenta a su organización laboral. Luego indique lo mismo para en cuanto a la concordancia en su trabajo:

<i>(a nivel personal)</i>	<i>(en mi trabajo)</i>
<b>(a) Clima de trabajo agradable.</b>	
<input type="checkbox"/> Se me hace importante. <input type="checkbox"/> Me da igual. <input type="checkbox"/> No se me hace importante.	<input type="checkbox"/> Existe. <input type="checkbox"/> No tiene importancia/No sé. <input type="checkbox"/> No existe.
<b>(b) Control propio sobre las tareas sin intervención de superiores.</b>	
<input type="checkbox"/> Se me hace importante. <input type="checkbox"/> Me da igual. <input type="checkbox"/> No se me hace importante.	<input type="checkbox"/> Existe. <input type="checkbox"/> No tiene importancia/No sé. <input type="checkbox"/> No existe.
<b>(c) Involucramiento en el proceso de decisión gerencial o de superiores.</b>	
<input type="checkbox"/> Se me hace importante. <input type="checkbox"/> Me da igual. <input type="checkbox"/> No se me hace importante.	<input type="checkbox"/> Existe. <input type="checkbox"/> No tiene importancia/No sé. <input type="checkbox"/> No existe.
<b>(d) Acceso a información de la organización laboral.</b>	
<input type="checkbox"/> Se me hace importante. <input type="checkbox"/> Me da igual. <input type="checkbox"/> No se me hace importante.	<input type="checkbox"/> Existe. <input type="checkbox"/> No tiene importancia/No sé. <input type="checkbox"/> No existe.

<b>(e) Involucramiento en el proceso laboral más allá de la tarea (trabajo asignada(o)).</b>	
<input type="checkbox"/> Se me hace importante. <input type="checkbox"/> Me da igual. <input type="checkbox"/> No se me hace importante.	<input type="checkbox"/> Existe. <input type="checkbox"/> No tiene importancia/No sé. <input type="checkbox"/> No existe.
<b>(f) Sentimiento de tener un trabajo que me satisface, porque me siento orgulloso de él y percibo su importancia real.</b>	
<input type="checkbox"/> Se me hace importante. <input type="checkbox"/> Me da igual. <input type="checkbox"/> No se me hace importante.	<input type="checkbox"/> Existe. <input type="checkbox"/> No tiene importancia/No sé. <input type="checkbox"/> No existe.

**21. Indique cuál de los dos siguientes enunciados le agrada más e indique su nivel de concordancia (en lo personal). (Escriba y marque con una X una de las opciones A o B o ninguna, luego escoja entre las tres opciones siguientes marcando con otra X un solo nivel de concordancia. Si anteriormente no ha optado ni por A y tampoco por B, entonces marque la última opción de las tres.)**

- (A) Las organizaciones requieren de jerarquías, porque existen expertos e individuos con habilidades muy desarrolladas que se deben contratar con salarios muy distintivos para que una organización sea competitiva en el mercado y se puedan garantizar mayores salarios generales.
- (B) Las organizaciones deben estructurarse de manera democrática, tienen una alta responsabilidad en contribuir al desarrollo de las habilidades que todos tenemos, aunque esto signifique la contratación de ejecutivos con menores salarios y menor preparación, menores salarios para todos y menor competitividad en el mercado.
- Totalmente de acuerdo  
 De acuerdo  
 Ni acuerdo ni en desacuerdo con ambos enunciados

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Observaciones/Comentarios (por favor indique, si así lo quiere, cómo se llama su puesto de trabajo):**

\_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por participar en esta encuesta!**

ATTE. Sven Heinrich

---

---

*(este espacio es llenado por el encuestador)*

**Nombre de la Empresa:** \_\_\_\_\_

## Apéndice E

### Formulario de encuesta para el Cedis Rojo Gómez<sup>758</sup>

Ésta es una encuesta que aplica el estudiante Sven Heinrich para realizar un estudio organizacional como tesis en la carrera de Administración de Empresas. La colaboración de usted es de gran importancia para los fines de mi investigación. **Se le garantiza su anonimato** al responder las preguntas presentadas en esta encuesta. Le agradezco de antemano su amable participación.

**Instrucciones:** Donde no haya una indicación diferente, marque una sola respuesta con una X.

1 ¿Es usted....?

Hombre

Mujer

2 ¿Cuál es su edad?

15-19

20-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65+

- 3 **¿Cuál es el tipo de vivienda donde vive?**
- Cuarto rentado con baño comunitario
  - Departamento rentado
  - Departamento heredado
  - Departamento propio (comprado) en Unidad Habitacional del Estado
  - Departamento propio (comprado)
  - Casa rentada
  - Casa heredada
  - Casa propia (comprada) en Delegación popular
  - Casa propia (comprada) en Delegación o zona “de nivel acomodado” (tipo Benito Juárez, Miguel Hidalgo etc.)
- 4 **¿Cuál es su nivel de estudios?** (*Indique solamente el nivel más elevado que tenga*)
- Primaria
  - Secundaria
  - Preparatoria
  - Carrera técnica
  - Carrera universitaria
- 5 **¿Qué tan seguido siente temor por expresar su desacuerdo frente a su supervisor o gerente?**
- Muy frecuentemente
  - Seguido
  - A veces
  - En pocas ocasiones
  - En extremadamente escasas ocasiones
- 6 **¿Cómo percibe el estilo de toma de decisiones de su supervisor o jefe inmediato?**
- No toma en cuenta a mi opinión o punto de vista y solamente me comunica la decisión como un hecho.
  - No toma en cuenta mi opinión o punta de vista, pero entiende las preocupaciones esenciales de uno.
  - Me toma en cuenta, pregunta por mi opinión, pero decide muchas veces en contra de la opinión de uno, justificándose.
  - Toma en cuenta a la opinión o punto de vista de uno y busca de encontrar un acuerdo que satisface a ambas partes.
  - Toma en cuenta la opinión o punta de vista de uno y la decisión se toma a partir de una votación, donde la mayoría de votos lleva a la decisión a tomar.
  - Mi supervisor o jefe no tiene un solo estilo de toma de decisiones sino mezcla diferentes estilos.



- 7 ¿Cuál de los siguientes enunciados se acomoda más a sus preferencias personales en cuanto al comportamiento de un jefe?
- Quiero que un jefe me diga lo que tengo que hacer sin complicarse la vida con muchas explicaciones o consultas.
  - Quiero que un jefe me indique qué hacer y que sólo tome en cuenta aspectos esenciales como mi seguridad social y laboral.
  - Quiero que un jefe esté en comunicación conmigo y que frecuentemente me escuche y me consulte sobre aspectos de mi trabajo.
  - Quiero que un jefe discuta abiertamente conmigo sobre aspectos laborales y que esté dispuesto a llegar a un compromiso que satisfaga ambas partes.
  - Quiero que un jefe no me ordene nunca qué hacer y que llegue a acuerdos, muchas veces a base de una votación democrática.
  - Creo que un jefe tiene que actuar de acuerdo a determinadas situaciones, así que entiendo que empleará diferentes estilos de comportamiento hacia mí, dependiendo de las circunstancias.
- 8 ¿Cuál de los dos siguientes enunciados es más importante para usted?
- (A) Quiero disponer de tiempo libre, sentirme libre en mi trabajo y estar frente a un desafío importante en mis labores.
  - (B) Quiero que se me ofrezca un entrenamiento adecuado, que las condiciones de trabajo sean seguras y limpias y que yo pueda usar plenamente mis habilidades en servicio del trabajo.
- 9 ¿Cuál de los dos enunciados siguientes es más importante para usted?
- (a) Creo que es importante contar con el apoyo familiar, que los niños y jóvenes aprendan a obedecer y que se respeten los símbolos de la patria.
  - (b) Creo que es importante mostrarse solidario con los demás, llegar a ser feliz con lo que uno logre en su vida y tener una fuerte confianza en sus amigos, colegas y superiores.

---

**10 ¿En su entidad o área laboral se utilizan y se implementan algunos de los siguientes conceptos? (Marque todos los que conozca realmente y que haya leído en su organización)**

- Reglamento interno
- Código de conducta
- Registro de entrada/salida
- Castigos por llegar tarde
- Castigos por ausencia injustificada
- Manuales de seguridad laboral
- Manual de procedimientos
- Descripción de puestos y cargos
- Contratos laborales escritos
- Manual de la organización

**11 ¿Percibe que los conceptos anteriores se usan e implementan de manera justificada y correcta en su trabajo?**

- Sí
- En la mayoría de los casos sí
- No
- En la mayoría de los casos no

**12 ¿Cómo califica el nivel de colaboración con sus compañeros de trabajo?**

- Cada quien hace lo que tiene que hacer.
- Entre compañeros nos ponemos de acuerdo quién hace qué.
- A veces uno tiene que hacer el trabajo de un compañero o colega (sustituirlo, ayudarlo frecuentemente)
- Generalmente cambiamos de cargos entre compañeros para tener tareas distintas y diversas.

**13 ¿Cuáles son tareas dentro de su trabajo donde colabora directamente con su compañero (o con colegas) u otras personas en general? (Describe brevemente estas tareas con sus palabras)**

---

**14 ¿Qué tan seguido cambian los procesos y procedimientos laborales (cambio en el orden de los labores, cambio en la asignación de labores, etc.)?**

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Cada seis meses
- Anualmente
- Cada dos a cinco años
- Desde que trabajo aquí no ha cambiado nada en mis labores.

- 15 ¿Usted se siente animado e incentivado por su organización laboral o sus superiores de hacer propuestas de mejora en los procedimientos laborales?
- Sí
- No
- No creo que esto sea importante
- 16 ¿Tiene usted toda la intención de seguir trabajando en esta empresa u organización y prefiere este trabajo sobre cualquier otro en otra empresa u organización?
- Sí
- No
- No sé
- 17 Indique su posición acerca del siguiente enunciado: Tengo toda la intención de trabajar para esta empresa para un largo tiempo, porque confío en la gerencia (ya que es honesta y hay una comunicación abierta con uno).
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- No tengo opinión al respecto
- 18 Indique su nivel de preocupación acerca de los siguientes conceptos, particularmente en cuanto a su entidad laboral:
- (d) Salarios justos:
- No tengo por qué preocuparme.
- A veces me preocupa.
- Estoy algo preocupado.
- Me siento muy preocupado.
- (e) Peligro de ser despedido:
- No tengo por qué preocuparme.
- A veces me preocupa.
- Estoy algo preocupado.
- Me siento muy preocupado
- (f) Promociones de trabajo y reconocimiento de la empresa por mis esfuerzos individuales y personales:
- No tengo por qué preocuparme.
- A veces me preocupa.
- Estoy algo preocupado.
- Me siento muy preocupado

19 ¿Qué tan importante es para usted (en lo personal) que se tome en cuenta a su esfuerzo individual en el trabajo?

- Se me hace importante.  
 Me da igual.  
 No se me hace importante.

20. El nivel jerárquico de mi puesto de trabajo es...

- ...básico (no tengo subordinados)  
 ...medio (jefe de área etc.; tengo varios subordinados)

21. Soy empleado(a)/ trabajador(a)

- de confianza  sindicalizado(a)

22. Indique en la primera columna cuál es la importancia que usted (en lo personal) le da a los conceptos (a) hasta (f). Luego indique en la columna derecha cómo percibe estos conceptos actualmente en su lugar de trabajo.

<i>(en lo personal:)</i>	<i>(en mi trabajo la situación está así:)</i>
<b>(a) Clima de trabajo agradable.</b>	
<input type="checkbox"/> Se me hace importante. <input type="checkbox"/> Me da igual. <input type="checkbox"/> No se me hace importante.	<input type="checkbox"/> Existe. <input type="checkbox"/> No tiene importancia/No sé. <input type="checkbox"/> No existe.
<b>(b) Control propio sobre las tareas sin intervención de superiores.</b>	
<input type="checkbox"/> Se me hace importante. <input type="checkbox"/> Me da igual. <input type="checkbox"/> No se me hace importante.	<input type="checkbox"/> Existe. <input type="checkbox"/> No tiene importancia/No sé. <input type="checkbox"/> No existe.
<b>(c) Los gerentes/supervisores me hacen participar y me involucran activamente en su toma de decisiones.</b>	
<input type="checkbox"/> Se me hace importante. <input type="checkbox"/> Me da igual. <input type="checkbox"/> No se me hace importante.	<input type="checkbox"/> Existe. <input type="checkbox"/> No tiene importancia/No sé. <input type="checkbox"/> No existe.
<b>(d) Acceso a información de la organización laboral.</b>	
<input type="checkbox"/> Se me hace importante. <input type="checkbox"/> Me da igual. <input type="checkbox"/> No se me hace importante.	<input type="checkbox"/> Existe. <input type="checkbox"/> No tiene importancia/No sé. <input type="checkbox"/> No existe.

<b>(e) Participo y me siento involucrado en el proceso laboral más allá de la tarea (trabajo) asignada(o).</b>	
<input type="checkbox"/> Se me hace importante. <input type="checkbox"/> Me da igual. <input type="checkbox"/> No se me hace importante.	<input type="checkbox"/> Existe. <input type="checkbox"/> No tiene importancia/No sé. <input type="checkbox"/> No existe.
<b>(f) Sentimiento de tener un trabajo que me satisface, porque me siento orgulloso de él y percibo su importancia real.</b>	
<input type="checkbox"/> Se me hace importante. <input type="checkbox"/> Me da igual. <input type="checkbox"/> No se me hace importante.	<input type="checkbox"/> Existe. <input type="checkbox"/> No tiene importancia/No sé. <input type="checkbox"/> No existe.

23. Indique cuál de los dos siguientes enunciados (A o B) le agrada más (en lo personal). (Escoja y marque con una X una de las opciones (A) o (B) o ninguna, luego escoja una entre las tres opciones siguientes marcando con otra X.. Si anteriormente no ha optado ni por (A) y tampoco por (B), entonces marque la última opción de las tres.)

- (A) Las organizaciones requieren de jerarquías (varios niveles de jefes y gerentes), porque existen expertos e individuos con habilidades profesionales para estos puestos que deben tomar decisiones de importancia por su competencia y mejor visión.
- (B) Las organizaciones deben trabajar con menos jerarquías (menos niveles de jefes y gerentes) y de forma democrática (votaciones entre los empleados y trabajadores sobre asuntos de mucha importancia para la organización y para ellos como miembros).
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo con ambos enunciados

Fecha: \_\_\_\_\_

Observaciones/Comentarios (por favor indique, si así lo quiere, cómo se llama su puesto de trabajo):

\_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por participar en esta encuesta!**

ATTE. Sven Heinrich

---

*(este espacio es llenado por el encuestador)*

**Nombre de la Empresa:** \_\_\_\_\_

## Apéndice F

### Cuestionario de pregunta abierta

Éste es un cuestionario que aplica el estudiante Sven Heinrich para realizar un estudio organizacional como tesis en la carrera de Administración de Empresas. La colaboración de usted es de gran importancia para los fines de mi investigación. Por medio de este cuestionario se pretende conocer la conceptualización de la estructura orgánica de la organización en estudio. **Se le garantiza su anonimato** al responder las preguntas aquí presentadas. Se le solicita su contestación por escrito o (como alternativa) darme la oportunidad de yo grabarle con una audiongrabadora pequeña como la usan los reporteros. Solamente así se podría garantizar una validez documental para este cuestionario contestado. Posteriormente transcribiré la entrevista y le proporcionaré una copia. Una vez presentada la grabación a mi asesor de tesis (Dr. Javier Jasso Villazul) se borrará la grabación (o incluso se le puede entregar la grabación). Le agradezco de antemano su amable y valiosa participación.

**1. ¿Cuál fue la razón por implementar el organigrama tal como se encuentra ahora en su área de responsabilidad? (Favor de responder por escrito o de manera audiongrabada)**

---

---

**2. ¿Cuál ha sido su experiencia en la práctica con el organigrama? (Por favor explique por escrito o de manera audiongrabada su nivel de satisfacción con el organigrama implementado)**

---

---

3. **¿Cómo describe usted su estilo de autoridad/liderazgo (autoritario, paternalista, consultivo, democrático etc.)? ¿Por qué usa este estilo? (Por favor explique por escrito o de manera audiograbada)**
- 
- 

4. **¿Usted siente que México, por su contexto cultural, requiere de un estilo de autoridad y liderazgo en especial? En caso de que lo considere así, ¿cuál es el estilo adecuado para México? (Por favor conteste por escrito o de manera audiograbada)**
- 
- 

5. **¿Usted considera viable para México la aplicación de modelos de organizaciones planas y organigramas circulares etc. tal como están de moda actualmente en los E.E.U.U. (modelos de trabajo en equipo, eliminación de papeleo interno, reducciones a la formalización organizacional, líderes cambiantes, organigramas fluctuantes, altos grados de delegación de tareas, empowerment etc.)? (Por favor conteste por escrito o de manera audiograbada)**
- 
- 

Observaciones/Comentarios:

---

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Puesto (del entrevistado): \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



**¡Le agradezco enormemente su participación anónima en la contestación de este cuestionario! En ningún momento se mencionará su nombre en mi estudio organizacional.**

ATTE.

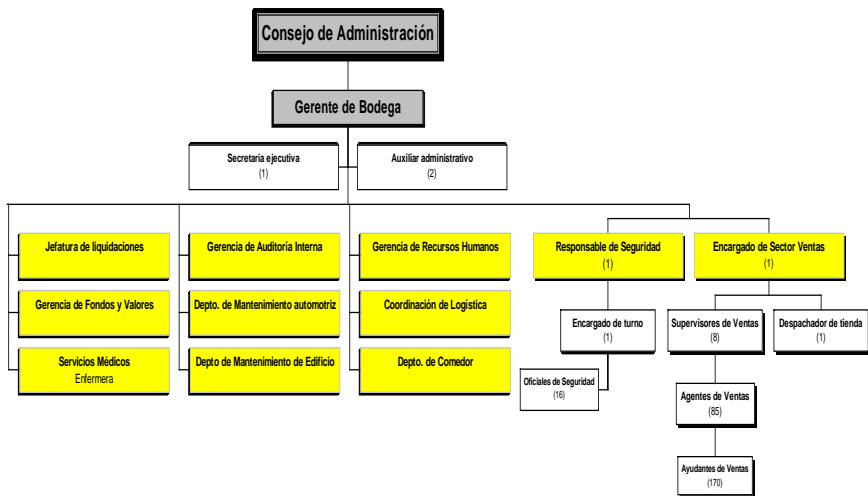
Sven Heinrich



Apéndice G

Organigrama de la Bodega Vallejo<sup>759</sup>

Organigrama para la Bodega Vallejo

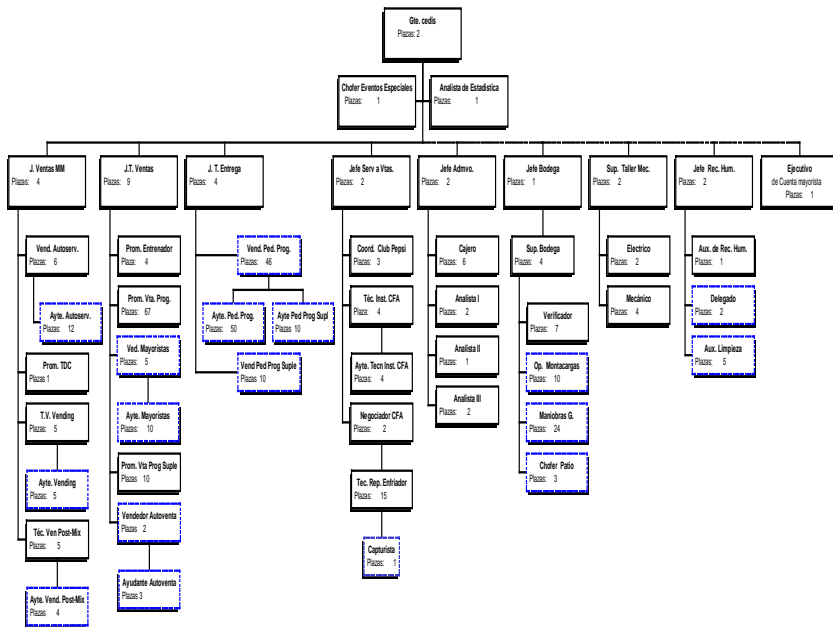


<sup>759</sup> Cooperativa Pascual



Apéndice H

Organigrama del Cedis Rojo Gómez<sup>760</sup>





Apéndice I

Resultados de la investigación cuantitativa

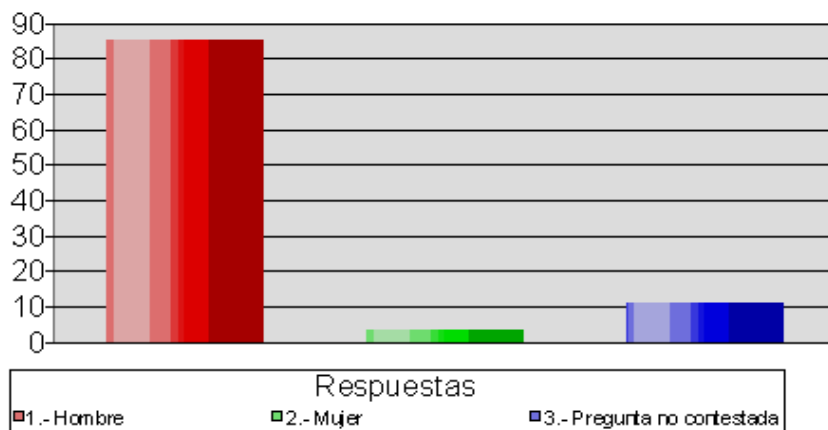
Mediciones socioeconómicas:

Pregunta 1: *¿Es usted...?*

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Hombre	76.00	85.39
2.- Mujer	3.00	3.37
3.- Pregunta no contestada	10.00	11.24
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 15. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 1.**



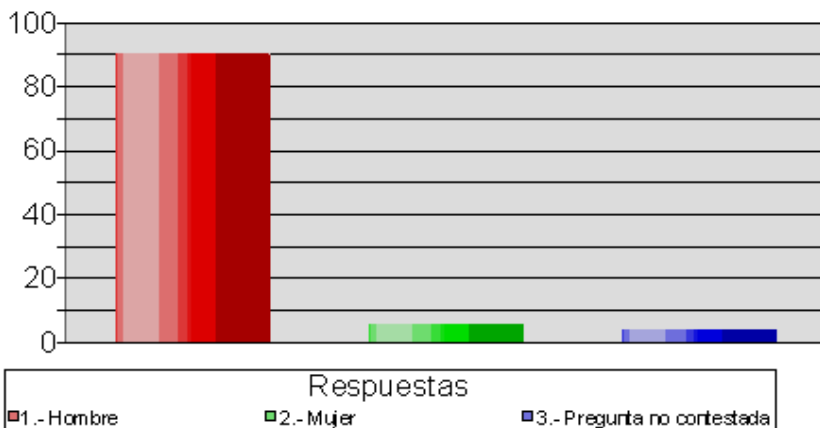
**Figura 28. Pregunta 1, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Hombre	175.00	90.21
2.- Mujer	11.00	5.67
3.- Pregunta no contestada	8.00	4.12
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 16. Resultados PBG México, pregunta 1.**



**Figura 29. Pregunta 1, PBG México.**

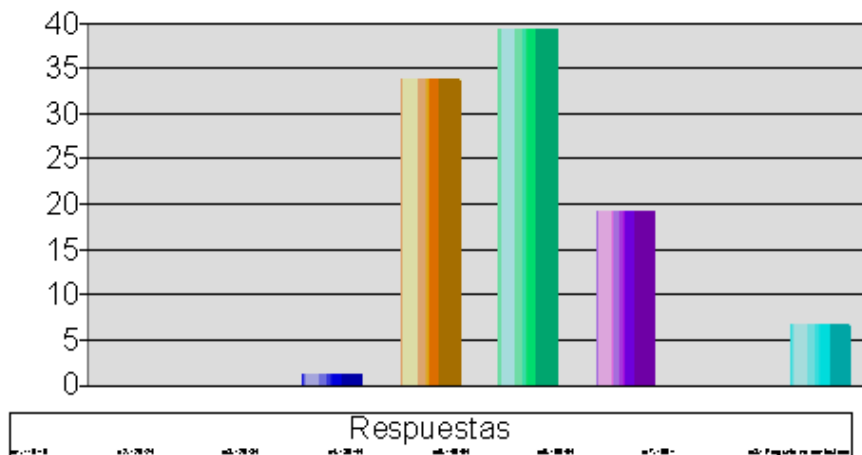


Pregunta 2: ¿Cuál es su edad?

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- 15-19	0.00	0.00
2.- 20-24	0.00	0.00
3.- 25-34	1.00	1.12
4.- 35-44	30.00	33.71
5.- 45-54	35.00	39.33
6.- 55-64	17.00	19.10
7.- 65+	0.00	0.00
8.- Pregunta no contestada	6.00	6.74
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 17. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 2.**



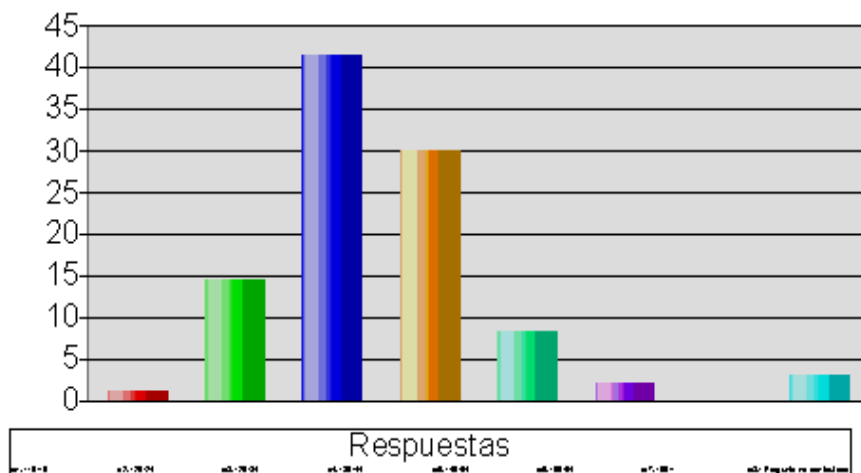
**Figura 30. Pregunta 2, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- 15-19	2.00	1.03
2.- 20-24	28.00	14.43
3.- 25-34	80.00	41.24
4.- 35-44	58.00	29.90
5.- 45-54	16.00	8.25
6.- 55-64	4.00	2.06
7.- 65+	0.00	0.00
8.- Pregunta no contestada	6.00	3.09
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 18. Resultados PBG México, pregunta 2.**



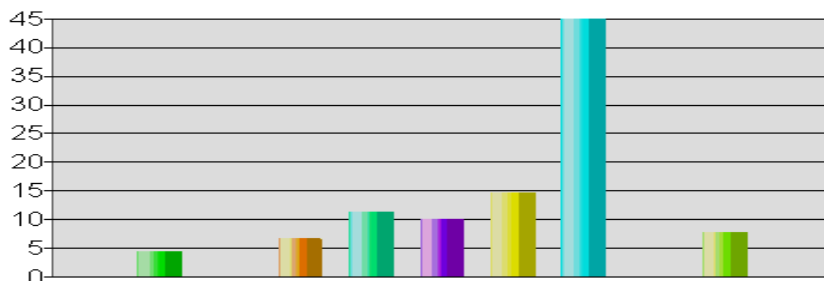
**Figura 31. Pregunta 2, PBG México.**

Pregunta 3: *¿Cuál es el tipo de vivienda donde vive?*

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Cuarto rentado con baño comunitario	0.00	0.00
2.- Departamento rentado	4.00	4.49
3.- Departamento heredado	0.00	0.00
4.- Departamento propio (comprado) en Unidad Habitacional del Estado	6.00	6.74
5.- Departamento propio (comprado)	10.00	11.24
6.- Casa rentada	9.00	10.11
7.- Casa heredada	13.00	14.61
8.- Casa propia (comprada) en Delegación popular	40.00	44.94
9.- Casa propia (comprada) en Delegación o zona "de nivel acomodado" (tipo Benito Juárez, etc.)	0.00	0.00
10.- Pregunta no contestada	7.00	7.87
11.- Casa de suegra	0.00	0.00
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 19. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 3.**



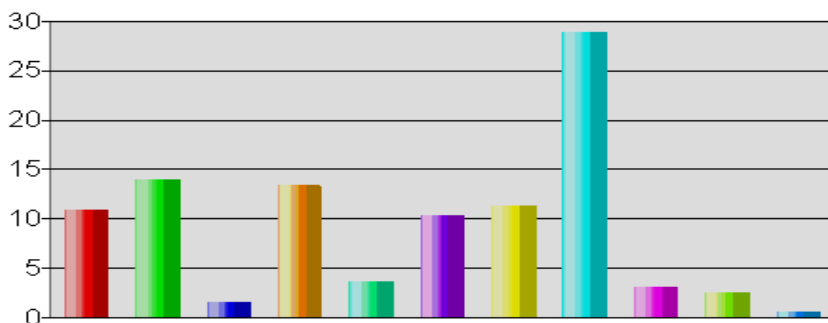
**Figura 32. Pregunta 3, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Cuarto rentado con baño comunitario	21.00	10.82
2.- Departamento rentado	27.00	13.92
3.- Departamento heredado	3.00	1.55
4.- Departamento propio (comprado) en Unidad Habitacional del Estado	26.00	13.40
5.- Departamento propio (comprado)	7.00	3.61
6.- Casa rentada	20.00	10.31
7.- Casa heredada	22.00	11.34
8.- Casa propia (comprada) en Delegación popular	56.00	28.87
9.- Casa propia (comprada) en Delegación o zona "de nivel acomodado" (tipo Benito Juárez, etc.)	6.00	3.09
10.- Pregunta no contestada	5.00	2.58
11.- Casa de suegra	1.00	0.52
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 20. Resultados PBG México, pregunta 3.**



**Figura 33. Pregunta 3, PBG México.**

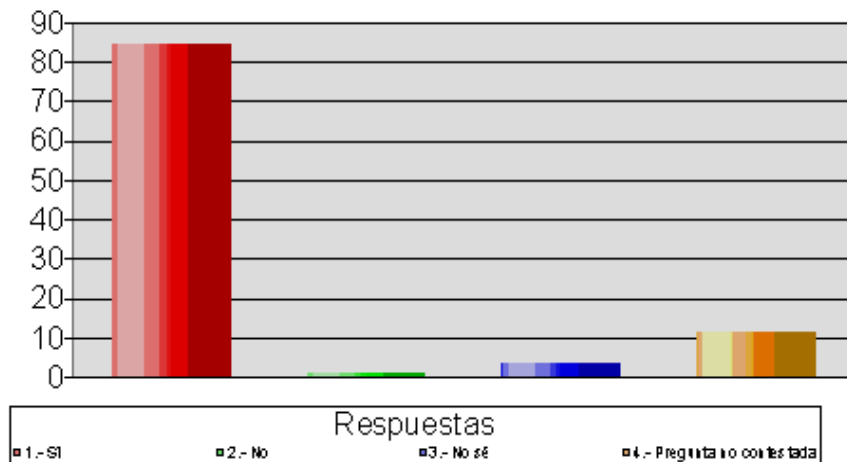
Mediciones de satisfacción laboral:

**Pregunta 16: ¿Tiene usted toda la intención de seguir trabajando en esta empresa u organización y prefiere este trabajo sobre cualquier otro en otra empresa u organización?**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Sí	75.00	84.27
2.- No	1.00	1.12
3.- No sé	3.00	3.37
4.- Pregunta no contestada	10.00	11.24
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 21. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 16.**



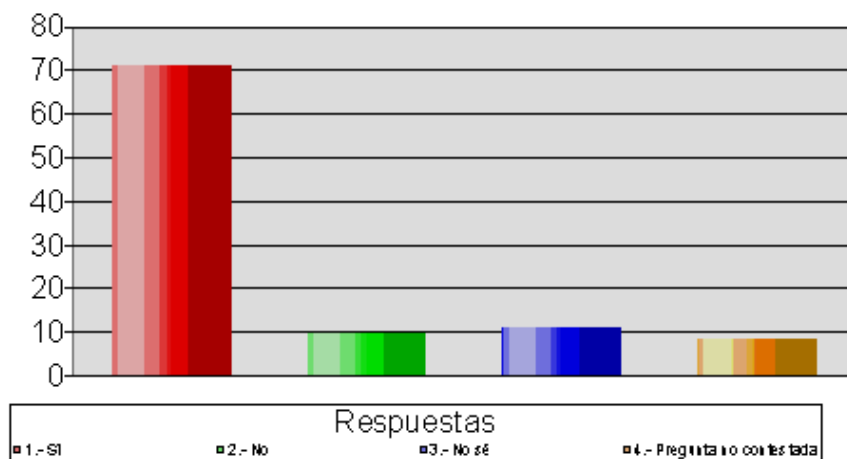
**Figura 34. Pregunta 16, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Sí	138.00	71.13
2.- No	19.00	9.79
3.- No sé	21.00	10.82
4.- Pregunta no contestada	16.00	8.25
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 22. Resultados PBG México, pregunta 16.**



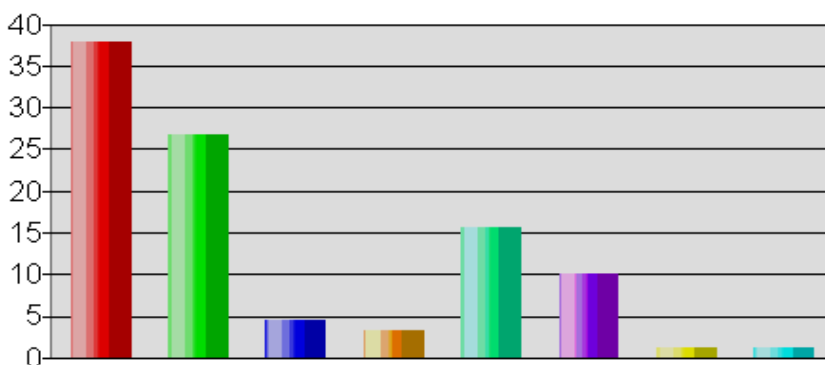
**Figura 35. Pregunta 16, PBG México.**

**Pregunta 17: Indique su posición acerca del siguiente enunciado: Tengo toda la intención de trabajar para esta empresa para un largo tiempo, porque confío en la gerencia (ya que es honesta y hay comunicación abierta).**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Totalmente de acuerdo	34.00	37.78
2.- De acuerdo	24.00	26.67
3.- En desacuerdo	4.00	4.44
4.- Totalmente en desacuerdo	3.00	3.33
5.- No tengo opinión al respecto.	14.00	15.56
6.- Pregunta no contestada	9.00	10.00
7.- Sólo si hubiera un cambio de gerencia	1.00	1.11
8.- No confío en gerencia, no es honesta ni hay comunicación	1.00	1.11
	0.00	0.00
Total	90.00	100.00

**Tabla 23. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 17.**



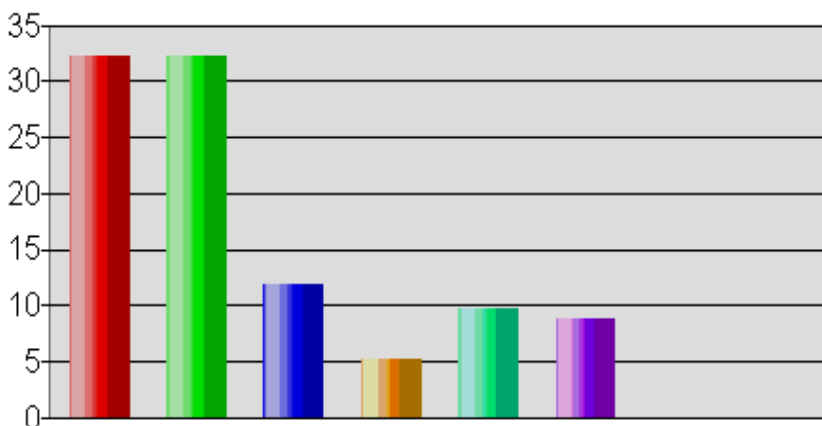
**Figura 36. Pregunta 17, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Totalmente de acuerdo	63.00	32.31
2.- De acuerdo	63.00	32.31
3.- En desacuerdo	23.00	11.79
4.- Totalmente en desacuerdo	10.00	5.13
5.- No tengo opinión al respecto.	19.00	9.74
6.- Pregunta no contestada	17.00	8.72
7.- Sólo si hubiera un cambio de gerencia	0.00	0.00
8.- No confío en la gerencia, no es honesta ni hay comunicación	0.00	0.00
	0.00	0.00
Total	195.00	100.00

**Tabla 24. Resultados PBG México, pregunta 17.**



**Figura 37. Pregunta 17, PBG México.**

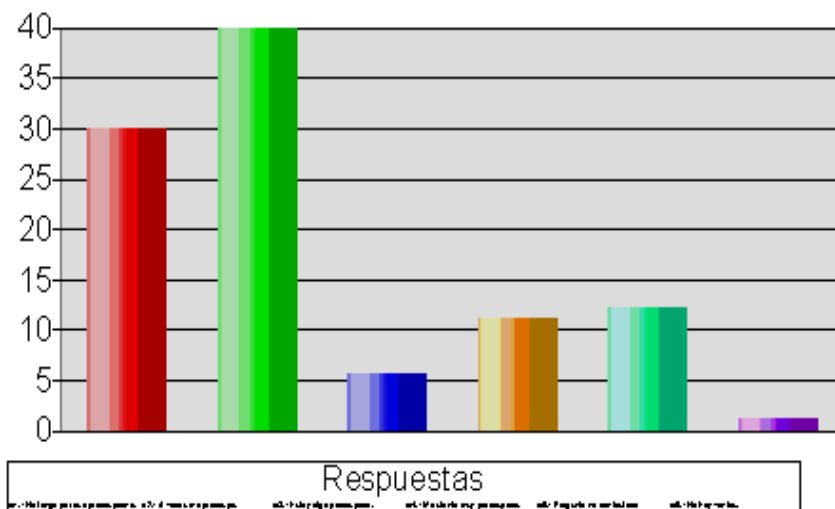


Pregunta 18 **Indique su nivel de preocupación acerca de los siguientes conceptos, particularmente en cuanto a su entidad laboral: (a) Salarios justos.**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- No tengo por qué preocuparme.	27.00	30.00
2.- A veces me preocupa.	36.00	40.00
3.- Estoy algo preocupado.	5.00	5.56
4.- Me siento muy preocupado.	10.00	11.11
5.- Pregunta no contestada	11.00	12.22
6.- No hay ventas.	1.00	1.11
	0.00	0.00
Total	90.00	100.00

**Tabla 25. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 18a.**



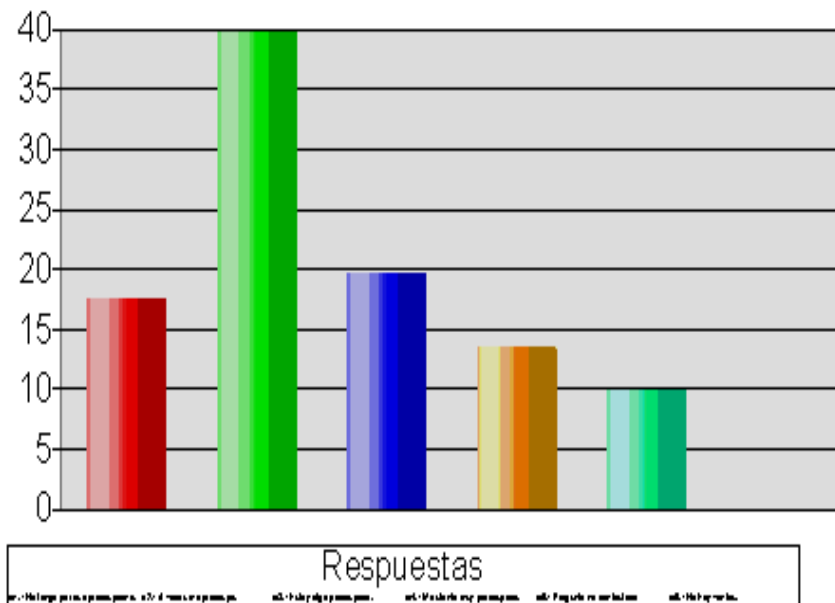
**Figura 38. Pregunta 18a, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- No tengo por qué preocuparme.	34.00	17.53
2.- A veces me preocupa.	77.00	39.69
3.- Estoy algo preocupado.	38.00	19.59
4.- Me siento muy preocupado.	26.00	13.40
5.- Pregunta no contestada	19.00	9.79
6.- No hay ventas.	0.00	0.00
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 26. Resultados PBG México, pregunta 18a.**



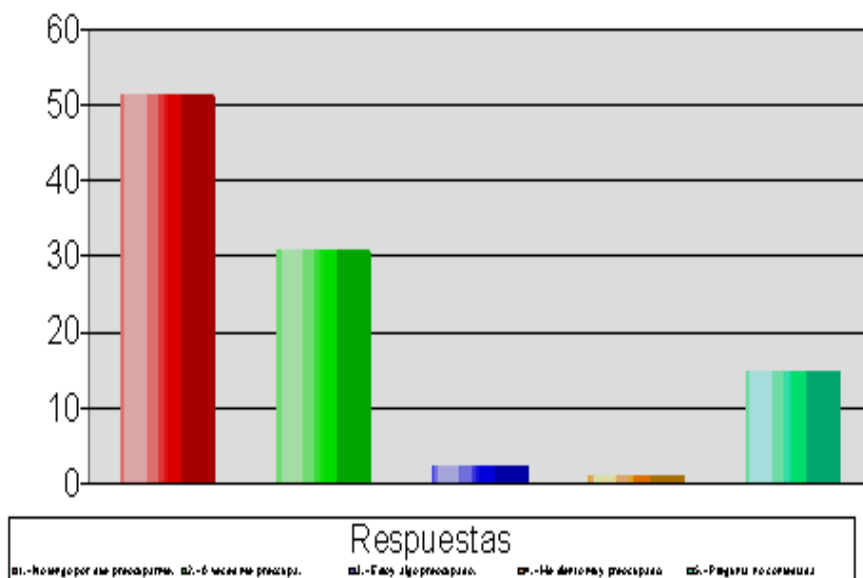
**Figura 39. Pregunta 18a, PBG México.**

Pregunta 18 (b) **Peligro de ser despedido.**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- No tengo por qué preocuparme.	45.00	51.14
2.- A veces me preocupa.	27.00	30.68
3.- Estoy algo preocupado.	2.00	2.27
4.- Me siento muy preocupado.	1.00	1.14
5.- Pregunta no contestada	13.00	14.77
	0.00	0.00
Total	88.00	100.00

**Tabla 27. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 18b.**



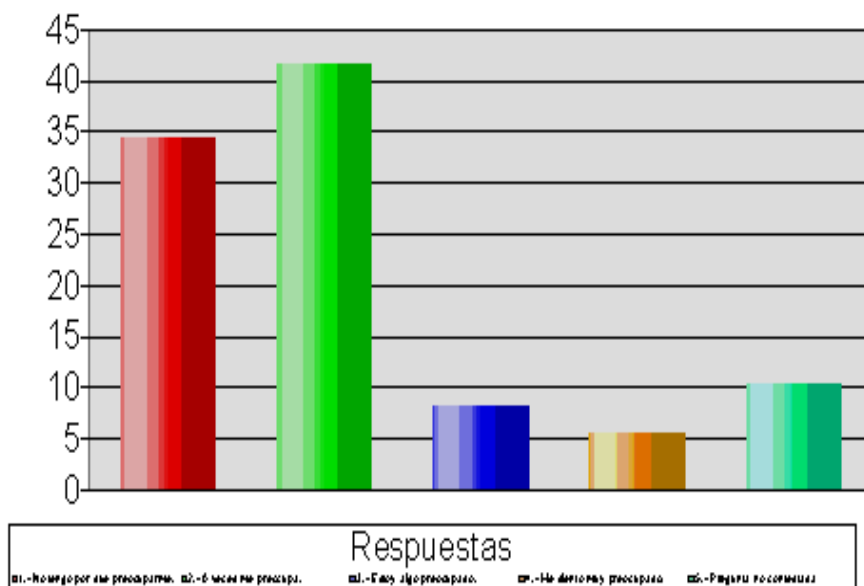
**Figura 40. Pregunta 18b, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- No tengo por qué preocuparme.	67.00	34.36
2.- A veces me preocupa.	81.00	41.54
3.- Estoy algo preocupado.	16.00	8.21
4.- Me siento muy preocupado.	11.00	5.64
5.- Pregunta no contestada	20.00	10.26
	0.00	0.00
Total	195.00	100.00

**Tabla 28. Resultados PBG México, pregunta 18b.**



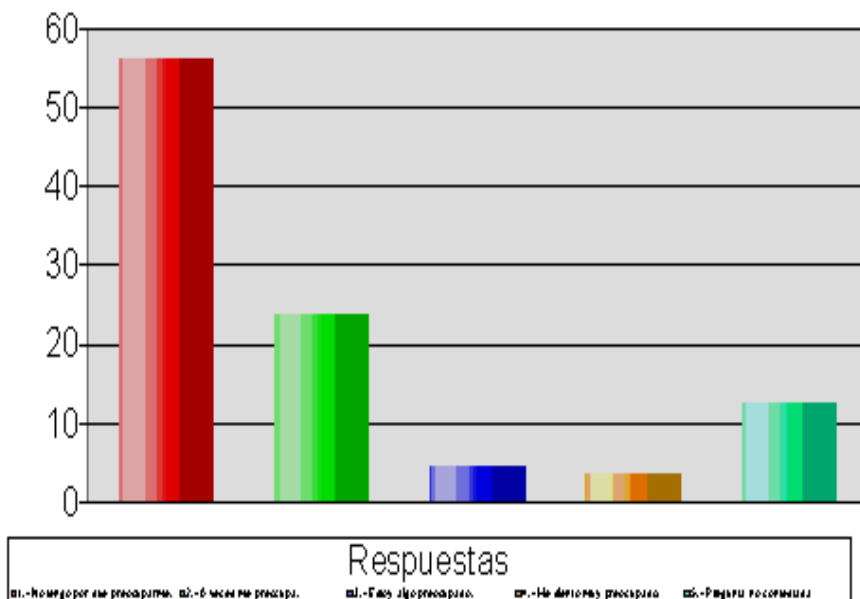
**Figura 41. Pregunta 18b, PBG México.**

**Pregunta 18 (c) Promociones de trabajo y reconocimiento de la empresa por mis esfuerzos individuales y personales.**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- No tengo por qué preocuparme.	50.00	56.18
2.- A veces me preocupa.	21.00	23.60
3.- Estoy algo preocupado.	4.00	4.49
4.- Me siento muy preocupado.	3.00	3.37
5.- Pregunta no contestada	11.00	12.36
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 29. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 18c.**



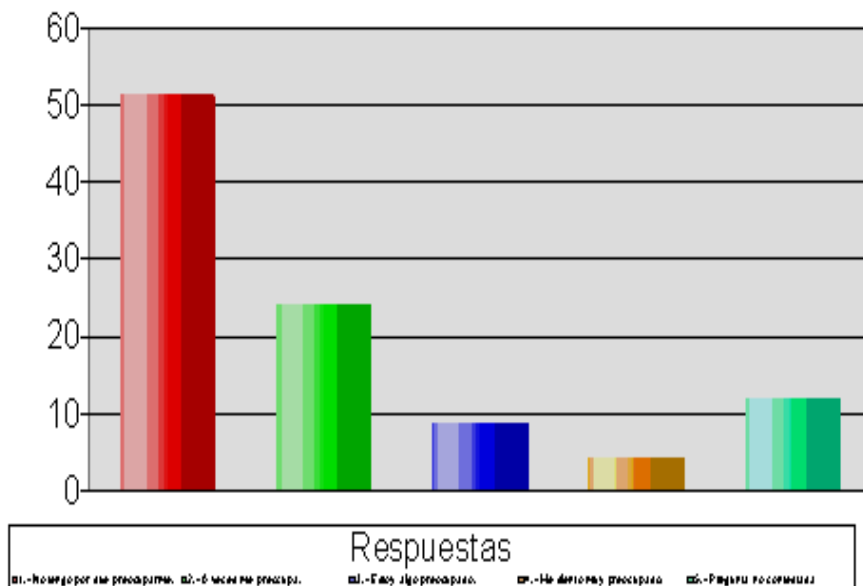
**Figura 42. Pregunta 18c, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- No tengo por qué preocuparme.	100.00	51.28
2.- A veces me preocupa.	47.00	24.10
3.- Estoy algo preocupado.	17.00	8.72
4.- Me siento muy preocupado.	8.00	4.10
5.- Pregunta no contestada	23.00	11.79
	0.00	0.00
Total	195.00	100.00

**Tabla 30. Resultados PBG México, pregunta 18c.**



**Figura 43. Pregunta 18c, PBG México.**

Pregunta 20 (a): **Indique su nivel de preferencia personal con esos conceptos:**  
**(a) Clima de trabajo agradable.**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Se me hace importante	81.00	91.01
2.- Me da igual	1.00	1.12
3.- No se me hace importante	2.00	2.25
4.- Pregunta no contestada	5.00	5.62
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 31. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20a.**



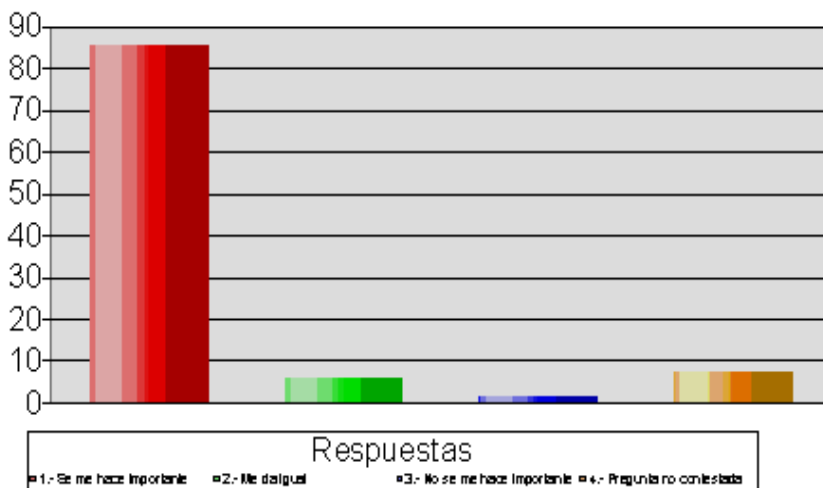
**Figura 44. Pregunta 20a, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Se me hace importante	167.00	85.64
2.- Me da igual	11.00	5.64
3.- No se me hace importante	3.00	1.54
4.- Pregunta no contestada	14.00	7.18
	0.00	0.00
Total	195.00	100.00

**Tabla 32. Resultados PBG México, pregunta 20a.**



**Figura 45. Pregunta 20a, PBG México.**



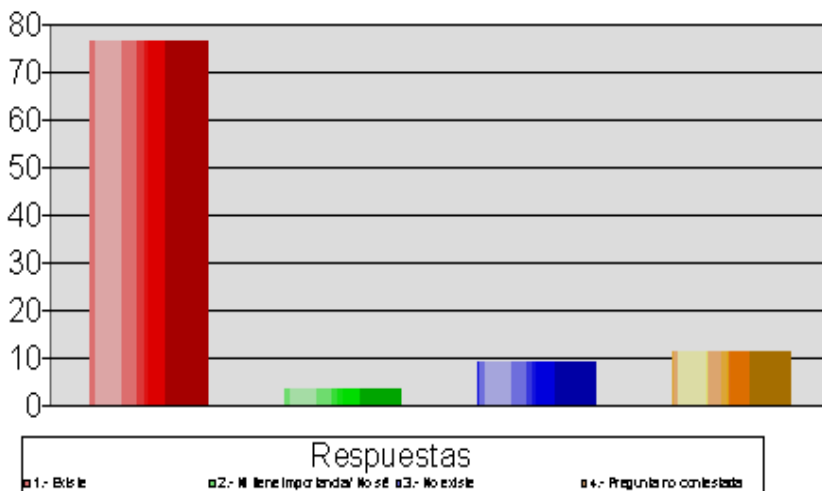
Pregunta 20 (aa): **Indique el nivel de concordancia con esos conceptos en su trabajo:**

(a) **Clima de trabajo agradable.**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Existe	68.00	76.40
2.- No tiene importancia/ No sé	3.00	3.37
3.- No existe	8.00	8.99
4.- Pregunta no contestada	10.00	11.24
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 33. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20aa.**



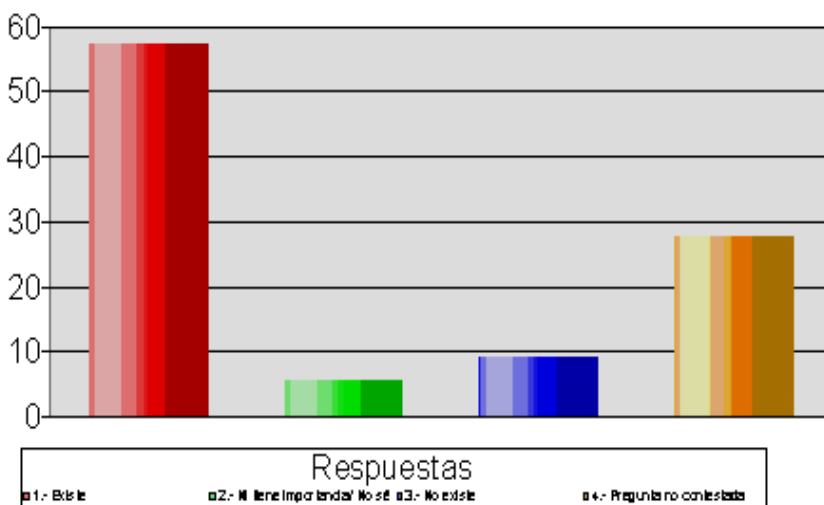
**Figura 46. Pregunta 20aa, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Existe	111.00	57.22
2.- No tiene importancia/ No sé	11.00	5.67
3.- No existe	18.00	9.28
4.- Pregunta no contestada	54.00	27.84
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 34. Resultados PBG México, pregunta 20aa.**



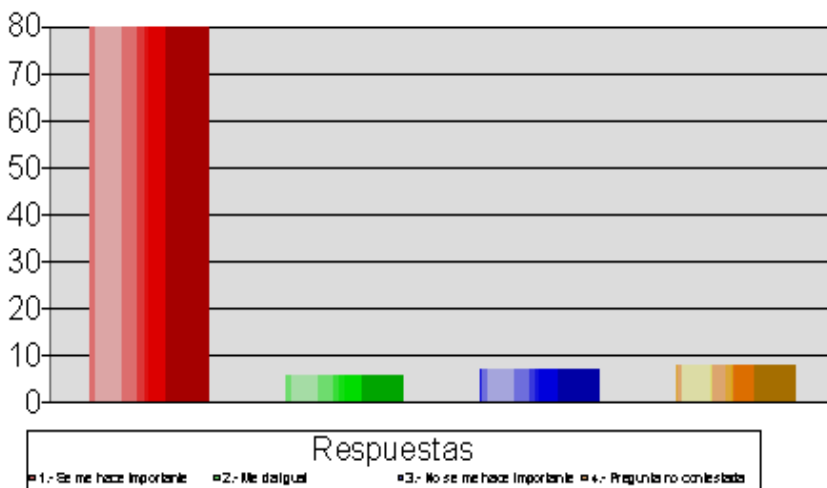
**Figura 47. Pregunta 20aa, PBG México.**

Pregunta 20 (b): **Indique su nivel de preferencia personal con esos conceptos:**  
**(b) Control propio sobre las tareas sin intervención de superiores.**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Se me hace importante	71.00	79.78
2.- Me da igual	5.00	5.62
3.- No se me hace importante	6.00	6.74
4.- Pregunta no contestada	7.00	7.87
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 35. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20b.**



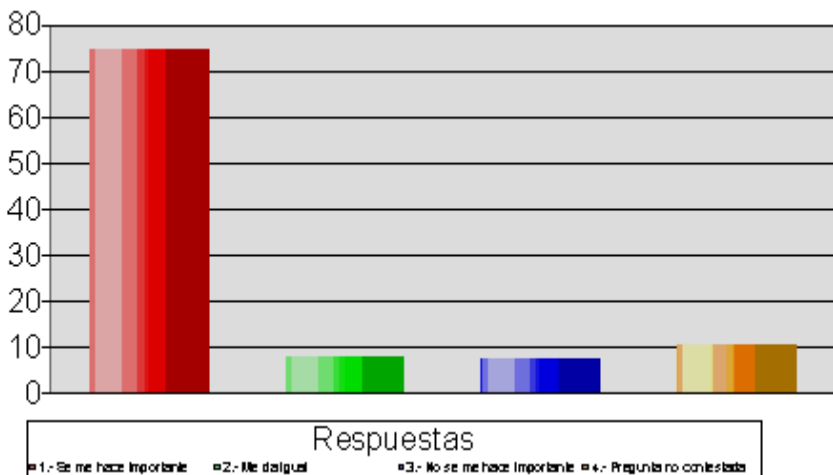
**Figura 48. Pregunta 20b, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Se me hace importante	145.00	74.74
2.- Me da igual	15.00	7.73
3.- No se me hace importante	14.00	7.22
4.- Pregunta no contestada	20.00	10.31
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 36. Resultados PBG México, pregunta 20b.**



**Figura 49. Pregunta 20b, PBG México.**

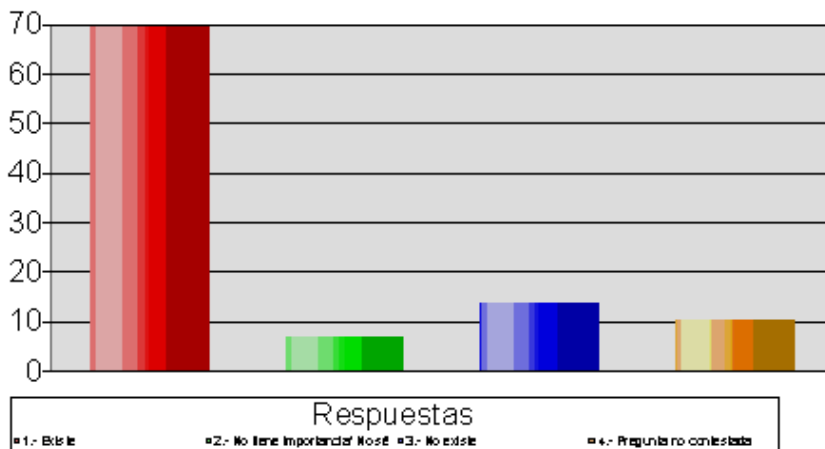
Pregunta 20 (bb): **Indique el nivel de concordancia con esos conceptos en su trabajo:**

**(b) Control propio sobre las tareas sin intervención de superiores.**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Existe	62.00	69.66
2.- No tiene importancia/ No sé	6.00	6.74
3.- No existe	12.00	13.48
4.- Pregunta no contestada	9.00	10.11
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 37. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20bb.**



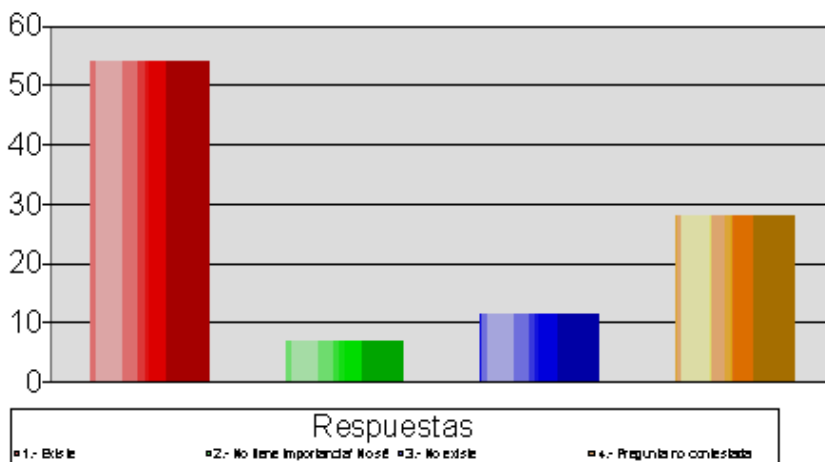
**Figura 50. Pregunta 20bb, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Existe	105.00	54.12
2.- No tiene importancia/ No sé	13.00	6.70
3.- No existe	22.00	11.34
4.- Pregunta no contestada	54.00	27.84
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 38. Resultados PBG México, pregunta 20bb.**



**Figura 51. Pregunta 20bb, PBG México.**

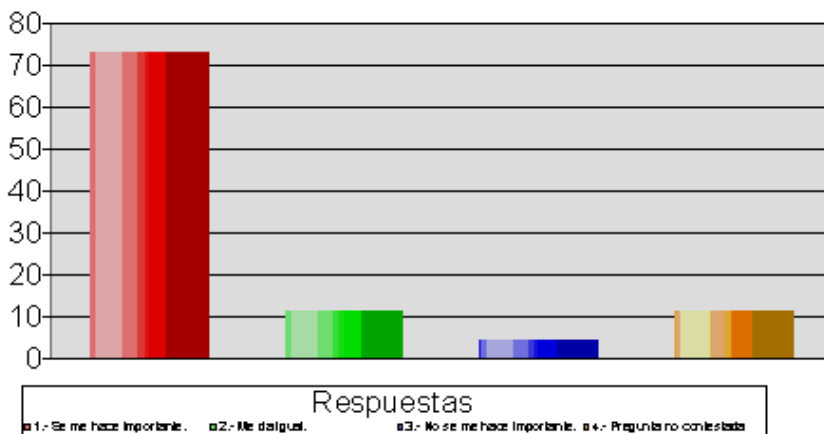
Pregunta 20 (c): **Indique su nivel de preferencia personal en cuanto a esos conceptos:**

**(c) Involucramiento en el proceso de decisión gerencial o de superiores.**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Se me hace importante.	65.00	73.03
2.- Me da igual.	10.00	11.24
3.- No se me hace importante.	4.00	4.49
4.- Pregunta no contestada	10.00	11.24
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 39. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20c.**



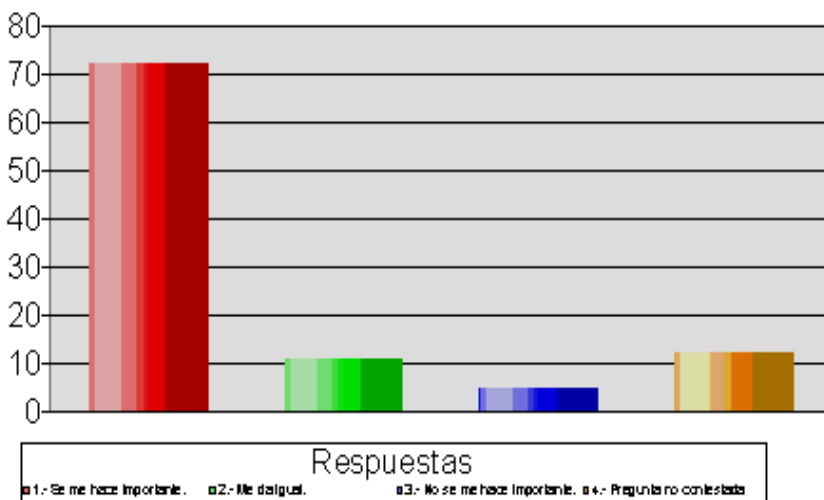
**Figura 52. Pregunta 20c, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Se me hace importante.	140.00	72.16
2.- Me da igual.	21.00	10.82
3.- No se me hace importante.	9.00	4.64
4.- Pregunta no contestada	24.00	12.37
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 40. Resultados PBG México, pregunta 20c.**



**Figura 53. Pregunta 20c, PBG México.**



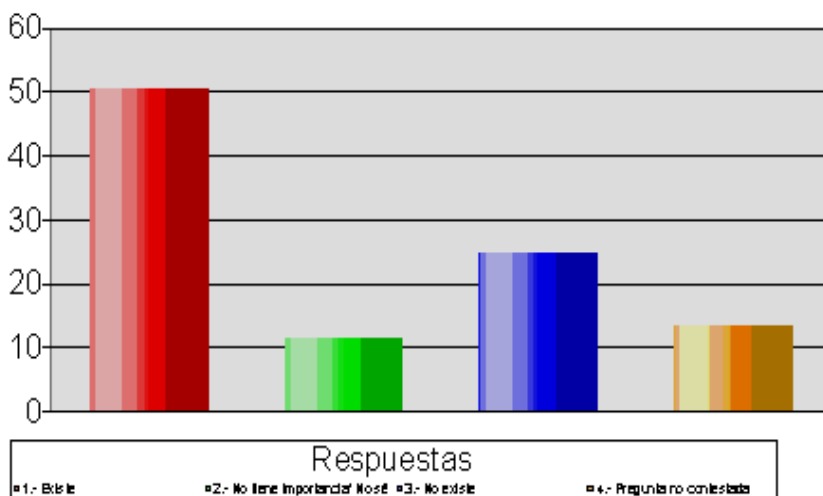
Pregunta 20 (cc): **Indique el nivel de concordancia con esos conceptos en su trabajo:**

**(c) Involucramiento en el proceso de decisión gerencial o de superiores.**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Existe	45.00	50.56
2.- No tiene importancia/ No sé	10.00	11.24
3.- No existe	22.00	24.72
4.- Pregunta no contestada	12.00	13.48
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 41. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20cc.**



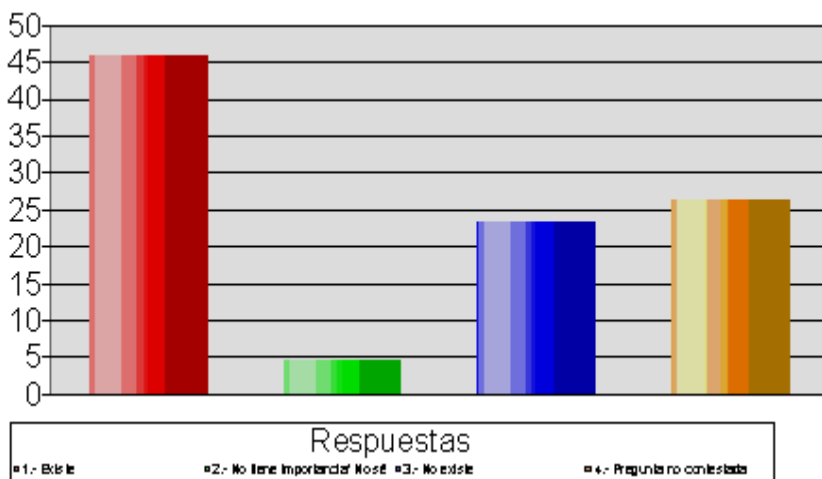
**Figura 54. Pregunta 20cc, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Existe	89.00	45.88
2.- No tiene importancia/ No sé	9.00	4.64
3.- No existe	45.00	23.20
4.- Pregunta no contestada	51.00	26.29
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 42. Resultados PBG México, pregunta 20cc.**



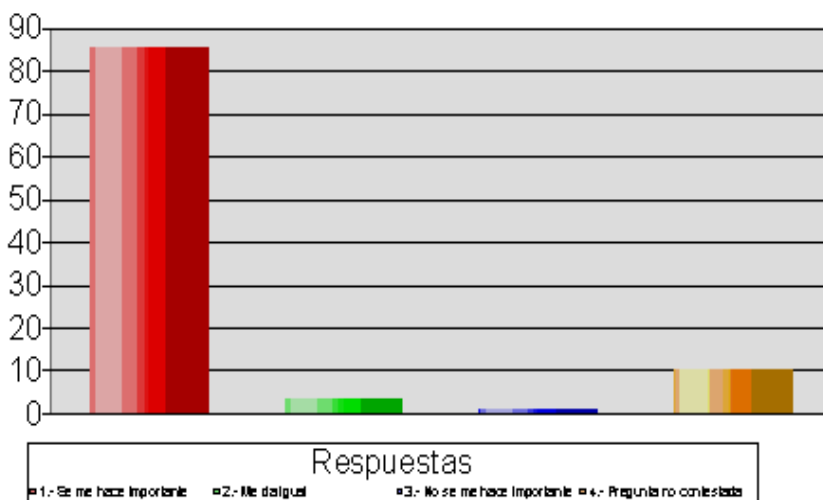
**Figura 55. Pregunta 20cc, PBG México.**

Pregunta 20 (d): **Indique su nivel de preferencia personal en cuanto a esos conceptos: (d) Acceso a información de la organización laboral.**

A) Cooperativa Pascual:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Se me hace importante	76.00	85.39
2.- Me da igual	3.00	3.37
3.- No se me hace importante	1.00	1.12
4.- Pregunta no contestada	9.00	10.11
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 43. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20d.**



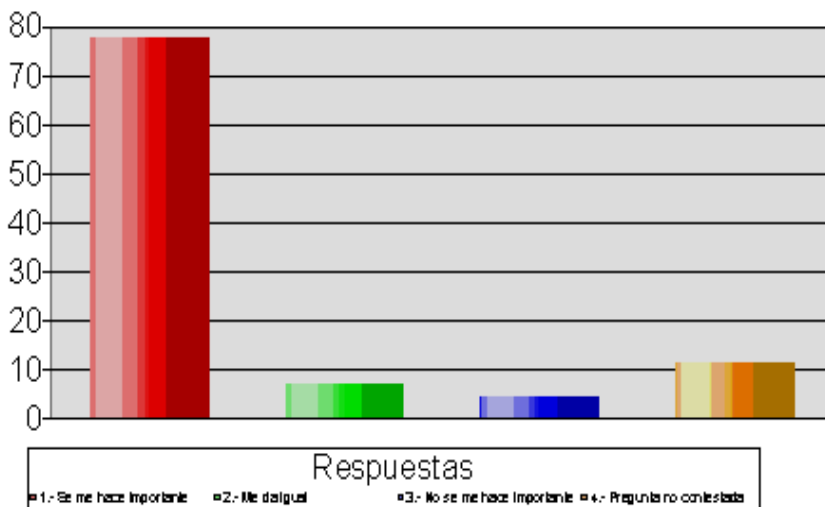
**Figura 56. Pregunta 20d, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Se me hace importante	151.00	77.84
2.- Me da igual	13.00	6.70
3.- No se me hace importante	8.00	4.12
4.- Pregunta no contestada	22.00	11.34
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 44. Resultados PBG México, pregunta 20d.**



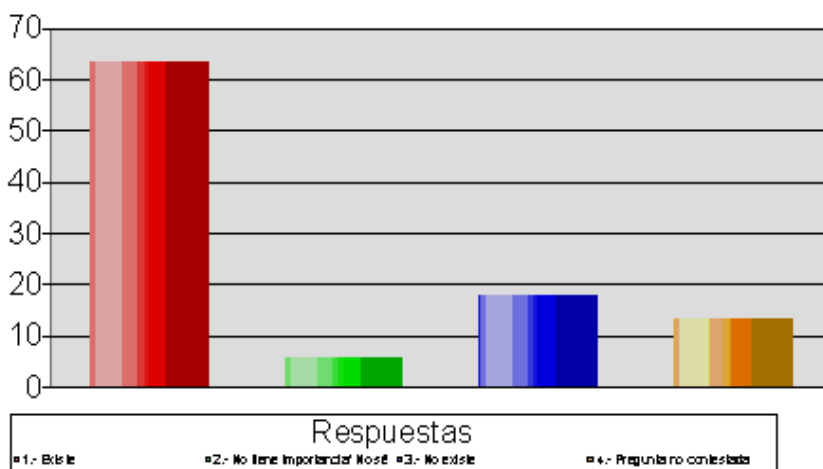
**Figura 57. Pregunta 20d, PBG México.**

Pregunta 20 (dd): **Indique el nivel de concordancia con esos conceptos en su trabajo: Acceso a información de la organización laboral.**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Existe	57.00	63.33
2.- No tiene importancia/ No sé	5.00	5.56
3.- No existe	16.00	17.78
4.- Pregunta no contestada	12.00	13.33
	0.00	0.00
Total	90.00	100.00

**Tabla 45. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20dd.**



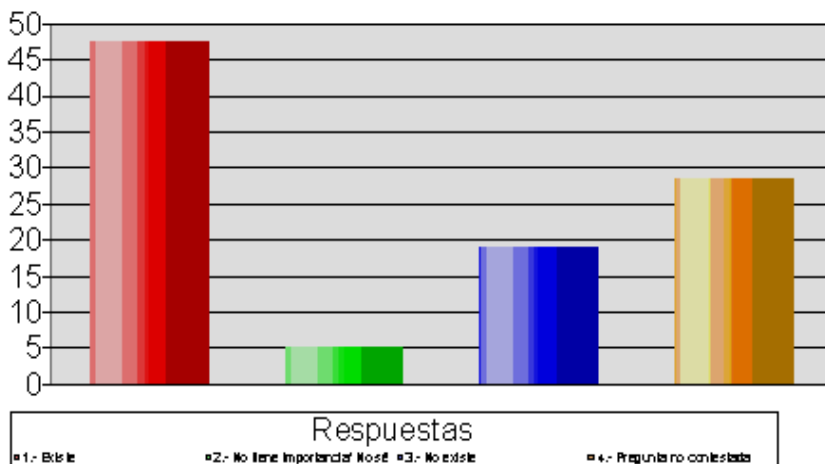
**Figura 58. Pregunta 20dd, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Existe	92.00	47.42
2.- No tiene importancia/ No sé	10.00	5.15
3.- No existe	37.00	19.07
4.- Pregunta no contestada	55.00	28.35
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 46. Resultados PBG México, pregunta 20dd.**



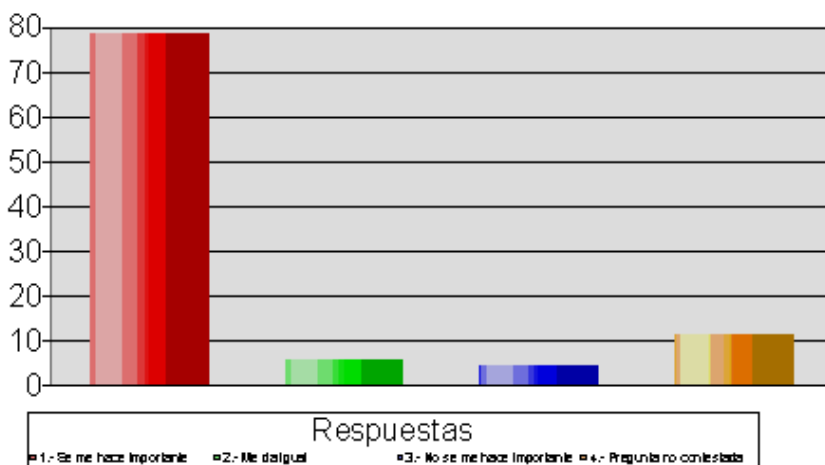
**Figura 59. Preguntas 20dd, PBG México.**

Pregunta 20 (e): **Indique su nivel de preferencia personal en cuanto a esos conceptos: Involucramiento en el proceso laboral más allá de la tarea asignada.**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Se me hace importante	70.00	78.65
2.- Me da igual	5.00	5.62
3.- No se me hace importante	4.00	4.49
4.- Pregunta no contestada	10.00	11.24
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 47. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20e.**



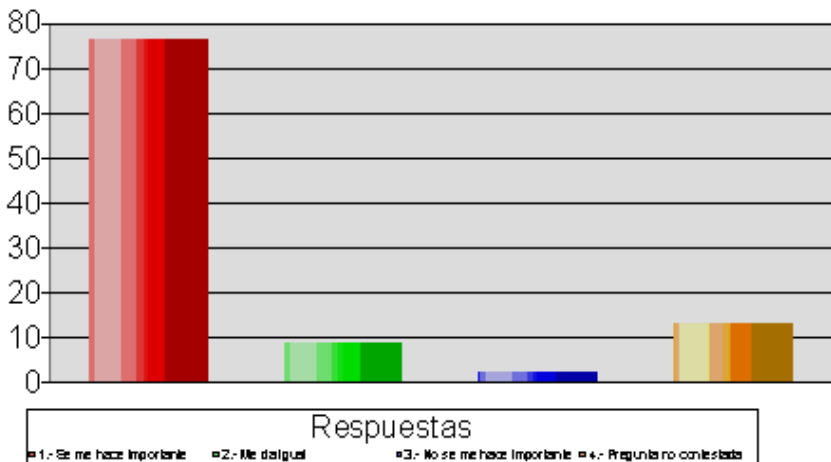
**Figura 60. Pregunta 20e, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Se me hace importante	148.00	76.29
2.- Me da igual	17.00	8.76
3.- No se me hace importante	4.00	2.06
4.- Pregunta no contestada	25.00	12.89
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 48. Resultados PBG México, pregunta 20e.**



**Figura 61. Pregunta 20e, PBG México.**

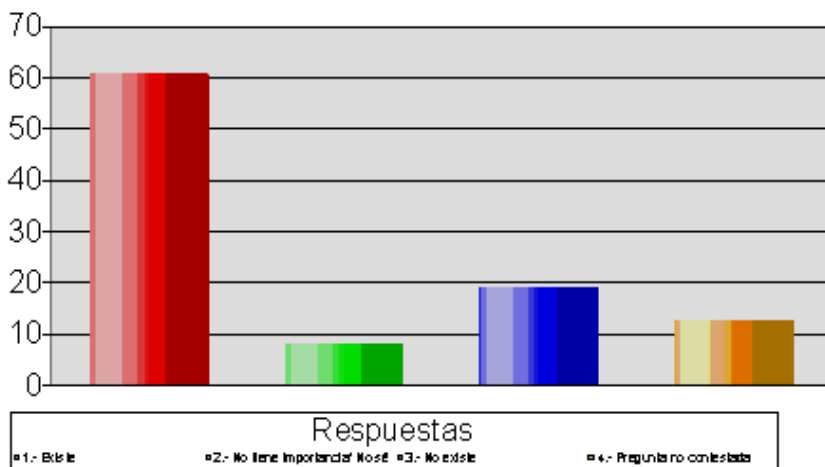


Pregunta 20 (ee): **Indique el nivel de concordancia con esos conceptos en su trabajo: Involucramiento en el proceso laboral más allá de la tarea asignada.**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Existe	54.00	60.67
2.- No tiene importancia/ No sé	7.00	7.87
3.- No existe	17.00	19.10
4.- Pregunta no contestada	11.00	12.36
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 49. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20ee.**



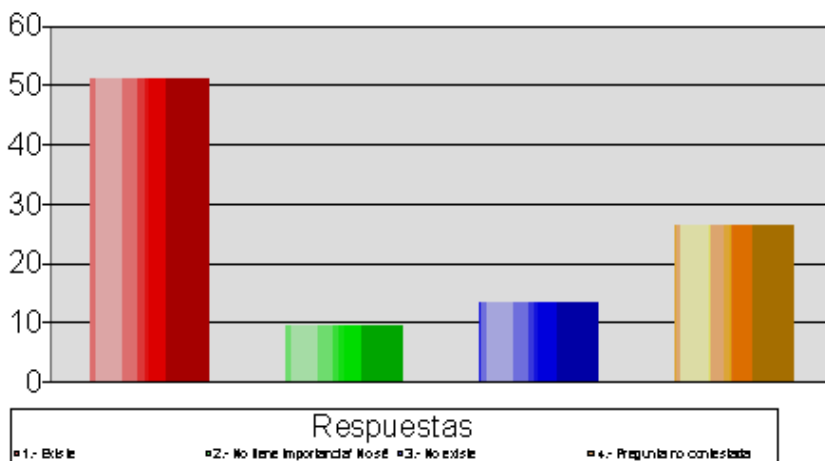
**Figura 62. Pregunta 20ee, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Existe	99.00	51.03
2.- No tiene importancia/ No sé	18.00	9.28
3.- No existe	26.00	13.40
4.- Pregunta no contestada	51.00	26.29
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 50. Resultados PBG México, pregunta 20ee.**



**Figura 63. Pregunta 20ee, PBG México.**

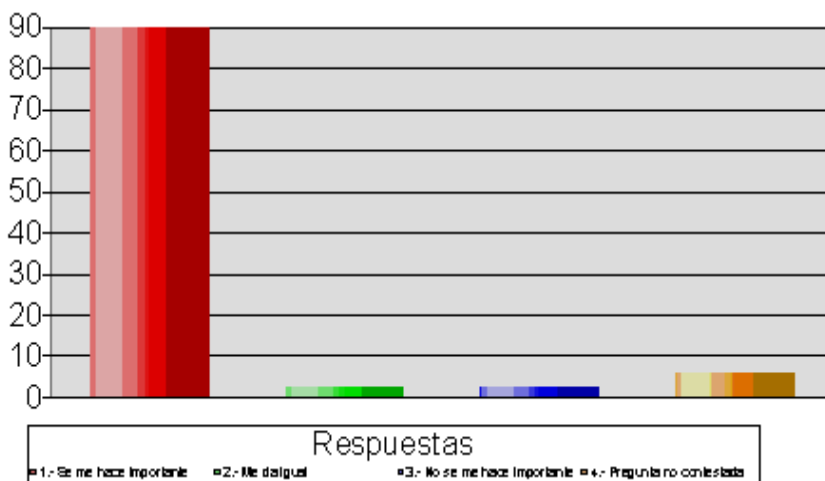
Pregunta 20 (f): **Indique su nivel de preferencia personal en cuanto a esos conceptos:**

**Sentimiento de tener un trabajo que me satisface, porque me siento orgulloso de él y percibo su importancia real.**

A) Cooperativa Pascual:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Se me hace importante	80.00	89.89
2.- Me da igual	2.00	2.25
3.- No se me hace importante	2.00	2.25
4.- Pregunta no contestada	5.00	5.62
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 51. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20f.**



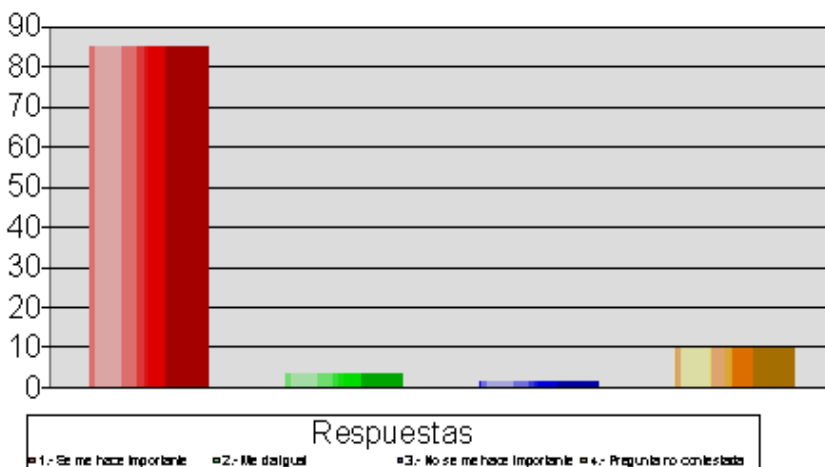
**Figura 64. Pregunta 20f, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Se me hace importante	165.00	85.05
2.- Me da igual	7.00	3.61
3.- No se me hace importante	3.00	1.55
4.- Pregunta no contestada	19.00	9.79
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 52. Resultados PBG México, pregunta 20f.**



**Figura 65. Pregunta 20f, PBG México.**

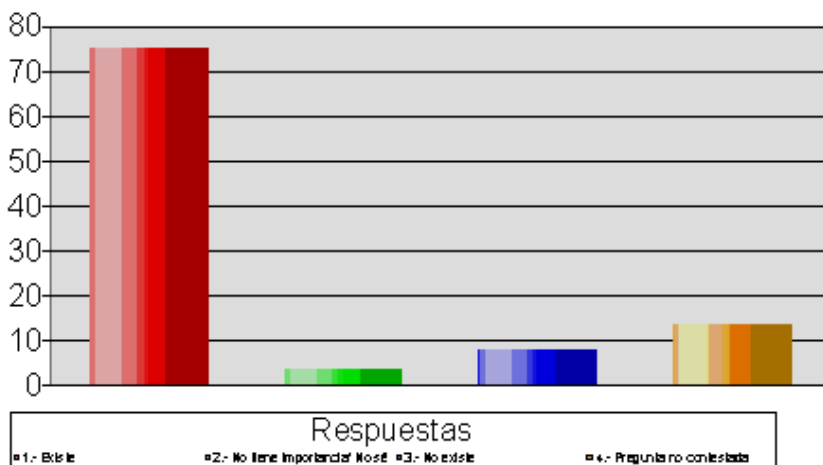
Pregunta 20 (ff): **Indique el nivel de concordancia con esos conceptos en su trabajo:**

**Sentimiento de tener un trabajo que me satisface, porque me siento orgulloso de él y percibo su importancia real.**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Existe	67.00	75.28
2.- No tiene importancia/ No sé	3.00	3.37
3.- No existe	7.00	7.87
4.- Pregunta no contestada	12.00	13.48
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 53. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 20ff.**



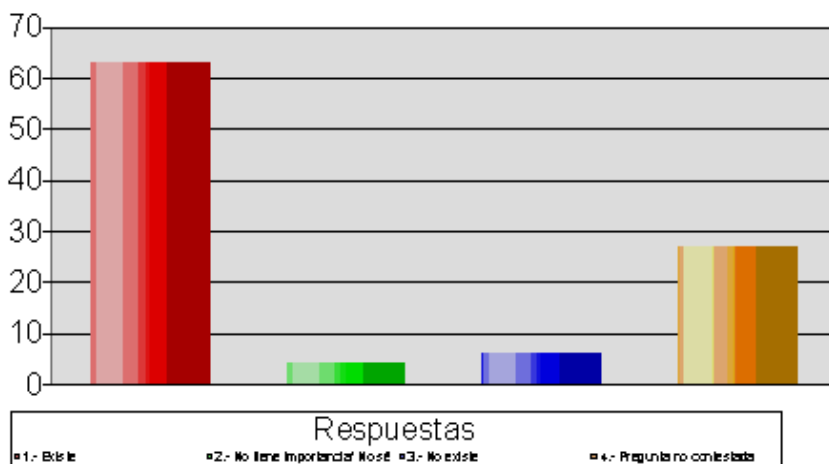
**Figura 66. Pregunta 20ff, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Existe	122.00	62.89
2.- No tiene importancia/ No sé	8.00	4.12
3.- No existe	12.00	6.19
4.- Pregunta no contestada	52.00	26.80
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 54. Resultados PBG México, pregunta 20ff.**



**Figura 67. Pregunta 20ff, PBG México.**

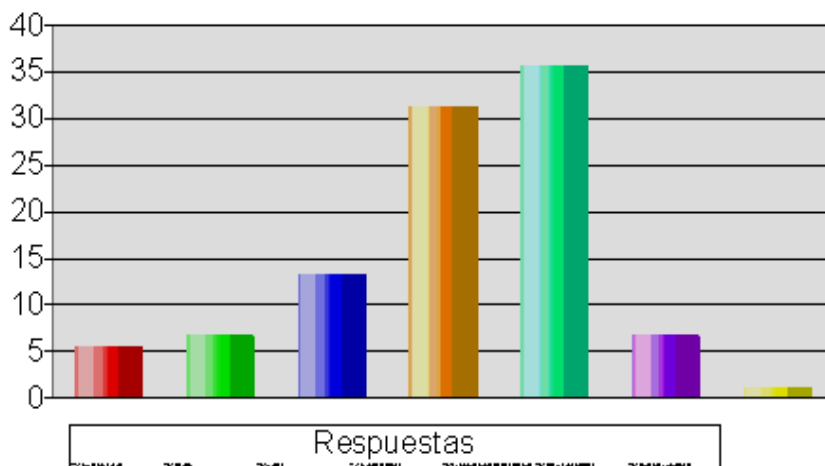
Mediciones de distancia de poder:

**Pregunta 5: ¿Qué tan seguido siente temor por expresar su desacuerdo frente a su supervisor o gerente?**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Muy frecuentemente	5.00	5.56
2.- Seguido	6.00	6.67
3.- A veces	12.00	13.33
4.- En pocas ocasiones	28.00	31.11
5.- En extremadamente escasas ocasiones	32.00	35.56
6.- Pregunta no contestada	6.00	6.67
7.- Cerrazones y prepotencias	1.00	1.11
Total	90.00	100.00

**Tabla 55. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 5.**



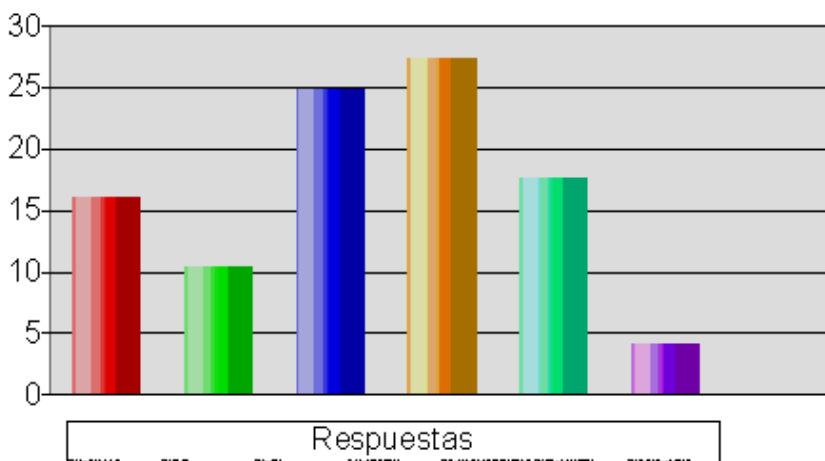
**Figura 68. Pregunta 5, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Muy frecuentemente	31.00	15.98
2.- Seguido	20.00	10.31
3.- A veces	48.00	24.74
4.- En pocas ocasiones	53.00	27.32
5.- En extremadamente escasas ocasiones	34.00	17.53
6.- Pregunta no contestada	8.00	4.12
7.- Cerrazones y prepotencias	0.00	0.00
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 56. Resultados PBG México, pregunta 5.**



**Figura 69. Pregunta 5, PBG México.**

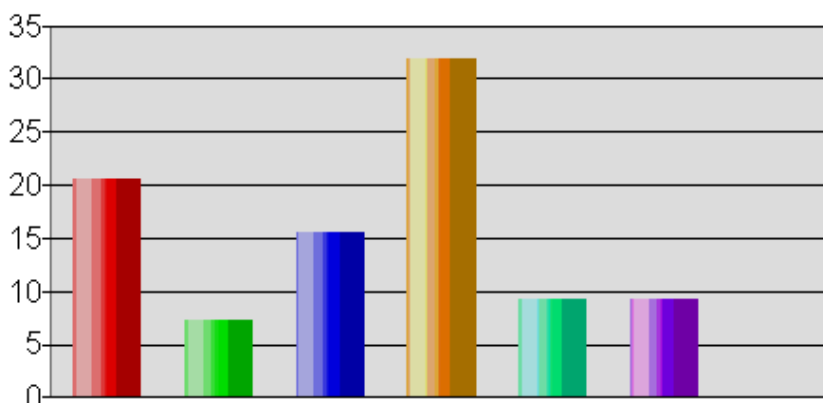


**Pregunta 6: ¿Cómo percibe el estilo de toma de decisiones de su supervisor o jefe inmediato?**

**A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- No toma en cuenta a mi opinión o punto de vista y solamente me comunica la decisión como un hecho.	20.00	20.62
2.- No toma en cuenta mi opinión o punto de vista, pero entiende las preocupaciones esenciales de uno.	7.00	7.22
3.- Me toma en cuenta, pregunta por mi opinión, pero decide muchas veces en contra de la opinión de uno, justificándose.	15.00	15.46
4.- Toma en cuenta a la opinión o punto de vista de uno y busca encontrar un acuerdo para ambas partes.	31.00	31.96
5.- Toma en cuenta la opinión o punto de vista de uno y la decisión se toma a partir de una votación.	9.00	9.28
6.- Mi supervisor o jefe no tiene sólo un estilo de toma de decisiones sino mezcla diferentes estilos.	9.00	9.28
7.- Pregunta no contestada.	0.00	0.00
	0.00	0.00
Total	97.00	100.00

**Tabla 57. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 6.**



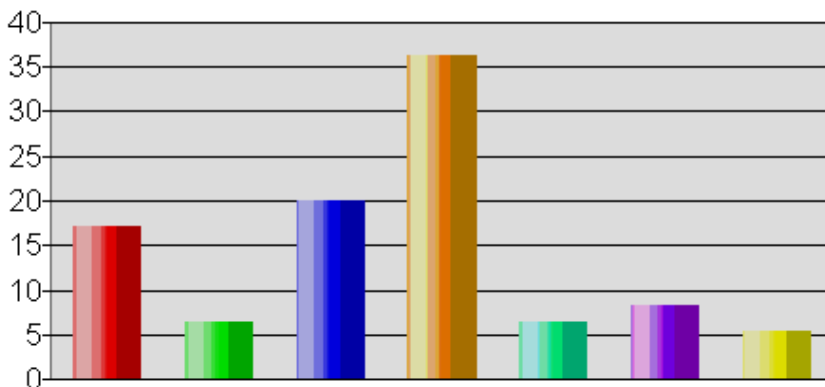
**Figura 70. Pregunta 6, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Respuesta		
1.- No toma en cuenta a mi opinión o punto de vista y solamente me comunica la decisión como un hecho.	35.00	17.16
2.- No toma en cuenta mi opinión o punto de vista, pero entiende las preocupaciones esenciales de uno.	13.00	6.37
3.- Me toma en cuenta, pregunta por mi opinión, pero decide muchas veces en contra de la opinión de uno, justificándose.	41.00	20.10
4.- Toma en cuenta a la opinión o punto de vista de uno y busca encontrar un acuerdo para ambas partes.	74.00	36.27
5.- Toma en cuenta la opinión o punto de vista de uno y la decisión se toma a partir de una votación.	13.00	6.37
6.- Mi supervisor o jefe no tiene sólo un estilo de toma de decisiones sino mezcla diferentes estilos.	17.00	8.33
7.- Pregunta no contestada.	11.00	5.39
	0.00	0.00
Total	204.00	100.00

**Tabla 58. Resultados PBG México, pregunta 6.**



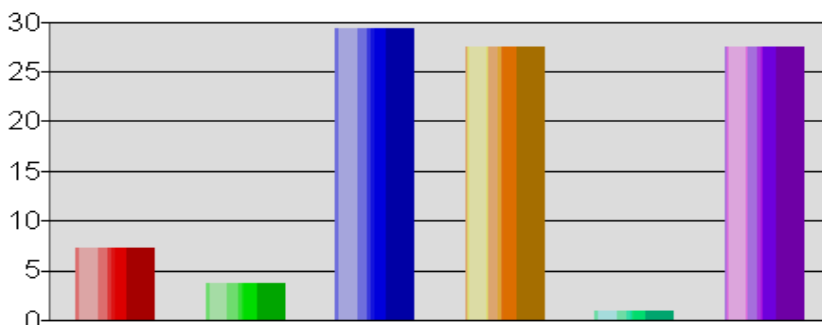
**Figura 71. Pregunta 6, PBG México.**

**Pregunta 7: ¿Cuál de los siguientes enunciados se acomoda más a sus preferencias personales en cuanto al comportamiento de un jefe?**

**A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Quiero que un jefe me diga lo que tengo que hacer sin complicarse la vida con muchas explicaciones.	8.00	7.34
2.- Quiero que un jefe me indique qué hacer y que sólo tome en cuenta mi seguridad social y laboral.	4.00	3.67
3.- Quiero que un jefe esté en comunicación conmigo y que frecuentemente me escuche y me consulte.	32.00	29.36
4.- Quiero que un jefe discute abiertamente conmigo sobre aspectos laborales y se llegue a un compromiso.	30.00	27.52
5.- Quiero que un jefe no me ordene nunca qué hacer y que llegue a acuerdos a base de votaciones.	1.00	0.92
6.- Creo que un jefe tiene que actuar de acuerdo a determinadas situaciones comportándose según ésta.	30.00	27.52
	0.00	0.00
Total	109.00	100.00

**Tabla 59. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 7.**



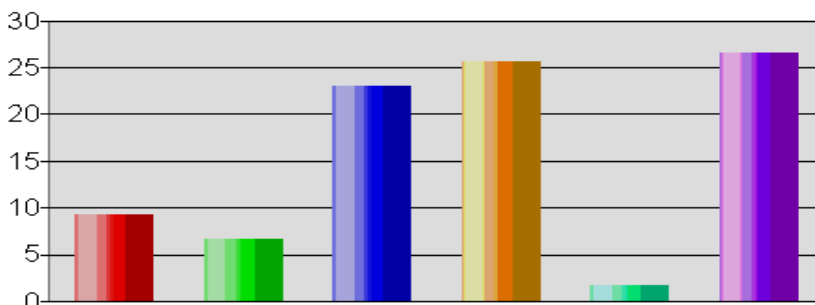
**Figura 72. Pregunta 7, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Quiero que un jefe me diga lo que tengo que hacer sin complicarse la vida con muchas explicaciones.	21.00	9.29
2.- Quiero que un jefe me indique qué hacer y que sólo tome en cuenta mi seguridad social y laboral.	15.00	6.64
3.- Quiero que un jefe esté en comunicación conmigo y que frecuentemente me escuche y me consulte.	52.00	23.01
4.- Quiero que un jefe discuta abiertamente conmigo sobre aspectos laborales y se llegue a un compromiso.	58.00	25.66
5.- Quiero que un jefe no me ordene nunca qué hacer y que llegue a acuerdos a base de votaciones.	4.00	1.77
6.- Creo que un jefe tiene que actuar de acuerdo a determinadas situaciones comportándose según ésta.	60.00	26.55
	0.00	0.00
Total	226.00	100.00

**Tabla 60. Resultados PBG México, pregunta 7.**



**Figura 73. Preguntas 7, PBG México.**

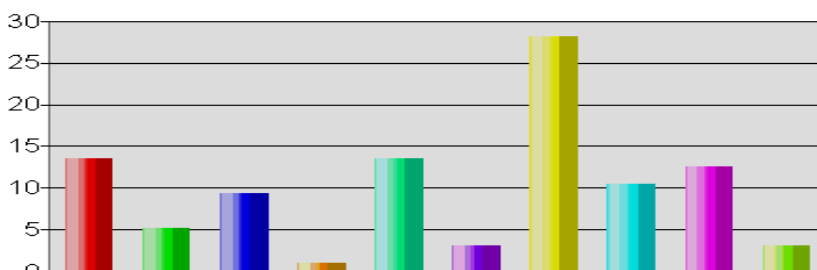
Pregunta 21: **Indique cuál de los dos siguientes enunciados le agrada más e indique su nivel de concordancia (en lo personal):**

- (A) **Las organizaciones requieren de jerarquías, porque existen expertos e individuos con habilidades muy desarrolladas...**
- (B) **Las organizaciones deben estructurarse de manera democrática, tienen una alta responsabilidad en contribuir al desarrollo de las habilidades que todos tenemos...**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- (A) Las organizaciones requieren de jerarquías, porque existen individuos con habilidades diferentes.	13.00	13.54
2.- (B) Las organizaciones deben estructurarse de manera democrática, tienen una alta responsabilidad...	5.00	5.21
3.- Totalmente de acuerdo	9.00	9.38
4.- De acuerdo	1.00	1.04
5.- Ni acuerdo ni en desacuerdo con ambos enunciados	13.00	13.54
6.- Pregunta no contestada	3.00	3.13
7.- Totalmente de acuerdo con (A)	27.00	28.13
8.- Totalmente de acuerdo con (B)	10.00	10.42
9.- De acuerdo con (A)	12.00	12.50
10.- De acuerdo con (B)	3.00	3.13
	0.00	0.00
Total	96.00	100.00

**Tabla 61. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 21.**



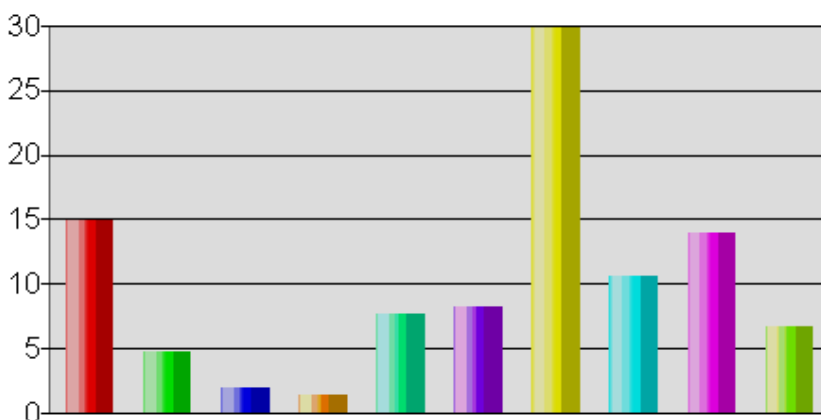
**Figura 74. Pregunta 21, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- (A) Las organizaciones requieren de jerarquías, porque existen individuos con habilidades diferentes.	31.00	14.90
2.- (B) Las organizaciones deben estructurarse de manera democrática, tienen una alta responsabilidad...	10.00	4.81
3.- Totalmente de acuerdo	4.00	1.92
4.- De acuerdo	3.00	1.44
5.- Ni acuerdo ni en desacuerdo con ambos enunciados	16.00	7.69
6.- Pregunta no contestada	17.00	8.17
7.- Totalmente de acuerdo con (A)	62.00	29.81
8.- Totalmente de acuerdo con (B)	22.00	10.58
9.- De acuerdo con (A)	29.00	13.94
10.- De acuerdo con (B)	14.00	6.73
	0.00	0.00
Total	208.00	100.00

**Tabla 62. Resultados PBG México, pregunta 21.**



**Figura 75. Pregunta 21, PBG México.**

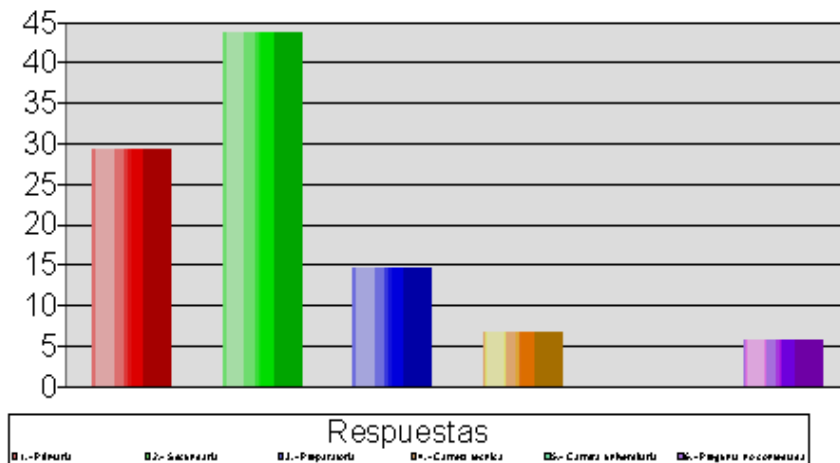
Mediciones de distancia de poder contra nivel educativo:

Pregunta 4: ¿Cuál es su nivel de estudios?

A) Cooperativa Pascual:

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Primaria	26.00	29.21
2.- Secundaria	39.00	43.82
3.- Preparatoria	13.00	14.61
4.- Carrera técnica	6.00	6.74
5.- Carrera universitaria	0.00	0.00
6.- Pregunta no contestada	5.00	5.62
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 63. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 4.**



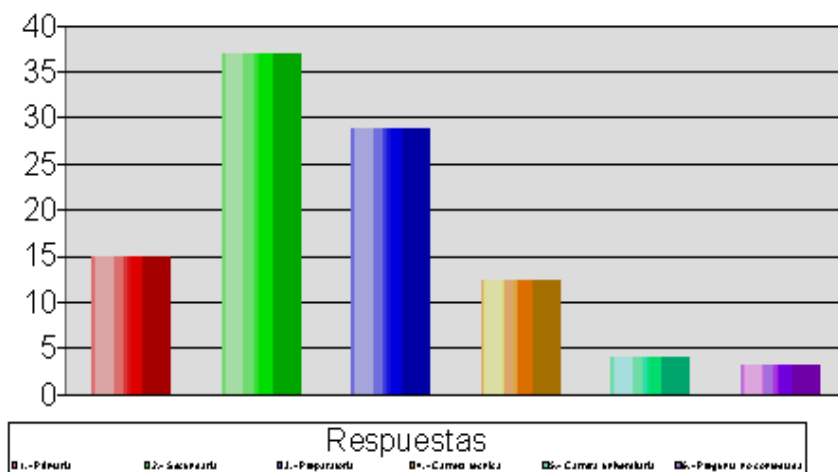
**Figura 76. Pregunta 4, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Primaria	29.00	14.87
2.- Secundaria	72.00	36.92
3.- Preparatoria	56.00	28.72
4.- Carrera técnica	24.00	12.31
5.- Carrera universitaria	8.00	4.10
6.- Pregunta no contestada	6.00	3.08
	0.00	0.00
Total	195.00	100.00

**Tabla 64. Resultados PBG México, pregunta 4.**



**Figura 77. Pregunta 4, PBG México.**

Para Pregunta 5 véase Tabla 55 (Cooperativa Pascual), Tabla 56 (PBG México), Figura 68 (Cooperativa Pascual) y Figura 69 (PBG México).



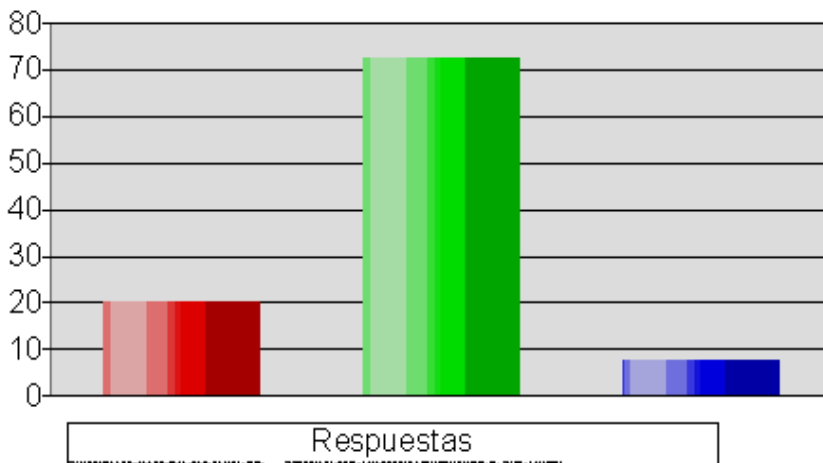
Mediciones de variables culturales-organizacionales:

**Pregunta 8: ¿Cuál de los dos siguientes enunciados es más importante para usted?**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- (A) Quiero disponer de tiempo libre, sentirme libre en mi trabajo y estar frente a un desafío.	18.00	20.00
2.- (B) Quiero que se me ofrezca un entrenamiento adecuado, que las condiciones de trabajo sean seguras...	65.00	72.22
3.- Pregunta no contestada	7.00	7.78
	0.00	0.00
Total	90.00	100.00

**Tabla 65. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 8.**



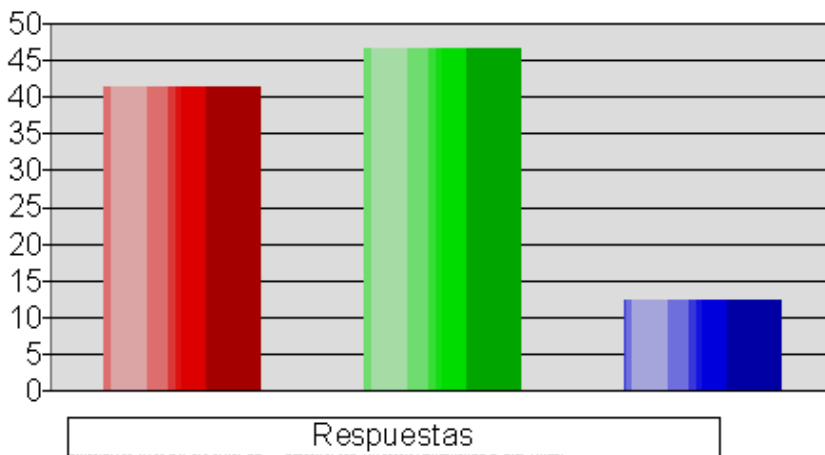
**Figura 78. Pregunta 8, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- (A) Quiero disponer de tiempo libre, sentirme libre en mi trabajo y estar frente a un desafío.	81.00	41.33
2.- (B) Quiero que se me ofrezca un entrenamiento adecuado, que las condiciones de trabajo sean seguras...	91.00	46.43
3.- Pregunta no contestada	24.00	12.24
	0.00	0.00
Total	196.00	100.00

**Tabla 66. Resultados PBG México, pregunta 8.**



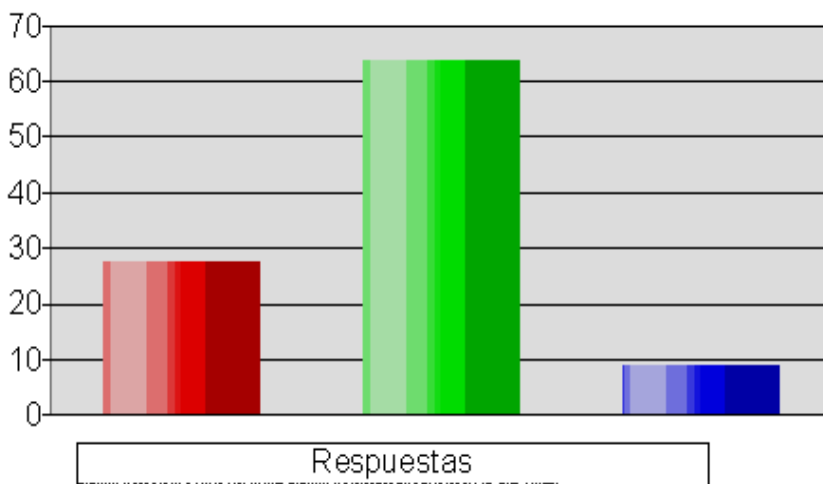
**Figura 79. Pregunta 8, PBG México.**

**Pregunta 9: ¿Cuál de los dos enunciados siguientes es más importante para usted?**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Creo que es importante contar con el apoyo familiar, que los niños y jóvenes aprendan a obedecer...	25.00	27.47
2.- Creo que es importante mostrarse solidario con los demás, llegar a ser feliz con lo que uno logre en su vida...	58.00	63.74
3.- Pregunta no contestada	8.00	8.79
	0.00	0.00
Total	91.00	100.00

**Tabla 67. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 9.**



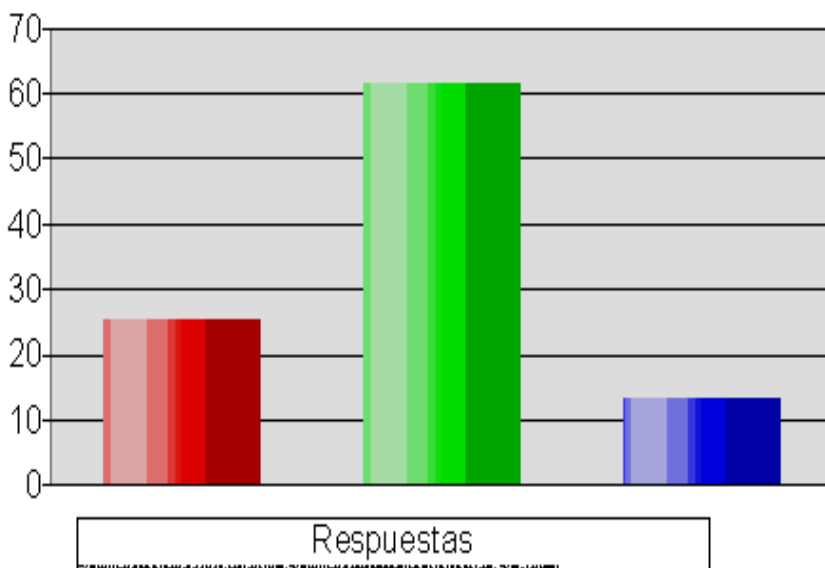
**Figura 80. Pregunta 9, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Creo que es importante contar con el apoyo familiar, que los niños y jóvenes aprendan a obedecer...	50.00	25.25
2.- Creo que es importante mostrarse solidario con los demás, llegar a ser feliz con lo que uno logre en su vida...	122.00	61.62
3.- Pregunta no contestada	26.00	13.13
	0.00	0.00
Total	198.00	100.00

**Tabla 68. Resultados PBG México, pregunta 9.**



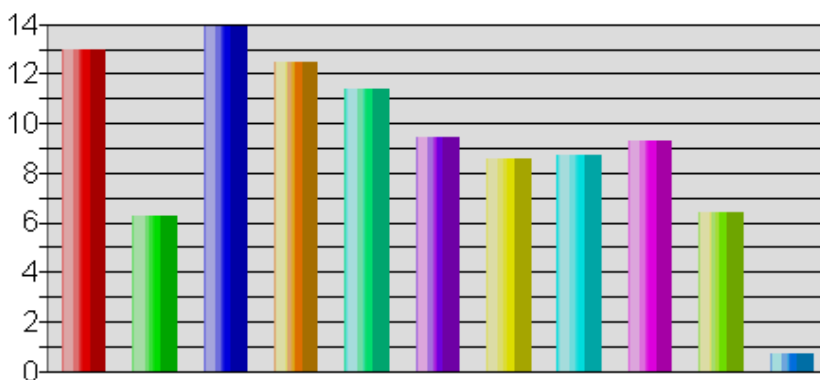
**Figura 81. Pregunta 9, PBG México.**

**Pregunta 10: ¿En su entidad o área laboral se utilizan y se implementan algunos de los siguientes conceptos?**

**A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Reglamento interno	73.00	12.99
2.- Código de conducta	35.00	6.23
3.- Registro de entrada/salida	78.00	13.88
4.- Castigos por llegar tarde	70.00	12.46
5.- Castigos por ausencias injustificadas	64.00	11.39
6.- Manuales de seguridad laboral	53.00	9.43
7.- Manual de procedimientos	48.00	8.54
8.- Descripción de puestos y cargos	49.00	8.72
9.- Contratos laborales escritos	52.00	9.25
10.- Manual de la organización	36.00	6.41
11.- Pregunta no contestada	4.00	0.71
	0.00	0.00
Total	562.00	100.00

**Tabla 69. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 10.**



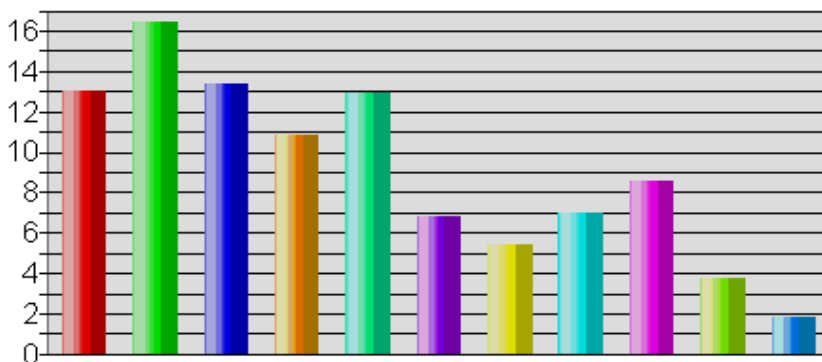
**Figura 82. Pregunta 10, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Reglamento interno	123.00	13.06
2.- Código de conducta	155.00	16.45
3.- Registro de entrada/salida	126.00	13.38
4.- Castigos por llegar tarde	102.00	10.83
5.- Castigos por ausencias injustificadas	122.00	12.95
6.- Manuales de seguridad laboral	64.00	6.79
7.- Manual de procedimientos	51.00	5.41
8.- Descripción de puestos y cargos	66.00	7.01
9.- Contratos laborales escritos	81.00	8.60
10.- Manual de la organización	35.00	3.72
11.- Pregunta no contestada	17.00	1.80
	0.00	0.00
Total	942.00	100.00

**Tabla 70. Resultados PBG México, pregunta 10.**



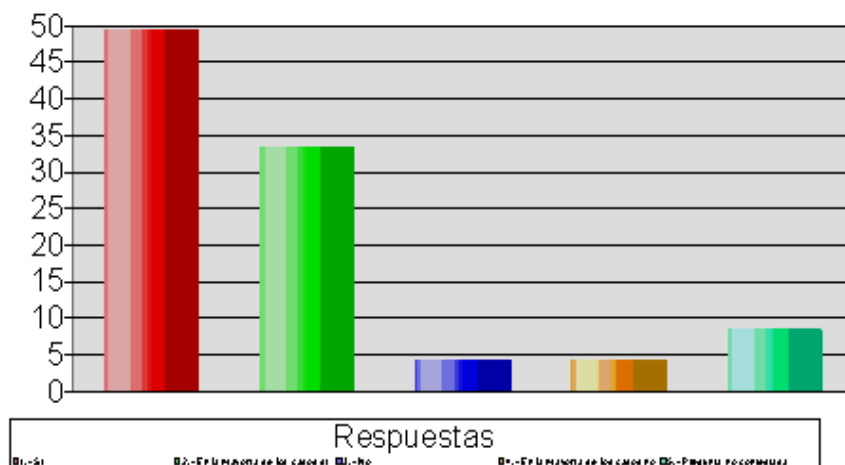
**Figura 83. Pregunta 10, PBG México.**

**Pregunta 11: ¿Percibe que los conceptos anteriores se usan e implementan de manera justificada y correcta en su trabajo?**

**A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Sí	46.00	49.46
2.- En la mayoría de los casos sí	31.00	33.33
3.- No	4.00	4.30
4.- En la mayoría de los casos no	4.00	4.30
5.- Pregunta no contestada	8.00	8.60
	0.00	0.00
Total	93.00	100.00

**Tabla 71. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 11.**



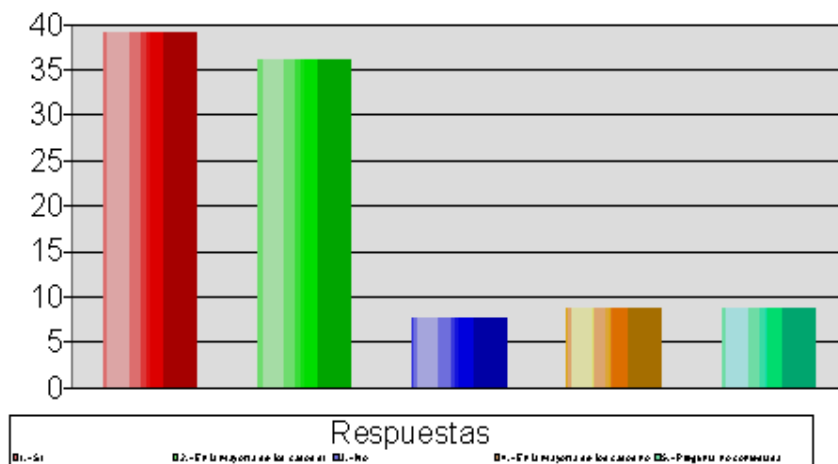
**Figura 84. Pregunta 11, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Sí	77.00	39.09
2.- En la mayoría de los casos sí	71.00	36.04
3.- No	15.00	7.61
4.- En la mayoría de los casos no	17.00	8.63
5.- Pregunta no contestada	17.00	8.63
	0.00	0.00
Total	197.00	100.00

**Tabla 72. Resultados PBG México, pregunta 11.**



**Figura 85. Pregunta 11, PBG México.**

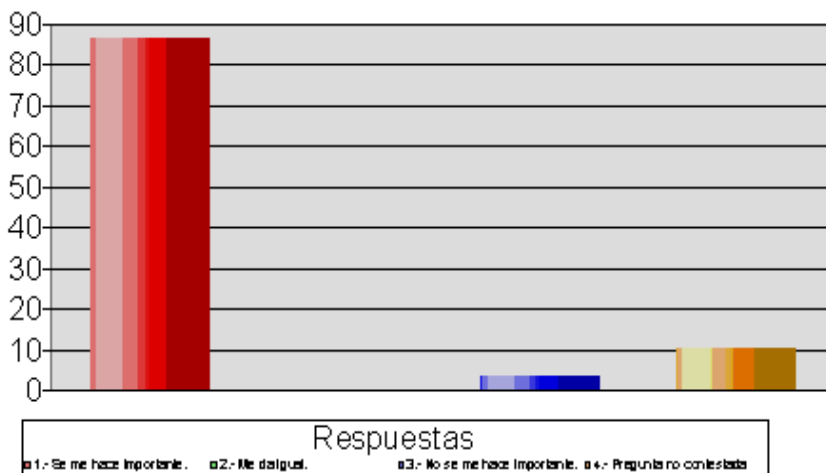


**Pregunta 19: ¿Qué tan importante es para usted (en lo personal) que se tome en cuenta a su esfuerzo individual en el trabajo?**

**A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Se me hace importante.	77.00	86.52
2.- Me da igual.	0.00	0.00
3.- No se me hace importante.	3.00	3.37
4.- Pregunta no contestada	9.00	10.11
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 73. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 19.**



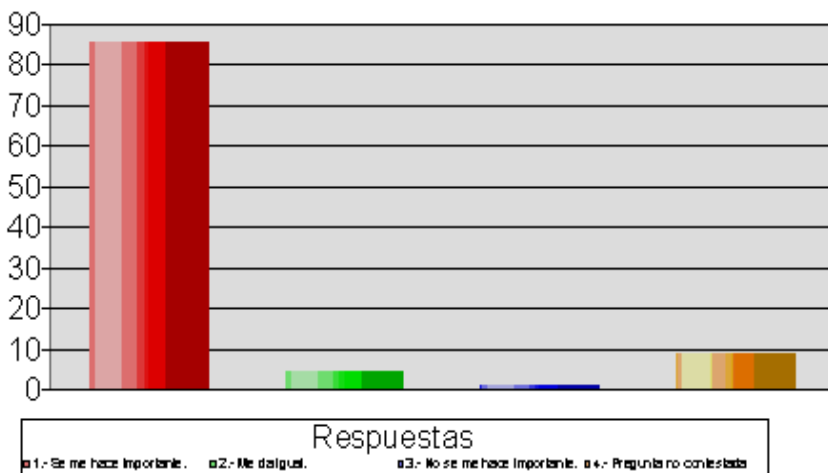
**Figura 86. Pregunta 19, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Se me hace importante.	166.00	85.57
2.- Me da igual.	9.00	4.64
3.- No se me hace importante.	2.00	1.03
4.- Pregunta no contestada	17.00	8.76
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 74. Resultados PBG México, pregunta 19.**



**Figura 87. Pregunta 19, PBG México.**

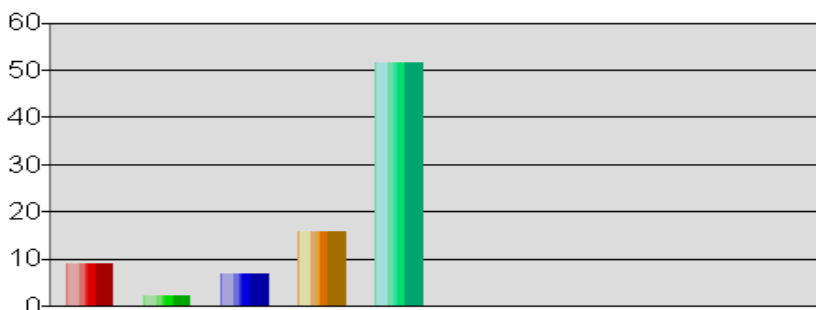
Mediciones de capacidad de innovación:

**Pregunta 14: ¿Qué tan seguido cambian los procesos y procedimientos laborales (cambio en el orden de los labores, cambio en la asignación de labores, etc.)?**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Mensualmente	8.00	8.99
2.- Trimestralmente	2.00	2.25
3.- Cada seis meses	6.00	6.74
4.- Anualmente	14.00	15.73
5.- Desde que trabajo aquí no ha cambiado nada en mis labores.	46.00	51.69
6.- Cada dos a cinco años	0.00	0.00
7.- Pregunta no contestada	0.00	0.00
8.- Diario	0.00	0.00
9.- Cada semana	0.00	0.00
10.- Cuando se encuentran mejoras en los procesos se cambian	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 75. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 14.**



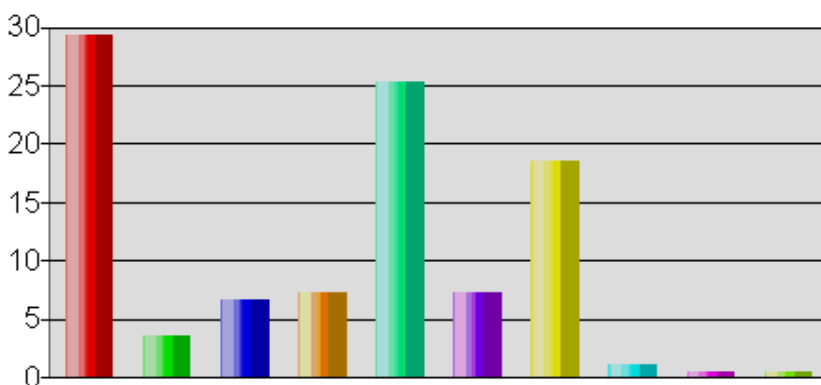
**Figura 88. Pregunta 14, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Mensualmente	57.00	29.38
2.- Trimestralmente	7.00	3.61
3.- Cada seis meses	13.00	6.70
4.- Anualmente	14.00	7.22
5.- Desde que trabajo aquí no ha cambiado nada en mis labores.	49.00	25.26
6.- Cada dos a cinco años	14.00	7.22
7.- Pregunta no contestada	36.00	18.56
8.- Diario	2.00	1.03
9.- Cada semana	1.00	0.52
10.- Cuando se encuentran mejoras en los procesos se cambian	1.00	0.52
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 76. Resultados PBG México, pregunta 14.**



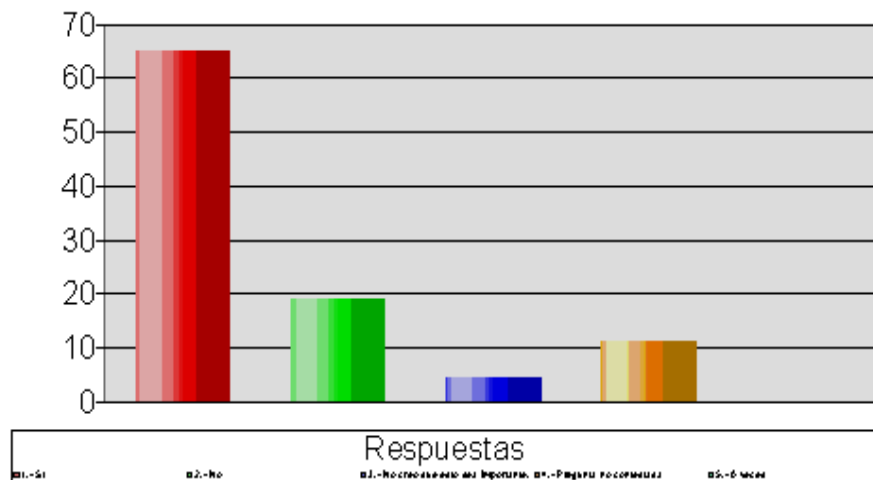
**Figura 89. Pregunta 14, PBG México.**

**Pregunta 15: ¿Usted se siente animado e incentivado por su organización laboral o sus superiores de hacer propuestas de mejora en los procedimientos laborales?**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Sí	58.00	65.17
2.- No	17.00	19.10
3.- No creo que esto sea importante.	4.00	4.49
4.- Pregunta no contestada	10.00	11.24
5.- A veces	0.00	0.00
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 77. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 15.**



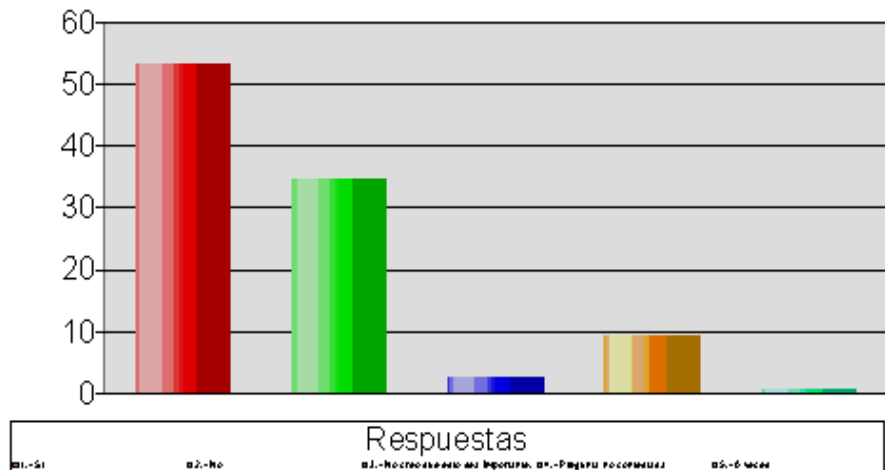
**Figura 90. Pregunta 15, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Sí	103.00	53.09
2.- No	67.00	34.54
3.- No creo que esto sea importante.	5.00	2.58
4.- Pregunta no contestada	18.00	9.28
5.- A veces	1.00	0.52
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 78. Resultados PBG México, pregunta 15.**



**Figura 91. Pregunta 15, PBG México.**

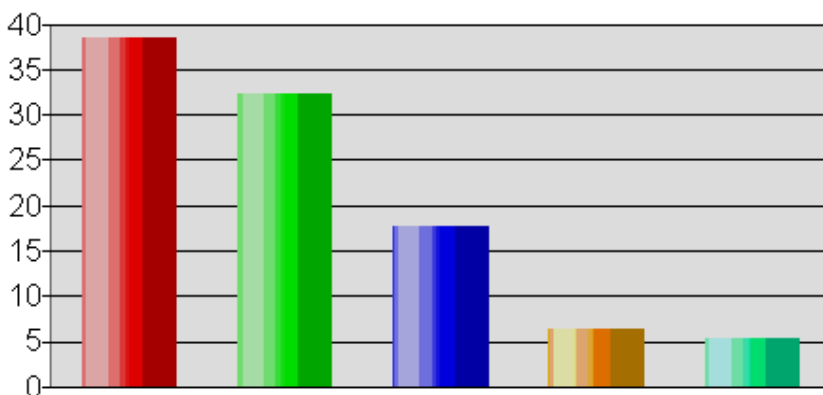
Mediciones de niveles de colaboración:

**Pregunta 12: ¿Cómo califica el nivel de colaboración con sus compañeros de trabajo?**

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Cada quien hace lo que tiene que hacer.	37.00	38.54
2.- Entre compañeros nos ponemos de acuerdo quién hace qué.	31.00	32.29
3.- A veces uno tiene que hacer el trabajo de un compañero o colega (sustituirlo, ayudarlo etc.).	17.00	17.71
4.- Generalmente cambiamos de cargos entre compañeros para tener tareas distintas y diversas.	6.00	6.25
5.- Pregunta no contestada	5.00	5.21
	0.00	0.00
Total	96.00	100.00

**Tabla 79. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 12.**



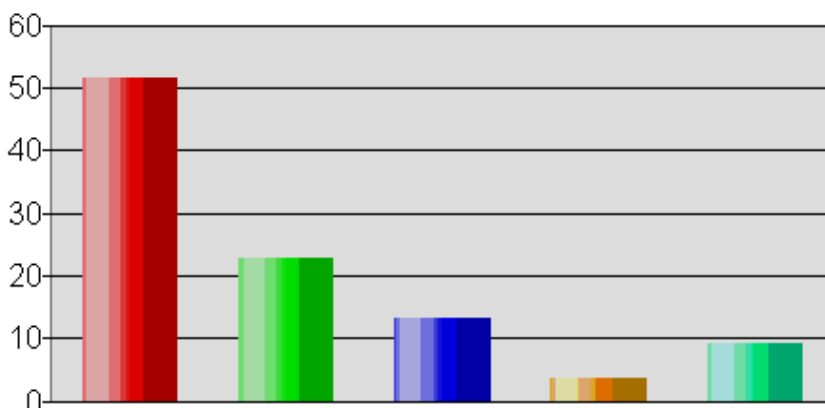
**Figura 92. Pregunta 12, Cooperativa Pascual.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Cada quien hace lo que tiene que hacer.	102.00	51.52
2.- Entre compañeros nos ponemos de acuerdo quién hace qué.	45.00	22.73
3.- A veces uno tiene que hacer el trabajo de un compañero o colega (sustituirlo, ayudarlo etc.).	26.00	13.13
4.- Generalmente cambiamos de cargos entre compañeros para tener tareas distintas y diversas.	7.00	3.54
5.- Pregunta no contestada	18.00	9.09
	0.00	0.00
Total	198.00	100.00

**Tabla 80. Resultados PBG México, pregunta 12.**



**Figura 93. Pregunta 12, PBG México.**



Pregunta 13 (pregunta abierta): **¿Cuáles son tareas dentro de su trabajo donde colabora directamente con su compañero (o colega) u otras personas en general?**

A continuación se reproducen las respuestas a esta pregunta abierta de encuestados de ambas entidades:

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

**Tabla 81. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 13.**

- 1 Trabajar en equipo
- 2 Hacer nuestro trabajo bien de calidad.
- 3 Nos apoyamos entre todos.<sup>761</sup>
- 5 Hago lo que tengo que hacer solo o con mis compañeros.
- 6 Cargarla unida.
- 9 Trabajo en equipo
- 10 Traer la unidad limpia y en la ruta del trabajo.  
Se ofrece el producto y dar un buen servicio al cliente.
- 11 Trabajamos en conjunto para que nuestro trabajo sea de calidad.
- 13 Trabajamos ordenadamente y cumplimos lo que tenemos que hacer.  
Necesitamos Cooperativa en México.
- 14 En algunos trabajos.
- 15 Ofrecer nuestros productos con eficacia, servicio y honradez.
- 16 Hacer su trabajo que le corresponde a los demás...
- 17 Es la de ensamblar motores y detallarlos para cuando alguna unidad requiera el cambio, esto es con ayuda de un compañero más.
- 18 Pintar las unidades de reparto.
- 22 Nos o me dedico exclusivamente a mi tarea encomendada.

---

<sup>761</sup> (Tabla 81 continúa en la siguiente página.)

- 23 En la ruta de reparto por la comunicación que existe.
- 24 Reparto del producto en las tiendas y hacer las notas de los clientes.
- 25 Surtir productos, ofrecer todos los productos, cuidar, mantener y limpiar la unidad.
- 27 Sacar copias y contestar llamadas telefónicas.
- 28 Varidas
- 31 Soy hojalatero de profesión; y soy el mil usos de hecho. Soldo, reparo, elaboro, etc.
- 32 Controlar entrada y salida de producto terminado.
- 33 En algunas ocasiones me quedo como encargado de turno o ayudo a subir una caja de velocidades o a subir muelles en la camioneta que las lleva a cambiar etc.
- 34 Cargar, descargar, manejar y muchas cosas más.
- 36 Revisión de petacas, bultos, mochilas, supervisión de personal
- 37 Resguardar la seguridad del personal, materiales e instalaciones en general...
- 38 Planeación y administración de ventas.
- 40 Ni una, yo trabajo solo.<sup>762</sup>
- 41 Ninguno.
- 42 Cargar y descargar.
- 43 Salir o vender producto.
- 45 Nosotros somos 3 compañeros y hacemos equipo perfecto y sacamos el trabajo los 3.
- 46 Realizar labor de venta, interactuar con los clientes y lo relacionado al manejo de los productos que se le entregan a los clientes.
- 47 Al servicio al cliente.
- 48 Somos vendedores y los tres ofrecemos nuestros productos.

---

<sup>762</sup> (Tabla 81. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 13. continúa en la siguiente página.)

- 49 Dar un buen servicio al cliente.
- 50 Conduzco una unidad, vendo mis productos, cargo la unidad y liquido la venta.
- 51 Principalmente como somos de ventas nuestro trabajo es surtir todas misc-que nos tocan en ruta. Todos nos ayudamos a surtir las misc – unos descargamos el producto, otros hacemos promociones que dejamos en tiendas, otro se encarga de cobrar, otro compañero maneja. Todos nos ayudamos parejo o sea que trabajamos en gran unidad y armonía.
- 52 En ventas
- 54 Ayudándoles a cargar o se sienten mal de salud: yo les ayudo.
- 55 Cuando se acomodan las "zonas" en su lugar para que salgan.
- 57 Cuando se carga la unidad de reparto y cuando se surte la carga.
- 58 Gerencia ventas<sup>763</sup>.
- 59 ...es vender el producto que fabricamos por el bienestar de la cooperativa.
- 61 Como chofer que soy les tengo que ayudar a cargar caja y hacer sus notas.
- 62 Registro de productos que trae cada unidad de carga y proporcionar esta información al área de bodegas y liquidaciones.
- 63 Agente y ayudante a la vez.
- 64 Reparación de unidades en servicio eléctrico.
- 65 Checar que todo esté en orden y en perfectas condiciones tanto como La unidad de reparto y carga completa. Ofrecer todas las presentaciones de bebida refrescante y promociones.
- 66 Hacerle el servicio de lavado y engrase a las unidades.
- 67 Departamento automotriz le damos servicio a los vehículos de transporte.
- 68 Colaborar con compañerismo en la tarea.

---

<sup>763</sup> (Tabla 81. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 13. continúa en la siguiente página.)

- 71 Manejar, meter promociones y billete y bonificar
- 73 Con compañeros y otras personas en general.
- 74 El cumplimiento del trabajo.
- 75 Vigilar y checar al personal del interior en sus diferentes áreas.
- 76 Manuales escritos
- 78 Resguardar bienes e inmuebles de la Cooperativa.
- 79 Apoyando, abriendo puertas, en los recorridos de rutina para am-  
norar la carga de trabajo.
- 80 Administrativas y de organización.
- 82 Respetar jerarquías por cuestión de trabajo.
- 84 Buscar clientes nuevos.
- 85 Recibimos información de nuestros superiores y después informamos  
a nuestros vendedores las indicaciones adecuadas por las ventas y  
también apoyo a todos los vendedores y ayudantes.
- 86 Estar al tanto de la venta diaria, dar atención a clientes, capturar  
nuevos.
- 88 Revisar que se aplique correctamente el trabajo de los vendedores.
- 89 Reuniones y en algunas complicaciones directamente del ramo.

Observaciones:

4, 7-8, 12, 19-21, 26, 29-30, 35, 39, 44, 53, 56, 60, 69-70, 72, 77,  
81, 83 y 87 no contestaron a la pregunta.

**Tabla 81. Resultados Cooperativa Pascual, pregunta 13.**

Misma pregunta:

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

**Tabla 82. Resultados PBG México, pregunta 13.**

- 2 Casi en todo.<sup>764</sup>
- 8 Principalmente soy un área de servicio, orientar y facilitar el apoyo de mis compañeros.
- 11 Prácticas de mercadeo y juntas informativas
- 12 Suplirlo en el mercado (área de ventas) cuando algún compañero falta o sea ir a vender el producto a una zona específica.
- 13 Conseguir un objetivo en común. Triunfar sobre los demás.
- 15 Liderazgo
- 17 En ventas
- 18 Apoyar a los promotores suplentes con sus rutas.
- 19 No colaboro.
- 20 Apoyar si tiene alguna duda sobre el plan de trabajo y comunicación con los vendedores para poder entregar el producto al cien por ciento.
- 22 Atender al cliente en las necesidades de mercado en el cual conven- gan a ambos, y ser objetivos sobre la venta.
- 23 Contraloría: seguimiento a cobro de saldos; Gerente General: planeación de resultados; promotores: seguimiento a sus actividades de ventas.
- 24 Apoyamos mutuamente.
- 25 Tomo pedidos.
- 28 Brindar servicio y atención al cliente. Vendemos bebidas refrescantes.
- 29 En los procesos de la venta así como en el análisis de nuestros resulta- dos.
- 31 Cubrir rutas.
- 33 Llegar puntual en la mañana, checar mi tarjeta...salir a ruta indicándo- la al vigilante a qué ruta voy, negociar con los dientes,...

---

<sup>764</sup> (Tabla 82 continúa en la siguiente página.)

- 34 Apoyando en entregar sus pedidos.
- 35 Vender refrescos y acomodarlos.
- 36 En clínicas de mercadeo o ventas.
- 37 Ventas
- 38 Entrega de cosas o cubrir su ruta.
- 39 Labor de venta y reconocimiento de rutas.
- 40 Vender
- 41 Apoyarlos cuando se enferman.
- 42 Tener bien el mercado.
- 43 En las mañanas para ponernos de acuerdo de las actividades del día.
- 44 En la preventa y entrega de nuestros productos
- 45 Checar los objetivos por equipo cuanto nos falta para cubrir porcentajes de visita y compra para el equipo etc.
- 47 Generando la venta
- 48 Promover la distribución de los productos para generar mejores ventas.
- 49 por mercadear enfriadores
- 51 Enseñar el manejo de la hand held.
- 52 Estar puntual en juntas informativas, llevar acabo actividades que nos solicita la empresa.
- 56 Ponerse de acuerdo cómo lograr los objetivos del día para finalizar el mes muy bien.
- 57 La preventa (una buena negociación para evitar rechazos)
- 59 Lo primero y lo más importante es el servicio al cliente, alcanzar los objetivos que nos ponen o tareas antes de salir del Cedis.
- 60 Tratar de cumplir los objetivos que encomienda la empresa de igual como equipo de trabajo.<sup>765</sup>
- 62 Ayudarles hacer su trabajo.
- 64 Cuando estamos en clínica de ventas o en clínica de mercadeo

---

<sup>765</sup> (Tabla 82. Resultados PBG México, pregunta 13. continúa en la siguiente página.)

- 65 Llegar temprano, no faltar, cumplir con los objetivos del día puestos por el supervisor.
- 66 En las juntas la estadística de avances.
- 67 Como promotor se colabora con el vendedor... , con el J.T., gerente en ocasiones y con compañeros como apoyo.
- 68 Otras personas como son los clientes de ruta.
- 70 Entrega de información, planeación de objetivos, validación de visitas saliendo a campo, captación de clientes nuevos<sup>766</sup>.
- 71 Recopilación y envío de información
- 72 Uno hace facturas, otro manda rechazos, otro acomoda las rutas de entrega, es decir saca la operación
- 73 Las labores de oficina en organizar los materiales y definimos las labores.
- 74 Solicitud de material de trabajo, organizar personal para las rutas de Entrega, facturación (ISSSTES)
- 75 Hacer las cosas bien.
- 77 Bajar cajas
- 78 Descargar el camión totalmente
- 79 Surtir las tiendas, descargar el camión
- 80 A la hora de acomodar el producto
- 83 Bajar cajas
- 84 Entregar pedidos
- 86 Bajar y subir cajas
- 87 Las tareas son acomodar las tarimas que van todas encimadas
- 89 Lo que tengo que hacer es de acuerdo a lo que dice nuestro puesto de trabajo de ambos
- 90 Contar la carga del camión, acomodar la carga
- 91 A la hora de descargar el camión
- 92 Haciendo un itinerario de trabajo y cumpliéndolo juntos

---

<sup>766</sup> (Tabla 82. Resultados PBG México, pregunta 13. continúa en la siguiente página.)

- 96 Surtir tiendas
- 103 Poder tener comunicación para poder entregar todos los pedidos
- 104 En nuestro caso manejar la unidad en ocasiones, cobrar y liquidar
- 106 Carga y conteo de productos en camiones
- 110 Limpieza general
- 112 Trabajo en equipo, ayuda a los compañeros<sup>767</sup>
- 114 Hacer cargas y mantener mi área de trabajo limpio
- 117 Operacional
- 120 Checada de entrada y salida de camiones y trailer, conteo de bodega, conteo de producto de salida de bodega, recargas
- 122 Hacer cargas y mantener limpio
- 123 Cargar y descargar
- 127 Hacer cargas
- 128 Trabajar por mi propia cuenta porque aquí no te reconocen tu esfuerzo
- 130 Entrega de cajas, manejar, dinero monetario
- 131 Entregar al 100% los pedidos que te mandan
- 132 Llevar el producto de Pepsi a las tiendas o comercios.
- 133 Entrega perfecta junto con el compañero
- 134 Hacemos juntos nuestro trabajo ayudándonos uno al otro
- 135 Entregar los pedidos y visitar todos los clientes y dar el servicio al Cliente.
- 136 Seguimientos como ausentismo, asignación de bonos, saldos, descuentos, información para la fuerza de ventas
- 137 Pedidos especiales donde se apoya a surtir
- 138 Supervisar los trabajos realizados, los resultados y dar servicio a la flota de entrega y preventa en motos, camiones y automóviles.
- 139 Hacer registros y controles internos del departamento
- 140 Relacionarme con todos mis compañeros para conocer sus inquietudes

---

<sup>767</sup> (Tabla 82. Resultados PBG México, pregunta 13. continúa en la siguiente página.)



- 141 Proyectos de zona
- 142 Cuando se carga el trabajo en entrega de productos
- 143 Ofrecer toda la línea de productos PBG México, con orgullo lo hago
- 144 Repartir pedidos
- 147 Organización, planeación y control
- 148 Carga y conteo de rutas
- 149 Revisión de resultados
- 151 ...entre compañeros nos ayudamos en atender bien a los clientes
- 152 Entregar todos los pedidos y sacar adelante la ruta
- 153 Manejar y bajar cajas<sup>768</sup>
- 154 Ser mejor cada día en mi trabajo y con los compañeros
- 155 En la entrega del producto
- 156 Entregar todos los pedidos y lavar la unidad
- 162 Entregar al 100% y vender los pedidos rechazados llegar temprano al trabajo.
- 163 Yo manejo el camión de tienda en tienda, bajo cajas, traigo la *Hand Held* "un compañero baja cajas"
- 164 Entregar correctamente los pedidos, liquidar, cuidar la unidad (camión)
- 166 Ponerse de acuerdo cómo recorrer la ruta para hacerla más rápida
- 168 Acomodar y revisar ... para salir al ... para dar servicio a ...
- 170 Mi tarea es llegar temprano y no faltar
- 172 Bajar cajas
- 173 Entrar a juntas. Checar carga
- 175 Entregar los pedidos al 100%, tener buena relación con los clientes.

---

<sup>768</sup> (Tabla 82. Resultados PBG México, pregunta 13. continúa en la siguiente página.)

- 182 En el mercado y en el interior del Cedis
- 183 Le entregamos pedido, checamos que sean las cajas correctas y que el cliente quede satisfecho
- 187 Salir a campo a vender lo más que se pueda día a día y dar un servicio correcto, y satisfacer al cliente.
- 188 Nuestras tareas son tener en buen estado todas las máquinas en el mercado (vending machine)
- 189 Supervisar procesos
- 194 Acomodo y control de bodega

Observaciones: 1, 3, 4-5, 6-7, 9-10, 14, 16, 21, 26-27, 30, 32, 46, 50, 53-55, 58, 61, 63, 69, 76, 81- 82, 85, 88, 93-94, 95, 97-102, 105, 107-109, 111, 113, 115-116, 118-119, 121, 124-126, 129, 145-146, 150, 157-161, 165, 167, 169, 171, 174, 176-181, 184-186 y 190-193 no contestaron a la pregunta.

**Tabla 82. Resultados PBG México, pregunta 13.**

## Apéndice J

### Puestos de los participantes encuestados

A) Cooperativa Pascual (Bodega Vallejo):

**Tabla 83. Puestos de encuestados en la Bodega Vallejo.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaj e
1.- Ayudante de ventas	11.00	25.00
2.- Área no especificada	45.00	50.56
3.- Mecánico	3.00	6.82
4.- Ventas	1.00	2.27
5.- Servicio médico	1.00	2.27
6.- Chófer de tráfico interior <sup>769</sup>	1.00	2.27
7.- Encargado de área	1.00	2.27
8.- Pintor rotulista	1.00	2.27
9.- Agente de ventas	10.00	22.73
10.- Despachador recibidor de producto	1.00	2.27
11.- Oficial de seguridad	2.00	4.55
12.- Chófer	2.00	4.55
13.- Mantenimiento	1.00	2.27
14.- Auxiliar administrativo	1.00	2.27
15.- Control de puerta (auditoría)	1.00	2.27
16.- Lubricador	1.00	2.27
17.- Controlador de llaves de automotriz	1.00	2.27
18.- Responsable de área	1.00	2.27

---

<sup>769</sup> (Tabla 83. Puestos de encuestados en la Bodega Vallejo. continúa en la siguiente página.)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
19.- Encargado de turno	1.00	2.27
20.- Responsable de dos departamentos	1.00	2.27
21.- Supervisor de ventas	2.00	4.55
	0.00	0.00
Total	89.00	100.00

**Tabla 83. Puestos de encuestados en la Bodega Vallejo.**

B) PBG México (Cedis Rojo Gómez):

**Tabla 84. Puestos de encuestados en el Cedis Rojo Gómez.**

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.- Promotor de ventas	70.00	36.08
2.- Ayudante de ventas	0.00	0.00
3.- Bodega	16.00	8.25
4.- Área no especificada <sup>770</sup>	66.00	34.02
5.- Vendedor	6.00	3.09
6.- Analista de información	1.00	0.52
7.- Jefe de Ventas	3.00	1.55
8.- Entregador de pedido programado	1.00	0.52
9.- Vendedor de pedido programado	6.00	3.09
10.- Ayudante de pedido programado	2.00	1.03
11.- Ayudante de reparto	1.00	0.52
12.- Maniobras generales	7.00	3.61
13.- Verificador	1.00	0.52
14.- Vendedor de autoventa	1.00	0.52
15.- Repartidor	1.00	0.52

<sup>770</sup> (Tabla 84. Puestos de encuestados en el Cedis Rojo Gómez. continúa en la siguiente página.)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
16.- Vendedor suplente	1.00	0.52
17.- Post Mix Vending	1.00	0.52
18.- Mecánico	1.00	0.52
19.- Analista R.H.	1.00	0.52
20.- Ejecutivo de ventas mayoreo	1.00	0.52
21.- Supervisor	2.00	1.03
22.- Vendedor entregador	2.00	1.03
23.- Vendedor mayorista	2.00	1.03
24.- Chófer pedido programado	1.00	0.52
	0.00	0.00
Total	194.00	100.00

**Tabla 84. Puestos de encuestados en el Cedis Rojo Gómez.**