

*Revista Electrónica Nova Scientia*

La relevancia del contexto en el análisis  
organizacional: Tradición y modernidad en una  
empresa familiar en Chiapas  
The relevance of context in organizational  
analysis: Tradition and modernity in a  
family business in Chiapas

**Marcela Victoria Rendón Cobián<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup>Universidad Autónoma Metropolitana,  
Unidad Iztapalapa

---

**México**

Marcela Rendón Cobián. E-mail: [marcela\\_uami@hotmail.com](mailto:marcela_uami@hotmail.com)

## Resumen

El objetivo central de este trabajo es el de mostrar la utilidad, y complejidad, del concepto de contexto en el estudio de caso. Para ello realizamos una reflexión teórica amplia que nos permita un primer acercamiento a una empresa familiar ubicada en el Estado de Chiapas; ésta es estudiada utilizando la metodología cualitativa, principalmente entrevistas a profundidad y observación de campo. La principal conclusión reside en la capacidad que posee el contexto para proporcionar sentido a la acción de los actores sin constituir éste un dispositivo determinista que impida la autonomía del actor y la expresión de las particularidades propias de toda trayectoria individual. El contexto constituye un elemento esencial para entender la acción social. En el ámbito del estudio de las organizaciones éste incorpora tanto elementos de sentido –historia y cultura-, como de racionalidad –decisiones- y subjetivos –emociones- que inciden en la manera de interpretar experiencias personales y elaborar expectativas de vida futuras. El contexto incorpora aspectos del entorno, en tanto referencias más inmediatas y perceptibles del individuo, pero no debe confundirse con él. El contexto constituye un poderoso instrumento para encuadrar la acción organizacional sin reducirla a un simple reflejo, trastocando, empero, su capacidad de acción estratégica. Implica, por su complejidad, un abordaje de tipo multidisciplinario., por lo que introduciremos en un primer momento una discusión sobre el concepto de contexto, incluido el entorno. En el segundo apartado retomaremos algunos rasgos sobresalientes de la sociedad tradicional y sus necesarios entrecruces con la modernidad. Consideramos que tanto cada uno de ellos, como su necesaria interacción, proporcionan un marco contextual general en el cual encuadrar el análisis de la dinámica de la organización. A continuación haremos una reflexión sobre la relevancia del contexto para el estudio de caso y sus limitaciones en el proceso de generalización. Señalaremos brevemente también algunas de las herramientas utilizadas en el trabajo de campo. Posteriormente, llevaremos a cabo una semblanza de la región estudiada donde se localiza la organización con el fin de destacar algunos aspectos del entorno. En el quinto apartado presentamos los principales resultados del estudio de campo en una empresa familiar en el Estado de Chiapas. Por último, presentamos, a modo de reflexión final, algunas conclusiones.

**Palabras clave:** contexto, tradición, modernidad, estudio de caso, empresa familiar

*Recepción: 09-09-2013*

*Aceptación: 02-02-2014*

## **Abstract**

Context is an essential element in understanding social action. Within the study of organizations, it incorporates elements of sense -history and culture- as well as rationality -decisions- and subjectivity -emotional- that influences the way to interpret both personal experiences and future life projects. Context includes aspects of environment, understood as mediate and perceptible references for individuals, but it has not to be confused with it. Context is a powerful tool to frame the organizational action without reducing it to a simple reflection, upsetting, however, its capacity for strategic action. It implies, for its complexity, a multidisciplinary approach. In this paper we introduce at first a discussion of the concept of context, and environment. In the second section we point out some salient features of traditional society and its necessary intermingles with modernity. We consider each one of them as well as the interaction between these two fields provides a contextual framework in which to frame the analysis of the dynamics of the organization, followed by an analysis of the relevance of the context into the case study and the limitations it brings in the generalization process. Briefly pointed out, some of the tools used in the field research are described. Later, we conduct a semblance of the study region where the organization is located in order to highlight some aspects of its environment. In the fifth section we present the main results of the field study in a family business in Chiapas. Finally, we present, as a final thought, some conclusions.

**Keywords:** context, tradition, modernity, case study, family business

## **Introducción**

El objetivo del presente trabajo es el de realizar una reflexión acerca de la noción de contexto, resaltando tanto su utilidad como dificultad en la aprehensión de la acción organizacional. En este sentido, resulta importante considerar lo siguiente: primero, diferenciar los conceptos de contexto y entorno, reconociendo la especificidad de cada uno de ellos, así como su necesaria integración y, segundo, retomar el debate que existe en las ciencias sociales acerca de la separación y concomitancia entre los ámbitos macro y micro. Introduciremos como dos aspectos relevantes del contexto, basándonos en un trabajo reciente de Raymond Boudon (2013), los marcos de significación provenientes de la tradición y la modernidad, destacando sus frecuentes entreveramientos. El estudio del contexto conduce necesariamente al análisis de una de sus herramientas metodológicas privilegiadas, el estudio de caso, con su consabido debate acerca de la generalización. Con el fin de ilustrar el uso del contexto en el análisis organizacional destacaremos algunos aspectos importantes del entorno a través de la revisión de algunos aspectos relevantes del Estado de Chiapas para ubicar, posteriormente, el estudio de caso de una empresa familiar de dicha entidad federativa.

El contexto es una noción fundamental para el estudio de cualquier fenómeno social ya que permite reelaborar el marco en el cual la acción ocurre y cómo es interpretada por los distintos actores. En efecto, el análisis del contexto permite iniciar la recuperación del sentido de la acción, así como descifrar los resortes sobre los que se sustenta el comportamiento de los individuos en sociedad. El estudio del contexto requiere de un esfuerzo multidisciplinario que implica el establecimiento de puentes teórico-metodológicos que posibiliten la reconstrucción del tejido de las relaciones sociales en el ámbito organizacional.

Es preciso señalar que el tema del contexto presenta diversas aristas que hacen de él un objeto de estudio complejo, que no puede ser agotado en un trabajo. Nuestra propuesta se limita a presentar algunos aspectos de la problemática que implica abordar su estudio en el análisis de las organizaciones. Ello requiere cuestionar algunas viejas ideas arraigadas y vislumbrar la investigación no sólo como un hecho racional sino también como una construcción social, a la vez que la realidad observada debe entenderse como un evento dinámico, en parte irreplicable y no totalmente descifrable.

## 1. Un acercamiento teórico al contexto

El contexto es un concepto muy utilizado en diversos ámbitos de las ciencias sociales; se le concibe generalmente como un marco general que permite reconocer el sentido de la acción. Sin embargo, cuando se le utiliza en el terreno del estudio de las organizaciones su uso resulta ambiguo al confundirse inmediatamente con algunos otros conceptos adyacentes tales como el de entorno o ambiente.

Así, el estudio de las organizaciones ha asumido como uno de sus dispositivos analíticos centrales el examen atento de su mundo circundante. Si bien desde la década de los cincuenta del siglo pasado se empieza a conformar esta perspectiva, no es sino hasta los setentas que se impone, y permanece hasta nuestros días como una consideración teórico-metodológica *sine qua non*. Varios investigadores han propugnado que la estructura de la organización se encuentra determinada por aspectos contingentes, tales como el tamaño, la tecnología, o incluso la historia, destacándose autores tales como Woodward (1965), Heydebrand (1973), Pugh et al (1968) y, más recientemente, Donaldson (1987). Una corriente cercana a dichos esfuerzos está representada por autores tales como Emery y Triest (1965) y Lawrence y Lorsch (1967) quienes acentuaron, desde una perspectiva sistémica, el carácter pretendidamente determinista de las variables del entorno sobre el funcionamiento de las organizaciones.

De acuerdo con Scott, la teoría de sistemas permitió renovar las disciplinas universitarias, en especial en el terreno del análisis organizacional:

“(…) en ninguna parte tuvo un impacto tan importante como en los estudios organizacionales. Anteriormente a los presupuestos de los sistemas abiertos, los investigadores de la organización se habían concentrado en los actores (trabajadores, grupos, directivos) y procesos (motivación, cohesión, control). Poca atención era acordada al entorno en el cual las organizaciones operaban. Si observamos cuidadosamente, el entorno era frecuentemente caracterizado como una fuente de problemas.” (Scott: 2004: 5).

Emery y Trist son dos autores ampliamente reconocidos por sus aportes en el estudio del entorno. Ellos retoman los principales resultados de la teoría de la contingencia que, desde un punto de vista estructuralista, asignaba una alta importancia a variables –o factores- que se encontraban fuera del ámbito de control de la organización y que tenían un peso decisivo en las estructuras que debían asumir las organizaciones para lograr niveles adecuados de desempeño, desvalorizando con ello la capacidad del individuo para elaborar opciones estratégicas. Estos

autores interpretaron dichos planteamientos a la luz de la teoría general de sistemas, de corte biológico, que había propuesto Bertalanffy (1976). Esta, a su vez, se encontraba fuertemente tamizada por la interpretación del darwinismo social, es decir, que sólo las organizaciones que se adaptaran a los cambios del entorno serían las que lograrían sobrevivir. En esta red de reinterpretaciones, el contexto fue confundido frecuentemente con el entorno organizacional. De esta manera, Emery y Triest apuntarán que: “El principal problema del estudio del cambio organizacional es que los contextos en los que las organizaciones existen están también cambiando, a una velocidad y hacia una complejidad crecientes.” (1965: 21).

Si bien no podemos soslayar la relevancia de dichas aportaciones, en el sentido de estudiar simultáneamente organización y entorno, resulta preciso señalar, por otro lado, así sea sucintamente, algunas de sus principales críticas. De entre ellas sería importante destacar la visión en ocasiones extremadamente determinista del entorno sobre la dinámica organizacional, que desdibuja las capacidades estratégicas del actor, entendidas no sólo como meros artefactos racionales sino también como recursos sociales y culturales que orientan el sentido y propician, por lo tanto, la acción. Los sistemas –en este caso, las organizaciones- pierden todo nivel de autonomía e incrementan su dependencia con respecto a otros sistemas circundantes, convirtiéndose más bien en una extensión del entorno, es decir, de otros actores sociales.<sup>1</sup> Esta perspectiva teórica, conocida también como enfoque de sistemas, conoció un gran auge que hasta la fecha domina ampliamente el pensamiento organizacional. Por otro lado, el esquema analítico del entorno propuesto por Emery y Triest no considera el mundo de la tradición por lo que la colaboración, entendida como proyecto comunitario, sea social o familiar, simplemente no tiene cabida en dicho esquema. Es por ello, que nosotros ampliaremos dicha perspectiva analítica para considerar la tradición y su relación con la modernidad.

Por otro lado, el desarrollo de planteamientos teóricos que reintroducían al actor en el sistema social (Giddens: 1995; Touraine: 1984) o en la organización (Crozier y Friedberg: 1977) y que lo hacían copartícipe de su propia realidad social (Berger y Luckman: 1991), aunado al reconocimiento de que la cultura no sólo no era un ámbito excluido de la modernidad sino uno de

---

<sup>1</sup> Resulta importante recordar la propuesta de la cibernética, o el estudio de los sistemas auto-regulados, conocidos en la actualidad como sistemas inteligentes, desarrollados por Joseph Henderson (1970) en la Universidad de Harvard y su contribución al desarrollo del análisis social y organizacional, la cual considera que las organizaciones tienen un cierto nivel de autonomía con respecto a su entorno, lo que les permite el desarrollo de capacidades estratégicas (Montaño: 1995). Algunos de estos planteamientos fueron retomados por colegas de Henderson, tales como Elton

sus motores principales (Montaño: 2003; d'Iribarne: 2003; Smirchich: 1983), permitieron, sin restarle importancia al entorno, enriquecerlo con la incorporación de la vida funcional y simbólica de los actores. Otros temas, frecuentemente adjudicados a los planteamientos postmodernos, han permitido incorporar en el estudio de las organizaciones, aspectos tales como el género (Calas y Smirchich: 2006) y más recientemente, la postcolonialidad (Montaño: 2009).

Sin duda, el entorno juega un papel central en el accionar de las organizaciones y proporciona al investigador elementos que le permiten realizar una mejor apreciación de la realidad. En este sentido, es importante señalar que muchos aspectos del entorno resultan relativamente de fácil acceso para los actores ya que ellos deben ser considerados en el momento de tomar diversas decisiones; nos referimos, por ejemplo, a las cotizaciones de diversos productos en los mercados, a las preferencias del consumidor, a las acciones de la competencia o bien a las tasas crediticias bancarias. El entorno se inscribe entonces en un mundo donde la racionalidad, así sea limitada (Simon: 1982), puede desplegar su capacidad de acción. El entorno forma parte del contexto y constituye un marco general de referencias que permite realizar interpretaciones generales a todo aquel actor que participa en determinada esfera de acción. El contexto es, pues, como el entorno, relativo; lo es porque los actores encuadran sus acciones en diferentes ámbitos y niveles de la realidad social; así, en el plano organizacional, podemos encontrar situaciones que impliquen significados propios de un sector de actividad que propicien interpretaciones particulares al conjunto de organizaciones que participen en dicha actividad, tal como podría acontecer, por ejemplo, con las organizaciones del sector salud o bien las instituciones de educación superior. En ambos ejemplos, empero, lo anterior se inscribiría también en el marco interpretativo de la tradición y la modernidad y adquiriría mayor especificidad en el ámbito del entorno regional. Todo ello contribuye a la reelaboración del marco contextual para lograr una mejor comprensión de las organizaciones.

Como señalamos en un principio, otro aspecto importante a considerar en el análisis del contexto es la compleja e incómoda separación entre los niveles macro y micro. El entorno, de naturaleza macro, logró imponerse, en la visión sistémica tradicional, al actor. De cierta manera, ello se ve reflejado en una mayor aceptación que tienen ciertas disciplinas que tratan de la modernidad y de ámbitos amplios de la sociedad, como la sociología y la economía, las cuales

---

Mayo (1933) o Talcott Parsons (1956). En un período más cercano, Karl Weick (1976) retoma algunos de estos planteamientos para formular su propuesta de *estructuras flojamente acopladas*.

gozan, en ciertos espacios académicos y políticos, de un mayor prestigio que aquellas que son de orden más restringido o que tratan de la tradición, como lo son, respectivamente, la psicología y la antropología. Una idea subyacente, presente a lo largo del desarrollo del estructuralismo, es que los individuos son una extensión de las grandes estructuras sociales, que lo micro es sólo una consecuencia y reflejo de lo macro; la diversidad se diluye ante tal contundencia. Diversos autores han cuestionado dicho planteamiento; de entre ellos queremos recordar, así sea brevemente, la propuesta realizada por Bourdieu.

Este autor trata de escapar a la dicotomía macro/micro a través del concepto de *habitus*. Este sociólogo francés aceptó la idea de que los individuos incorporamos de manera no conciente las estructuras que nos preceden y que las reproducimos y las transformamos. Sin embargo, el autor no acepta el predominio total de dichas estructuras en la determinación de las acciones. El *habitus* está inscrito en una variedad de esferas o *campos sociales* –como el intelectual, el artístico, el político, el económico, etc-, los cuales generan visiones particulares del mundo y se sustentan en principios y valores particulares. Al respecto, el autor señala que:

“Los condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia producen *habitus*, sistemas de *disposiciones* duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones que pueden ser objetivamente adaptadas a su meta sin suponer el propósito consciente de ciertos fines ni el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente ‘reguladas’ y ‘regulares’ sin ser para nada el producto de la obediencia a determinadas reglas, y, por todo ello, colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta.” (Bourdieu: 2007: 86)

La propuesta de Bourdieu resulta altamente pertinente en el marco de la presente discusión ya que el concepto de campo social ilustra muy claramente la diferencia entre contexto y entorno, siendo obviamente el campo un concepto cercano al de contexto. Aunado a ello, a través del *habitus* podemos observar una reelaboración de la relación entre lo macro y lo micro, es decir, entre las macro-estructuras sociales y la acción concreta de los individuos; lo que nos lleva a reforzar la idea de contexto no como una determinación sino como una referencia.

El contexto vincula entonces, en tanto referencia, la esfera macro, tanto funcional como simbólica, con las acciones concretas de los individuos. Por otra parte, el investigador elige, de acuerdo al recorte de su objeto de investigación, aquellos elementos que considera más pertinentes para su estudio de caso. Nosotros proponemos, para fines de nuestro análisis, que la

incorporación crítica de los marcos tradicional y moderno constituyen parte esencial del contexto en el que lo simbólico y lo racional se desplazan de manera más abierta para comprender el caso de una empresa familiar ubicada en el Estado de Chiapas. Boudon (2013) argumenta cómo esta distinción entre ambas perspectivas –tradición y modernidad- ha jugado un papel central en el análisis contextual. En efecto, como lo señala bien el autor, la falta de un contexto interpretativo conduce a la incompreensión de la acción:

“La tesis central de Durkheim es finalmente que los primeros australianos son racionales en el mismo sentido que lo son los científicos en la actualidad: ellos utilizaban las mismas reglas de inferencia, pero no disponían del mismo cuerpo de conocimientos (la biología moderna les era desconocida). Es esta diferencia de contexto entre ellos y nosotros lo que explica que tengamos dificultad a reconocer las razones de su comportamiento...” (Boudon: 2013: 6).

## **2. Tradición y modernidad. Hacia una perspectiva contextual**

Estos dos conceptos han sido tratados generalmente como mutuamente excluyentes, como si primero hubiese acontecido una etapa de tradición para dar paso, posteriormente, a la modernidad. En este trabajo los abordamos como parcialmente simultáneos y complementarios, ya que la tradición sirve de partida para introducirse en la modernidad, sin que desaparezca totalmente aquella. La modernidad nos remite a algo nuevo y diferente a lo que ya existía; en otro sentido, significa también, por oposición a la tradición, algo superior (Solé: 1998). El concepto de modernidad también es usualmente entendido como desarrollo o evolución cuando retoma de la biología la idea de que los organismos pasan por diferentes etapas hasta llegar a un estado adulto. Para muchos sociólogos, la modernidad se asocia con la etapa de industrialización en la que las actividades agrícolas o domésticas dejan de ser importantes para dar paso a las industriales, cuando los habitantes de regiones agrícolas abandonan el campo para establecerse cerca de las fábricas y conformar desarrollos urbanos.

La modernidad tiene su origen en occidente y hace referencia principalmente a dos hechos; uno es la Revolución Industrial, con su sistema de producción en masa, destacando la eficiencia como motor del progreso y la división del trabajo como su mecanismo central; el otro es de índole política, nos referimos a la Revolución Francesa, que coloca en el centro del debate social los derechos de los hombres, propiciando con ello la democracia y la formación del Estado moderno. El concepto de modernidad en América, siguiendo a Solé (1998), fue adoptado como la

igualdad entre los hombres, después de haber sido abolidas las instituciones feudales; de esta manera, al menos formalmente, se establecía que los hombres tenían las mismas oportunidades en términos de formación, ocupación y propiedad. De hecho, podríamos decir que el elemento central que diferencia a la tradición de la modernidad es el origen de la explicación, de la aprehensión del mundo –tanto natural como social-; en el primer caso, ésta remite a la divinidad: llueve, p.e., porque así Dios lo desea; en el segundo, la explicación acude a la ciencia: llueve porque el agua se condensa... La racionalidad, entendida como capacidad cognitiva, constituye el motor de la modernidad: las revoluciones, industrial y francesa, apelan a ella.

La idea de la separación entre ambos encuadres, convertidos en etapas, es producto de la modernidad misma; es ella la que propone el abandono de la tradición por ser ésta irracional y obstaculizar el progreso social. Sin embargo, contrariamente a esta idea, podemos observar que algunos países de oriente, como Japón, mantuvieron sus tradiciones y sus formas de vida, incorporando al mismo tiempo algunas de las características de la modernidad, orientadas principalmente hacia el incremento de la productividad. Japón constituye uno de los casos más representativos de la convivencia entre tradición y modernidad que, guardando toda comparación, podría ser aplicable igualmente al caso que nos ocupa en este trabajo, el de una región de México en donde actualmente se entremezclan ambas formas de organización social.

La explicación acerca de cómo la tradición y la modernidad han ido interactuando a través de la historia es abordada por Montaña (2003) mediante tres modelos: el primero, al que le llama de *sustitución*, está basado en la propuesta de Comte (1852), quien propone una ruptura total entre la tradición y la modernidad a partir de la sustitución de guerreros por industriales, de aristócratas por comerciantes y de teólogos por científicos. El modelo de *intersección* retoma a Weber (1979) para explicar que la modernidad persigue los principios de racionalidad económica, pero en el marco de una tradición religiosa particular, el protestantismo. El gran desarrollo económico moderno es fruto de una tradición religiosa que en un principio le da vida y sentido para desvanecerse posteriormente frente al impresionante desarrollo tecnológico. En este segundo modelo, la tradición y la modernidad conviven simbióticamente para más tarde separarse, prevaleciendo la racionalidad instrumental. El tercer modelo propuesto es el de la *transfiguración*, en el cual se sugiere que la tradición no se abandona y que la modernidad al hacer su aparición convive con ella en un mismo plano. Que la tradición se transfigura

constantemente, permaneciendo diversos aspectos de ella en la modernidad. Esta es la visión asumida por Durkheim (2000) y sobre la cual nosotros basamos nuestro estudio.

Diversas características se han planteado por estos autores, principalmente Weber (1979) y Durkheim (1967), para señalar las principales diferencias entre sociedades tradicionales y modernas. Algunas de las más relevantes están señaladas en el Cuadro 1.

**Cuadro 1.** Características generales de las sociedades tradicional y moderna

Ambito	Sociedad	
	Tradicional	Moderna
Orden político	Monárquico/comunitario	Democrático
Creencias	Religión	Ciencia
Mundo externo	Naturaleza	Objetos
Estructura social	Simple	Diversa
División del trabajo	Homogénea	Heterogénea
Solidaridad	Mecánica	Orgánica
Alimentación	Alto valor emocional y simbólico, variaciones estacionales, gira alrededor de un ingrediente básico, abundante en la región, se come preferentemente en casa, alimentos preparados por mujeres.	Condicionada por el nivel socioeconómico, no enraizada tan fuertemente en la región, consumo fuera de casa, desarrollo de restaurantes, búsqueda del placer gastronómico, importancia de los chefs varones.
Producción	Artesanal	Industrial
Acción	Colectiva	Individual
Espacio geográfico	Pequeñas poblaciones	Ciudades medianas y grandes
Educación formal	Básica	Superior
Servicios a la población, como salud, urbanización, vivienda, etc.	Reducidos y públicos	Amplios, públicos y privados

Fuente: Elaborado con base en Rendón (2007b), Durkheim (1967), Weber (1979), Solé(1998) y de Garine (1999).

Así, podríamos decir que las sociedades tradicionales se caracterizan, *grosso modo*, por ser comunidades rurales o semi-rurales, relativamente pequeñas, alejadas frecuentemente de los grandes centros urbanos, en las que la colectividad constituye la referencia social fundamental; que en ésta existe poca división del trabajo, referida principalmente en términos de edad y género; son comunidades asentadas en estructuras sociales relativamente simples en las que su alta homogeneidad induce fuertes sentimientos de solidaridad hacia la comunidad. Así, cuando se comete un delito, se atenta contra ella, contra su buen funcionamiento. El orden político en ocasiones puede ser totalitario, como en el caso de ciertas monarquías u otros sistemas, pero también puede adquirir otra conformación, muy colectiva, ya que el espíritu comunitario hace

que los individuos sólo reconozcan las formas tradicionales de gobierno que consideran que respetan sus usos y costumbres. Sus creencias y muchas de sus explicaciones y sentido de vida se sustentan en el mundo religioso y su apego a la naturaleza resulta evidente. Por otro lado, sus actividades económicas se encuentran principalmente en los sectores primarios –agricultura, pesca o caza-, comercio y servicios simples, con bajo contenido tecnológico, como puede ser el caso de la preparación sencilla de alimentos; éstos son consumidos crecientemente en la casa, preparados por las mujeres y se encuentran circunscritos, entre otros, a la región geográfica y a la estación del año; la artesanía constituye frecuentemente una actividad importante. En términos sociales, existen diversos rezagos en áreas básicas como la educación, la vivienda, la seguridad social y otros que señalaremos en el apartado siguiente.

Si bien la modernidad no es exactamente el reverso de la tradición, por fines didácticos podríamos aceptar que la tradición constituye un telón de fondo suficientemente claro para realizar una primera caracterización de ella. En vez de tardarnos en dicha dirección, preferimos, empero, para los fines de este trabajo, abordar la diversidad del proyecto modernizador. Como es sabido, el primer proyecto modernizador inició en Europa, para crear posteriormente otro en Estados Unidos. La tradición ha sido considerada, en términos generales, como diversa mientras que la modernidad ha sido entendida como una búsqueda incesante de homogeneidad.<sup>2</sup> La idea de que la modernidad constituye un proyecto único, sustentado en una actividad que no acepta *a priori* más que la capacidad cognitiva de los actores, presume la homologación de criterios en la toma de decisiones. Sin embargo, la discusión ha avanzado en al menos dos caminos. El primero de ellos consiste en distinguir distintos tipos de modernidad, como la periférica, la atrasada o la desfasada, que remiten a condiciones del subdesarrollo, básicamente en términos económicos y tecnológicos. El segundo camino consiste en reconocer que la modernidad particular está ligada irremediabilmente a su pasado, a su manera de conectarse con las especificidades de su mundo tradicional.

La separación que se hace en el modelo propuesto por Comte, comentado con anterioridad, entre tradición y modernidad, posee la enorme ventaja de presentar dos contextos bien diferenciados a partir de los cuales se ubica con claridad el análisis del sentido de la acción organizacional; sin

---

<sup>2</sup> Hay que recordar el peso del estructuralismo francés no sólo en las ciencias sociales sino también en las humanidades, destacando la propuesta de Lévi-Strauss (1988) en su búsqueda por encontrar los invariantes universales de la diversidad cultural. Por otro lado, resulta igualmente interesante recordar, entre otros, la propuesta

embargo, presenta una gran limitación al considerar que la tradición no juega papel alguno en la modernidad. El contexto analítico que proponemos es, como ya lo sugerimos, uno conformado por la interacción entre estos dos grandes encuadres, sobre todo a partir del modelo definido como el de la tranfiguración ya que éste refleja, desde nuestro parecer, de manera más cercana las referencias particulares de la dinámica organizacional en regiones como el sureste mexicano. En otras palabras, es la interacción constante entre tradición y modernidad, lo que constituye el núcleo del contexto del estudio de caso que abordaremos en el último apartado.

Pero antes de entrar al estudio del entorno y del caso, consideramos pertinente resaltar en el siguiente apartado algunos aspectos centrales del debate acerca de las posibilidades y limitaciones del estudio de caso como estrategia de generación de conocimientos, así como proporcionar al lector un panorama general de las principales herramientas metodológicas utilizadas.

### **3. Apunte metodológico. Estrategia y herramientas**

La metodología abarca generalmente dos ámbitos relacionados entre sí: el de la discusión estratégica y el del análisis instrumental. En el primero, de orden general, ubicamos la elección del tipo de investigación que llevaremos a cabo de acuerdo con los objetivos de la investigación y el objeto de estudio, mientras que en el segundo definiremos, entre otros, la selección de las herramientas específicas que permitirán la recopilación de la información pertinente.

Nosotros hemos elegido el estudio de caso no sólo por su compatibilidad con el objeto de estudio, una empresa familiar en el Estado de Chiapas, sino también por el alto nivel de coherencia que presenta con los dos apartados revisados con anterioridad, el de la discusión teórica y el del análisis de la tradición y la modernidad como contexto central del estudio de la dinámica organizacional. Así, en el marco de nuestra perspectiva crítica sobre la modernidad, que cuestiona el uso exclusivo de la capacidad cognitiva en el proceso de aprehensión científica de la realidad, una primera observación que se impone es la consideración de que frente a la complejidad de la realidad social y la especificidad de sus eventos, el conocimiento generado resulta relativamente parcial a la vez que es parcialmente generalizable. Con respecto a ello, Lazarfeld señala que:

---

del nuevo institucionalismo sociológico, en el cual se apuesta por la creciente homogeneización organizacional a nivel internacional (DiMaggio y Powell: 1999)

“Ninguna ciencia aborda su objeto específico en su plenitud concreta. Todas las ciencias seleccionan determinadas propiedades de su objeto e intentan establecer entre ellas relaciones recíprocas. El descubrimiento de tales relaciones constituye el fin último de toda investigación científica. Sin embargo, en las ciencias sociales, la elección de las propiedades estratégicas constituye, en sí misma, un problema esencial.” (Lazarfeld: 1958: 35).

Por otro lado, la especificidad de la acción social, ubicada de manera espacio-temporal, pero también en marcos interpretativos generales y, por lo tanto, de sentido, hacen que ella se encuentre siempre contextualizada. Reelaborar el contexto de la acción implica necesariamente acudir a la reflexión teórica así como a la observación empírica; el entorno, como lo hemos señalado, forma parte del contexto y sirve tanto para contrastarlo con ciertos aspectos teóricos como para ubicar de manera más concreta el objeto de estudio. El caso de estudio adquiere una alta relevancia en aquellas investigaciones en las que el contexto resulta central para la comprensión del fenómeno.

Yin (2009) señala que el estudio de caso es apropiado cuando se cumplen dos condiciones: a) cuando se aborda un fenómeno contemporáneo, sobre el cual no se tiene control, en un contexto de la vida real, y b) cuando ambos, fenómeno y contexto, no presentan límites lo suficientemente claros que permitan una nítida separación. Distingue el estudio de caso de otras tres estrategias metodológicas: a) el *experimento*, en cuyo caso se controla el contexto; b) la *historia*, que si bien implica una estrecha imbricación entre fenómeno y contexto, éste último usualmente hace referencia a eventos pasados, y c) la *encuesta*, en cuyo caso la capacidad para explicar el contexto resulta muy limitada. Consideramos que la propuesta de Yin no debe ser considerada de manera literal, ya que excluiría del estudio de caso las consideraciones con respecto al pasado que conservan una alta incidencia en los fenómenos contemporáneos. El estudio del fenómeno contemporáneo, limitado a la simple observación atenta del presente es un error metodológico ya que ciertos aspectos del pasado siempre estarán presentes y deben contemplarse para reelaborar el sentido de la acción, tal como lo comentan Taylor y Bogdan: “El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en que se halla.” (Taylor y Bogdan: 1987: 20).

Por otro lado, en frecuentes ocasiones se ha señalado que el estudio de caso no constituye un mecanismo adecuado para generar conocimiento científico dado su bajo nivel de

generalización, limitando los resultados obtenidos al caso abordado. Es cierto que si bien se le reconoce la bondad de los resultados obtenidos en términos de la profundidad de su análisis, el estudio de caso es criticado por la imposibilidad de generalizar sus resultados (Rendón: 2011). Se trata en realidad, desde nuestra perspectiva, de una falsa disyuntiva; en todo caso, deben distinguirse claramente dos tipos de generalización: la *estadística* y la *analítica* (Yin: 2009). En ciencias sociales y, más específicamente en los estudios organizacionales, podemos afirmar que esta segunda ha contribuido de manera significativa a la elaboración de teorías con una gran capacidad explicativa de fenómenos complejos. Mouzelis (1975) señala que cuando se estudia un número grande de organizaciones, la teoría y la estadística resultan de mucha utilidad, mientras que cuando se estudia una sola organización, ambas ven reducida rápidamente su importancia conforme se profundizan aspectos particulares y de sentido; sin embargo, sus aportaciones a la reelaboración teórica son de primer orden. La relación entre estudio de caso y reelaboración teórica está ampliamente documentada. “En la generalización analítica -comenta Yin- el investigador está esforzándose por generalizar un conjunto particular de resultados a alguna teoría más amplia.” (Yin: 2009: 28).

El rescate de la generalización analítica constituye un proyecto fundamental para encuadrar adecuadamente la investigación que se realiza actualmente en diversas esferas de la acción social acotada, como es el caso del estudio de las organizaciones. Si bien asumimos que cada organización es particular y que el estudio de caso permite un conocimiento a profundidad de dicha realidad, el potencial del estudio de caso no se reduce al reconocimiento de sus particularidades ya que arroja luz sobre fenómenos similares. La realidad, por otro lado, en este marco analítico, no se expresa por sí sola; requiere necesariamente de saber interpretar los hechos observados tanto a través de la revisión teórica como del marco contextual en el que se ubica. Resulta muy importante pensar las potencialidades y limitaciones del estudio de caso en sí mismo, al margen de la propuesta cuantitativa de generalización estadística. La precisión del dato, que puede ser entendido en término de número de trabajadores, fechas diversas, número de ocasiones de un evento, entre otros varios, no necesariamente resulta el aspecto más relevante, sobre todo cuando el trabajo de investigación centra su atención en la explicación del sentido de la acción.

La generalización se encuentra obviamente limitada si se le analiza desde un punto de vista estadístico, pero recordemos la gran contribución de los estudios de caso. Un buen ejemplo de

ello lo constituyen los estudios realizados en los Talleres Hawthorne de la Western Electric Co., realizados en los años veintes del siglo pasado en la ciudad de Chicago. Los resultados estadísticos no lograron la contundencia esperada para vincular la productividad a diversas variables tales como la intensidad de la luz y las pausas en el trabajo, llegándose a la conclusión, de lo que posteriormente se denominaría el “efecto Hawthorne”, de que la organización cuenta con estructuras de tipo informal a partir de las cuales la productividad logra variaciones amplias (Mayo: 1933; Roethlisberger y Dickson: 1976). La perspectiva estadística, en este caso particular, contribuyó poco a la comprensión de la problemática social de la productividad; la explicación cualitativa del fenómeno permitió, por otro lado, mediante la generalización analítica, avanzar significativamente en la explicación general. Otro ejemplo, más reciente, es el estudio de caso realizado por Latour y Woolgar (1979), quienes llevaron a cabo una investigación en un laboratorio en Estados Unidos. La trascendencia del texto no residió en llegar a conocer el caso particular de ese laboratorio sino las aportaciones acerca de la explicación de la construcción social del conocimiento. En realidad, como lo comenta Giménez, no es una falla metodológica sino una aproximación distinta, que tiene que ver con la intención y el objeto de la investigación:

“(…) es verdad que la generalización que puede obtenerse en los estudios de caso es limitada, frágil y modesta, más limitada aún, si cabe, que la que puede obtenerse en los estudios cuantitativos realizados a partir de muestras estadísticamente representativas. Pero esto no se debe a una debilidad congénita del método, ni a la imperfección de sus dispositivos de análisis, sino a la escala en que se halla situado su objeto de estudio; al ‘interés’ por privilegiar la profundidad y la intensidad del análisis sobre la extensión o la amplitud de su alcance; y a la ‘rica ambigüedad’ de la narrativa en lenguaje natural que se ve obligado a emplear para formular sus descripciones, análisis y resultados.” (Giménez: 2012: 59).

En lo que concierne a la visión más técnica de la metodología, presentamos a continuación algunos aspectos que consideramos importantes acerca de cómo abordamos el trabajo de campo. De acuerdo con la intención del trabajo, consideramos que la metodología más pertinente es la cualitativa, ya que, como se sabe, proporciona, cuando es aplicada con rigor, elementos suficientes para comprender los principales aspectos del comportamiento, el sentido, y las expectativas y proyectos que presentan los individuos en las organizaciones.

De entre las principales herramientas utilizadas en esta investigación destacamos la observación, la cual permite reconocer aspectos sobresalientes de la dinámica organizacional, así

como establecer algunas de las preguntas a considerar en los guiones de las entrevistas. Esta primera observación ayuda también a estimar el número de entrevistas a realizar, a quiénes aplicarlas, así como identificar los principales eventos relacionados con el tema de la investigación; un aspecto importante en esta etapa consiste en convencer a los individuos de la importancia y seriedad de la investigación para ganarse su confianza; resulta por ello necesario garantizar la confidencialidad de la información que proporcionan.

La entrevista semi-estructurada y a profundidad constituye otra herramienta esencial en este tipo de investigación; ella consiste en encuentros cara a cara entre el investigador y el informante en donde la conversación dirigida gira alrededor de la manera cómo él percibe su vida, de situaciones o experiencias específicas que expresa con sus propias palabras y que va entretejiendo con su entorno, proporcionando algunas pistas para la reelaboración del contexto. En la entrevista, los informantes se expresan acerca de acontecimientos y actividades que en la mayoría de los casos no se pueden observar directamente, o aún cuando en ocasiones es posible hacerlo, se le solicita que lo exprese desde su propia percepción.

El trabajo de campo se realizó durante el segundo semestre de 2010, no habiéndose detectado cambios significativos desde entonces; la primera etapa consistió en la realización de tres visitas al conjunto empresarial con el fin de iniciar la observación de la dinámica organizacional. En estos acercamientos nos dimos a la tarea de conocer a los miembros que laboran en las empresas así como algunas de las principales relaciones entre ellas. En esta etapa de observación, además de conocer a la fundadora de las empresas, nos propusimos identificar a los actores relevantes de la escena organizacional y las relaciones formales e informales que se establecían entre los integrantes. También recorrimos las instalaciones de ambas empresas para conocer su infraestructura. La siguiente etapa consistió en realizar las entrevistas a profundidad, para lo cual se elaboraron los guiones retomando tanto elementos de la discusión teórica como las principales características observadas en cada empresa.

Los apartados principales de la entrevista recopilaron información sobre diversos temas como:

- Datos personales: lugar de nacimiento, ocupación de los padres, estudios realizados, estado civil, personas que integran la familia y experiencia profesional; ello permitió ubicar al individuo y a su familia en su entorno.

- Datos de las empresas: razones para fundar las empresas, fechas de fundación, principales actividades, número de empleados y sus funciones, así como las relaciones entre los dos restaurantes.

- Datos relacionados con la actividad que se desempeñan: puestos que ocupan, antigüedad en el empleo, principales tareas asignadas, procesos de toma de decisiones y participantes, evolución de las empresas, principales problemas y formas de solución, planes a futuro, satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

Se realizaron seis entrevistas en el conjunto restaurantero, dos de ellas a las hermanas que actualmente dirigen las dos empresas, con una duración aproximada de dos horas cada una, así como a otros empleados de ambas empresas con un tiempo estimado de una hora cada una. El total de las entrevistas se realizó en el lugar de trabajo y fueron grabadas y transcritas. Posteriormente, se analizó el contenido de las mismas, apoyándose también en las notas de campo y en conversaciones realizadas en la etapa exploratoria.

Para finalizar este apartado, queremos insistir en la necesidad de vincular la teoría y la metodología, tratando de formar un solo esquema analítico. La incorporación del contexto, desde nuestra perspectiva de estudio, se debe realizar en ambas esferas del esfuerzo de investigación. De esta manera, es importante señalar que la investigación no puede ser reducida a la mera constatación de una teoría preestablecida, ni tampoco a la simple recopilación de datos sin marco de interpretación. Ambas tareas conforman de hecho un sólo esquema en el que la interrelación entre ellas debe ser coherente. No se trata de utilizar una teoría ya elaborada para explicar una amplia diversidad de fenómenos ya que ellos poseen particularidades propias que son aprehensibles sólo mediante instrumentos metodológicos que tomen en cuenta el contexto –y el entorno-, lo que llevará nuevamente a retroalimentar a la teoría. Coincidimos, por ello, con el siguiente planteamiento de Boudon:

“Quisiera sólo mencionar para concluir una consecuencia práctica de la noción de análisis contextual. Los descubrimientos científicos no son en las ciencias sociales el efecto de la aplicación de buenas técnicas como en las ciencias naturales. Todo enigma científico es único y requiere para resolverlo de la imaginación científica (...). ¿Qué es un contexto? No hay en realidad una respuesta general, sino únicamente respuestas adaptadas a los enigmas macro que el sociólogo se propone esclarecer“ (Boudon: 2013: 23)

#### 4. Chiapas. Elementos del entorno

La historia de Chiapas acumula ya varios siglos; sus ciudades prehispánicas antaño formaban en conjunto, con sus alianzas y disputas, un centro social, político y religioso donde floreció una de las grandes civilizaciones de la época, la maya. Conforme el universo indígena comenzó a interconectarse dichas ciudades comenzaron a formar parte de la periferia mesoamericana, subyugadas ante el esplendor de Teotihuacán (Aubry: 2005). Ejemplo de rebeldía ante la conquista española, temporalmente independiente de España y Guatemala, Chiapas se incorporó a territorio mexicano cuando éste consumó su independencia en 1821 y, sin dejar nunca de ser centro, comenzó poco a poco a devenir también periferia. Sus condiciones de atraso con las que normalmente se le identifica no son el simple resultado de su historia, su cultura y aislamiento sino reflejan también su lugar en las estructuras de dominación nacional (Gledhill: 2002).

Es conocido que la región sureste de México posee un alto potencial en recursos naturales que ha atraído históricamente el interés de empresas nacionales y extranjeras (Fernández: 2003), mientras que la diversidad y el enraizamiento culturales de sus pueblos han sido frecuentemente observados como un obstáculo al desarrollo. El Estado de Chiapas se caracteriza por elevados niveles de marginación y pobreza; cerca del 80% de la población vive por debajo de la llamada línea de pobreza (Cartagena et al: 2005). Algunos indicadores (Cuadro 2) muestran que las condiciones generales de la población se encuentran por debajo del nivel nacional. Las carencias sociales a los que hacen referencia dichos indicadores abarcan diversos aspectos centrales de la vida de los pobladores; ellos son el rezago educativo, el acceso restringido a los servicios de salud y a la seguridad social, la mala calidad de la vivienda, con servicios muy limitados, y mala alimentación. Todo ello, combinado con la falta de ingresos económicos suficientes, provoca que el Estado se encuentre en la primera posición nacional en términos de pobreza y pobreza extrema -78.5% y 38.3% respectivamente-.

**Cuadro 2.** Carencias sociales y pobreza en Chiapas, 2010 (en %)

Rubro	Definiciones e indicadores	Chiapas (%)	Nacional (%)
<b>Carencias sociales</b>			
Rezago educativo	Población de 3 a 15 años que no asiste a un centro de educación formal y tampoco cuenta con la educación básica obligatoria; o bien, población de 16 años o más que no cuenta con la educación básica obligatoria que corresponde a su edad.	35.0	20.6
Acceso a los servicios de salud	Población no adscrita a servicios médicos en instituciones públicas o privadas ni al Seguro Popular.	36.5	31.8
Acceso a la seguridad social	Población que a) estando ocupada no dispone de las prestaciones sociales marcadas por la Ley; b) no es jubilada o pensionada; c) no es familiar directo de alguna persona en los dos casos anteriores, y d) tiene 65 años o más y no cuenta con el apoyo de algún programa de pensiones para adultos mayores.	82.5	60.7
Calidad y espacios de la vivienda	Población en viviendas con piso, techo o muros de material inadecuado, o con un número de personas por cuarto mayor o igual a 2.5.	33.2	15.2
Acceso a los servicios básicos de la vivienda	Población en vivienda sin acceso al servicio de agua de la red pública, drenaje, electricidad o que usa leña o carbón sin chimenea para cocinar.	34.1	16.5
Acceso a la alimentación	Población con restricciones moderadas o severas para acceder en todo momento a comida suficiente para llevar una vida activa y sana.	30.3	24.9
<b>Niveles de pobreza</b>			
Pobreza	Una persona se encuentra en situación de pobreza cuando tiene al menos una carencia social y su ingreso es insuficiente para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias.	78.5	46.3
Pobreza extrema	Una persona se encuentra en situación de pobreza extrema cuando tiene tres o más carencias y que, además, dispone de un ingreso tan bajo que, aún si lo dedicara por completo a la compra de alimentos, no podría adquirir los nutrientes necesarios para tener una vida sana.	38.3	11.4

Fuente: Elaborado con base en CONEVAL: 2012.

Chiapas es tierra de tensiones: crecientes polarizaciones han distanciado a los seguidores de los disidentes del movimiento indígena neozapatista, a los católicos de los evangelistas, a los indígenas de los blancos; la presencia del ejército, por otro lado, asegura a algunos e inquieta a otros (Valleverdú: 2005). La tradición y la modernidad se compaginan en ocasiones y en otras chocan estrepitosamente. Para una parte importante de la población, su habla es indígena, sus casas son de madera, sus pisos de tierra y su economía es, mayoritariamente, de subsistencia. Expulsora de población rural, Chiapas se disputa tristemente el primer lugar en este rubro (Santacruz de León y Pérez: 2009; Villafuerte y García 2006)

Tratando de establecer un mejor vínculo entre tradición y modernidad, se han censado varias experiencias recientes que podrían ser catalogadas como “exitosas”, es decir, que han logrado un buen desempeño o bien contribuido al logro de objetivos comunitarios a partir de su incorporación a las estructuras modernas de mercado. Como ejemplo de ello, podemos citar al Grupo K’Nan Choch –*Nuestra Madre Tierra*- que produce papa cruda cortada; este grupo de basa en la cooperación regional e instalación en circuitos comerciales internacionales. Se trata de un grupo que reúne a 169 agricultores de la región de Tapachula (Morales: 2004) y que ha conocido, desde 1998 hasta la actualidad, un avance significativo. Varios casos están referidos a la producción cafetícola. Así, el caso del denominado *Comercio Justo*, entendido como un proyecto que propicia el establecimiento de nuevas relaciones entre productores del sur y consumidores del norte para que los pequeños productores agrícolas de países poco desarrollados puedan acceder con productos de calidad al mercado internacional, garantizando niveles adecuados de precio a los productores (Renard: 2008). El proyecto, conocido como *café solidario*, se sustenta en un proyecto alternativo de desarrollo económico, basado en la defensa de los valores de solidaridad y justicia social, así como los de la preservación de los patrimonios comunitarios culturales y el respeto a la naturaleza. El papel jugado por diversas organizaciones no gubernamentales ha sido esencial en esta nueva perspectiva de desarrollo. Se estima que el 20% de las exportaciones de café a nivel mundial es producido por comunidades indígenas, de manera artesanal, “se realiza a través de la fuerza de trabajo familiar, en donde el trabajo de la mujer tiene una importancia considerable.” (Vargas: 2007: 76).

Los valores tradicionales son considerados como los principios sociales que regulan la actividad comunitaria en concordancia con el pasado y la naturaleza. La producción se sustenta entonces en la colaboración y la solidaridad en beneficio de la colectividad, incorporando valores

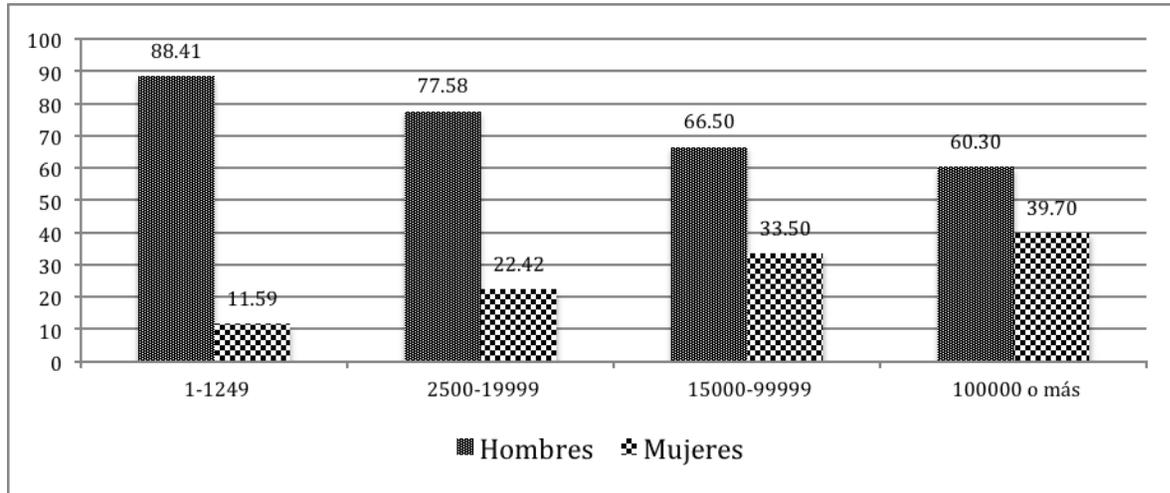
y dispositivos modernos como la democracia, la igualdad de géneros, la tecnología, los mercados internacionales; ellos lo hacen de manera simultánea con los valores y creencias tradicionales: “cobran sentido las emociones asociadas a la satisfacción efímera de las aspiraciones a un orden cósmico de armonía con la naturaleza, de sabiduría tranquila y entendimiento entre los hombres” (González, Lynck y Moguel: 2003: 32).

Al papel tradicional de la mujer en la dinámica familiar se le ha sumado de manera importante el de mujer trabajadora. Así acontece en el caso del café, pero también en el de las artesanías (Ramos et al: 2005) y otras áreas de actividad, lo cual ha incrementado en ocasiones de manera importante su participación activa en la vida económica, pero también política, de sus comunidades (Ramos: 2004). Sin embargo, en el terreno estrictamente laboral, un problema, especialmente importante para las pequeñas empresas de mujeres, es que la producción puede no ser sostenible. Las mujeres chiapanecas se enfrentan a muchos impedimentos para ingresar a la vida empresarial, a saber:

“machismo y falta de reconocimiento social como empresarias; falta de mercados en los que puedan ofrecer sus productos; carencia de información sobre las tendencias del mercado, fuentes de créditos, prácticas comerciales y materias primas más baratas; bajo nivel de educación, monolingüismo y falta de experiencia fuera de sus aldeas; no ser las dueñas de sus recursos productivos (tierra), y tareas domésticas que interfieren con su capacidad de aumentar la escala de producción o de incursionar en otros mercados.” (Cunningham y Cos-Montiel: 2001: 7).

La incorporación de la mujer en tareas económicas, sociales y políticas, distintas a las domésticas, ha sido muy limitada. Ello se observa de manera mucho más aguda conforme existe un mayor anclaje tradicional, como acontece en pequeñas localidades. Así, en la Gráfica 1 podemos observar que en las pequeñas localidades, con menos de 1,250 habitantes, sólo alrededor del 12% de las mujeres se han incorporado a actividades económicas, mientras que en el caso de localidades con más de 100,000 habitantes, es decir zonas más urbanas, este porcentaje se incrementa a casi el 40%.

**Gráfica 1.** Chiapas. Participación de la mujer en la población económicamente activa, por tamaño de localidad (en %)



Fuente: Elaborado con base en INEGI: 2010

En ese mismo sentido, se estima que cerca del 84% de los jefes de familia en Chiapas son hombres; mientras que la población económicamente activa es del 35%, de los cuales el 83% son hombres; sin embargo, en aquellas localidades de más de 100,000 habitantes este último indicador disminuye a 73%, precisamente debido a esta mayor incorporación de la mujer al mundo laboral. Continuando con la cuestión de género, se observa también que cerca del 27% de la población de más de tres años habla alguna lengua indígena; de este grupo el 35% no habla español, y de este último el 61% son mujeres (CONEVAL: 2012). Además, alrededor de la quinta parte de la población de más de 15 años -17.80%- es analfabeta; de ella, el 36.47% son hombres y 63.53% son mujeres. (CIEGI: 2010).

Se han reportado algunos casos de mujeres que han coordinado grupos de artesanos en Chiapas (Ramos et al: 2005). Estos casos han sido abordados desde perspectivas teóricas distintas –el *habitus* de Bourdieu y el *actor-red* de Callon, entre otros-. De acuerdo con dichos planteamientos, las mujeres alcanzan la posición de líderes cuando logran convertirse en vínculos –aún incluso débiles- entre redes densas constituidas por prácticas similares, logrando establecer relaciones entre diferentes redes. El prestigio logrado en redes externas refuerza el reconocimiento interno. Por otro lado, la capacidad de estas mujeres para alcanzar objetivos concretos, como el beneficio económico y el mismo prestigio, participa de la construcción de dicho liderazgo. Los casos estudiados por estos autores señalan que, salvo un caso, estas mujeres

viven solas, tienen una escolaridad primaria –incompleta-, saben leer y escribir en español y poseen un teléfono celular. Todas ellas poseen, además, familias extensas sobre las que recae una parte importante de las labores domésticas. El desarrollo de nuevos diseños, la búsqueda de calidad, el respeto a los tiempos de entrega y el manejo correcto del papeleo, entre otros, todos ellos signos de la modernidad, son elementos que acompañan los rasgos de este tipo de liderazgo femenino.

Finalmente, es importante señalar que, de acuerdo con datos de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2012), el Estado de Chiapas emplea el 2.7% de su población económicamente activa en la agricultura y la pesca, el 11.7% en la industria manufacturera, el 42.6% en el comercio y, entre otros, el 24.6% en servicios no financieros. En este último rubro están incluidos los restaurantes. Se estima que Chiapas cuenta con 1,345 restaurantes, lo que representa el 4.5% del total nacional, ocupando el quinto lugar en la lista nacional con mayor establecimientos de este tipo.

## **5. Una doble empresa familiar en Chiapas**

El desarrollo económico y social en nuestro país se caracteriza por una alta desigualdad. Podemos observar que a partir de mediados del siglo pasado, los concurridos ambientes urbanos -grandes ciudades y capitales de las entidades federativas- han sido trastocados por el fenómeno de la modernidad, con el beneplácito generalizado de sus habitantes, aunque en otras ocasiones esta recepción ha sido realizada de manera involuntaria e imperceptible, incluso hasta con cierto recelo y rechazo. Por otro lado, las pequeñas poblaciones han conocido un estancamiento notorio en este campo, marginándose de los avances que acarrea la modernidad, o incorporando sólo algunos aspectos, en ámbitos sociales fundamentales como salud y educación, lo que ha propiciado que sus habitantes, que aspiran a mejores niveles de vida, emigren hacia dichos centros, reproduciendo en ellos diversos aspectos de su tradición, mezclándose con aspectos propios de la modernidad, propiciando cambios generacionales que entremezclan tradición y modernidad.

El caso analizado corresponde a un conjunto empresarial que se ubica en el Estado de Chiapas, en su capital, Tuxtla Gutiérrez. Si bien como centro político y económico del Estado ella presenta rasgos de modernidad, encontramos también arraigadas muchas costumbres y tradiciones. La empresa que estudiamos se encuentra formada por dos restaurantes, fundados por

Regina<sup>3</sup>, quien es hija de una familia compuesta por siete hermanos, cuatro hombres y tres mujeres. Este conjunto se clasifica dentro de la categoría de empresa familiar, ya que fue fundado y es administrado por miembros de una misma familia y además existe una relación estrecha entre empresa y familia<sup>4</sup>. La familia es originaria de un pequeño poblado, alejado de la capital, en donde, como ya se mencionó, se mantienen muy vivas las tradiciones. Para que los hijos continuaran con estudios profesionales, la familia se trasladó a la capital, impulsados por la madre, quien consideraba que tenían que salir de su pueblo natal para poder progresar en el plano profesional y social. Regina terminó la licenciatura en turismo, sus hermanas son profesoras en educación básica, y sus hermanos son profesionistas en derecho y odontología.

El padre de familia era comerciante de mariscos y Regina, desde que era adolescente, empezó a involucrarse en dicho negocio, ofreciéndolos entre las personas conocidas y amigos. Antes de fundar los restaurantes, ella desempeñó varios cargos en el gobierno del Estado lo que favoreció que estableciera una red importante de relaciones sociales y recibiera además un gran impulso para la creación de su negocio; a la fecha mantiene esos vínculos. Para ella representa una enorme satisfacción haber logrado lo que ahora posee ya que en un contexto donde la presencia masculina todavía juega un papel preponderante, los logros de las mujeres empresarias poseen un valor importante.

#### **a) Incursionando en el mundo empresarial: La Fortaleza**

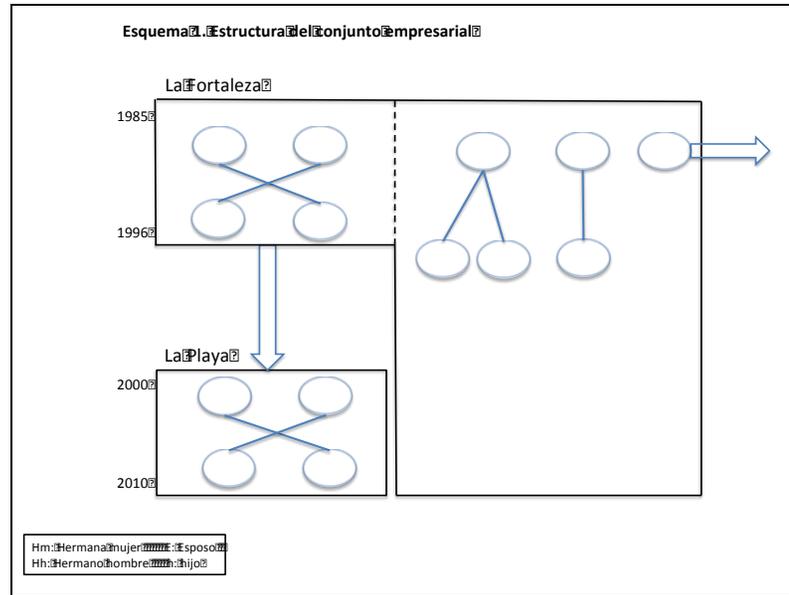
El primer restaurante, *La Fortaleza*, inició sus actividades en 1985, siendo su especialidad la preparación de mariscos, experiencia que, ya señalamos, Regina había adquirido al lado de su padre. El establecimiento era pequeño; actualmente, cuenta con veinte empleados, más los miembros de la familia que ahí laboran. Tiene una capacidad para brindar servicio a alrededor de 120 personas. Para su creación contó con el apoyo de la red de relaciones sociales que había establecido durante su colaboración en la administración pública y con la ayuda económica de dos hermanas y un hermano. Al poco tiempo de iniciada la empresa se retiró el hermano que había participado activamente en el negocio, quedando en él sólo Regina y sus dos hermanas,

---

<sup>3</sup> Los nombres de las personas y de las empresas han sido cambiados con objeto de guardar el anonimato.

<sup>4</sup> Aunque no existe una sola definición de empresa familiar, nosotros consideramos, en términos generales, que es aquella cuya propiedad y dirección recae en una familia; además, las relaciones que mantienen entre los miembros de la familia son frecuentes. (Rendón: 2007a; 2012).

Dulce María y Soledad, como socias, lo que vino a fortalecer aún más la solidaridad entre ellas (Esquema 1).



Otro de los hermanos posee un restaurante del mismo giro, pero es completamente independiente del de sus hermanas; no existen relaciones empresariales. Ellas estiman que la actuación de los hombres en los negocios es diferente a la de las mujeres:

“...la relación es un poco alejada, porque como es el mayor y es hombre, a veces no coincide la manera de pensar de un hombre y una mujer, y eso es lógico... la ‘familiaridad’ y el cariño sí hay siempre, pero con mi hermano no hay esa cosa de que te doy, me das, te presto...”

Este primer restaurante fue administrado en un inicio exclusivamente por Regina, quien coordinaba todas las actividades apoyada por los empleados y algunos familiares. En poco tiempo empezó a obtener buenos resultados económicos y, transcurridos once años, decidió retirarse y dejarlo a sus dos hermanas, aduciendo que necesitaba un descanso y también porque deseaba ser independiente. Así, Dulce María asume la dirección y retoma todas las actividades que realizaba su hermana. De acuerdo con ellas, las relaciones familiares han jugado un papel importante en la dinámica de la empresa y han favorecido su buen desarrollo. No sólo se busca la solidaridad presente; se vislumbra también un futuro para la familia; así lo expresa Dulce María:

“A veces entre hermanos uno se pelea por el dinero. Pero nosotros procuramos, ya lo hemos platicado, hay que anteponer ante todo el cariño, el amor y la familia porque con dinero no se puede comprar cariño, cuando se fractura una familia de adultos también interfiere en los chicos, nosotros lo que menos queremos es que la relación entre ellos se fracture.”

En este negocio trabajan ocasionalmente los hijos de las dos hermanas. Dulce María tiene dos hijos, el varón estudia administración de empresas y la hija, arquitectura. Ellos apoyan algunas actividades, como las compras; en ocasiones suplen a la madre o laboran los fines de semana o vacaciones en cualquier actividad, ya que son los días de mayor trabajo. El hecho de que los hijos se involucren en la empresa se debe a varias razones; una, por solidaridad con su madre; otra, por motivos económicos, ya que el restaurante permite que los hijos estudien en escuelas privadas y una más porque permite que se vayan familiarizando con la empresa, la cual, espera la madre, en un futuro quede en manos de la familia. Soledad, la otra hermana, tiene un hijo que estudia administración de empresas, al igual que sus primos se involucra en el negocio de manera ocasional; a él, asegura su madre, le gusta participar en el restaurante, a diferencia de sus primos que preferirían no hacerlo.

El concepto de familia tiene una alta relevancia y aparece constantemente en el discurso de las dos hermanas; además, lo utilizan de manera metafórica para hacer alusión a la relación con sus empleados:

“Existe una relación muy bonita con los empleados, como de familia, yo no los quiero ver como gente extraña, porque somos un equipo, sobre todo somos una gran familia.”

Cuando las empleadas tienen problemas de tipo familiar lo platican con ella, quien les da algunos consejos pues argumenta que la relación no debe limitarse estrictamente al ámbito laboral, que ellos vienen a trabajar y les paga, pero que también resulta necesario establecer relaciones afectivas. Aunque la empresa presenta muchos rasgos de tradición, también podemos observar tendencias hacia la modernidad. La directora y sus empleados participan de manera frecuente en cursos de capacitación de diversa orientación como de actitudes, de preparación higiénica de alimentos, mejora del servicio, entre otros. De esta manera, Dulce María desarrolla con sus empleados algunas de las técnicas aprendidas sobre dinámica de grupos de manera

cotidiana antes de empezar a trabajar; considera que la relación entre empresaria y trabajadores es importante y debe nutrirse constantemente.

La diferencia de género aparece con frecuencia como un factor que en determinadas ocasiones facilita o limita ciertas actividades. El esposo de la directora no trabaja actualmente en el restaurante, pero siempre está dispuesto a colaborar en actividades cuando se le solicita, principalmente cuando Dulce María considera que algunas tareas son más propias, o más fáciles, para un hombre. Así, el esposo se encarga de la relación con los meseros, que son hombres, como de los asuntos relacionados con la construcción, ya que el negocio se encuentra en una etapa de expansión.

La sucesión es uno de los temas más preocupantes en la empresa familiar, y La Fortaleza no es la excepción. De manera general, cuando se funda una pequeña empresa familiar, algunas de las principales razones son de tipo económico, es decir, se busca principalmente asegurar los ingresos necesarios para el sostenimiento de la familia. A medida que la empresa va creciendo, las razones se convierten en empresariales, se busca incrementar o diversificar las actividades para, posteriormente, adoptar una posición más afectiva y simbólica, ya que se busca que ésta pueda ser continuada por la misma familia, dado que representa todo un esfuerzo de los fundadores y una parte importante de su vida, todo esto sin dejar de reconocer el aspecto material (Rendón: 2007a; 2007b). Así se expresa Dulce María del restaurante:

“Es algo que nos corresponde cuidar, algo que hicimos con mucho sacrificio, con mucho amor y sobre todo lo tenemos que cuidar porque de esto vivimos... Lo más importante de esta empresa es que nos ha permitido estar juntos, como familia, porque cuando uno trabaja en una oficina, dejamos a los hijos solos. (En cambio, una empresa familiar)... nos ha dado la oportunidad de que nuestros hijos hayan estado aquí desde pequeños, de que estemos unidos... que no los abandoné cuando eran chiquitos.”

Actualmente, además de ser la directora de La Fortaleza, Dulce María ocupa un puesto en una asociación pública de la industria restaurantera, en donde su hermana Regina es la presidenta. Esta organización tiene como objetivo principal reunir a la mayor parte de los restauranteros para apoyarse mutuamente, lo que promueve el establecimiento de relaciones entre ellos y el medio. Ella considera que el sector restaurantero constituye una gran familia. Otro beneficio de pertenecer a dicha asociación consiste en recibir cursos de capacitación de diversa índole. Recientemente participó en uno de ellos, en donde aparece nuevamente el tema del género:

“Éramos más mujeres que hombres, y esto es una satisfacción bien bonita porque aparte de que somos mujeres empresarias, somos luchonas; además... hemos hecho crecer las empresas, la mujer ha destacado mucho en este sector, y esto es aplaudible (sic), ya no hay miedo a enfrentarse; el que no arriesga no gana... ahora es el momento de que más mujeres estemos en esto.”

El restaurante se encuentra actualmente en expansión, primero en capacidad, para atender al doble de clientes y, en segundo lugar, se está construyendo un área de alberca, para atraer a clientes que además de comer, busquen un lugar para divertirse y pasar el día, como lo tiene el segundo restaurante que analizamos a continuación.

### **b) Experiencia y consolidación empresarial: La Playa**

Después de haber dejado el primer restaurante a sus hermanas y transcurridos algunos años, Regina funda el segundo restaurante, *La Playa*, en el año 2000, en la misma ciudad que el primero, esta vez con una mayor experiencia y con un proyecto más amplio. El funcionamiento y los servicios que presta son muy similares a La Fortaleza; ofrece la misma especialidad de comida, mariscos. Sin embargo, una de las diferencias principales es el tamaño del negocio, ya que éste cuenta con una capacidad aproximadamente del doble que el primero; además, su infraestructura es más moderna, cuenta con un área de alberca y cascadas, y una sección que funciona como restaurante bar con vista panorámica por las noches, características que se observan en restaurantes modernos.

Éste, al igual que La Fortaleza, se caracteriza por ser una empresa familiar, ya que Regina, la fundadora, aparece como directora, seguida de su esposo, quien la asiste en todas las actividades, y sus dos hijos que colaboran en el negocio de manera ocasional como lo hacen sus primos en el primer restaurante. Es importante señalar que en este tipo de negocios, la estructura de la familia se traslada a la empresa, aunque los integrantes pretenden que sean dos espacios diferentes.

En el contexto empresarial y familiar podemos encontrar que se van entrelazando rasgos tradicionales y modernos. Los hijos de Regina estudian en universidades privadas localizadas en otra región del país; ésta última se caracteriza por tener un mayor desarrollo y contar con instituciones de educación superior de mejor nivel. El varón estudia hotelería y la mujer gastronomía, ambas carreras afines con el negocio familiar. Una de las mayores aspiraciones de

los padres es que los hijos logren tener estudios universitarios, pues se considera que podrán tener una vida más cómoda y un horizonte social más amplio.

Regina continúa apoyando a sus hermanas en La Fortaleza cuando se lo solicitan, principalmente en aspectos administrativos, ya que comentan las hermanas, ella posee una mayor experiencia y visión empresarial. Por otro lado, no se ha alejado del contexto de la administración pública, ya que además de ser la directora en La Playa y asistir diariamente, funge como presidenta de la asociación restaurantera mencionada, ocupación que requiere su participación en reuniones con el gobernador del Estado y con los presidentes de otras asociaciones.

Regina se desenvuelve en un entorno económico y social alto, ha tenido una buena formación profesional y ha desarrollado amplias capacidades empresariales, propias del mundo moderno; si embargo, sus raíces y tradiciones siguen estando presentes en su vida cotidiana:

“Hasta ahorita no nos ha interesado buscar otras sucursales porque los hombres a veces buscan agrandar, y se olvidan de la familia, de la unión de la familia, como madre muy tradicionalista que soy y que vengo de un pueblo, para mí lo principal es mi familia, mi esposo y mis hijos.”

Si bien la familia inspira generalmente aspectos positivos como la solidaridad y el afecto, Regina encuentra que en ocasiones puede acarrear dificultades para el buen funcionamiento del negocio, no en cuanto a su familia, sino cuando entre los empleados existen lazos familiares ya que ello puede llegar a relajar las responsabilidades laborales frente a las exigencias sentimentales.

Regina ha logrado consolidar las dos empresas, la primera con ayuda de sus hermanas; su tarea continúa, pues ella estima que con el apoyo de sus hijos todavía le quedan planes por realizar. Sin embargo, no descarta la posibilidad de que en un futuro sus hijos puedan interesarse en otras actividades. Actualmente, las relaciones entre familia y empresa son buenas en ambas empresas; lo mismo acontece con las relaciones entre los dos restaurantes. En un contexto que tiende cada vez más hacia la modernidad, tanto Regina como Dulce María han sabido convivir manteniendo sus tradiciones y valores, al mismo tiempo que han sabido aprovechar y enfrentar los embates de la modernidad.

## Conclusiones

Como reflexión final, podemos señalar que del desarrollo de este trabajo, se desprende que el fenómeno estudiado no es una reproducción simple de su contexto ya que todo fenómeno contiene niveles de autonomía que le permiten preservar su especificidad ante los embates del contexto. Dicho en otras palabras, el contexto constituye una referencia, funcional y simbólica, para la acción del fenómeno, pero no lo determina. Además, hay que considerar que la realidad es multifacética, lo que significa que ésta se ubica simultáneamente en múltiples contextos. En el caso particular que estudiamos, este contexto se alimenta, como lo señalamos, del mundo de la tradición y de la modernidad –y su obligada interacción-, así como de las especificidades de la región, y, entre otros, de la intersección de las adscripciones institucionales, la familia y la empresa. La realidad no puede ser aprehendida fuera de su contexto, porque es en éste que ocurre. La reflexión teórica inicial resulta fundamental para comenzar a construirlo y comprender el marco general de la acción, pero no debemos esperar que éste se reproduzca totalmente en el entorno y que éste a su vez coincida perfectamente con el estudio de caso. Debemos, por el contrario, estar alertas para captar aquellos elementos del estudio de caso que son dignos de tomarse en cuenta, mediante la generalización analítica, para enriquecer o ajustar la teoría. Del estudio de nuestro caso, destacamos diversos mecanismos que desde la modernidad fortalecen el sentido de tradición y viceversa. Ejemplo del primer caso son los estudios realizados por dos hijos, hotelería y gastronomía, mientras que en el segundo caso podemos mencionar la solidaridad familiar en el fortalecimiento del negocio.

En su comportamiento diario, los individuos van sorteando y entrelazando aspectos de su vida personal y familiar con las de un contexto usualmente imperceptible para ellos, en este caso el de la tradición/modernidad, proporcionando este entrevero sentido a sus acciones al constituir referencias fundamentales de su vida social. Por otro lado, su conciencia se despliega cuando el entorno, en tanto dimensión más objetiva y visible del contexto, se le presenta al individuo como referencias inevitables que orientan su comportamiento para construir opciones relativamente racionales. Pero el contexto no está formado sólo por variables relativamente objetivas, tales como la tecnología o el grado de desarrollo económico o las redes políticas o las relaciones de parentesco, sino que también éste se encuentra profundamente enraizado en un mundo simbólico y subjetivo que le dan sentido de anclaje y arraigo a las relaciones sociales. La tradición y la modernidad, así como la racionalidad y el simbolismo, presentes tanto en el contexto como en las

organizaciones, se combinan de maneras particulares originando un conjunto de expectativas y contradicciones que constriñen y liberan al individuo en su accionar en las organizaciones.

De esta manera, podemos sugerir que las pequeñas empresas familiares son espacios sociales en los que conviven ámbitos que constantemente se complementan y se contradicen, pero que siempre se requieren mutuamente: la tradición y la modernidad, la empresa y la familia, la racionalidad y el símbolo, la comunidad y el individuo. Existe una tendencia a sobredimensionar positivamente las características de la modernidad y a minimizar sus excesos; algunas corrientes teóricas promueven abiertamente el cambio, en detrimento de tradiciones y valores comunitarios, considerando que éstos son un obstáculo al desarrollo. Muchas prácticas derivadas de esta perspectiva atentan violentamente contra la visión del mundo de muchas comunidades por lo que es importante repensar el desarrollo organizacional, sustentado, al menos parcialmente, en la recuperación respetuosa del sentido comunitario profundo de los habitantes de una región.

## Bibliografía

- Aubry, Andrés (2005), *Chiapas a contrapelo. Una agenda de trabajo para su historia en perspectiva sistémica*, Editorial Contrahistorias, Tuxtla Gutiérrez: Centro de estudios, información y documentación Immanuel Wallerstein y Universidad de la Tierra.
- Berger, Peter y Thomas Luckmann (1991), *La construcción social de la realidad*, Buenos Aires: Amorrortu.
- Bertalanffy. Ludwig von (1976), *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollos, aplicaciones*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Boudon, Raymond (2013), "Qu'appelle-t-on un contexte?", en *La Libello d'AEGIS*, Ecole Polytechnique, vol. 9, núm. 1, pp. 3-25.<sup>5</sup>
- Bourdieu, Pierre (2007), *El sentido práctico*, Siglo XXI, Buenos Aires.
- Calás, Marta B. y Linda Smircich (2006), "From the 'Woman's Point of View' Ten Years Later: Towards a Feminist Organization Studies", en Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy y Walter Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, Londres: Sage, segunda edición, pp. 284-346.
- Cartagena Ticona, Ruth Pamela, Manuel Roberto Parra Vázquez, Araceli Burguete Cal y Mayor y Antonio López Meza (2005), "Participación social y toma de decisiones en los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable de Los Altos de Chiapas", en *Gestión y Política Pública*, Centro de Investigación y Docencia Económicas, Vol. XIV, núm. 2, pp. 341-402.
- Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica de Chiapas (2012), *Compendio de Información Estadística y Geografía de Chiapas*, (CEIEG), Tuxtla Gutiérrez.

---

<sup>5</sup> Este texto aparecerá publicado en 2014 en la revista *Kölner Zeitschrift für Sozialpsychologie*. Esta versión fue cedida amablemente por el autor, antes de su fallecimiento, para ser difundida en el órgano informativo del *Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique*.

- Comte, Auguste (1852), *Catéchisme positiviste ou Sommaire exposition de la religion universelle en Onze Entretiens systématiques entre une Femme et un Prêtre de l'HUMANITÉ*, ed. del autor, París. (disponible en: [http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques\\_des\\_sciences\\_sociales/classiques/Comte\\_Auguste/catechisme/positiviste/catechisme\\_positiviste.pdf](http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/classiques/Comte_Auguste/catechisme/positiviste/catechisme_positiviste.pdf)).
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2012), *Informe de pobreza y evaluación en el Estado de Chiapas 2012*, México, 57 pp.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, París: Seuil.
- Cunningham, Wendy y Francisco Cos-Montiel (2001), *Las encrucijadas del género y la cultura: impedimentos para el desarrollo económico en Oaxaca, Chiapas y Guerrero*, Washington: Banco Mundial.
- de Garine, Igor de (1999), "Antropología de la alimentación: entre naturaleza y cultura", en *Alimentación y Cultura*, la Val de Onsera, Madrid, pp. 13-34.
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1999), "Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en Powell, Walter W. Y Paul DiMaggio (comps.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma del Estado de México y Fondo de Cultura Económica, México, pp.104-125.
- d'Iribarne, Philippe (2003), "Lo universal y lo cultural en el funcionamiento de las organizaciones", en *Iztapalapa*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Vol. 24, Núm. 55, pp. 53-68.
- Donaldson, Lex (1987), "Strategy and structural adjustment to regain fit and performance: in defence of contingency theory", en *Journal of Management Studies*, Núm. 24, pp. 274-295.
- Durkheim, Émile (1967), *De la division del trabajo social*, Shapire, Buenos Aires.
- Durkheim, Émile (2000), *Las formas elementales de la vida religiosa*, Colofón, México.
- Emery, Fred y Eric Trist (1965), "Causal texture of organizational environments", en *Human Relations*, Vol. 18, Núm. 1, pp. 21-32.
- Fernández Christlieb, Paulina (2003), "El EZLN y la GBI en Chiapas: derechos indígenas contra corporaciones transnacionales", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Universidad Nacional Autónoma de México, Vol. XLVI, Núm. 188-189, pp. 213-262.
- Giddens, Anthony (1995), *La constitución de la sociedad*, Amorrortu, Buenos Aires.
- Giménez, Gilberto (2012), "El problema de la generalización en los estudios de caso", en *Cultura y representaciones sociales*, año 7, núm. 12, pp. 40-62.
- González, Alma Amalia, Thierry Linck y Reyna Moguel (2003), "El comercio de valores éticos: Las reglas del juego del café solidario", en *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, Núm. 75, Octubre, pp. 31-45.
- Henderson, Joseph Lawrence (1970), *On the Social Systems*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Heydebrand, Wolf (1973), *Comparative Organizations: The Results of Empirical Research*, Nueva York: Prentice-Hall.
- Instituto Nacional de Estadística, Información General (2010), *Censos de Población y Vivienda 2010*, México.
- Instituto Nacional de Estadística, Información General (2012), *Perspectiva estadística Chiapas*, México.

- Latour, Bruno y Steve Woolgar (1979), *Laboratory Life: The Construction of Scientific Facts*, Sage, Beverly Hills.
- Lazarfeld, Paul (1958), "Evidence and inference in social research", en *Daedalus*, vol. 87, núm. 4, pp. 99-109.
- Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard University Press.
- Lévi-Strauss, Claude (1988), *Tristes trópicos*, Paidós, Buenos Aires.
- Mayo, Elton (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Viking, Nueva York.
- Montaño Hirose, Luis (1995), "Organizational Spaces and Intelligent Machines: A Metaphorical Approach to Ethics", en *AI & Society*, vol. 9, núm. 1, pp. 36-49.
- Montaño Hirose, Luis (2003), "Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos", en *Iztapalapa*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Vol. 24, Núm. 55, pp. 15-33.
- Montaño Hirose, Luis (2009), "Organisational models and culture: a reflection from Latin America", en *European Journal of International Management*, Vol. 3, Núm. 2, pp. 146-166.
- Morales Barragán, Federico (2004), "Territorio, redes e instituciones: una experiencia en regiones marginadas de Chiapas", en *Problemas del Desarrollo*, Revista Latinoamericana de Economía, Vol. 35, Núm. 136, abril-junio, pp. 59-76.
- Mouzelis, Nicos (1975), *Organización y burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Península, Barcelona.
- Parsons, Talcott (1956), "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I", en *Administrative Science Quarterly*, vol. 1, núm. 1, pp. 63-85.
- Pugh, D. S., D. J. Hickson, C. R. Hinnings y C. Turner (1968), "Dimensions of Organization Structure", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, Núm. 1, pp. 65-105.
- Ramos Maza, Teresa (2004), "Artesanas y artesanías: indígenas y mestizas de Chiapas construyendo espacios de cambio", en *Liminar. Estudios Sociales y Humanísticos*, Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas, Vol. 2, Núm. 1, enero-junio, pp. 50-71.
- Ramos Muñoz, Dora Elia, Esperanza Tuñón Pablos, Manuel Parra Vázquez y Emma Zapata Martelo (2005), "Liderazgo femenino en una localidad maya de Chiapas. Un examen desde las teorías del habitus y del actor-red", en *Estudios Sociológicos*, El Colegio de México, Vol. XXIII, Núm. 2, mayo-agosto, pp. 485-513.
- Renard, Christine (2008), "Café de conservación y Comercio Justo: el caso de las cooperativas de cafecultores de la Reserva del Triunfo. Chiapas, México", ponencia presentada en el *3e Colloque international sur le commerce équitable*, Montpellier, Francia, mayo.
- Rendón Cobián, Marcela Victoria (2007a), *Dinámica organizacional y referentes institucionales. El caso de un pequeño hospital de propiedad familiar*, México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Rendón Cobián, Marcela Victoria (2007b), "Cultura e institución. El caso de una pequeña empresa familiar", en Marcela Victoria Rendón Cobián (coord.), *Organización y cultura. Tradición, poder y modernidad en México*, México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, pp. 207-233.
- Rendón Cobián, Marcela Victoria (2011), "El problema de la generalización en el estudio de caso cualitativo. Una empresa familiar del sureste mexicano", en Oscar Lozano Carrillo, Juan Cayetano Niebla Zatarain, Luis Felipe Cisneros Martínez y Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, Hess, Remineo y Universidad de Occidente, México, pp. 267-289.

- Rendón Cobián, Marcela Victoria (2012), “El estudio de la pequeña empresa familiar en México. Un panorama analítico”, en *Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, vol. 1, núm. 1, pp. 66-85.
- Roethlisberger, Fritz y William Dickson (1976), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge.
- Santacruz de León, Eugenio Eliseo y Elba Pérez Villalba (2009), “Atrazo económico, migración y remesas: el caso del Suconusco, Chiapas, México”, en *Convergencia*, Universidad Autónoma del Estado de México, Vol. 16, Núm. 50, mayo-agosto, pp. 55-77.
- Scott, W. Richard (2004), “Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology”, en *Annual Review of Sociology*, vol. 30 (2004), pp. 1-21.
- Simon Herbert A. (1982), *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Aguilar, Buenos Aires.
- Smirchich, Linda (1983), “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, en *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Núm. 3, pp. 339-358.
- Solé, Carlota. (1998). *Modernidad y modernización*. México: Anthropos y Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Taylor, Steve J. y Robert Bogdan (1987), *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, Paidós, Buenos Aires.
- [Touraine, Alain \(1984\), \*Le retour de l'acteur\*, París: Fayard.](#)
- Valleverdú, Jaume (2005), “Violencia religiosa y conflicto político en Chiapas, México”, en *Revista Nueva Antropología*, Universidad Nacional Autónoma de México, Vol. XX, Núm. 65, mayo-agosto, pp. 55-74.
- Vargas Vencis, Perla (2007), “Mujeres cafetaleras y producción de café orgánico en Chiapas”, en *El Cotidiano*, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, Vol. 22, Núm. 142, pp. 74-83.
- Villafuerte Solís, Daniel y María del Carmen García Aguilar (2006), “Crisis rural y migraciones en Chiapas”, en *Migración y Desarrollo*, pp. 102-130. Sitio Web: <http://estudiosterritoriales.org/comocitar.oa?id=66000604>.
- Weber, Max (1979). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. México: Premia Editores.
- Weick, Karl E. (1976), “Educational Organizations as Loosely Coupled Systems”, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, núm. 1, pp. 1-19.
- Woodward, Joan (1965), *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londres: Oxford University Press.
- Yin, Robert K. (2009), *Case Study Research. Design and Methods*, 4ª edición, Sage, Londres.