

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Posgrado en Estudios Organizacionales

**“Resistencia Organizacional en los proyectos
alternativos de núcleo familiar a la adopción de la figura
jurídica de Sociedad Cooperativa”.**

Idónea Comunicación de Resultados

Presenta: **Luis Angel Vázquez López**

Director de tesis: **Dr. Jesús Manuel Ramos García**

Ciudad de México, Febrero 2022

Dedicatoria

A mi familia, primero que todo, por su apoyo incondicional, por aguantar este viaje llamado maestría, por aguantar las altas y bajas, los cambios de humor, pero, principalmente por siempre creer y confiar en mí, en mis planes, en mis sueños. He llegado hasta aquí, gracias a ustedes. A mi madre y a mi padre, con sus valiosas enseñanzas me han hecho una mejor persona, siempre procurando el bienestar de sus hijos, anteponiéndolos a cualquier situación o necesidad, a dar la mano a todo aquel que lo requiera sin esperar algo a cambio, a ser humilde y mantener los pies en la tierra en todo momento, esas enseñanzas son invaluable, siempre las llevo conmigo.

A mis hermanos, Francisco y Daniel, por ser un ejemplo desde que era niño, han sido una guía desde que nací hasta el día de hoy, dándole alegría a los momentos que compartimos en familia. A mi cuñada Diana, desde que llegó a la familia ha mostrado interés en mi progreso y desarrollo, tanto en lo personal como en lo profesional.

A mi abuela Susana, por preocuparse y estar pendiente de mí, por tenerme en sus oraciones y pensamientos deseando lo mejor para mí en todo lo que haga.

Al Dr. Arturo Andrés Pacheco Espejel † por ese soporte incondicional que me brindó desde que fui su alumno de licenciatura hasta el día en que se realizó el presente trabajo. Sus consejos han sido una importante guía para mi desarrollo personal y profesional.

Agradecimientos

Agradezco a Dios y a la vida por permitirme seguir en este camino, cumpliendo mis metas.

Agradezco a mi familia, mi madre, mi padre, mis hermanos y mi cuñada por su valioso apoyo y su comprensión durante estos años.

A mi abuela Susana, a mis tías, tíos, primas y primos que han estado al tanto de mi desarrollo dentro del posgrado.

Agradezco a mis UAMigos, Silvia, Betty, Ana, Jesús y Santiago, sin duda le han puesto alegría a los momentos desde que nos conocemos, hace poco más de 10 años; a Maribel, Abi y Dave, por ser siempre un apoyo fundamental y estar en los momentos más oscuros y, por supuesto, por su gran amistad; a Daniel, que por circunstancias de la vida se alejó, pero no hubiera dado el paso a la maestría sin sus consejos e impulso.

Agradezco al Dr. Jesús Manuel Ramos García por ser mi guía en la elaboración de esta tesis y por el apoyo que me ha mostrado desde que coincidimos en el Departamento de Administración.

Agradezco al Dr. Benito León Corona por todo lo que me ha enseñado, curiosamente no hemos coincidido en un salón de clases, pero con las charlas que tenemos he aprendido demasiado y abonó a la realización de esta ICR.

Agradezco al Mtro. Martín Hernández Hernández por su amistad, de los pocos profesores que considero un amigo incondicional, todas esas conversaciones mientras comíamos y el impulso que me brinda para seguir superándome.

Al Dr. Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, un ejemplo como profesor-investigador, siempre responsable y dedicado, de los profesores que más he aprendido y por los que creció aún más el gusto por la academia.

Agradezco a Teresita, siempre buena consejera, excelente persona, pero sobre todo, una persona que me ha enseñado bastante en el terreno profesional.

Agradezco los profesores que me han formado desde pequeño hasta la maestría, sin sus enseñanzas no estaría culminando esta etapa.

Agradezco a mis cuatro buenos compañeros de la maestría, Erika, Lilia, Yeni y José, siempre ayudándonos durante los dos años, procurando que todo nos saliera bien en las materias.

A mis amigos de la 127, en especial a Laila y Jankovic, con los que no he perdido contacto desde hace casi 20 años y que han estado mandando su buena vibra para cumplir mis objetivos.

Agradezco al Posgrado en Estudios Organizacionales por brindarme la oportunidad de conocer este increíble mundo de la investigación.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por otorgarme la beca que ayudó a la realización de esta tesis.

Agradezco al proyecto alternativo estudiado por la disposición y facilidades brindadas para llevar a cabo mi investigación.

En fin, a todas y todos los que han sido parte de esto, quizá omití algunos, pero no quiere decir que no los tenga presentes.

¡Salud y vida! ¡Estamos vivos!

Índice

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 1 |
| I.- Planteamiento del problema | 3 |
| II.- Preguntas de investigación | 9 |
| III.- Objetivos de la investigación | 10 |
| 1.- El sistema capitalista y el modelo neoliberal como elementos detonantes de resistencia en los proyectos alternativos de núcleo familiar. | 11 |
| 1.1.- Panorama general del sistema capitalista y el modelo neoliberal | 11 |
| 1.2.- ¿Qué es resistencia? | 15 |
| 1.3.- Aspectos de resistencia para la construcción del concepto de Resistencia Organizacional. | 17 |
| 1.3.1.- Resistencia social | 18 |
| 1.3.2.- Resistencia cultural | 21 |
| 1.3.3.- Resistencia al cambio | 30 |
| 1.3.4.- Resistencia a los marcos jurídicos | 35 |
| 1.4.- Conclusiones del capítulo | 40 |
| 2.- De la resistencia a la Resistencia Organizacional | 41 |
| 2.1.- La alienación del individuo y el despojo de su conocimiento como factores de Resistencia en las organizaciones sociales. | 43 |
| 2.2.- El Recurso Humano y su explotación en las organizaciones modernas como factor de Resistencia Organizacional. | 53 |
| 2.3.- Resistencia Organizacional: una aproximación conceptual | 63 |
| 2.3.1.- Resistencia Organizacional Pasiva | 67 |
| 2.3.2.- Resistencia Organizacional Activa | 69 |
| 2.3.3.- Resistencia Organizacional Interna | 69 |
| 2.3.4.- Resistencia Organizacional Externa | 70 |
| 2.4.- Conclusiones del capítulo | 71 |

| | |
|--|-----|
| 3.- Economía Social y Solidaria y Sociedades Cooperativas: elementos de influencia en proyectos de núcleo familiar. | 71 |
| 3.1.- Economía Social y Solidaria como refugio para los proyectos alternativos de núcleo familiar | 71 |
| 3.2.- Contexto histórico del cooperativismo | 75 |
| 3.3.- Panorama general de la figura jurídica de Sociedad Cooperativa en México | 76 |
| 3.4.- Conclusiones del capítulo | 83 |
| 4.- Resistencia Organizacional. El caso de un proyecto alternativo de núcleo familiar. | 85 |
| 4.1.- Contexto del colectivo estudiado | 87 |
| 4.2.- Panorama general de la organización | 88 |
| 4.3.- Coyuntura de la comunidad de Chalmita | 90 |
| 4.4.- Origen del colectivo estudiado | 92 |
| 4.5.- Resistencia Organizacional en el colectivo estudiado | 94 |
| 4.6.- Perspectiva de Resistencia Organizacional desde la historia del colectivo estudiado. | 95 |
| 4.7.- Conclusiones del capítulo | 110 |
| 5.- Conclusiones | 113 |
| 5.1.- Reflexión acerca de los resultados obtenidos | 113 |
| 5.2.- Alcance académico y práctico | 116 |
| 5.3.- Limitaciones y recomendaciones | 118 |
| Anexo metodológico | 121 |
| Referencias bibliográficas | 132 |

Introducción

El capitalismo y el modelo neoliberal se han encargado de deteriorar todo lo que esté a su paso sin causar algún tipo de remordimiento a aquellos que encabezan el sistema económico actual. Se han perdido vidas humanas, de seres vivos, la naturaleza ha sufrido un daño enorme derivado de las malas prácticas neoliberalistas. Desde la imposición del modelo neoliberal en 1982, México se encuentra en una coyuntura actual apremiante por el enriquecimiento brutal de un 10% de la población, mientras que el resto apenas vive cómodamente o vive en la pobreza extrema, generando un alto índice en la tasa de desempleo y un aumento considerable del comercio informal.

Ante la exclusión generada por el sistema capitalista y el modelo neoliberal, han surgido una gran cantidad de organizaciones sociales, muchas de ellas son proyectos alternativos de núcleo familiar que buscan obtener ingresos para poder sobrevivir, para defenderse de lo que consideran como injusto en el sistema y no quieren ser partícipes del enriquecimiento de los empresarios y el empobrecimiento y la explotación laboral que se percibe en la mayoría de las empresas. En consecuencia, el sistema capitalista ha orillado a dichos proyectos a trabajar sin tener una figura jurídica que las avale, simplemente deciden emprender para cubrir sus necesidades; son proyectos que surgen desde la familia, con su esfuerzo y trabajo de años, que son renuentes a la inclusión de alguien externo que pueda desestabilizar, incluso arrebatarse el proyecto que con tanto empeño emprendieron y en el que tanto invirtieron.

Los proyectos alternativos de núcleo familiar, en tiempos recientes, han volteado a ver con mayor insistencia a las economías alternativas, entre ellas, la Economía Social y Solidaria (ESS), la cual han acogido debido a que es un modelo que hace frente al neoliberalismo porque pone en el centro al ser humano, a las comunidades y al buen vivir, contrario a lo fomentado por el modelo neoliberal: el individualismo y ganancias a costa de lo que sea; por ende, los proyectos alternativos de núcleo familiar se adentran en la ESS.

Algunos de los proyectos alternativos de núcleo familiar tienen éxito con los productos o servicios que brindan, comienzan a tener excedentes y la demanda que tienen suele abrumarles, por lo que es necesario adoptar una figura jurídica que les permita seguir con su negocio y para que puedan justificar los ingresos que tienen. Pero esto no es sencillo para este tipo de proyectos porque suelen tener una identidad y cultura muy arraigada, los valores familiares resaltan y emerge una Resistencia organizacional a constituirse legalmente por el miedo a perder su esencia, a optar por una forma organizacional distinta por el temor de adentrarse en una dinámica de empresa capitalista de la cual no quisieron ser parte, a que el gobierno los controle y dicte la manera en la que tienen que trabajar.

Por lo tanto, el desconocimiento de las figuras jurídicas y la creencia de imposición de una forma de organización mediante la ley puede influir respecto a la decisión de constituirse, por lo que es probable que exista una resistencia organizacional que no permite concretar la formalización legal.

El interés por estudiar una organización social surge por la experiencia obtenida al colaborar con cooperativas, Asociaciones Civiles, Sociedades de

Producción Rural, entre otras. Con el proyecto alternativo de núcleo familiar elegido para la presente investigación se trabajó de manera conjunta para un proyecto de los Premios CEMEX-Tec, por lo que el contacto con ellos ha sido muy estrecho desde que se participó en la convocatoria.

Para efectos de la presente investigación, se estudiará y analizará un proyecto alternativo de núcleo familiar para conocer por qué existe resistencia organizacional, qué genera tal animadversión y cuáles son esos motivos que influyen en la adopción de una figura jurídica, en este caso se abordará específicamente a la Sociedad Cooperativa.

I.- Planteamiento del problema

En México es común el surgimiento de proyectos alternativos que nacen desde el núcleo familiar cercanos a otro tipos de economías, mejor conocidas como economías alternativas, derivado de la precarización laboral, las pocas oportunidades y la marginación, emergen proyectos alternativos para tener fuentes de ingreso; es decir, no surgen de manera planeada, sino que las circunstancias mencionadas los orillan a ello. Estos no suelen tener una figura jurídica y han permanecido años trabajando sin ella, pero esto no representa un factor que impida llevar a cabo sus actividades.

Generalmente, este tipo proyectos alternativos practican otro tipo de valores basados en el bien común y el buen vivir; tienen una identidad muy arraigada derivado de su origen familiar, por lo que no es habitual que generen cambios en su cultura organizacional o en la manera que han laborado durante años, por lo tanto,

suelen presentar resistencia a realizar tareas distintas a las formas de organizar y trabajar, no precisamente en sus técnicas y conocimiento. Víctor Toledo (2015, p.90) hace alusión a los proyectos alternativos, son aquellos que tienen como objetivos la producción y distribución de productos orgánicos, el control comunitario de los recursos naturales, el turismo alternativo, la preservación del medio ambiente, el turismo alternativo, entre otras características y “son casi siempre iniciativas de cooperativas o comunidades rurales en torno a ciertos productos o servicios”. Dicho autor también rescata valores que resaltan en los proyectos alternativos, entre los que destacan: la cooperación, solidaridad, respeto por la naturaleza, comercio justo, democracia participativa, consumo de productos orgánicos y la acumulación colectiva de la riqueza.

Ahora bien, es importante preguntarse ¿qué se considera un proyecto alternativo de núcleo familiar? No existe una definición general para explicar a los proyectos alternativos de núcleo familiar porque cada uno de ellos es único y actúa conforme a los objetivos y valores que tengan, por lo tanto, “una definición única o universal de la organización familiar puede ser engañosa, ya que no puede tener en cuenta las diferencias fundamentales de los diversos marcos legales e institucionales” (Carney, 2005; Dyer, 2006, como se citó en San Martín y Durán, 2017). En este sentido, la definición más cercana de este tipo de proyectos es la de empresa familiar, Chua (1999, citado en San Martín y Durán, 2017) refiere que existen dos grandes perspectivas respecto a la definición: componentes de involucramiento y de esencia; la primera es “aquella en la que una familia tiene suficiente propiedad para determinar la composición de la junta directiva, en el que

el director general, y al menos otro ejecutivo, son miembros de la familia, y donde hay la intención de pasar la firma a la siguiente generación” (Miller y Le Breton-Miller, 2003, citados en San Martín y Durán, 2017). En esta perspectiva se nota mayormente una visión de empresa, aquella que busca ganancias, que está organizada y que pretenden que sea un negocio para futuras generaciones familiares.

La segunda perspectiva -de esencia- es aquella que aborda la visión o la esencia que la empresa familiar contiene, es decir, los valores y el comportamiento que la familia permea en su organización. A su vez, esta perspectiva se divide en dos ramas según San Martín y Durán (2017), que son:

- **La particularidad de los recursos:** plantea que la posesión y mantenimiento de una ventaja competitiva y desempeño superior de la empresa se sustenta, principalmente, en su capacidad de crear y poseer recursos valiosos, raros, imitables imperfectamente y no sustituibles (Barney, 1991; Habbershon y Williams, 1999; Miller y Le Breton Miller, 2006; Penrose, 1959; Sirmon y Hitt, 2003; citados en San Martín y Durán, 2017). A la empresa familiar se le visualiza como un campo en el cual se pueden desarrollar recursos humanos y financieros que podrían ser redituables.
- **Objetivos de la empresa familiar:** las empresas familiares no sólo persiguen objetivos económicos, sino también, socioemocionales, relacionados con preocupaciones filantrópicas, de reputación, identidad, preservación ambiental, entre otros objetivos no económicos (Berrone et al., 2012; Gómez Mejía et al., 2007; Zellweger et al., 2011; San Martín y Durán,

2017). Esta rama, claramente, es la que presenta mayor similitud con los proyectos alternativos de núcleo familiar con lógica cooperativista, ya que son las que buscan permanentemente el beneficio propio y de la comunidad, así como el del cuidado del medio ambiente.

Los proyectos alternativos cuentan con una identidad y cultura bastante fuerte, lo que puede repercutir en que exista resistencia a la formalidad, el “miedo” a adoptar una figura jurídica, la evasión a entrar en un marco regulatorio que rompa con lo que han fomentado en sus proyectos, con todos aquellos valores y símbolos que representan su esencia. Existe una percepción en los proyectos alternativos de núcleo familiar de que si se constituyen legalmente su forma de organización será impuesta por una ley y no por los miembros del proyecto, dado que piensan que se les dará un giro a una lógica económica, que se les visualice como una empresa que sólo esté orientada a las ganancias; pero su realidad es distinta, en los proyectos alternativos de núcleo familiar, sobre todo en aquellos con tendencia hacia la adopción de una figura jurídica de Sociedad Cooperativa.

La resistencia organizacional en los proyectos alternativos de núcleo familiar sucede cuando empiezan a crecer, cuando dejan de ser sólo una forma de subsistir y notan que la demanda y los ingresos comienzan a orientar a una forma de organización distinta, a voltear hacia una constitución legal que le permita continuar con sus actividades, que, evidentemente, no será la solución a todas las problemáticas que se presentan en este tipo de organizaciones. Toledo (2015) identifica dos tipos de resistencia en los proyectos alternativos: resistencia pasiva y resistencias activa; la primera se refiere a impedir que las empresas capitalistas

destruyan todo lo cimentado por las comunidades; la segunda, está a favor de la lucha por la vida y la naturaleza, son reacciones comunitarias por una forma de vivir distinta a la que ha propuesto el capitalismo y el modelo neoliberal, esto último puede ser una explicación a la renuencia que existe para la adopción de la figura jurídica.

México tiene un gran problema respecto a aquellos proyectos alternativos de núcleo familiar que no están constituidos legalmente. Los motivos pueden ser varios, pero los que más salen a la luz son: trámites largos y tediosos por parte del gobierno, por lo que los interesados en crear una cooperativa desisten en ello y deciden trabajar como esta, aunque legalmente no lo sean; además, los recursos económicos para los trámites juegan un rol importante y, en muchas ocasiones, este tipo de proyectos no cuentan con el dinero suficiente para cumplir con los requisitos para tener constitución legal; por último, otra razón que mencionan algunas cooperativas es el factor de la identidad, principalmente, el choque de culturas que pueda existir al adquirir la figura jurídica de Sociedad Cooperativa, dado que existe la creencia de que al acatar los lineamientos del gobierno podrían perder su identidad, esencia, valores y principios que han preservado desde que surgió la idea de crear un colectivo.

Es por lo anterior que surge el interés por analizar y estudiar la Resistencia organizacional que existe en los proyectos alternativos de núcleo familiar, ya que existe un gran número de estos en México, y resulta relevante analizar sus problemáticas para que puedan cumplir con sus objetivos propios y para la comunidad.

La investigación es viable dado que existe comunicación con el proyecto alternativo de núcleo familiar, mismo que ha manifestado interés en ser estudiado con el fin de mejorar sus prácticas y conocer los puntos de mejora que se puedan obtener derivados del presente trabajo.

La información que se pretende obtener de esta investigación podría ser útil para conocer los motivos por los que se detona la Resistencia Organizacional en los proyectos alternativos de núcleo familiar y que, a su vez, sean comprendidos para poder auxiliarlos, en caso de que así lo decidan, en su proceso de constituirse legalmente bajo la figura jurídica que se adapte de mejor manera a su esencia y a sus objetivos.

Este trabajo podría ser de gran relevancia en muchos aspectos, sobre todo en el social, pues a través de la investigación se pretende dejar una base para que se apoye de manera más potente a las organizaciones sociales, en particular a los proyectos alternativos de núcleo familiar, para que no sean abandonados y, en consecuencia, estos no desaparezcan o no cumplan con sus objetivos que tienen para las comunidades.

Para dar explicación a la Resistencia Organizacional que existe en algunos proyectos alternativos de núcleo familiar a la adopción de alguna figura jurídica, en este caso la Sociedad Cooperativa, es pertinente abordar, desde los Estudios Organizacionales, el tema de resistencia y algunos tipos de la misma que ayuden a formar una aproximación conceptual de Resistencia Organizacional; asimismo, se revisará la Ley General de Sociedades Cooperativas y cómo surgen los mencionados proyectos desde ESS.

II.- Preguntas de investigación

- ¿Qué es resistencia organizacional?
- ¿Cuáles son las causas por las que los proyectos alternativos de núcleo familiar muestran resistencia organizacional?
- ¿La Ley General de Sociedades Cooperativas impone o sugiere una forma de organización en proyectos alternativos de núcleo familiar?

III.- Objetivo Central de la Investigación

Analizar los factores que detonan la resistencia organizacional en proyectos alternativos de núcleo familiar respecto a la adopción de una forma de organización distinta, en este caso la figura jurídica de Sociedad Cooperativa.

Objetivos particulares

- Generar una aproximación conceptual de Resistencia Organizacional.
- Conocer y analizar los motivos por los cuales se genera resistencia organizacional en un proyecto alternativo de núcleo familiar.
- Identificar si la Ley sugiere alguna forma de organización para los proyectos alternativos interesados en adoptar dicha figura jurídica.

Capítulo 1

El sistema capitalista y el modelo neoliberal como elementos detonantes de resistencia en los proyectos alternativos de núcleo familiar.

Los proyectos alternativos han sido golpeados por los modelos hegemónicos como el capitalismo y neoliberalismo, Antonio Negri (2013) menciona que el primero evolucionó en cuanto a sus formas de subsunción, pasó de la formal a la real, dicho de otra manera, el capitalismo comenzó a adueñarse de la sociedad poco a poco, absorbió el trabajo como cooperación, después las ciudades hasta hacerse de las industrias que existen en el mundo. El sistema capitalista se ha caracterizado por siempre hallar la forma de permanecer y evolucionar cual enfermedad, como si fuera una especie de patología de la cual la sociedad no ha podido curarse; primero empezó con el apoderamiento de los individuos y su conocimiento hasta llegar a los grupos y comunidades, sin darnos cuenta, la sociedad forma parte de la cooperación social que el capitalismo requiere para generar dinero; es decir, todos trabajamos para ese sistema y lo estamos haciendo poderoso sin, quizá, darnos cuenta de ello.

1.1 Panorama general del sistema capitalista y el modelo neoliberal

Durante décadas el capitalismo y el neoliberalismo han sido vistos como factores principales respecto a la alienación del individuo para conveniencia de los empresarios. Modelos propuestos como los de Taylor, Fayol, Ford y Mayo han puesto a la luz la explotación de las personas y el despojo de su saber hacer, convirtiéndolos en un engrane más de la fábrica, sin importar los daños colaterales que se puedan suscitar. En las fábricas se desplazó al ser humano por las

maquinarias y sus tecnologías, las personas se encargaban del proceso de producción, comenzaron a trabajar por su propia cuenta hasta multiplicarse en un gran número, en consecuencia, el sistema capitalista siguió engordando sus bolsillos, como es su esencia. Los lugares en los que antes existían actividades sociales de esparcimiento, después se ocuparon como caminos para los vehículos de carga de las fábricas. El capitalismo se fue apoderando de manera sutil de la vida de las personas, la dinámica se volvió trabajo, trabajo y más trabajo, dinámica que impera en nuestros días; se trabaja mucho y se vive poco.

En el caso del neoliberalismo, en México, adquirió mayor fuerza y relevancia en 1982 con la llegada a la presidencia de Miguel de la Madrid, pero ¿qué es neoliberalismo? para responder a esta cuestión retomaré la obra de David Harvey, que se intitula “Breve historia del neoliberalismo”, en ella, el autor, brinda una definición “el neoliberalismo es una teoría de prácticas económicas que afirma que la mejor manera de promover el bienestar del ser humano consiste en no restringir el libre desarrollo de las capacidades y de las libertades empresariales del individuo dentro de un marco institucional caracterizado por derechos de propiedad privada fuertes, mercados libres y libertad de comercio” Harvey, D. (2005, p.6). Al leer esta definición, de primera impresión, se puede captar que el neoliberalismo es un modelo que, en el papel, se preocupa porque las personas vivan bien, pero se sabe que eso no es así, lo que menos le ha preocupado a esta corriente es la gente, su prioridad son los mercados, las ganancias, que exista un libre comercio para que los bolsillos de los grandes empresarios se sigan llenando de billetes mientras el

grueso de la población padece en su día a día, con una desigualdad bastante marcada.

Además, Harvey (2005, p.73) refiere que “el Estado neoliberal debería favorecer unos fuertes derechos de propiedad privada individual, el imperio de la ley y las instituciones del libre mercado y del libre comercio”. Es la principal herramienta al servicio de las empresas para favorecerse mediante la ley de ejercer sus prácticas, creando leyes o normas que los protejan ante cualquier situación y que sigan ofreciendo a los países innovación y continúen con el crecimiento de la riqueza; esto a su vez ha generado exclusión para aquellos proyectos con misión y visión distinta y que no pretenden la ganancia por encima de todo, las puertas únicamente están abiertas para los que deseen acrecentar o concentrar la riqueza sin importar que es lo que se tenga que hacer.

El neoliberalismo ha perjudicado a la mayoría de la población, pero ¿por qué persiste como modelo dominante? ¿por qué ha durado más de 30 años en el mundo? Probablemente se debe a que la gente con más recursos, es decir, los llamados ricos, son los que dictan las reglas del juego, son los que tienen injerencia en organismos como Banco Mundial y Fondo Monetario Internacional, en las Universidades con mayor prestigio para colocar a sus estudiantes en los gobiernos o grandes corporaciones y, de esta manera, permea el pensamiento neoliberal, así como también tienen influencia en los principales medios de comunicación de todo el planeta, con esa estrategia controlan todo y no ha existido manera de quitarse tan enredada cadena para varios países. Lo anterior, es detectado perfectamente por los proyectos alternativos, saben que no pueden competir contra los grandes

emporios porque tienen acaparado todo el sistema, ellos deciden quien entra o no a la dinámica económica de país; sin embargo, también tienen claridad con sus ideas, con su cosmovisión y jamás traicionarían lo que han construido por generaciones ni formarían parte de un sistema que, más allá de la exclusión, les ha robado tierras, ideas, esencia y, en general, vida.

El neoliberalismo ha arrojado resultados que invitan a la reflexión respecto al funcionamiento que ha tenido, no sólo para nuestro país, sino para todo el mundo, entre los que destacan los siguientes:

- Aumento en la concentración del ingreso
- Engrosamiento en las filas de desempleados
- Empobrecimiento de los grupos vulnerables
- Pérdida del poder de compra en los salarios
- Deterioro en las condiciones laborales
- Feminización de la pobreza, entre otros males

Víctor Toledo (2015) refiere que existe una crisis civilizatoria a nivel mundial que está hundiendo al mundo, debido en gran parte al capitalismo y al neoliberalismo, todo lo que ha derivado dicho sistema, con su modelo industrial y esa ambición, esa enfermedad por la acumulación de riqueza de manera desproporcionada, que fomenta una desigualdad social ridícula, una brecha gigante que existe entre las clases sociales, los ricos cada vez más ricos y los pobres siendo más pobres cada día.

Este modelo capitalista ha explotado a los sujetos generadores de riqueza, como refería Karl Marx: a la naturaleza y al ser humano. Como bien menciona Toledo, únicamente el 1% de la población ha creado un peligro para el resto de la sociedad, sus decisiones de este sector son las que han impactado de forma peligrosa al resto de la sociedad y del planeta.

1.2 ¿Qué es resistencia?

En la vida siempre existen desacuerdos, fricciones o tensiones que orillan a las personas a no acatar, de manera parcial o total, algún reglamento, lineamiento u orden porque no están de acuerdo o les parece injusto, por ende, surge una resistencia a todo aquello con lo que no concuerdan. La resistencia conlleva una amplia variedad de significados, dependiendo de la perspectiva en turno, puede ser desde la física o química hasta llegar a las ciencias sociales, no obstante, existe un punto en común en cada una de las definiciones, es la renuencia u oposición que existe a algo. Foucault (1992) la aborda en sus obras, relacionándolas con el tema de poder, a las cuales llama agonística, donde refiere que las luchas contra el poder no están ubicadas en un sólo grupo, sino que son de carácter transversal, asimismo, dichas batallas cuestionan a quien en un momento determinado ostenta el poder, presentan oposición a los privilegios que les da el mismo y son renuentes a un sistema económico e ideológico.

Para efectos de la presente investigación, es pertinente acotar la definición a la perspectiva de las Ciencias Sociales, para después, ubicarlo en el campo de los Estudios Organizacionales; Useche (como se citó en González, S., et. al., 2011) menciona que “resistir implica desplegar la fuerza, y en el mundo social esto se vive

en los contactos de las interacciones sociales medidos por relaciones de poder” (p. 243), esta concepción aporta dos conceptos importantes que se adentran del término resistir: interacciones sociales y relaciones de poder, de ahí es de donde surge la resistencia en cualquier ámbito, de los roces o fricciones suscitados en cualquier relación entre dos o más actores.

Para que una resistencia emerja debe existir la relación dominación/opresión, es decir, un desacuerdo para que surja tal tensión, principalmente cuando se ven afectados aspectos culturales, mismos que pueden ser modificados por la parte dominante. Siempre que exista una diferenciación social que permee en desigualdad e inseguridad, aparecerá la resistencia para no permitir que se lleven a cabo injusticias, por ende, existirán cuestionamientos sobre lo que ellos consideran como abuso de poder y el mal uso que le dan los dominadores.

Lo anterior, se visualiza de manera constante en las comunidades, en los pueblos, en los proyectos alternativos, entre otros, donde los dominadores tienen la pretensión de cambiarles las reglas del juego, de despojarles de su tierra, de su identidad y su cultura particular. Scott, en su obra “*Los dominados y el arte de la resistencia*”, aborda el tópico de la resistencia y los mitos que existen en ella, el principal es que siempre es vista como algo malo, como personas anarquistas que luchan, muchas veces sin saber porque, solamente por oponerse o llevar la contraria a alguna idea que no creen conveniente. Respecto a los grupos sociales, desmiente que la resistencia sea violenta y es incoherente que sea vista de esa manera, dado que dichos grupos no tienen los recursos para enfrentar al gobierno

o a grandes empresas, por lo que una confrontación directa no necesariamente es la forma de resistencia predominante.

Con base en lo que precede, la resistencia tiene su origen, principalmente, temor a perder algo que les corresponde, a perder lo conocido o por lo que han trabajado durante años, por esa razón, es normal que cualquier persona o grupo presente resistencia, es un acto de defensa natural ante una potencial amenaza de cambio en sus prácticas o creencias. Esto es evidente en aquellos proyectos alternativos, muchos de ellos existen desde hace algunas décadas, por ende, mientras más años de trabajo, mayor valor del trabajo y lo recorrido, por esa se espera una resistencia fuerte.

La resistencia en los proyectos alternativos de núcleo familiar sucede cuando empiezan a crecer, cuando dejan de ser solamente una forma de subsistir y notan que la demanda y los ingresos comienzan a orientar a una forma de organización distinta, a voltear hacia una constitución legal que le permita continuar con sus actividades, que, evidentemente, no será la solución a todas las problemáticas que se presentan en este tipo de organizaciones.

1.3 Aspectos de resistencia para la construcción del concepto de Resistencia Organizacional.

Existen varios tipos de resistencia que darán pauta a una aproximación conceptual de Resistencia Organizacional, entre ellos se rescatan cuatro: resistencia social, resistencia cultural, resistencia al cambio y resistencia a los

marcos normativos, de las cuales se explicará en que consiste en cada una de ellas para justificar, más adelante, su elección.

1.3.1 Resistencia social

González, Colmenares y Ramírez (2011) refieren que este tipo de resistencia tiene su origen en conceptos tradicionales, tales como: poder, participación, cultura y motivaciones, entre otros; sin embargo, carecen de sentido al no dar pauta a una democracia real, que es lo que se pretende con los conceptos mencionados; al contrario, se han utilizado de manera equivocada, justo para detonar resistencias ante la percepción de injusticias hacia las personas o comunidades.

Cuando existen actos de injusticia o arbitrariedades por parte de los gobiernos, es común que exista oposición y se decida enfrentar lo que rebasa los límites y atenta contra los derechos de las personas y de las propias comunidades, a esto se le conoce como resistencia social. Useche (2008) destaca que este tipo de resistencia parte de la idea que tienen los ciudadanos de que gracias a ellos existen los gobiernos, tienen trabajo y sus cargos importantes, en otras palabras, se deben al pueblo y es al que tienen que priorizar por encima de cualquier interés particular que tengan. No conciben que se utilicen a los militares para disipar movimientos civiles y la resistencia, entienden que estos deben ser utilizados para lo verdaderamente importante, para combatir la inseguridad y no para callar las voces que claman justicia.

La resistencia social va más allá de cualquier persona, se trata de defender una causa común y de trabajar como colectividad en la búsqueda de hacer respetar

los derechos de todos, enalteciendo los valores y el sentido humanitario contra la violencia de la cual son víctimas.

Siguiendo con Useche (2008), refiere que la resistencia social se localiza en las comunidades, en sus acciones de defensa y demanda en contra del sistema que los ha perjudicado a través de los años, exigiendo oportunidades de trabajo decentes, no necesariamente teniendo salarios altos, sino un empleo que les permita vivir bien y, además, que brinde oportunidades para generar más empleos para la comunidad; que a las comunidades rurales se les permita vivir y laborar como ellos deseen y no exista intromisión por actores ajenos a la misma que desestabilicen la manera en que se organizan y que les ha rendido frutos a lo largo de los años, asimismo, que no existan regulaciones que no generen beneficios sociales, al contrario, siempre son perjudiciales y ventajosas para el Estado o las grandes empresas.

González, et. al (2011, p. 243) enuncia que “la resistencia social aparece como una opción esperanzadora de ética y estética, un escape posible de las acciones e ideologías impositivas del poder tradicional”. En este sentido, se debe colocar al ser humano y sus valores en el centro, atender lo que realmente es prioritario para alcanzar el buen vivir, sin repetir la historia de los últimos años en el mundo, sobre todo en el ámbito económico, las ganancias y el dinero por encima, incluso de la naturaleza y de la vida humana.

Este tipo de resistencia ha sido tergiversada y malinterpretada durante un buen tiempo por un sector de la población, es vista como rebeldía ante las leyes, reglamentos o instituciones, no obstante, la realidad es que son movimientos

pacíficos, que no buscan afectar a personas que no están involucradas en el problema, la intención es luchar y exigir desde la vía pacífica y del diálogo, sin necesidad de agresiones, de violencia o cualquier situación que pueda detonar un gran daño. Un ejemplo de esto es el movimiento organizado por el Frente de Pueblos en Defensa de la Tierra (FDPT), el cual exigía la liberación de 13 presos políticos, detenidos en el año 2006 y condenados a más de 100 años de cárcel, según documenta Modonesi (2011); los trabajadores fueron acusados de secuestro, de esta manera, se criminalizó la protesta social para mostrar que cualquier persona que participara en manifestación que pareciera amenazante, serían juzgados de la misma forma. Tiempo después, la FDPT logró la liberación de sus trabajadores, gracias a la colaboración de más asociaciones y organizaciones sociales que defendía los derechos humanos.

La resistencia social no pretende poner a la luz rivalidades, ni que exista una relación héroe-villano, simplemente la lucha radica en pedir lo justo, porque entienden que una coyuntura así alargaría la solución de los problemas y generaría un mayor desgaste, aunado a que no convive con los valores de las comunidades o los proyectos alternativos. González, et. al (2011) afirma que “la resistencia social se hace tangible a partir de la consolidación de nuevas subjetividades, modos de relacionarse y de convivir orientados hacia las bases efectivas de una democracia real”, como ya se mencionó anteriormente, cuando se origina esta resistencia es con la intención de que exista equidad en el trato, en que la persona que tiene más recursos económicos sea tratada igual al que es pobre, en que no existan abusos, influencias y despojos de manera arbitraria en las comunidades y en que todas las

voces sean escuchadas para una efectiva toma de decisiones, ya que normalmente las personas afectadas son a las que menos se toman en cuenta.

1.3.2 Resistencia cultural.

La cultura es un concepto bastante amplio y que resulta complejo definirla, normalmente se hace dependiendo la perspectiva de cada autor. Kluckohn sugiere que la cultura puede apreciarse de once maneras distintas, mostrando la dispersión teórica que existe al intentar explicar en qué consiste: 1) “el modo total de vida en un pueblo”; 2) “el legado social que el individuo adquiere de su grupo; 3) “una manera de pensar, sentir y creer; 4) “una abstracción de la conducta”; 5) “una teoría del antropólogo sobre la manera en que se conduce realmente un grupo de personas”; 6) “un depósito de saber almacenado”; 7) “una serie de orientaciones estandarizadas frente a problemas estandarizados”; 8) “conducta aprendida”; 9) “un mecanismo de regulación normativo de la conducta”; 10) “una serie de técnicas para adaptarse, tanto al ambiente exterior como a los otros hombres”, y 11) “un precipitado de historia”. (Kluckhohn en Geertz, 1973:20). La variedad de conceptos y perspectivas acerca de la cultura influyen en que no exista un consenso general de su acepción; en tanto, Geertz (1973) refiere que la cultura es una disciplina interpretativa porque busca comprender y explicar los significados de la acción social, es decir, aquellos ritos, costumbres, comportamientos que dan pauta a que cualquier organización sea singular, con una esencia marcada.

El concepto semiótico de cultura es “entendida como sistemas en interacción de signos interpretables...la cultura no es una identidad, algo a lo que puedan atribuirse de manera causal acontecimientos sociales, modos de conducta,

instituciones o procesos sociales; la cultura es un contexto dentro del cual pueden describirse todos esos fenómenos de manera inteligible, es decir, densa” (Geertz, 1973:27), es decir, la cultura va más allá de los símbolos o identidades, es lo que rodea a las personas, comunidades, organizaciones o países, y que permite explicar lo que sucede en la sociedad.

Lo que es un hecho es que la cultura tiene su origen de estudio desde la antropología, ya que ha estudiado por bastantes años el comportamiento de la sociedad de manera descriptiva, analizando cada detalle de la misma que permita dar explicación a todos aquellos fenómenos de comportamiento, tanto de individuos como de sociedades, así como de la comprensión e interpretación de conocimientos, identidad y valores que dan sentido al funcionamiento social.

Ahora bien, las organizaciones son identificadas dentro de un espacio como un país, pueblo o región en un nivel micro, es decir, en lugares físicos como corporativos u oficinas, es por ello por lo que fue necesario abordar e investigar todos aquellos fenómenos que se suscitan en ellas para poder dar explicación al comportamiento y manera de conducirse de las personas, a las relaciones informales que surgían y que, en ocasiones, provocan grandes vuelcos al interior de las mismas. Las organizaciones son consideradas colectividades en las cuales las personas interactúan para la consecución de objetivos.

Dichas colectividades retoman aspectos culturales, de manera deliberada o no, del entorno en el que se ubican y los trasladan a la organización, por ende, se genera una identidad particular al interior de esta, que, a su vez, es transmitida a los nuevos miembros; lo anterior es conocido como Cultura Organizacional. Su

estudio radica en la necesidad de entender y comprender como influye la cultura en el rendimiento de los trabajadores y qué tanto repercuten en su productividad; una vez que exista claridad de lo anterior, surge un proceso de control de los procesos sociales con el objetivo de acrecentar los niveles de producción, dicho de otra manera, la intención radica en realizar un análisis de lo fundamental que resulta la cultura en una organización y cómo está coadyuva al cumplimiento de los objetivos sin mayores sobresaltos.

Schein (1985), sugiere que la cultura puede ser manipulada en su desarrollo, es decir, se puede inculcar a los miembros de la organización los valores, creencias o identidad que esta pretende cimentar con la intención de que sea un factor diferencial respecto a las demás, aunado que es una manera de controlar posibles problemas futuros si no existe un arraigo adecuado por parte del personal.

En este orden de ideas, la cultura influye en las organizaciones de dos formas, primero, como estabilizador-regulador, es decir, como elemento importante en el control social; y, segundo, como fuerza motriz del desarrollo (social). En el primer sentido, la cultura se considera un elemento de ordenamiento de la realidad en las sociedades, contribuyendo así a la regulación y el control mutuo, se establece de manera jerárquica mediante la utilización de símbolos de estatus y clasificaciones. En el segundo, la cultura funciona como un factor de desarrollo social. Una cultura organizativa es un subsistema que contiene valores, normas, ideas básicas, y un enfoque de las operaciones más o menos arraigados en el colectivo.

Por otra parte, Crozier y Friedberg tienen una perspectiva valiosa de la organización y cultura, refieren que “la organización como fenómeno sociológico es un constructo cultural gracias al cual los hombres logran orientar sus comportamientos de tal manera que puedan lograr un mínimo de cooperación, sin perder su autonomía de agentes libres.” (Crozier y Friedberg, 1990:190). Dicho constructo cultural suele ser bastante fuerte y complicado de moldear, ya que implica la esencia de cada uno de los miembros de la organización y su aporte como individuos para la misma.

Por toda esa complejidad, la cultura es un fenómeno que no ha pasado desapercibido para los estudiosos de las organizaciones dado que es un aspecto fundamental para comprender el funcionamiento y comportamiento dentro de estas. Barba y Solís mencionan que “el interés por la cultura organizacional radica en la contribución que pueda hacer a la comprensión del cambio organizacional, en las posibilidades reales de modificar esquemas interpretativos compartidos para adoptar la adopción de nuevas formas organizacionales” (Barba y Solís, 1996: 38). Aunado a lo anterior, al hacer un análisis de la cultura se centra, primordialmente, en el aspecto simbólico de las organizaciones, lo cual ayudará en la comprensión de los significados compartidos, tal como refieren Barba y Solís (1996).

A partir de lo abordado, surge el término Cultura Organizacional que, según Montaña (2003), es aquella que “hace referencia al sentido que los miembros de una organización les dan a sus acciones específicas en el marco de su vida cotidiana” (p. 28). Las personas pasan la mayor parte de su tiempo dentro de las

organizaciones, por lo tanto, sus valores e identidad se accionan gran parte de su día a día al interior de su lugar de trabajo.

Siguiendo con Montaña (2003), señala que la cultura se añadió al ámbito organizacional de una forma descontextualizada respecto a su conceptualización de origen, no se trasladó con su sentido original. Existe bastante ambigüedad alrededor del concepto de Cultura Organizacional por la diversidad de visiones y posturas acarreadas desde diferentes campos de conocimientos de las Ciencias Sociales que tienen como objetivo explicar el fenómeno cultural dentro de la organización en los diferentes niveles de esta.

La cultura organizacional juega un rol bastante importante en las personas y en las organizaciones, según Elliott Jaques (1951) es “la forma acostumbrada o tradicional de pensar y de hacer las cosas, compartida en menor o mayor medida por los miembros de la organización”.

Las organizaciones experimentan una serie de manifestaciones culturales que pueden incidir en las formas de la organización, Alvesson y Berg (1992) distinguen seis aspectos fundamentales que podrían ayudar a interpretar la cultura que predomina en los proyectos colectivos de núcleo familiar:

- **Como una entidad:** la organización es vista como un todo que no puede ser descompuesto fácilmente en partes más pequeñas, la cultura está destinada a ser un fenómeno extenso, conformado por una serie de conceptos, símbolos, lenguaje, ideología, creencias, rituales y mitos.

- **Colectivo, clan o tribu:** se utilizan estos conceptos para definir la naturaleza de la cultura organizacional como un colectivo que tiene una serie de lazos jerárquicos.
- **Artefactos:** este concepto se utiliza para describir los “vestigios físicos de la actividad humana”, son todos aquellas herramientas, lugares y edificios que sirven para describir la cultura organizacional; esto se puede ver en la distribución, forma y tamaño de los espacios de trabajo de una organización y como estas pueden representar la jerarquía.
- **Marcos mentales colectivos:** se hace uso de mitos e historias con las que se difunden ciertas características míticas o reales de la organización para crear una idea de pertenencia en los individuos.
- **Patrones de acción colectiva:** se refiere a los ritos, rituales, ceremonias y celebraciones, los cuales pueden ser vistos como comportamientos simbólicos en las organizaciones o patrones de acción colectiva que expresan y refuerzan las creencias y valores colectivos que se consideran importantes para la supervivencia de la organización.

Elliott Jaques (1951) refiere que “los nuevos miembros tienen que aprender y aceptar, cuando menos parcialmente para ser aceptados como servidores de la empresa”. Cuando un nuevo miembro de la organización llega con nuevas ideas y pretende hacer modificaciones, es cuando se puede suscitar un choque cultural del individuo contra los valores organizacionales.

Kalervo Oberg (1954) refiere que un choque cultural se trata de un estado de ansiedad que resulta de la pérdida de todo aquel símbolo para realizar la interacción social y que requiere de un proceso de adaptación.

Oberg (1954) menciona que las personas no nacen con una cultura, sino la van adoptando y aprendiendo con el paso del tiempo mediante la influencia del entorno en el que se desenvuelven, por lo que la cultura puede definir un modo de vida en el que las personas se sienten seguras para poder conseguir lo que desean.

Los choques de cultura dentro de las organizaciones funcionan de manera similar a lo abordado por Oberg, pero estos se originan por alguna fusión, adquisición, de algún cambio en la estructura o por la adopción de una nueva forma de organización. Dichos choques de cultura normalmente generan incertidumbre o crisis dentro de las organizaciones por la modificación que se realiza en la manera de trabajar o relacionarse, ya que al intentar cambiar los procesos es cuando podría emerger la resistencia al cambio por parte de los trabajadores.

Linda Smircich (1983) aborda el tema de la cultura como metáfora, esto se refiere a que las organizaciones no se analizan desde perspectivas económicas o materiales, se estudian desde aspectos simbólicos, por lo que, para efectos de la presente investigación, se profundizará dicho tema. Además, propone que la cultura sea considerada como variable externa o como variable interna que repercute en las organizaciones; es un elemento externo debido a que existe interacción entre la organización y el entorno, llevando hacia dentro de ella valores, ritos, costumbres y formas de actuar que permearan en los empleados. La cultura del país en donde está localizada, la región en específico, sin duda, tiene un papel fundamental y una

influencia importante sobre la ideología que adoptará la organización; es una variable interna porque, los individuos, al estar en convivencia, generan una propia identidad para la organización, surgiendo identificación y pertenencia por parte de los empleados.

Por su parte, Alvesson y Berg (1992), indagaron en los aspectos culturales de un país y ciertos factores que repercuten en su relación que tienen con los actores que la componen. Dichos autores mencionan seis niveles de observación que coadyuvan al análisis de la Cultura Organizacional, se presentan a continuación:

- **Cultura nacional:** tiene total influencia sobre los actores que están dentro de un país, en sus valores y creencias, en el estilo de vida y formas de trabajar, es el conjunto del Estado, individuos y organizaciones.
- **Cultura industrial y regional:** tienen influencia los grupos étnicos, los grupos originarios de ciertas regiones, impactan las costumbres, las tradiciones, las resistencias de la población, las leyes propias, la manera de ser de los pobladores, entre otros. Los valores que tiene un individuo de la región los traslada a la organización y define la forma de trabajo de la misma.
- **Cultura corporativa:** es la identidad propia de una organización y que, a su vez, exterioriza, es el rasgo distintivo respecto a las demás, que comparten los miembros de esta pero que, en ocasiones, no comulgan.
- **Cultura profesional:** son subculturas que existen dentro de la organización, es decir, son un grupo de personas que comparten los mismos valores y

pensamientos, generando identidad propia, con sus objetivos e intereses particulares.

- **Cultura departamental:** son subculturas ligadas a los departamentos existentes dentro de la organización, tales como: finanzas, ventas, producción, recursos humanos. Tienen lenguaje derivado de los tecnicismos que utilizan.
- **Cultura del trabajador:** son los valores que tiene los trabajadores que conforman un grupo informal y que repercuten en el actuar de la organización.

Ahora bien, Mintzberg (1998, pp. 337) refiere que los integrantes de la organización comparten ideas e interpretaciones que asumen con el paso del tiempo, sea de manera tácita o por imposición de una estructura formal. Sin embargo, las personas no podrían tener muy claro cuál es la cultura organizacional, dado que no se les da una explicación adecuada, por ello, la estrategia no se adopta desde un punto fijo, sino que se vuelve ambigua y bastante general, dando como resultado que sea automatizada y no de manera consciente. Mintzberg también señala que la cultura no estimula el cambio, lo que hace es sugerir ajustes en la estrategia de la organización, aunque también muchas de ellas se resisten a dar ese paso porque sería prácticamente olvidar todo y comenzar desde cero, tal como lo menciona Karl Weick (1983), que una corporación no tiene una cultura. Una corporación es una cultura, es por lo que resulta complejo tratar de modificarla. Implementar un cambio representa un reto enorme para las organizaciones, sobre

todo en las pequeñas y, en el caso específico de la presente investigación, en los proyectos alternativos de núcleo familiar por todo el valor identitario que conllevan.

El escritor Amilcar Cabral (en Rojas,2013) aborda ampliamente el tema de la resistencia cultural, menciona que “resistir culturalmente es entender que nosotros, en nuestra tierra, tenemos derechos iguales a los de cualquier otra persona en su propia tierra” (p. 121). Similar a la resistencia social, en la resistencia cultural se pretende preservar los derechos de las personas y el respeto a la propiedad con todo lo que esto conlleva, como: valores, identidad, costumbres, tradiciones, entre otras. De igual manera, mediante este tipo de resistencia busca el reconocimiento de otros tipos de formas de organización social y cultural, la democracia es vital y de la mano de ella, instaurar una participación democrática en las decisiones que afecten a las comunidades en turno.

Dentro de la resistencia cultural, un factor importante es que, en las comunidades no se toque la cosmovisión, los conocimientos y saberes de las mismas, porque es de ahí donde surge la identidad forjada desde sus antepasados y que ha heredado generación tras generación.

1.3.3 Resistencia al cambio.

El cambio es habitual en la vida de los seres humanos, en todo momento pensamos en modificar algo de nuestra forma de ser, desde un hábito hasta cambiar de residencia, por lo tanto, es un tema significativo y que no pasa desapercibido para los investigadores y académicos, ya que, como en la vida misma, existen cambios organizacionales.

En toda organización se llevan a cabo cambios que detonan alteraciones en el modo de trabajar, porque las tareas se realizan distinto a lo acostumbrado; una vez que se decide implementar un cambio en sus procesos o en la manera en la que realiza sus actividades siempre habrá incertidumbre, ya que se desconoce si este generará un impacto positivo o negativo. En el caso del proyecto alternativo de núcleo familiar, muestran deseo por constituirse legalmente, pero suponen que eso conllevaría un giro en sus actividades que tienen que analizar detalladamente para no verse afectados.

El cambio organizacional puede ser explicado como “la alteración y transformación de la forma para que puedan sobrevivir mejor (las organizaciones) en el entorno”. (Hage en Hall 1983, p. 204). El cambio organizacional puede ser concebido como un fenómeno de control y programación o como un proceso ajeno a la injerencia de la organización; en la actualidad tenemos un mundo que cambia segundo a segundo, una dinámica en la que la información fluye rápidamente y que cualquier situación que se presente tiene un impacto inmediato en las organizaciones.

Los cambios no son sencillos de implementar, pueden conllevar inconvenientes; Barba (2000, p. 16), menciona que “uno de los problemas fundamentales para la transformación de las estructuras y los procesos de las nuevas formas organizacionales fue la necesidad de construir modelos alternos de administración, que facilitaran el cambio y que, al mismo tiempo, se adecuaran a los modelos de organización exigidos por el entorno emergente”. En este sentido, el proyecto alternativo de núcleo familiar no ha visualizado una nueva forma de

organización para ellos, por lo que no tienen certeza de que constituirse legalmente les permita continuar trabajando como lo han hecho hasta hoy. Así mismo, el marco jurídico responde a fines económicos que no facilitan la entrada al mercado a proyectos que estén interesados.

Pero ¿qué impulsa un cambio en las organizaciones?, existen fuerzas que influyen y dictan el rumbo que debe tener el cambio en ellas, las cuales son:

- Ambientales o externas: económicas, legales, sociales, tecnológicas y ambientales. Aquí las crisis económicas, inflación, regulaciones, leyes, valores, costumbres, innovaciones tecnológicas, entre otras, son las que dan la pauta hacia un cambio organizacional.
- Internas: son aquellas fuerzas dentro de la organización que orientan hacia el cambio, se clasifican en cuatro: 1) estructura: crecimiento, reducción o cambio en la misma; 2) productos o servicios: al tener nuevos productos o servicios, indudablemente, se requiere cambio en procesos y tareas de la organización; 3) tecnológicos: la tecnología determina la manera en que trabajará la organización, por ende, cada vez que se introduzca una nueva, se generará un cambio; y 4) culturales: se puede decir que es la de mayor relevancia, dado que aquí se incluyen identidad, símbolos, valores, es decir, todo lo relacionado a la persona que está colaborando en la organización y que hacen que esta pueda mantenerse a flote, de ahí su importancia.

De la mano del cambio, es posible que los objetivos sufran modificaciones o también pueden provocar que las actividades se realicen distinto a lo que se estaba acostumbrado dentro de la organización; se debe buscar una transición adecuada, “la mejor manera de liderar el cambio es crear las condiciones para que se produzca de forma natural. Eso es lo que hacen los directivos de las empresas bien adaptadas al cambio” (Kanter, 1999, p. 41). En función de lo anterior, es necesario, primero que todo, informar a los miembros que se realizarán ajustes y explicarles el porqué de esa decisión, eso disminuirá la incertidumbre entre ellos, ya que es muy común que las organizaciones efectúen cambios sin avisar a todo el personal.

Lewin (1952), elaboró un modelo secuencial de tres pasos para el proceso de cambio, que ayudará a que no sea tan abrupto y desconcertante para la organización y sus miembros:

Modelo secuencial del proceso de cambio.



Fuente: elaboración propia con base en Lewin, K., (1952), *Frontiers in Group Dynamic and Reality in Social Science*.

Descongelar indica que los miembros de la organización asimilen el cambio de manera sencilla y sin trabas; por su parte, cambiar refiere que se debe asignar a una persona que dirija a los demás, a los procesos y a la misma organización a través del proceso, se pretende que se permeen los valores con el resto; y

recongelar significa que la nueva manera de trabajar se refuerce, de tal manera que sea una práctica permanente.

Normalmente en las organizaciones existe una resistencia al cambio, por las consecuencias que esto puede tener en su modo de trabajar, ya que es posible que se susciten modificaciones en los objetivos de la empresa, por ende, en las tareas que se realizan en la misma. En consecuencia, “la mejor manera de liderar el cambio es crear las condiciones para que se produzca de forma natural. Eso es lo que hacen los directivos de las empresas bien adaptadas al cambio” (Kanter, 1999, p. 41).

Stoner (1994, p. 443) menciona tres fuerzas de resistencia: intereses individuales, metas y estrategias organizacionales, y cultura organizacional, esta última es fundamental, ya que cualquier modificación que tenga puede repercutir de forma inadecuada entre los miembros porque ellos se sienten identificados plenamente con la organización en la que laboran, por lo que será el objeto de estudio dentro del proyecto alternativo de núcleo familiar.

Davis y Newstrom (1996, p. 335) proponen una clasificación con tres tipos de resistencia al cambio:

- Resistencia lógica: está basada en el pensamiento racional y científico.
- Resistencia psicológica: se refiere a los sentimientos, emociones y actitudes.
- Resistencia sociológica: fundamentada en los intereses y valores del grupo.

Como se puede apreciar, la resistencia puede surgir porque están involucrados sentimientos de las personas, lo que hace aún más complejo el hecho de implantar un cambio, es por ello por lo que debe existir una correcta explicación

y, si es posible, generar cursos de capacitación para que se adentren en la nueva manera de realizar sus tareas.

Para evitar que se propicie resistencia al cambio, es vital que exista una comunicación clara y adecuada para que la información no sea tergiversada; además, es factible que se realicen reuniones para explicar la situación, de este modo, los miembros se sentirán involucrados y, quizá, colaboren para que el cambio se establezca de manera más rápida.

1.3.4 Resistencia a los marcos jurídicos

Para comenzar este apartado es pertinente explicar qué es un marco jurídico, el cual refiere a un conjunto de leyes, normas, reglamentos o cualquier lineamiento que tenga un carácter legal utilizados para orientar y amparar actividades ligadas al ámbito legal, además, regulan un sector del comportamiento humano, de la economía, de la política, de la educación, entre otras. A continuación, se explica en que consiste cada instrumento legal de acuerdo con su categoría:

Tabla 1. Tipos de regulación

| Categoría | Instrumentos legales |
|--------------------------------|--|
| Leyes y reglamentos | Constitución de cada país, códigos y leyes aplicables. |
| Resoluciones y decretos | Aquellos que se promulgan en los países, que tienen plazos o vigencias establecidas desde su promulgación. |
| Normas generales | Normativas que tienen emanar de las leyes, tienen un carácter administrativo. |

| | |
|---------------------------------|--|
| Acuerdos internacionales | Acuerdos de carácter legal que se establecen en varios países, regulan y unifican la manera de actuar, como las leyes internacionales marítimas. |
|---------------------------------|--|

Fuente: elaboración propia.

Las organizaciones están regidas por reglamentos o leyes que determinan la manera de actuar y de llevar cabo sus actividades. Una organización no es concebida sin una estructura normativa que muestre una serie de lineamientos que orientan desde los procesos de contratación, el pago a los trabajadores, firma de convenios, maneras de vestir y comportarse dentro de las instalaciones, entre otras más, que pueden ser considerados como directrices internas.

Las directrices externas son reglamentos como la Constitución Política de los países, así como las principales leyes que controlan las conductas y formas de trabajar de las organizaciones. También son aquellos acuerdos internacionales que impactan, principalmente, en empresas trasnacionales o multinacionales.

El mundo de las organizaciones no es distinto al de la vida cotidiana, también están determinadas por reglas del juego que sugieren ciertas maneras de desempeñarse o de llevar a cabo su trabajo, los requisitos que tienen que cumplir, el capital mínimo que deben tener, un número mínimo de empleados para ser considerada de cierto tipo, etcétera.

Para dar cierre al primer capítulo, a continuación, se presentan los tipos de resistencia elegidos para dar soporte a la formación del concepto de resistencia organizacional, así como sus principales características.

Tabla 2. Tipos de resistencia, sus características y aportaciones.

| Tipo de resistencia | ¿A qué se refiere? | Características principales | Aportaciones al concepto de resistencia organizacional |
|-----------------------------|--|--|---|
| Resistencia social | Tiene su origen cuando existen injusticias por parte de los gobiernos hacia los ciudadanos, cuando se atentan los derechos de las personas y de las comunidades. | <p>Parte de la idea de que los gobiernos existen gracias a los ciudadanos.</p> <p>No están de acuerdo en que se utilice la fuerza militar para disipar los movimientos sociales.</p> <p>Se defiende una causa común y se prioriza al colectivo.</p> | <p>Injusticias hacia los trabajadores.</p> <p>Abuso del poder de las personas que están en el ápice estratégico (despidos injustificados, reducción de salario, <i>mobbing</i> laboral)</p> <p>Las organizaciones existen y funcionan gracias a sus trabajadores, por ello deben ser la prioridad.</p> <p>Como causa de las afectaciones a los grupos dentro de las organizaciones, surgen sindicatos en defensa de los trabajadores.</p> |
| Resistencia cultural | Surge por la lucha por los derechos de las personas, por un trato justo y equitativo, principalmente en las comunidades que son abusadas. | <p>El respeto a las creencias, valores, costumbres y tradiciones es esencial.</p> <p>Pretende reconocimiento de otras formas de pensamiento.</p> <p>La democracia debe ser preponderante para el funcionamiento de un colectivo.</p> <p>La cosmovisión y los saberes no deben ser tocados ni siquiera intentar modificarlos.</p> | <p>La Cultura organizacional que debe ser respetada, tanto por los directivos como por los trabajadores.</p> <p>El sentido de pertenencia que los trabajadores tienen con la organización.</p> <p>La democracia es fundamental para el correcto funcionamiento y armonía dentro de las organizaciones.</p> |

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>Resistencia al cambio organizacional</p> | <p>Se refiere a ciertas situaciones que viven los trabajadores de una organización que pueden desestabilizar su rutina o modo de trabajar.</p> <p>Se oponen por miedo a lo desconocido, por incertidumbre y no saber cómo actuar, lo que puede derivar en un potencial despido.</p> | <p>Realizar nuevas tareas es complejo dado que requiere capacitación y adaptación, es decir, tiempo, el cual muchos no están dispuestos a invertir.</p> <p>Es probable que exista una disminución en la productividad, ya que los trabajadores no se acoplan a lo nuevo.</p> <p>También existe posibilidad de sabotaje con tal de que los cambios sugeridos no se implementen y se mantenga la forma de trabajo habitual.</p> | <p>Los trabajadores no suelen ser tomados en cuenta cuando hay intención de realizar cambios en las empresas.</p> <p>Los directivos, en ocasiones, no suelen ser claros cuando pretenden hacer cambios, provocando confusión, por ende, resistencia.</p> <p>Las manifestaciones de los trabajadores sean de palabra o mediante sabotaje, son una muestra de resistencia.</p> |
| <p>Resistencia a los marcos jurídicos</p> | <p>Cuando las normas y principios son utilizados de forma abusiva o no se respeta lo que estos contienen, se genera resistencia.</p> <p>Además, si la ley no es clara o no favorece a las personas o empresas, existe animadversión por la interpretación de abuso.</p> <p>La resistencia puede verse de manera natural ante marcos jurídicos que priorizan la ganancia y al mercado.</p> | <p>Los marcos jurídicos sugieren maneras de organizarse cuando las empresas tienen como objetivo constituirse jurídicamente, por lo que lo recomendado puede distar de la forma de organización de la empresa.</p> <p>Determinan las reglas y como se tiene que actuar en cualquier ámbito, situación que algunos pueden considerar como excesiva e injusta.</p> <p>Toda organización está regida por marcos normativos externos y e internos, estos últimos creados por los directivos.</p> | <p>Las normas generales en las organizaciones pueden ser abusivas contra el trabajador.</p> <p>Los marcos jurídicos suelen favorecer a los que ostentan el poder, en el caso de las organizaciones, al ápice estratégico.</p> <p>Las leyes y reglamentos externos a la organización pueden tener impactos negativos al momento de su crecimiento o cuando están por crearse.</p> <p>Las leyes sugieren formas de organización que no empatan con la concepción que las empresas tienen de sí mismas y que podrían cambiar su esencia y forma de trabajar.</p> |

Fuente: elaboración propia con base en los siguientes autores: Alvesson, M. y Berg, P. (1992), Barba, A. (2000), Barba, A. y Solís, P. (1997), Clarke, T. y Clegg, S. (1998), Geertz, C. (1987), Hall, R. (1983), Jaques, E. (1951), Mintzberg, H., Alhstrand, B. y Lamper, J. (1998), Montaña, L. (2003), Schein, E. (1985), Smircich, L. (1983).

1.4 Conclusiones del capítulo

La resistencia es una acción bastante presente en las organizaciones, sus variantes son amplias, sin embargo, cuatro fueron las elegidas para la construcción conceptual de Resistencia Organizacional. Cada una de ellas aporta perspectivas diferentes y potentes que pueden ser encerradas en un mismo concepto, el cual ha estado siempre presente, quizá de manera tácita, pero que no ha sido aterrizado o analizado hasta el día en el que se desarrolla esta investigación.

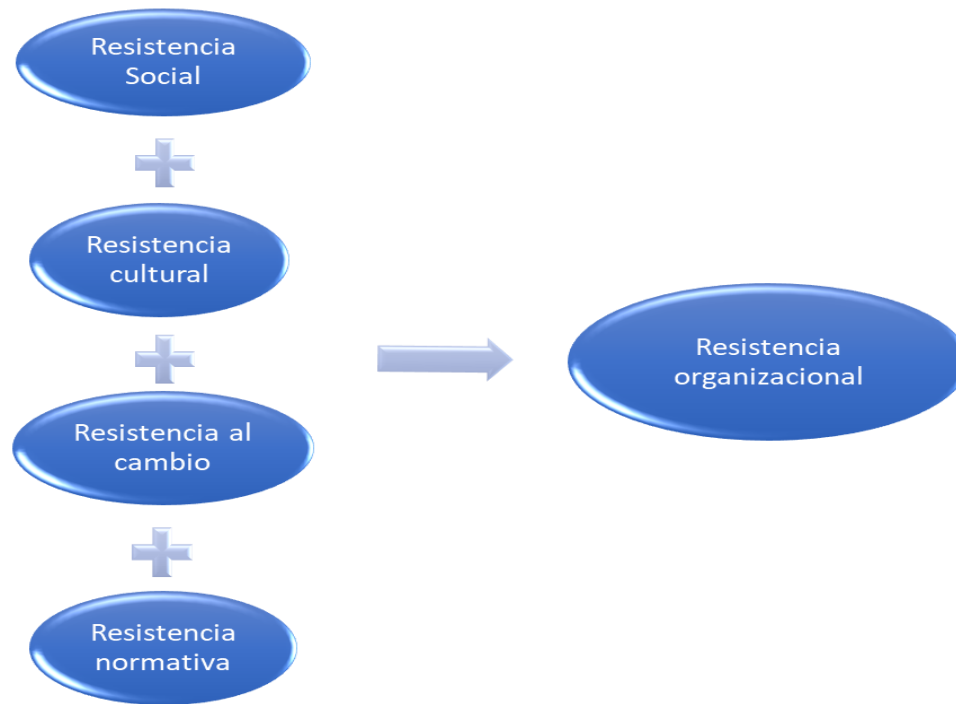


Figura 1. Formación conceptual de Resistencia Organizacional

La intención de este primer capítulo es identificar los tipos de resistencia pertinentes para la contribución de un mejor análisis y una base teórica que marcará la pauta para el análisis del objetivo de estudio enmarcado en la introducción que antecede.

Capítulo 2

De la resistencia a la Resistencia Organizacional

Nuestra sociedad está repleta de organizaciones, es algo inherente a cada una de las personas, desde el momento en el que nacen lo hacen en un hospital; se educan en escuelas; trabajan en grandes corporativos y forman parte de organigramas . De igual manera, existen otro tipo de organizaciones planificadas con perspectiva trabajar en comunidad, de manera colaborativa y que no son tan visibles o no se les presta la misma atención, ya sea por la rutina o la monotonía de todos los días, se pierde la perspectiva de todo lo que hay alrededor, de que vivimos en un mundo de organizaciones, es por ello la importancia de estudiarlas.

En toda investigación realizada por estudiosos de las organizaciones, es pertinente tener claro el concepto de organización ya que es lugar que se analiza, la materia prima para todo investigador perteneciente a esta disciplina. La organización es “una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.” (Hall, 1983, pp. 33).

Las organizaciones han surgido como un medio que, de forma sistemática, busca controlar a los individuos bajo una idea racionalista, pretendiendo una forma de organizar que haga más eficiente las interacciones. Esto ha llevado a que las organizaciones no solamente influyan en las actividades de los individuos, sino, que

han pasado a convertirse en actores con derechos propios, teniendo la capacidad de tomar acciones legales, usar recursos y tener propiedades; además, han invadido y afectado el sistema social; en cada colonia o municipio existen organizaciones que propician afectaciones ambientales por la contaminación generada.

Ante tal complejidad, es importante que exista apertura de percepción en los análisis organizacionales, dado que, suele suceder que al hacer investigación se comete el error de abordar a cada una de las organizaciones de la misma manera o solamente desde una perspectiva o disciplina de conocimiento, tal como lo menciona Charles Perrow (1984), comparando a la organización con un elefante, o “bestia”, como él también le llama, cada disciplina toma lo que quiere de la bestia y no se complementan.

La organización no puede ser explicada por una sola teoría o disciplina, al momento de analizarla es recurrente la fragmentación, debido a que sólo se toma una parcela de la realidad. Cada una de las teorías utilizadas para su estudio parte de las habilidades: abstracción, análisis y razonamiento, pero es evidente que también están presentes los juicios de valor del teórico o estudiante de la organización porque al investigar considera fenómenos de interés particulares. A partir de lo anterior, es importante que las organizaciones sean estudiadas desde la totalidad de lo concreto para identificar que no todas las organizaciones deben ser abordadas de la misma forma, para diferenciar que cuales están dentro de la modernidad y aquellas que tienen una esencia distinta, que funcionan de manera

diferente, que se componen y organizan desde otro tipo de pensamiento, y que su fin es opuesto a de las organizaciones modernas.

Una vez que se tiene un panorama general acerca de las organizaciones, se puede dar paso al objetivo del presente capítulo, el cual es brindar una aproximación conceptual de Resistencia Organizacional considerando lo abordado en el capítulo previo; de igual manera, para formar el concepto, se consideran circunstancias como la alienación del individuo y el despojo de su conocimiento como elementos detonantes de la resistencia en las organizaciones.

2.1 La alienación del individuo y el despojo de su conocimiento como factores de Resistencia en las organizaciones sociales.

Las organizaciones han sido estudiadas por campos de conocimiento y perspectivas con el propósito de explicar la realidad, es decir, los enfoques de estudio varían de acuerdo con los intereses respecto al objeto de conocimiento. Los supuestos generales de cada campo de conocimiento se diferencian con base en su corriente de pensamiento, por ejemplo, en economía se estableció la organización del trabajo en busca de riqueza y la racionalidad instrumental; desde la sociología se fundamentó la desigualdad en la distribución de la riqueza; en ingeniería industrial surgió la administración científica. En el punto que los campos de conocimiento convergen y coinciden es que las organizaciones apuntan a fines económicos, a las ganancias; Marx, Weber, Taylor, Ford, Fayol, entre otros, abordan lo anterior desde su postura teórica e ideológica, bajo una visión crítica al sistema hegemónico.

Por lo anterior, centrar la atención en aspectos particulares de la organización significa ignorar otras situaciones y, por ende, emplear supuestos diferentes genera análisis incierto, ambiguo, contradictorio y paradójico, los cuales pueden ser incorrectos. Para poder realizar un análisis más adecuado en cualquier organización y, principalmente los proyectos alternativos de núcleo familiar, es fundamental colocarse distintos lentes para obtener una visión con mayor amplitud de las problemáticas que se suscitan en ellas.

Algunos abordan a las organizaciones desde la perspectiva del abuso y la inequidad que existe en ellas, otros desde el punto de vista racional, la búsqueda de la riqueza, del famoso término utilizado en Administración: “eficiencia y eficacia”; en este sentido, los análisis se han centrado en monetizar y en cómo el individuo es la base para que los objetivos avariciosos se cumplan. Marx (1962) refiere al dinero como parte de una trinidad -dinero, capital y mercado-, aquel que determina la vida misma y los medios necesarios para la vida del hombre; de esta manera, los empresarios entienden que el dinero abre puertas para lo que deseen y da un estatus, “lo que puedo hacer mío con el dinero, lo que puedo pagar, es decir, lo que puedo comprar con dinero, eso soy yo” (p.186).

Ahora bien, a partir de que Taylor reflexiona sobre la eficiencia productiva en las organizaciones fabriles donde él trabajó e hizo sus experimentos, se da cuenta de la existencia de tres factores negativos que ocurrían en las mismas: la flojera natural, la flojera sistemática y la tendencia del individuo a acoplarse al nivel del ritmo de trabajo del grupo o de otro individuo debido a la lógica de: ¿por qué hacer más que el otro si ganamos lo mismo? El desconocimiento de la dirección acerca

de las rutinas de trabajo y del tiempo necesario para su realización y la falta de uniformidad o sistematización en las técnicas y métodos de trabajo es resuelto mediante la Administración Científica, por ello, decide ir en busca del aumento de la eficiencia; es decir, aumentar la producción por unidad de esfuerzo humano, a través de la sistematización del proceso de trabajo, por ende, generar ganancias al capital. Para lograr el objetivo, necesitaba obtener una de las fuentes de subsistencia de la fuerza de trabajo: su saber hacer, su oficio, ya que éste era a la vez una condición (tanto por su conocimiento, como por la fuerza de trabajo que representa) y obstáculo (también por su conocimiento y por qué implica una relativa escasez de fuerza de trabajo descalificada).

El fordismo, a diferencia del taylorismo, introduce nuevos elementos, los transportadores de cadena y la línea de montaje. Los aspectos que permiten la producción por medio de la línea de montaje son: el trabajo es entregado al trabajador en lugar de dejarlo con la iniciativa de ir a buscarlo, la progresión del producto a través del proceso productivo es continua por lo que debe ser planeada y ordenada y las operaciones son analizadas y divididas en sus elementos constituyentes. La cadena de montaje culminó lo que el taylorismo empezó, el control total de los modos operatorios. Mientras que en el taylorismo el trabajador administra su fuerza en el tiempo que se le asigna, en el fordismo el trabajador no puede administrar su fuerza, pues el tiempo de producción es constante, debido a que la supresión de los tiempos muertos es llevada a su límite. El taylorismo y el fordismo son fenómenos socioeconómicos desarrollados a partir de la aplicación, a nivel mundial, de los principios de la Administración Científica de Taylor y de la

introducción de la cadena de montaje de Ford, que dieron lugar a la producción en masa-montaje y al consumo excesivo, marca una nueva relación de fuerza entre las clases e inicia un nuevo modo de producción, es decir, es en estas condiciones de cambio donde el orden del saber y del poder en el taller han cambiado a favor del capital; que el cronómetro y la cadena de montaje liberan un espacio nuevo para la forma de producción y acumulación capitalistas: la producción y el consumo en masa. Como consecuencia, la especialización es llevada al máximo, deriva en monotonía, lo que a su vez provoca que el rendimiento baje, ambas taylorismo/fordismo desconocen al humano como sujeto, como persona que tiene necesidades, sentimientos e intereses; contrario a lo que se quería lograr implicó ausentismo, rutina y rotación del trabajo, debido a una descalificación del obrero, el cual sólo se motiva por interés económico: dinero.

El individuo es la piedra angular en toda organización, es la base y el portador del conocimiento necesario que permite que estas funcionen. El individuo es considerado como el activo más importante en la organización moderna, ya no es visto como un recurso, como una parte más del engrane, sino que ahora se le coloca como la principal prioridad, y no precisamente porque se preocupen por él, sino que saben que es el factor más importante para generar conocimiento y, por supuesto, ganancias. Lamentablemente, el conocimiento que el individuo genera es entregado, dicho de manera coloquial, “voluntariamente a fuerza”, una vez que se firma un contrato y se hace parte de la organización, en ese sentido, lo que se genere en la empresa se queda en la empresa, es decir, todas las ideas, propuestas, planes y proyectos que surjan dentro de ella, pertenecen a la

organización; el trabajador termina entregando su conocimiento a cambio de percibir un sentido de pertenencia y de sentirse valorado.

Durante un lapso, los trabajadores han transmitido el conocimiento de generación en generación, dicho de manera coloquial “de boca en boca” y ellos mismos son los dueños de su conocimiento, siendo la pieza clave para crear formas de trabajo eficientes. Pero este conocimiento de las tareas no lo tenían los dueños de las empresas, por lo que se vieron obligados a buscar la manera de despojar ese “saber hacer de los trabajadores”, además de incentivarlos con un mejor salario para incrementar la producción y que los directivos tuvieron mayores ganancias económicas, ya que los trabajadores eran “flojos”, trabajan cuando querían, muy a su manera y no les interesaba producir más porque no obtenían una ganancia extra. Al individuo se le despojó de su conocimiento, de su saber hacer sin percatarse de ello; los directivos y dueños de las empresas han sido sutiles, con dispositivos como la máquina y la línea de montaje crearon comportamientos individuales y también grupales, determinaron la forma en que se tenían que hacer las tareas, en qué tiempos y movimientos.

Las herramientas han sido un factor fundamental para influir en la forma de actuar del ser humano, esto con la intención de que sea más productivo, de que reditúe en dinero, de que sea una parte del engranaje, que sea una máquina más, sin preguntas ni oposiciones, simplemente se les ha orillado a trabajar y a acatar, a servir al gran empresario. Los trabajadores no tenían noción de que su fuente de trabajo estaba siendo hurtada mientras realizaban sus respectivas labores con los nuevos procesos implantados en las fábricas, trabajaban por necesidad o porque

suponían que eran importantes por el conocimiento que tenían, es decir, el control del trabajador ha sido, hasta la actualidad, la carta fuerte de cualquier empresario, mientras ostente el poder el individuo tendrá que aceptar las condiciones por necesidad.

Los directivos o dueños de la organización fabril repensaron la manera de generar motivación hacia sus trabajadores a partir de la resistencia de los trabajadores, la cual surtió efecto, ejerciendo presión obligando a ceder a las demandas; de tal manera que la situación derivó en mejores incentivos, como: ascensos, salarios más altos, el pago de horas extra, jornadas de trabajo más reducidas, mejores condiciones de trabajo, entre otros. Rápidamente los directivos se dieron cuenta que “motivando” con incentivos a los trabajadores tendrían una producción más alta y, por ende, ganancias mayores, además notaron que las personas tienen límites propios del ser humano, como la fatiga y su respectivo descanso para poder trabajar con un rendimiento adecuado, por lo que ofrecer tiempos de esparcimiento se volvió parte de la motivación, claro está, no porque estuvieran preocupados por el trabajador, sino para no perder dinero.

La apropiación del conocimiento enfatiza la búsqueda de nuevas formas de trabajo mediante el análisis para proponer aplicaciones técnicas de operación por medio de reglas, fórmulas, procedimientos y adecuaciones prácticas, mediante el estudio de tiempos y movimientos que integra en común acuerdo el desarrollo de tareas de los empleados con la intervención de académicos para proponer mejores formas de trabajo. En principio, se busca un mayor rendimiento por hombre en condiciones laborales normales, es decir, jornada de trabajo definida, tiempos de

descanso y retribuciones estables, uniendo la ciencia con el trabajo para lograr una producción de calidad.

Berman (1981) refiere acertadamente que “la alienación y la futilidad caracterizaron las percepciones de unos pocos intelectuales a comienzos de siglo han llegado a dominar, al final de este siglo, la conciencia del hombre común” (p.11). En esta línea, la deconstrucción de los sentidos del trabajo implica acaparar el estilo de vida de los empleados porque han perdido condiciones laborales; como jornada de trabajo indefinida, sin estabilidad económica, salario variable o indeterminado, sin prestaciones de seguridad y salud, sin desarrollo profesional o progresivo. Y esas prácticas no se quedan en el siglo pasado, continua en varias formas, una de ellas es el outsourcing, una práctica que materialmente deja a la deriva a los trabajadores, sin prestaciones y sin los salarios adecuados. Aunado a lo anterior, está a la luz lo poco que se paga en países como el nuestro por las horas que se trabajan, es increíble que se tenga hora de entrada, pero no de salida; es una forma actual de esclavitud, añadiendo también los contratos temporales, el ver a los trabajadores como desechables, que mientras mejor preparado estés académicamente, menos posibilidades de empleo tienes.

En ese sentido, las organizaciones no sólo han despojado el conocimiento al individuo, lo que han hecho es crear conocimiento. De acuerdo con Barba (citado en Mazzoti,2016), la creación de conocimiento requiere de integración entre el saber y el actuar, lo cual alude a que los individuos exploten su creatividad, que generen ideas y que las lleven a la práctica, incitar a que no se queden en el papel o en el escritorio las ideas que tienen y promover personas proactivas; por otra parte, se

necesita gente trabajadora e inteligente, las organizaciones requieren que las personas no se queden estancados únicamente con el conocimiento que han tenido hasta el momento de ingresar a la misma, es fundamental que aprendan más, para efectos de que se impulse la creatividad sin necesidad de forzar u obligar a las personas a hacerlo, lo anterior, representa una forma de explotación disfrazada de “buenas condiciones laborales” para que la maquinaria del capital no se detenga y siga generando ganancias.

Ahora bien, siguiendo con el texto de Mazzottii (2019) existen factores que coadyuvan a la creación de conocimiento, tales como:

- *Evolución del control:* El control no se ha ido como tal de las organizaciones modernas, no ha desaparecido como lo hacen creer, simplemente se transformó en términos de seguimiento, de productividad o de indicadores. Es decir, no hay un control rígido como en las organizaciones burocráticas, el control ahora se pone a la luz de evaluaciones de desempeño que permiten asegurar el cumplimiento de objetivos, sin necesidad de obligar al trabajador o ponerle a alguien detrás que lo esté vigilando constantemente.
- *Organización como sistema abierto:* las organizaciones interactúan con su entorno, de tal manera que permanentemente dentro de estas se está construyendo conocimiento, que se exterioriza modificando el ambiente. Al ser organizaciones abiertas, dan un mayor espacio a la innovación, situación que les conviene, dado que, al ser cerradas, están muy centralizadas y cuadradas en su proceder, impidiendo la generación de conocimiento.

- *Innovación:* Mediante la flexibilidad, el ser horizontales, con una comunicación rápida y la información fluida, se puede detonar la innovación. A través de esto, se obtiene un ambiente de trabajo más tranquilo y cómodo, obteniendo autodisciplina, y el reconocimiento voluntario de la autoridad. Los mensajes suelen ser más ligeros y no tan técnicos para simplificar en entendimiento entre los individuos.

En consecuencia, al conjuntarse los tres factores referidos, es altamente probable que se conciba conocimiento dentro de las organizaciones, con una clara percepción de cierta “libertad” hacia los individuos, una libertad un tanto engañosa, dado que ya no está visible el cronometro, el supervisor o las reglas rígidas, lo que permite dar pauta a una sensación de comodidad en el individuo, por ende, trabajará mejor y generará conocimiento.

Para dar pie al surgimiento del conocimiento, existen estrategias con dinámicas de grupo que permiten que el conocimiento contenido en los individuos sea externado a los demás compañeros y a la propia organización. Todo esto propicia un ambiente de confianza, de participación e interés colectivo para el logro de objetivos, y un sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización. Asimismo, el individuo sabe que debe estar capacitado para ser aceptado en la organización, para crear conocimiento hacia el interior de esta, y a su vez, realizarse como persona con el cumplimiento de sus objetivos personales.

Una vez que se genera conocimiento, se tiene que moldear, tiene que gestionarse, de tal manera que se encause a los objetivos organizacionales. De acuerdo con Mazzotti (2019), es un conjunto de estrategias, herramientas y

procedimientos, es decir, son tácticas que circunscriben los pensamientos y conductas, la forma de actuar y de trabajar de las personas para capitaliza las competencias tacitas de los trabajadores (que son aquellas más pragmáticas, más empíricas porque están basadas en experiencias propias). Es la capacidad de captación de toda la información que está a nuestro alcance para transformarla en información técnica, la cual el capital se apropia y después exterioriza hacia las demás personas y la propia organización, por lo tanto, esto permite la explotación y acumulación de conocimiento por parte de la organización, dando supuestas libertades y comodidades, apropiándose de su saber para el cumplimiento de los objetivos y metas que aseguren el éxito de la organización, primordialmente el económico.

Las organizaciones modernas han propiciado afectaciones en las relaciones individuales, con personas que les genera poco interés colaborar con los demás, situación que no empata con la esencia de las organizaciones sociales. De esta manera, la alienación del individuo y el despojo de sus conocimientos son piezas claves para forjar resistencia en las organizaciones sociales, no quieren ser parte de un sistema que no valora, que no le importa abusar de las personas con tal de obtener ganancias.

En décadas recientes, la organización moderna ha sido vista como un agente causante de males para la sociedad por sucesos como el crecimiento exponencial, cambio climático, acumulación de la riqueza a través de la racionalidad instrumental en detrimento de la sociedad y la naturaleza, precarización de los trabajadores, entre otros. En ese orden ideas, “el paisaje moderno se ha convertido en el

escenario de la administración masiva y violencia desenfrenada” (Berman, 1981, p. 11), se ha atentado contra la vida humana y con la misma naturaleza, el trabajar en una dinámica de tiempos y movimientos es una violencia contra las capacidades de los individuos, una sobreexplotación de las habilidades.

Un término importante que menciona Berman (1981) es el trabajo idiotizante, una forma perfecta de describir lo anteriormente planteado, dado que hasta los días que transcurren es la misma dinámica, las relaciones sociales dentro de las organizaciones se caracterizan por tener intereses particulares de los individuos, tales como: ascensos, promociones, incrementos de salario, roles protagónicos, entre otros.

Valores como la lealtad, fidelidad, honestidad o sinceridad se han diluido cada vez más dentro de las organizaciones modernas; y si, existe lealtad, pero a lo que el otro puede ofrecer, a la relación *per se* y no a los individuos. En los tiempos que transcurren al realizar la presente investigación, el trabajo idiotizante ha incrementado, fomentando las relaciones vacías entre las personas dada la coyuntura de la pandemia y el aislamiento propuesto para combatirla.

2.2 El Recurso Humano y su explotación en las organizaciones modernas como factor de Resistencia Organizacional.

Antes de entrar de lleno al tema de la perspectiva que tienen las organizaciones modernas acerca de las personas, es importante retomar al filósofo Michel Foucault con su visión, en un primer momento, del individuo, seguido de la noción que transmite del sujeto. El individuo con sus características, su identidad,

es el producto de una relación de poder que se ejerce sobre cuerpos, multiplicidades, movimientos, deseos y fuerzas, en donde el dominador orienta al dominado a un objetivo particular o a una situación que le permite tener el control de la situación, por ejemplo, los individuos son colocados y distribuidos en espacios fijos para tener plenamente identificado y controladas las actividades del mismo, de esta manera se ubica perfectamente en qué lugar se cometió un error y, por ende, se conoce al responsable, facilitando los dispositivos panópticos de vigilancia. Aunado a lo anterior, también es una forma de evidenciar al individuo como un eslabón más del engranaje de las organizaciones, alguien que puede ser aislado de los demás con la finalidad de omitir las relaciones entre ellos, para que no se distraigan y ejecuten a la perfección lo planeado, de esta manera, la producción no para y el dinero se sigue generando.

La forma de control actual es el hecho de que este se ejerce sobre cada individuo, un control que fabrica y genera individualidades, que a su vez están controladas totalmente por el poder, el cual individualiza a las personas. Por todo lo anterior, el control fabrica al individuo, dado que está determinando que actúe de cierta manera, que trabaje de cierta manera, que piense de cierta manera. Con el control se moldea al individuo encausándolo hacia objetivos de los que ostentan el poder, en otras palabras, el individuo es el producto del dispositivo político complejo que caracteriza la modernidad.

Por otra parte, y siguiendo con Michel Foucault (1975), refiere que el sujeto es un objeto construido sobre la base de determinaciones exteriores a él. Desde diferentes campos ha sido un objeto de conocimiento que ha dado pauta a un gran

número de teorías acerca del sujeto. Si el sujeto se constituye, no lo hace mediante una identidad psicológica, sino a través de prácticas de poder o de conocimiento, o mediante técnicas, es decir, mediante construcción de saberes que están llenos de subjetividades y que, sin duda, remonta a la metáfora de Perrow y la bestia, dado que desde cada campo de conocimiento, el individuo es concebido de manera distinta, para algunos podrá ser una herramienta o el medio para el cumplimiento de los objetivos -organizaciones modernas-; para algunos otros es el fin en sí mismo, donde la maquinaria coadyuva a generar un bienestar propio y, por ende, para su entorno.

Asimismo, Foucault (1975) sugiere que el sujeto no ha dejado de construirse a sí mismo, jamás se percibirá a una persona, algo que se presta para la discusión y debate, ya que durante mucho tiempo y cada disciplina ha dado su aproximación conceptual acerca del sujeto, pero en estricto sentido, parece que lo que alude Foucault conlleva mucha razón, porque el sujeto está en un cambio constante en su vida y en su manera de actuar, se adapta los momentos específicos que está viviendo, a los escenarios que se van presentando, por lo que no se puede generalizar al sujeto, debido a que cada uno tiene sus propios intereses, sus propias motivaciones, aspiraciones, objetivos, sueños y metas; además de que las personas de hace una década no son las mismas que ahora, las personas que han analizado referentes como Taylor, Mayo, Fayol o Ford por mencionar algunos, no son las mismas que las de los días que transcurren, por lo tanto es complicado asignar una única concepción del sujeto, del individuo o de la persona.

De la misma forma, Foucault alude que “la disciplina es el procedimiento técnico unitario por el cual la fuerza del cuerpo es reducida con el menor gasto como fuerza “política” y maximizada como fuerza útil”. (p. 255). En este orden de ideas, mediante la disciplina, se ha logrado la explotación del individuo, siendo una de las principales, la explotación laboral que se suscita en las organizaciones modernas, en las cuales, con base en reglamentos, se ha logrado disciplinar a los trabajadores, orientándolos a llevar a cabos sus actividades para cumplir con los objetivos trazados, para generar ganancias a los dueños de las empresas, por lo tanto, si no los trabajadores no acatan las reglas establecidas, se desechan y fácilmente lo remplazan con alguien que asuma las normas, como si fuera un objeto desechable, como cualquier pieza de una maquinaria. La fábrica es el claro ejemplo de una institución disciplinaria que incrementa su productividad a través de la gestión de los trabajadores, tratándolos como recursos que pueden ser moldeados, orientados, gestionados, logrando la transición de persona a recurso útil.

Por otra parte, y no muy distante a lo planteado por Foucault se encuentra una visión más empresarial y administrativa, Idalberto Chiavenato (2000) aborda el tópico de las personas desde la perspectiva de la Administración de Recursos Humanos (ARH), misma en la que señala la existencia de dos vertientes, la primera alude a personas con características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, motivaciones y objetivos individuales; la segunda enfatiza en las personas vistas como recursos (tienen conocimientos, habilidades, capacidades y conocimiento para desarrollar tareas en beneficio de la organización. Tal como se puede notar, la ARH tiene en su esencia similitudes con lo revelado por Foucault,

dado que las personas son vistas como recursos, situación que está manifestada desde el término ARH dado que refiere a la manera en que las personas se pueden administrar y controla para efectos de asegurar rendimientos altos para la organización, por una racionalidad económica, que en apariencia no sale a luz, que se encuentra tácita, pero siempre es protagonista, el Dios Dinero, como refiere Marx (1862), es el que manda.

La intención de la ARH es consolidar personas autónomas, que no requieran de un jefe que forzosamente este detrás de ellos para recordarles que actividades deben de realizar, que exploten su potencial creativo y proactivo para que sumen valor a la organización. El implementar un control potente hacia las personas podría ser una situación contraproducente, ya que podría detonar problemas como el sabotaje y la rebeldía, estancando por completo las actividades hasta que exista un trato justo, por esa razón, para la ARH, es primordial no acotar y delinear de manera estricta al trabajador. Esta visión pretende darle continuidad a la racionalidad económica del sistema, es decir, que no surja resistencia a la estructura organizacional, y si surge, que sea débil para que no incomode en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones modernas.

Siguiendo con lo argumentado por Chiavenato (2000), la ARH moderna pretende tratar a los trabajadores como personas, es decir, sociales, con necesidades, con percepciones, que piensan, que tienen objetivos, que proponen, que son fundamentales para el funcionamiento de las organizaciones, por lo que se les debe dar un trato digno y decente, sin caer en controles excesivos como se acostumbraba en las clásicas fábricas estudiadas por Taylor y Ford, sin hacerlos

sentir un engrane, un eslabón o una parte más de toda la maquinaria. Siendo así, Chiavenato (2000) insinúa que las organizaciones son personas como tal porque en todas las áreas, departamentos o unidades están inmersas, desde la persona que está en el ápice estratégico hasta el obrero de la base de la organización; por ende, la importancia de cada uno de los miembros de la organización, ya que sin ellos no existirán las empresas.

Chiavenato (2000) destaca la teoría de campo de Lewin y la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger, tratando de entender al humano de mejor manera, porque se comporta de tal modo, todo con la finalidad de, supuestamente, procurar que las personas estén más cómodas dentro de las organizaciones. Desde diferentes campos de conocimiento se han encargado de analizar y estudiar a las personas, para conocer la manera en que se puede adentrar en ellas, como manipularlas y sacar lo mejor de ellas en pro de la organización con base en sus percepciones y subjetividades de la realidad.

Aunado a lo anterior, la motivación humana ha sido un tópico importante para los directivos de las organizaciones modernas, porque es la manera de saber y entender que es lo que impulsa a las personas a actuar de determinada manera. Chiavenato (2000) señala que el individuo desea poder, estatus y rechaza el aislamiento social. En resumen, se hace un estudio exhaustivo de las personas para conocer cuál es la razón por la que se levanta todos los días a realizar sus actividades y, una vez hallada, se realizan las diligencias pertinentes para coadyuvarlas a cumplir sus metas personales, creándoles un sentido de pertenencia, lealtad y agradecimiento hacia la organización.

El comportamiento de las personas en las organizaciones es encauzado mediante la percepción de que los alicientes recibidos son superiores a las contribuciones ofrecidas con base en la relación de trabajo acordada, por lo tanto, a la ARH le compete garantizar esta situación, en ello estriba su importancia, además de la implementación de sofisticados dispositivos de control y condicionamiento para que los miembros de la organización acepten la conducta preestablecida sin objetar ni protestar.

Ahora bien, todo lo mencionado anteriormente parecería un hecho utópico o aislado, porque hoy en día, pocas organizaciones pueden jactarse de poner a las personas en el centro, que sean ellas la prioridad y la base para que la organización camine por el rumbo correcto. Las teorías referidas por Chiavenato parecen ser que son método de control, dispositivos para el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. En apariencia, las teorías previamente señaladas se preocupan por los individuos, pero la realidad es que los orientan hacia los objetivos organizacionales, manipulándolos con premios o ascensos. Con el paso del tiempo aparecen teorías pretendiendo entender a las personas y se genera un mecanismo de creación de necesidad, creyendo que realmente lo estudiado y reflejado en las investigaciones es cierto, sin embargo, en la práctica dista mucho de ello.

Desafortunadamente en las organizaciones modernas, el individuo ha sido maltratado, controlado y manipulado; pareciera que sólo existe una forma de comprender a las personas y una forma de organización, donde sólo se rigen por la ganancia, por acrecentar. Lo anterior, claro está, es herencia de un sistema

capitalista y un modelo neoliberal que se han encargada de invisibilizar a otro tipo de organizaciones y, por ende, otras concepciones.

Dentro de la otredad organizacional, existen las organizaciones sociales que tienen su propia cosmovisión, una perspectiva distinta acerca de cómo trabajar y cómo entender a las personas, poniendo a estas en el centro, priorizándolas en todo momento. Además, practican otro tipo de valores basados en el bien común y el buen vivir; cuentan con una identidad muy arraigada derivado de su origen familiar, tienen como objetivos la producción y distribución de productos orgánicos, el control comunitario de los recursos naturales, el turismo alternativo, la preservación del medio ambiente, el turismo alternativo, entre otras características. Asimismo, destacan: la cooperación, solidaridad, respeto por la naturaleza, comercio justo, democracia participativa, consumo de productos orgánicos y la acumulación colectiva de la riqueza.

Toda organización moderna y capitalista está relacionada con la generación de dinero, no obstante, en la forma de proceder radica la principal diferencia, pero tal parece que eso ha negado a sectores específicos. En México, las grandes trasnacionales están acabando con todos los recursos naturales del país, además de la explotación laboral de millones de personas para cumplir el objetivo central que tienen, enormes ganancias sin importar encima de quien o de que pasen para satisfacerse. Pero además de las grandes empresas explotadoras, también los políticos han entrado en ese juego de lucrar con todo lo que puedan o, en otras palabras, siendo corruptos, protegiendo a esas grandes corporaciones con

permisos especiales, condonación de impuestos y todos los privilegios posibles, de esta manera, es un ganar-ganar para las empresas y para la clase política.

En las Organizaciones Sociales ha emergido una resistencia perceptible ante todo lo antes plasmado, están hartos de que las personas no sean valoradas y no se brinden los tratos adecuados, no exigen ni más ni menos, sólo condiciones justas, y lo justo es que se entienda que la persona es la que hace funcionar a la organización, que sin ellas no existiría esta última y que se comprenda que el fin último no es el dinero, es simplemente un buen vivir, mismo que no está relacionado con tener una vida llena de lujos, comprar el mejor automóvil, obtener el mejor puesto dentro de una oficina o una mansión enorme, pero el concepto dista bastante de lo material;

El buen vivir es un concepto que adquiere relevancia en las Organizaciones Sociales a partir de la inclusión del término *Sumak Kawsay* en la constitución de Ecuador, aprobado en el 2008, que según lo establecido en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 del país mencionado se trata “de una idea movilizadora que ofrece alternativas a los problemas contemporáneos de la humanidad”. (p. 19). *Sumak Kawsay* refiere a una perspectiva que prioriza que los lazos entre las personas se estrechen y sean más sólidos, que se respete la diversidad y la equidad, además de “fortalecer e la cohesión social, los valores comunitarios y la participación de individuos y colectividades en las decisiones relevantes para la construcción de su propio destino y felicidad” (p. 19). Se trata de compartir las alegrías, sufrimientos y tristezas en momentos difíciles y de dolor, algo que todo el

dinero del mundo no puede comprar y que el capitalismo se ha encargado de diluir para crear una sociedad altamente consumista e individualista.

Normalmente, la mayoría de las organizaciones modernas son parte del sistema capitalista, sin embargo, las organizaciones sociales no quieren adentrarse en él, no quieren pertenecer y entrar a un círculo viciosos que se ha encargado de tratar a las personas como una pieza más del ajedrez, como un objeto desechable. Se resisten a que el gobierno, mediante leyes, imponga formas de organizarse que vayan en detrimento de la vida misma, a que su ideología se diluya por pertenecer a un modelo que despoja el conocimiento y coloniza el pensamiento.

Derivado de lo anterior, en la academia se ha hecho eco de un cambio, de dar paso a un sistema en donde las personas deben ser el centro del mismo y no la acumulación del capital, esto no solamente generará una nueva economía sino que se encaminará hacia una nueva sociedad; este tipo de pensamientos son los que faltan difundir y que surjan más académicos e investigadores críticos en Latinoamérica; esto es un aspecto que en los países de la región se ha descuidado, la inversión a la educación y a la investigación.

Una vez que el pensamiento de otredad organizacional tenga mayor difusión, el trato a las personas y su análisis será distinto, no explicado desde la racionalidad económica, sino desde una perspectiva con sensibilidad potente a la base de toda organización, a pulmón y razón de ser de las empresas, a tratar a las personas como tal, como personas.

Es lamentable que, desde el nombre de las disciplinas como Administración de Recursos Humanos, este explícito la percepción que se tiene de las personas, es decir, como recurso que puede administrarse para el cumplimiento de ciertos fines. Teniendo esas concepciones y acunamientos, es complicado entender el valor de cada colaborador en la organización; el abuso y maltrato a las personas en las organizaciones modernas ha sido brutal derivado de una visión instrumental que sólo piensa en lo económico.

Las personas jamás han sido tratadas como tal dentro de las organizaciones modernas. Se han realizado teorías en las que, supuestamente, se prioriza a la persona y todo lo que conlleva, sin embargo, en la práctica siempre ha sido un recurso más al cual se puede controlar para la consecución de los objetivos organizacionales. Es fundamental que las personas sean colocadas en el centro de cualquier modelo económico, tal cual lo hacen las organizaciones sociales. La prioridad debe ser el bienestar de la gente y no las empresas, ya que si se continúa en esa dinámica, los recursos naturales se agotarían y el futuro se percibe muy desalentador para el planeta y los seres humanos.

2.3 Resistencia Organizacional: una aproximación conceptual

La resistencia está latente, misma que aparece en un gran número de organizaciones sociales y proyectos alternativos, como los nombra Víctor Toledo (2015), ante el maltrato y marginación que ha prevalecido durante décadas, estas no quieren inmiscuirse, mezclarse o volverse con la organización típica, aquella que su intención es la alienación de las personas y donde el individuo es el medio para consagrar objetivos económicos; las organizaciones sociales y los proyectos

alternativos se decantan por colocar al individuo en el centro, dicho de otra manera, que la persona sea el objetivo y el dinero el medio, contrario a lo que se realiza en una organización convencional.

Como alternativa para solucionar los problemas causados por las organizaciones, han surgido investigadores y estudiosos que promueven nuevas escuelas del pensamiento, teorías y perspectivas con propuestas encaminadas a temas como ESS, Sociedad Cooperativa y participativa, política comunitaria, ecología sustentable y cultura social; promoviendo la integración con el medio ambiente para atender los problemas de interés público a través de nuevas formas de organización.

Lo abordado previamente, es una situación detectada en el radar de las organizaciones sociales y los proyectos alternativos de núcleo familiar, su concepción de una organización formal es precisamente aquella que es depredadora, que ha saboteado la naturaleza y ha propiciado que exista desigualdad, pobreza, marginación, escasez de recursos naturales, extinción de comunidades, absorción de pequeñas empresas o proyectos para adentrarse en la dinámica del sistema capitalista, con el que han batallado y al que no quieren parecerse o ser parte de. Un sistema en el cual las organizaciones han violentado al individuo, lo han alienado y manipulado va contra los principios y la esencia de los mencionados; un sistema donde inhiben la creatividad, las habilidades y el conocimiento de los individuos no empata con la intención que difundir al mundo una otredad, en la cual predominan conceptos como en buen vivir, bien común y

matriarcado, donde el ser humano va siempre por delante y no siendo un títere que se maneja para intereses particulares de un pequeño sector.

En el capítulo anterior se abordó el tópico de la resistencia y algunos de sus tipos, tales como: resistencia social, resistencia cultural, resistencia al cambio y resistencia a los marcos jurídicos. Lo anterior, sirve para abrir paso a un concepto que no ha sido abordado en los Estudios Organizacionales, a pesar de que es un tema al alcance y a la vista de los estudios e investigadores, dicha conceptualización se refiere a la que llamaré Resistencia Organizacional, aquella visión o perspectiva de oposición a la implementación de nuevas formas de realizar las actividades que puedan romper con la dinámica generada tras el paso de los años.

El tema de Resistencia Organizacional es recurrente dentro de las organizaciones, sin embargo, no se ha desarrollado como debería ser dado la importancia que tiene, quizá porque se da por hecho que existe tal fenómeno en las organizaciones, quizá por el error en las conceptualizaciones, debido a que se suele relacionar con resistencia al cambio, con la que tiene estrecha relación pero que no necesariamente se refiere a lo mismo.

Es una situación rara, dado que los Estudios Organizacionales pueden ser considerados como un acto de resistencia hacia las perspectivas que ofrecen tanto la Administración como Teoría de la Organización; por ejemplo, según Barba (2013), asegura que los Estudios Organizacionales tiene un campo de visión más profundo, en el que existe una multirracionalidad, en la cual la eficiencia no es solamente el hecho de generar ganancias al por mayor, ser eficaces y colocar lo económico como lo principal para las organizaciones, también se trata de las personas y su valor

instrumental que tienen con la organización, es decir, tiene una orientación con mayor tendencia lo social.

Siguiendo con Barba (2013), muestra más distinciones de los Estudios Organizacionales respecto a la Administración y la Teoría de la Organización, tales como:

- Abarca en su análisis a cualquier tipo de organización, mientras que las otras dos se centran en empresas, organizaciones formales e industriales.
- Aborda de manera distinta a las organizaciones, considera que estas deben ser analizadas a detalle, con carácter analítico explicativo, muy distinto a lo que ofrece el pragmatismo de la Administración y lo conceptual de Teoría de la Organización.
- Cree necesario abonar o crear conocimiento con base en las investigaciones de las organizaciones y que no se continuara con los procedimientos que la Administración sugiere o resolver los problemas de las mismas retomando las teorías de la organización considerando que todas las organizaciones podrían ser tratadas de la misma manera.
- Tiene como esencia una visión más humana, la cual atrapa como fundamentales a los ejes culturales y de la vida simbólica; por el contrario, la Administración retoma una visión mecánica y estructurada por la influencia que tiene de la ingeniería, y Teoría de la Organización tiene una perspectiva orgánica.

Como puede notarse, Estudios Organizacionales comparte elementos con la Administración y Teoría de la Organización, no obstante, disiente de muchas otras, es renuente a que la organización sea observada sólo desde perspectivas que pueden parecer bastante cuadradas y con poca flexibilidad, en la que se priorice solamente la racionalidad económica y no se analice con detenimiento que existen personas, culturas y símbolos que son relevantes en el día a día de las organizaciones, y esto, a su vez, repercute en construcción de conocimiento.

Es por ello por lo que se requiere hacer un análisis de lo que implica la Resistencia Organizacional, en qué consiste, las diferencias que existen entre los tipos de resistencia abordados anteriormente y, principalmente, qué abona este concepto a los Estudios Organizacionales y qué relevancia puede tener en este campo. Con base en las definiciones de resistencia que se plasmaron en el capítulo del presente trabajo, se puede decir que resistir se refiere a oponerse a alguna situación que atente contra la autonomía, sea individual o grupal, a defender pensamientos, maneras de actuar y potenciales dominaciones que generen desigualdades, marginación, despojo del trabajo y esfuerzo realizado durante años o décadas.

Si bien es cierto que los conceptos de Víctor Toledo – resistencia pasiva y resistencia activa- están vinculados con aspectos ambientales, también pueden ser trasladados a los Estudios Organizacionales para dar explicación a la resistencia emergida en estas. En este orden de ideas, se podrían abordar dos términos: Resistencia Organizacional Pasiva y Resistencia Organizacional Activa.

2.3.1 Resistencia Organizacional Pasiva

Este tipo de resistencia es aquella en la que los miembros de la organización pretenden evitar a toda costa la integración de nuevas formas de realizar tareas, de procesos que probablemente desestabilicen la manera de trabajo predominante, ya sea desde los orígenes de la empresa o con un lapso considerable bajo esa dinámica. Los trabajadores generarán oposición en caso de percibir que los proyectos nuevos propuestos para la empresa no son las más aptos, tanto para sus intereses individuales como para los de la propia organización; por ejemplo, en ocasiones, los dueños de las empresas tienen ideas nuevas para el mejoramiento del trabajo y, por ende, el incremento en las ganancias, no obstante, esos planes podrían ser destructivos, es posible que la cultura organizacional sea tergiversada, que se rompa con el ambiente cordial que ha predominado durante mucho tiempo y que provocará inconformidad en cada uno de los empleados. Cuando hay probabilidad de que los proyectos amenacen empleos, que se detonen reducciones en el salario, que desaparezcan unidades o áreas, o que alguna persona que sea valiosa y apreciada por los demás sea despedida o tratada mal por los directivos, también originará resistencia.

La resistencia organizacional pasiva es mayormente visible en las PyMes y en los proyectos alternativos de núcleo familiar (pero no es exclusiva de dicho tipo de organizaciones), por la esencia de los mismos, por la búsqueda de la equidad dentro de las organizaciones, además del mayor grado del sentido de supervivencia

que tienen, por lo que cualquier mala decisión que trastoque cualquiera de los puntos señalados, afecta a gran escala el andar del sector mencionado.

Una situación que se presenta con mayor frecuencia en algunos proyectos alternativos de núcleo familiar es la resistencia a todo aquello que provenga del sistema, de los gobiernos y los grandes emporios que pretenden absorber sus ideas, ofreciendo dinero para que sean parte de su negocio o para adopten una forma organizacional que inhiba una potencial competencia dentro de las comunidades. En este sentido, el gobierno, mediante sus leyes, puede sugerir ciertas maneras de actuar y de organizarse, esto probablemente vaya en contraposición de la misión del proyecto alternativo, dado que por su origen esencia basada en los lazos familiares, no aceptarán imposición de un organigrama, junta directiva o de la inclusión de un cierto número de socios para cumplir con lo solicitado; es por ello que prefieren resistir antes que su estructura organizacional sea transformada por cualquier legislación.

En resumen, la resistencia organizacional pasiva es aquella animadversión a lo que pueda desestabilizar el funcionamiento de la organización, principalmente en aspectos relacionados a la cultura organizacional, a la estructura organizacional y a los procesos de trabajo.

2.3.2 Resistencia Organizacional Activa

Este tipo de resistencia está estrechamente enlazado con el plasmado en el apartado que antecede, se podría decir que la Resistencia Organizacional Pasiva cimienta las bases para la Resistencia Organizacional Activa. En esta última, no

basta con oponerse a la implementación de nuevas ideas o proyectos elaborados por el ápice estratégico de la organización, sino que en este escenario también se plantean soluciones para dirimir las diferencias generadas.

Por consiguiente, en la Resistencia Organizacional Activa existe proactividad del sector que resiste, no solamente es defender lo que los miembros creen que es lo mejor para ellos y la organización, también es proponer y construir puentes que den solución al entramado originado por la diferencia de opiniones. En este tipo de resistencia, los miembros de la organización asumen y entienden que habrá diferentes perspectivas y formas de ver lo mejor para la empresa, sin embargo, también hay certeza de que pueden complementar y llegar a un equilibrio que permita generar satisfacción a todas las partes involucradas.

2.3.3 Resistencia organizacional interna

Este tipo de resistencia surge dentro de la organización, desde la parte de los directivos, principalmente en ocasiones en que hay intención de cambiar procesos, procedimientos, reglamentos, desaparición de áreas o uso de nuevas tecnologías, a la implementación de una nueva misión y visión que impacten en la identidad organizacional y que, por ende, afecté la manera de trabajar. Todo lo anterior genera oposición en toda la organización, no sólo a un departamento a área, son situaciones que repercuten a todos los miembros, los cuales suponen que sus intereses individuales y la armonía grupal pueden verse afectados y que se acrecienta aún más cuando las personas no son tomadas en cuenta.

Los directivos suelen sentirse agobiados al detectar que sus empleados muestran renuencia a las nuevas ideas que pretenden efectuar en la organización, que es un desgaste innecesario entran en disputa con ellos, por lo que tratan de negociar o, en algunos casos, los implementan a pesar de las consecuencias que puedan surgir, tales como un paro de labores o una huelga, hasta que el trabajador se sienta valorado, respetado y escuchado, para que el directivo comprenda que no todas las supuestas mejoras son para el bien de la organización, sino que entienden los miembros de la organización que es para beneficio de los altos mandos y contraproducente para ellos.

2.3.4 Resistencia organizacional externa

Las organizaciones están fuertemente influenciadas por lo que sucede en su entorno y por lo que el ambiente les demande, existen circunstancias como crisis económicas, ambientales y sanitarias, factores tecnológicos que cada día cobran mayor fuerza y cierta dependencia en las actividades diarias, o leyes y políticas que orientan el proceder de las empresas. Ante los panoramas interiores, los miembros de las organizaciones suelen resistirse porque son elementos potenciales para atentar contra la estabilidad que prevalece en el trabajo. Son contextos que entienden como dañinos en vez de benéficos, que pueden impactar de forma negativa al grado de que la organización desaparezca, por lo que no tienen certeza de que acatar todo lo que el ambiente demande. Hay ocasiones en las que acatar lo que las legislaciones indican han hecho desaparecer organizaciones dado que los miembros de la organización no lograron adaptarse a los requisitos y formas de trabajar sugeridas. Si los trabajadores ven en peligro su estabilidad laboral, la

oposición existirán, resistirán lo más que puedan hasta verse vencedores y favorecidos.

2.4 Conclusiones del capítulo.

En este segundo capítulo, se presentó, en un principio, el significado de resistencia para comprender el sentido de esta palabra, dado que funciona como puente para la propuesta conceptual de Resistencia Organizacional. La intención de este apartado es mostrar como las personas han sido maltratadas por el sistema capitalista, al grado de ser vistos como un recurso y no como un ser humano, sus comportamientos son encausados hacia fines meramente económicos y productivos, sin importar la explotación y los daños que las organizaciones puedan causar a los individuos; lo anterior, evidentemente, ha causado descontento, surgiendo así, organizaciones alternativas que ponen en el centro a las personas y no al dinero.

Es por lo anterior que surge la aproximación conceptual de Resistencia Organizacional, misma que ha sido sugerida entre los estudiosos de las organizaciones, tal como lo ha abordado Barba, no obstante, no se tiene un estudio profundo y detallado. De tal forma que se sugiere un concepto de Resistencia Organizacional, que servirá como punto nodal para el estudio de caso presentado más adelante.

Capítulo 3

Economía Social y Solidaria y Sociedades Cooperativas: elementos de influencia en proyectos alternativos de núcleo familiar.

Los proyectos alternativos de núcleo familiar, en su mayoría, carecen de un respaldo legal, de una figura jurídica que de fe de todas aquellas actividades que realizan en su día a día, aunque, si el proyecto comienza a crecer más allá de lo presupuestado, la adopción de una figura jurídicas es prioritaria para continuar con sus operaciones, entre las que destaca la cooperativa, por lo que es prioritario conocer y entender en que consiste.

3.1 Economía Social y Solidaria como refugio para los proyectos alternativos de núcleo familiar

Los proyectos alternativos de núcleo familiar han sido relegados por el sistema al no recibir oportunidades por su pensamiento distinto, por su manera de trabajar y organizarse, orillando a buscar otredades de pensamiento económico, en el cual el dinero sea sólo el medio para llegar a un fin y donde las personas sean tratadas como prioridad y no como un aparato más. Evidentemente, el capitalismo y el modelo neoliberal no cumplen con lo que este tipo de proyectos buscan, pero existe un modelo económico que los ha arropado en tiempos recientes y en el cual se han sentido cómodos, una economía que es afín a su esencia e intereses que tienen para sí mismo y para la comunidad, y se trata de la ESS.

La Secretaria del Bienestar, en su sitio web, menciona que la ESS es “el conjunto de acciones que realizan las empresas, cooperativas y cajas de ahorro que

buscan una transformación social a través del trabajo colaborativo”. Se trata de un modelo económico-social que está en crecimiento y es una fuerte alternativa al sistema hegemónico que ha ocasionado tremendas crisis económicas, sociales, políticas y ambientales.

José Luis Coraggio (2015) refiere que “...es un proyecto de acción colectiva (incluyendo prácticas estratégicas de transformación y cotidianas de reproducción) dirigido a contrarrestar las tendencias socialmente negativas del sistema existente, con la perspectiva —actual o potencial— de construir un sistema económico alternativo que responda al principio ético ya enunciado [la reproducción y desarrollo de la vida]” (2015:4). Como se puede observar, la prioridad para la ESS es cambiar la perspectiva de vida que ha perdurado durante décadas, para arreglar lo que el sistema ha dañado, el cual ha dejado un saldo negativo para el grueso de la población, y se beneficia un pequeño porcentaje de esta.

La ESS es una forma de producción, consumo, y distribución de riqueza (o sea, un tipo de economía), centrada en enaltecer la relevancia del ser humano y no en la priorización del capital. Promueve la asociatividad, la cooperación y la autogestión, y está orientada a la producción, al consumo, y a la comercialización de bienes y servicios, de un modo principalmente autogestionado, teniendo como finalidad el desarrollo ampliado de la vida. Preconiza el entendimiento del trabajo y en el trabajo, como un medio de liberación humana, en el marco de un proceso de democratización económica, creando una alternativa viable a la dimensión generalmente alienante y asalariada del desarrollo del trabajo capitalista.

Paul Singer (2002) propone que la economía solidaria sea una estrategia posible de lucha contra las desigualdades sociales y el desempleo: "La construcción de una economía solidaria es una de esas estrategias alternativas, que aprovecha los cambios en las relaciones de producción y de trabajo provocados por el gran capital, para lanzar y promover los fundamentos de nuevas maneras de organizar la producción y los intercambios, sobre la base de una lógica muy diferente de aquella que rige en un típico mercado capitalista. Todo lleva a pensar que la economía solidaria permitirá, al cabo de algunos años, dar a muchos la oportunidad de ingresar a la producción por cuenta propia (en lo individual, o en lo colectivo a través por ejemplo de una cooperativa), a pesar de que hoy día las posibilidades que esos mismos tendrían de conseguir un empleo serían demasiado remotas."

(p.10)

En lo que concierne a Euclides Mance (1999), la ESS va aún más lejos, ya que a la generación de numerosos puestos de trabajo, agrega la idea de colaboración solidaria, orientada a la construcción de una sociedad pos-capitalista que coloque en el centro a las personas y se priorice a la comunidad por encima de cualquier individualidad: "consideramos la colaboración solidaria como trabajo y consumo compartidos, cuyo vínculo recíproco entre las personas, se encuentre primeramente caracterizado en un sentido moral de corresponsabilidad de la marcha de la sociedad en su conjunto, y del buen vivir de todos y cada uno de sus integrantes, buscando ampliar al máximo posible, el ejercicio concreto de la libertad personal y pública" (p. 178).

Como se explicó anteriormente, el sistema capitalista y el neoliberalismo consideraban a las personas una especie de propiedad del empleador, ya que el grado de dependencia del primero respecto del segundo era muy fuerte, separándolo completamente de los medios de producción y de las herramientas que utilizaba, y alejándolo así de cualquier esbozo o forma de economía solidaria.

Para Paul Singer (2002), la definición de la economía solidaria considera muy especialmente las relaciones entre el trabajador y los medios de producción, ya que dentro de la empresa solidaria se considera que los trabajadores son los propietarios de todos o de la mayoría de los medios de producción. La empresa solidaria básicamente es de los propios trabajadores, y por eso, su finalidad principal no es maximizar el lucro del emprendimiento, sino la cantidad y calidad del trabajo. En este sentido, las personas se sienten respetadas y valoradas respecto a su trabajo y a sus saberes, reconocen que estos no serán utilizados para manipular y generar riqueza a costa de ellos, sino que es para un bien común y un buen vivir tan fundamental en la ESS y para los proyectos alternativos de núcleo familiar.

Otra de las aristas importantes de la ESS es el desarrollo local, el emprendimiento donde se fomente la participación democrática, la equidad y la dignidad, de tal modo que genere confianza y motivación para realizar las actividades que generan beneficios propios y para los demás, “el interés de los trabajadores en garantizar el suceso del emprendimiento, estimula un mayor empeño de cada cual con el proceso productivo, así como con la minimización tanto de desperdicios y descartes como de tiempos ociosos; la calidad del producto o del

servicio generado es fundamental, además de inhibir el ausentismo y la negligencia” (Gaiger, 2002).

El emprendimiento solidario prioriza el trabajo asociado que detona en desarrollo comunitario en aspectos sociales y económicos, otorgando oportunidades de trabajo que coadyuvan al mejoramiento de las condiciones de vida de las personas. Según Wautier (en Cattani, 2003, p.110), la ESS “acentúa las nociones de proyecto, de desarrollo local, y de pluralidad de las formas de actividad económica, teniendo muy especialmente en cuenta la utilidad pública (bajo la forma de servicios diversos), destinados, principalmente pero no exclusivamente) a la población carente o excluida”.

Lo referido por Wautier encamina hacia la ruta de los proyectos alternativos de núcleo familiar, su origen y su esencia, en la no se identifican como parte de un sistema que antepone a la ganancia por encima de cualquier otra circunstancia, por ende, son un sector marginado que no encuentra apoyo en el gobierno, por lo que deciden emprender para generar sus mecanismos y formas de trabajar sin depender de lo que dictaminen las leyes emanadas desde el Estado.

3.2 Contexto histórico del cooperativismo

El proyecto alternativo de núcleo familiar tiene esencia de cooperativa, que es una forma de organización social que tiene como bases fundamentales intereses comunes, valores y principios como solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, mismos que permiten la satisfacción propia y la de los integrantes del grupo. De igual manera, las actividades que se realizan en el cooperativismo buscan involucrar

a los miembros del equipo, que todos sean tratados de la misma manera y sin distinciones; aunado a ello, se procura el buen vivir y el bien común, así como un respeto por la naturaleza

La historia se remonta a que el cooperativismo surgió de la mano de los famosos “Pioneros de Rochdale” en el siglo XIX, es un importante precedente para la formación de cooperativas en la modernidad que resaltó lo fundamental que es el hecho de colaborar para el progreso del colectivo y, en consecuencia, de la comunidad.

El cooperativismo nació como respuesta crítica al capitalismo, ese fue el sentido profundo de la extraordinaria creación que inmortalizó a los Pioneros de Rochdale, porque en 1844 los fundadores de la primera cooperativa de consumo llevaron a la práctica un modelo de organización económica y social basado en la solidaridad. Y lo hicieron, precisamente, en un contexto de crisis provocada por un sistema que privilegiaba la máxima ganancia como fin principal y último.

3.3 Panorama general de la figura jurídica de Sociedad Cooperativa en México

Para comenzar con este apartado, es pertinente preguntarse ¿qué es figura jurídica?, la cual se refiere a la identidad que una organización va a asumir legalmente para poder llevar a cabo sus actividades económicas; esto conlleva cumplir con ciertas obligaciones tributarias y contables, a tener responsabilidades con terceros y afiliarse al Seguro Social, por lo que cualquier organización debe elegir una modalidad legal para no tener problemas y no incurrir en alguna falta o

el ser considerados dentro de la informalidad. Existen ciertos tipos de forma jurídica a las cuales las organizaciones aspiran para constituirse, son las siguientes:

- Sociedad Limitada.
- Sociedad Anónima.
- Sociedad Cooperativa.
- Sociedad Civil.
- Comunidad de bienes.

Los proyectos alternativos de núcleo familiar que pretenden constituirse legalmente han considerado algunas opciones pero la principal es bajo la forma jurídica de sociedad cooperativa; según la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), en el artículo 2, refiere que “es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios”. Con base en esta definición, se puede notar que, efectivamente, el proyecto alternativo de núcleo familiar cuenta con los principios nombrados y con el propósito general de una Sociedad Cooperativa, es por ello que se visualizan como una de ellas, aunque no estén legalmente constituidas.

Con base en lo anterior, todo aquel proyecto de núcleo familiar que pretenda ser Sociedad Cooperativa estará regido por la LGSC, misma que responde a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), es decir, tiene el

respaldo del Estado, situación que no es de todo el agrado para los proyectos mencionados y para los que están constituidos como Sociedad Cooperativa.

La CPEUM, en su artículo 25, menciona que “la ley establece los mecanismos que facilitan la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresa que pertenezcan mayoritariamente a los trabajadores y en general de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios”. La legislación, en el papel, brinda apoyos a las organizaciones sociales, pero también se observa que dicta los mecanismos que permiten el crecimiento del sector social, es aquí donde comienzan a surgir las dudas para todos aquellos interesados en adoptar la figura jurídica de Sociedad Cooperativa, ya que se podría interpretar que del gobierno dependerá el crecimiento del proyecto.

Para que la Sociedad Cooperativa quede constituida y registrada, la LGSC, en el artículo 11, solicita un listado de requisitos, que bien podría considerarse como la imposición de una forma de organización mediante los siguientes puntos:

- Se reconoce un voto por socio, independientemente de sus aportaciones;
- Serán de capital variable;
- Habrá igualdad esencial en derechos y obligaciones de sus socios e igualdad de condiciones para las mujeres
- Tendrán duración indefinida,
- Se integrarán con un mínimo de cinco Socios.

Aunado a lo anterior, en México existen ocho principios cooperativistas enunciados en la LGSC, las cuales se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 3. Principios cooperativos en México

| Principios cooperativistas | Características |
|--|---|
| Libertad de asociación y retiro voluntario de los socios | <p>Decisión voluntaria de los individuos para ingresar a una cooperativa.</p> <p>Compromiso con la productividad, la buena conducta y la educación continua.</p> <p>Apertura de la cooperativa para la aceptación de nuevos socios de acuerdo con sus necesidades, pero sin distingo por raza, género, filiación política, creencias religiosas o actividades sociales.</p> |
| Democracia | <p>La asamblea general de socios es el órgano supremo de la cooperativa.</p> <p>Todos los socios son iguales, con los mismos derechos y obligaciones. Poseen una voz y un voto, sin importar el monto de su aportación, con una libre y responsable elección de representantes y dirigentes.</p> <p>Participación igualitaria con base en la lealtad a la cooperativa, la responsabilidad individual y colectiva, la solvencia ética y moral, la madurez y responsabilidad personal, para asegurar el desarrollo sustentable.</p> |
| Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios, si así se pactara | <p>El capital de trabajo de la cooperativa se integrará con las aportaciones de los socios y con los rendimientos que la asamblea general acude que se destine a incrementarlo.</p> <p>Dado que el capital de una cooperativa es resultado del trabajo de los asociados, no debe prestarse a la especulación.</p> <p>Las aportaciones podrán hacerse en efectivo, bienes, derechos o trabajo. Las aportaciones estarán representadas por certificados: nominativos, indivisibles y de igual valor, cada socio deberá aportar cuando menos el valor de un certificado.</p> |
| Distribución de rendimientos en proporción a la participación de los socios | <p>Se busca lograr un equilibrio entre los intereses de la cooperativa y los intereses de los socios, primero se tiene que producir, cubrir costos y gastos, pasivos, etc., y después, distribuir los rendimientos, hay que dar para poder recibir.</p> <p>Los rendimientos anuales se repartirán de acuerdo con el trabajo aportado por cada socio.</p> <p>El trabajo debe evaluarse a partir de los siguientes factores: calidad de desempeño, tiempo, nivel técnico, preparación y escolaridad comprobada, en las sociedades cooperativas de productores, la prestación del trabajo personal de los socios podrá ser físico, intelectual o ambos y procurar generar un superávit que se repartirá equitativamente.</p> |
| Fomento de la educación | <p>Las cooperativas están obligadas a preparar a sus asociados en ambos temas, a partir de capacitación específica, tanto técnica</p> |

| | |
|--|--|
| cooperativa y de la economía solidaria | <p>como humanística, que se oriente hacia la responsabilidad social, la preocupación ecológica, el desarrollo cultural y la procuración de oportunidades solidarias.</p> <p>La difusión de los modernos principios cooperativistas constituye un factor esencial para el éxito de la organización frente a la economía de mercado imperante.</p> <p>Pretender formar buenos y capaces cooperativistas, pues se requiere de la capacitación consciente, activa y responsable de todos los socios para alcanzar el logro de los objetivos comunes.</p> |
| Participación en la integración cooperativa | <p>Las cooperativas se deben brindar ayuda mutua, siempre dentro del marco de la confianza, la solidaridad y la alianza fraternal, no de la subordinación ni del paternalismo.</p> <p>Se reconoce la existencia del movimiento cooperativo nacional, cuyo máximo representante será el consejo superior del cooperativismo.</p> <p>Los cooperativistas se podrán agrupar libremente en federaciones, uniones o cualquier otra figura asociativa con reconocimiento legal, que garantice el respeto a todos los asociados en su integridad y su patrimonio.</p> <p>Estos organismos de agrupación de las cooperativas, entre otras funciones, tendrán la de coordinar y defender los intereses de sus afiliados y la de procurar la solidaridad de sus miembros, así como la de fortalecer la economía solidaria.</p> <p>La implementación de los planes sociales conjuntos y de los planes educativos y culturales comunes, son necesarios para el proceso de integración cooperativa.</p> |
| Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa | <p>En este principio se reconoce dos derechos o garantías individuales de todos los mexicanos, asentados en la constitución política de los estados unidos mexicanos: la libertad política de todos los ciudadanos sin distingo alguno y la libertad de creencias.</p> <p>El ejercicio de estos derechos tiene carácter personal, por ello, deben llevarse a cabo con una actitud respetuosa de la institucionalidad y la operatividad normal de las cooperativas, las cuales, en tanto que organizaciones de trabajo, son apolíticas y laicas.</p> <p>Es importante recalcar que toda libertad propia termina donde principia la ajena. No se justifica el atentar contra la unidad y la estabilidad de una cooperativa, aduciendo estos derechos de naturaleza absolutamente personal.</p> |
| Promoción de la cultura ecológica | <p>La promoción de la cultura ecológica debe formar parte de la educación cooperativa, recordemos que el respeto a la naturaleza es la base del desarrollo sustentable.</p> <p>La obligación de implementar cursos de capacitación en materia ecológica, para todos los cooperativistas es, pues, un imperativo legal, moral y ético. El objetivo de este principio es lograr que las cooperativas, al mismo tiempo que realizan sus actividades productivas, tomen en cuenta la importancia de proteger al medio ambiente.</p> |

Fuente: elaboración propia con base en la Ley General de Sociedades Cooperativas.

Por lo tanto, se puede observar que, si bien es cierto que comparten aspectos los proyectos alternativos de núcleo familiar y lo que sugiere la LGSC, de cierto modo, está orientando hacia una forma de organización distinta a la que conciben, por ello, es necesario indagar acerca de la percepción que los miembros del proyecto alternativo tienen acerca del concepto de cooperativa, ya que, si no está muy clara dicha información, podría generar algún tipo de resistencia para constituirse como Sociedad Cooperativa y, por otra parte, si están de acuerdo en la forma de organización sugerida por la ley.

Desafortunadamente, no existe un control riguroso por parte del Gobierno Federal que permita conocer con cifras oficiales el número de cooperativas que están constituidas legalmente, por lo que diversos investigadores se han dado a la tarea de hacer aproximaciones respecto a ese dato; en este sentido, los primeros meses de 2015 la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de los Servicios Financieros (Condusef) informó que hay 692 cooperativas registradas, de las cuales hasta ahora sólo 143 están reguladas, mientras que unas 49 se encuentran en proceso de autorización.

A septiembre de 2014, el Fideicomiso de Supervisión Auxiliar de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y de Protección a sus Ahorradores (Focoop) estimó el número de socios del sector de las cajas de ahorro en 6 millones 453 mil personas.

Los cooperativistas mencionan que existe una cifra mayor de cooperativas respecto a las cifras que el Gobierno puede ofrecer, ellos mencionan que existen

alrededor de 15 mil cooperativas, lamentablemente es un dato vago ya que no se ha podido comprobar esa cifra.

Si se toman como base los datos del año 2015 ofrecidos por la Condusef, no son ni el 25% de las cooperativas las que están constituidas legalmente, es una cifra bastante baja; asimismo, casi el 10% se encuentra en el proceso de ser reguladas, muy pocas respecto al total de cooperativas registradas.

Las cifras anteriores son de llamar la atención, ya que el no constituirse es un problema común entre los proyectos alternativos de núcleo familiar que actúan como cooperativas. Los motivos pueden ser varios, pero los que más salen a la luz son: trámites largos y tediosos por parte del gobierno, por lo que los interesados en crear una cooperativa desisten en ello y deciden trabajar de esa manera, aunque legalmente no lo sean; además, los recursos económicos para los trámites juegan un rol importante y, en muchas ocasiones, los colectivos no cuentan con el dinero suficiente para cumplir con los requisitos para tener constitución legal; por último, otra razón que mencionan algunas cooperativas es el factor de la identidad, principalmente, el choque de culturas que pueda existir al adquirir la figura jurídica de Sociedad Cooperativa, dado que existe la creencia de que al estar bajo los lineamientos del gobierno se podrían perder su identidad, esencia, valores y principios que han preservado desde que surgió la idea de crear un colectivo.

El hecho de no tener algún tipo de forma jurídica puede conllevar algunas consecuencias, como son: no ser incluidos dentro de redes o ferias cooperativas, menor difusión de su producto o servicio, no llegar a más comunidades que pueden entrar en una dinámica de colaboración para el crecimiento de las mismas, entre

otras. Muchos de los proyectos alternativos de núcleo familiar tienen como esencia lo social, no buscan crecer o expandirse, ya que lo económico no representa el fin; sin embargo, hay algunas que buscan ser legales para continuar trabajando sin tener algún contratiempo con la ley y, otras más, pretenden permear en la población las prácticas solidarias y que, en un futuro, México entre en una dinámica de ESS para generar un bien común y buen vivir en la población.

3.4 Conclusiones del capítulo

La ESS y las Sociedades Cooperativas han sido un aliado importante para los proyectos alternativos de núcleo familiar, debido a que por su propia naturaleza y cosmovisión empatan en objetivos, en maneras de hacer sus actividades y, principalmente, en el trato a las personas y en el rol secundario que tiene la ganancia, se prioriza el bienestar personal y comunitario.

El sistema capitalista y el modelo neoliberal se han encargado de generar marginación para muchas personas que deciden emprender proyectos, aún más para aquellas que tienen esencia alternativa, existen trabas para que no se constituyan, y si lo logran, las reglas del juego establecidas son duras para competir contra las grandes empresas.

El hecho de que un gran número de proyectos alternativos no esté constituido jurídicamente no es un caso aislado, al contrario, es más común de lo que se presupone y, sin embargo, no se ha estudiado del todo o quizá no se le ha dado la importancia que presenta por el impacto que tienen en la dinámica económica de México.

Es importante estudiar a las organizaciones desde perspectivas diferentes, no solamente desde lo moderno, desde una visión netamente empresarial, existen otro tipo de organizaciones que buscan un entorno favorable, en el que sean aceptadas y puedan llevar a cabo sus iniciativas, es así como la ESS y, en este caso, las Sociedades Cooperativas, se convierten en un aliado perfecto para los proyectos alternativos de núcleo familiar.

Capítulo 4

Resistencia Organizacional. El caso de un proyecto alternativo de núcleo familiar.

La resistencia es un fenómeno que ha sido abordado dentro de los Estudios Organizacionales, pero regularmente desde la óptica del cambio y la renuencia que existe por parte de los trabajadores a nuevos procesos o maneras de trabajar; o también de la misma organización que se rehúsa a evolucionar y a adaptarse a lo que ambiente le demanda.

Además, pareciera ser que una gran parte de las investigaciones ligadas al tema de resistencia está enfocada en organizaciones más comunes, tales como las grandes corporaciones, instituciones de gobierno y PyMes, dejando al margen organizaciones sociales, de las cuales se encuentran pocos trabajos y, probablemente, son estas las que ejemplifiquen de manera más acertada la coyuntura de la resistencia que se explica en este documento: Resistencia Organizacional en los proyectos alternativos de núcleo familiar

Los estudios acerca de las PyMes son los más allegados y parecido a la perspectiva de los proyectos alternativos de núcleo familiar, pero el enfoque que tienen es mayormente empresarial, de organizaciones que priorizan la ganancia por encima de cualquier otro escenario, es justo ahí donde quedan vacíos por explorar dado que no hay claridad y profundidad en el conocimiento de dichos proyectos. Es por ello que al estudiar organizaciones sociales es necesario, primero, separarlas de la organización común, que no se considere universal el hecho de que, por no

ser grandes, se aborden desde la lente de las PyMes; segundo, comprender su cosmovisión, el comportamiento de los colaboradores, la manera de trabajar y organizarse, de tal modo que se puedan ir generando marcos conceptuales y prácticos propios.

Con base en lo expuesto, en este capítulo se expondrá con mayor detalle al proyecto alternativo de núcleo familiar como caso práctico que ayuda la evidencia de la Resistencia Organizacional. En principio, la concepción de la oposición generada en el proyecto alternativo se pensaba que estaba relacionada con sus rasgos culturales o con su identidad, pero se detectaron otros factores que abonan a la resistencia.

Para efectos de la presente investigación, se contactó a una de las personas que conformar un proyecto alternativo de núcleo familiar, mismo que pretende ser una cooperativa, aunque por años ha laborado bajo esta dinámica, buscan constituirse legalmente para dar a conocer un poco más su proyecto entre las comunidades aledañas y en otros estados del país. Al tener este escenario, la teoría revisada no pudiera ser suficiente para dar explicación la situación del proyecto porque, como ya se mencionó, en ocasiones, la teoría permanece un tanto alejada de lo que ocurre en el día a día en el mundo de las organizaciones.

Por lo tanto, el capítulo V está orientado a explicar por qué existencia Resistencia Organizacional en un proyecto alternativo de núcleo familiar y de dónde surge, todo esto abrazado de un respaldo teórico que ofrecen los Estudios Organizacionales.

4.1 Contexto del colectivo estudiado.

La Resistencia Organizacional es un fenómeno que se ha manifestado en todo tipo de organizaciones, sin embargo, en aquellas que tienen como esencia lo social, tiene mayor potencia y es más evidente, dado que su propia naturaleza es que es tome en cuenta una distinta otredad en las configuraciones y formas de trabajar, que no se ajustan a lo que los gobiernos o instituciones dictan, sino que apuestan por otros métodos que asumen son más exitosos que lo habituales dentro del sistema capitalista. Tal es el caso de los proyectos colectivos de núcleo familiar, mismos que se oponen a formar parte de modelos hegemónicos y ordenes supraorganizacionales que persuaden el dinero como fin y no como un medio para el bienestar.

La investigación pretende explicar y dar claridad al concepto de Resistencia Organizacional, sin embargo, quedan cuestionamientos por resolver, los cuales se continuarán desarrollando y ampliando en futuros estudios que se elaboren.

Es necesario comprender que, en el caso particular de los proyectos colectivos de núcleo familiar, tienen una esencia particular y distinta, por lo que sus comportamientos y decisiones son motivadas por algo específico, no son actos de rebeldía, no se trata de llevar la contra al sistema o a los gobiernos sólo porque es una ocurrencia, hay motivos fuertes que están detrás de sus comportamientos y que se les juzgue como rebeldes o personas intransigentes que no abonan un bien a la sociedad.

Por lo anterior, este capítulo dará evidencia empírica a todo lo que se ha escrito en esta investigación, dando descripción y explicación a aquella resistencia que surge a nivel organizacional dentro de un proyecto alternativo de núcleo familiar. Con base en esto, se cuenta con más argumentos que fortalezcan el concepto de Resistencia Organizacional que se ha propuesto.

4.2 Panorama general de la organización

Antes de continuar, es importante mencionar que las personas involucradas en este proyecto pidieron confidencialidad de la organización y de sus nombres, por lo que de aquí en adelante se referirá a ellos con nombres ficticios en atención y respeto a la solicitud realizada. El Colectivo, tiene poco más de 30 años trabajando en un poblado del Estado de México, cuenta con 6 colaboradores, por lo que su reducido tamaño es algo peculiar e interesante para el análisis dado que la teoría puede estar alejada en la explicación de este tipo de organizaciones, de realidades que no han sido del todo consideradas.

La resistencia ha sido abordada por los Estudios Organizacionales ha representado un tópico llamativo para los investigadores, no obstante, se ha acotado y ligado a temas como cambio y cultura, sin considerar que puede existir rehúso en toda la organización, es decir, se ha abordado de manera demasiado particular pero no se ha dado explicación del concepto general. Es por lo anterior que comienza la aventura de realizar una investigación con un caso de un proyecto alternativo de núcleo familiar que, como se mencionó anteriormente, han sido escasamente abordados.

Las organizaciones actuales están fuertemente influenciadas por lo que pasa en su entorno, por los avances tecnológicos, políticos y económicos que marcan tendencia en nuevas formas maneras de ser y de actuar. La mayoría de las ocasiones los cambios no son impulsados por los directivos o dueños de las organizaciones, sino que dependen de lo que está ocurriendo en su ambiente, de lo que impacta hacia ellos, por lo que se deben de adaptar a lo que su ambiente determina.

Para los proyectos alternativos de núcleo familiar, acatar lo que el entorno les demanda sería un cambio de paradigma brutal, ya que como mencionan Clarke y Clegg (1998, p.9) “un paradigma es un conjunto sistemático de ideas y valores, métodos y campos problemáticos, así como soluciones estándar, que explican el mundo e informan la acción”. En este sentido, para este tipo de proyectos el hecho de tener que adentrarse a lo que determine el sistema capitalista y las reglas del juego que impone para ser partícipe de una dinámica económica y política que creen rapaz, representaría un cambio total en todo lo que realizan y en cómo lo llevan a cabo.

Al estar dominados por el capitalismo y el modelo neoliberal, los proyectos alternativos de núcleo familiar deben tomar posturas claras y potentes de resistencia ante los embates y abusos que existen en prácticas y leyes. Es por lo anterior que, en las economías alternativas, en específico la ESS, han encontrado un refugio en el cual ponen a las personas en el centro y no al dinero como el fin, por lo que se sienten plenamente identificados.

Para ofrecer una mejor explicación, es pertinente abordar el entorno del proyecto alternativo de núcleo familiar, sus orígenes y especificidades.

4.3 Coyuntura de la comunidad de Chalmita

El Colectivo se encuentra en el Estado de México, en el municipio de Ocuilán, está en un poblado alejado de la ciudad y muy cercano a la naturaleza, esto sin duda refleja su esencia, tomar distancia de la gran urbe y del área metropolitana es un hecho que buscaron desde su fundación.

Ocuilán está localizada en la región VI del Estado de México, integrada por los municipios de Almoloya de Alquisiras, Coatepec Harinas, Ixtapan de la Sal, Joquicingo, Malinalco, Ocuilan, San Simón de Guerrero, Sultepec, Temascaltepec, Tenancingo, Texcaltitlán, Tonicaco, Villa Guerrero, Zacualpan y Zumpahuacán. Esta región está catalogada por el Plan Estatal de Desarrollo Urbano como un conjunto de municipios con dinámicas primordialmente rurales.

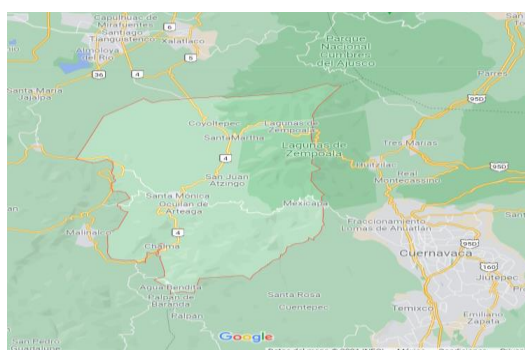


Figura 2. Ubicación de Ocuilán

De acuerdo con el último censo de población realizado por el INEGI en 2010, Ocuilán cuenta con 31,803 habitantes. Así mismo, presenta una mayor proporción de uso agrícola en su territorio. De la misma manera, en cuanto al uso forestal, concentra la actividad forestal como secundaria.

Es una región que destaca por la producción de cultivos primarios como son las flores, hortalizas y frutas, actividad que gradualmente ha derivado hacia una especialización en la oferta de servicios turísticos, por lo que también se ha convertido en un ejercicio económico fundamental para el municipio. Ese perfil económico ha convertido a la región en un creciente espacio recreativo para los habitantes de las zonas metropolitanas del Valle de México y del Valle de Toluca.

Ocuilán destaca por el sector terciario, por lo que en 2011 el municipio registraba 662 unidades económicas, asimismo, destacan los comercios al por menor con el 41.69%.

Por la poca información que brinda INEGI, se puede observar que Ocuilán es un municipio netamente rural, dedicado a la agricultura y al turismo principalmente. Lo cual se ve reflejado en el Colectivo, que está dedicada a la agricultura alternativa, a la producción de alimentos orgánicos sin uso de algún elemento químico que pueda provocar daños a la salud.

Aunado a lo anterior, es evidente que existe competencia entre los mismos pobladores por posicionarse en el mercado y con grandes marcas reconocidas a nivel nacional e internacional, por lo que es un mérito enorme que el Colectivo tenga 32 años de existencia, sobreviviendo a pesar de lo complicado que es entrar en un mercado como en el que ellos están inmersos, que ofrecen los productos a un costo mucho menor y que se encuentran en cualquier supermercado o tienda, prácticamente tienen captado el mercado.

4.4 Origen del Colectivo estudiado.

Este proyecto comenzó en el año de 1989, fue un matrimonio el que lo inició, a los cuales se les nombrará entrevistada 1; ellos decidieron experimentar “en carne propia” las recomendaciones agroecológicas que daban a los agricultores de la zona mazahua dado que contaban con amplia experiencia de trabajo en el campo. Así fue como llevaron a la práctica las sugerencias que ellos ofrecían a otras personas, creían que sería complicado establecerse, pero nunca dudaron del conocimiento y las capacidades que tenía.

Actualmente, el Colectivo no está constituido bajo ninguna forma legal, en ciertos momentos han tenido intención de operar como cooperativa, pero la rigidez de la ley y la orientación que tiene está a que adopten una forma organizacional distinta a la que han estado acostumbrados, no ha permitido que den ese paso que, podría ser necesario, pero no ha sido indispensable para continuar con las actividades durante tres décadas.

El Colectivo es una organización de tipo familiar, propiedad de entrevistada 1, que tiene sus raíces en un matrimonio que decidió emprender la aventura de ser sus propios jefes, de ser autónomos y de generar un impacto en las comunidades aledañas para generar impactos positivos que abonen a una mejor sociedad. Actualmente, cuenta con 6 colaboradores (3 Mujeres y 3 Hombres) 2 de ellos son hija e hijo de la pareja fundadora, los otros 2 son amigos cercanos de la familia pertenecientes a la comunidad.

Entre las principales actividades que realizan los miembros de la organización, son: mantenimiento de la huerta frutal y cultivos, jardinería y mantenimiento del taller de conservas naturales, cada colaborador puede realizar las tareas de manera indistinta ya que cada uno de ellos está capacitado para desarrollarlas, es decir, no se especializan en una sola actividad, sino que conocen todo el proceso y se turnan para llevarlas a cabo. Esta manera de trabajar les funciona también cuando alguien se ausenta por algún contratiempo, dado que no esperan hasta que la persona se presente, solamente lo cubre algún otro colaborador.

Desde el año de 1999, se comenzaron a elaborar productos orgánicos. Aunado a lo anterior, se brindan los servicios de escuela para involucrar a todo aquel interesado en la siembra y cosecha, para que se involucren en el proyecto y el día de mañana formen parte del Colectivo o creen sus propias organizaciones para que la comunidad crezca; de igual manera, se ofrece servicio de hospedaje y actividades lúdicas para los visitantes.

“Nuestra intención como organización es contagiar de espíritu colectivo a nuestra comunidad y todos crecer juntos, sabemos y entendemos que, si a uno le va bien, a todos nos puede ir también. Por eso pensamos en crear una escuela, para involucrar a los que quieran a este tipo de proyectos, principalmente a los niños, que sepan que hay otras maneras de vivir y nos con las que nos educan” (entrevistada 1).

Los productos estrella del Colectivo son las mermeladas y el ate, siendo reconocidos en la comunidad en donde se localizan y en los alrededores, también

se han expandido a otros municipios, incluso con algunos proveedores en la Ciudad de México, entregando calidad en cada uno de alimentos que ofrecen.

El diversificarse en sus fuentes de ingreso está haciendo que la organización crezca y considere captar a más personas para que colaboren en ella, sin embargo, no existe seguridad de abrir las puertas a gente que no sea cercana a la familia. Este crecimiento es el que ha puesto en un dilema a los dueños del proyecto, dado que el trabajo ha aumentado y el personal es reducido; por otra parte, el gobierno, evidentemente, percibe mayor movimiento en la organización, por lo que los invitan a constituirse legalmente, a que adopten una figura jurídica que les ayude a impulsar el proyecto y cumplan su objetivo de llegar a un mayor número de comunidades.

Lo descrito en el párrafo que antecede, es el punto nodal de la investigación, es donde se encuentra la resistencia y oposición a lo que el gobierno dicta en caso de que acepten optar por una figura legal, pero reconocen que, quizá, es un requisito que necesiten para cumplir sus intenciones de generar un bien a la comunidad, es decir, lo harían más por el motivo de ayudar al prójimo y, a su vez, a sí mismos, que por la invitación o persuasión por parte del gobierno a que se constituyan, porque suponen que al dar ese paso, lo que han planeado desde sus orígenes sea tergiversado por acatar la ley.

4.5 Resistencia Organizacional en el Colectivo estudiado.

Para comprender lo que se ha escrito acerca de Resistencia Organizacional se seleccionó a un proyecto alternativo de núcleo familiar por su naturaleza (organización social) y por la estructura simple que tiene, es fácil tener acercamiento

con los colaboradores e incluso con cada uno de ellos a nivel personal, la interacción es amable y la obtención de información es sencilla, por lo que no existieron obstáculos, por ende, se podría brindar elementos para una nueva agenda de investigación.

Es importante mencionar que este tipo de organizaciones, desde su nombre transmiten que son distintas a las comunes, a las modernas, ya que al catalogarse como proyectos alternativos es evidente que su esencia, cosmovisión y orientación es distinta; al ser alternativos, se denota que existe una contraposición o resistencia, que no están de acuerdo con las maneras de actuar del sistema y pretenden desde el nombre ser vistos diferentes para que los emprendedores que tengan las mismas sensaciones se unan y se sumen a un movimiento con fines meramente humanos y en convergencia con la naturaleza.

Ahora bien, para cumplir con el objetivo propuesto para este trabajo es fundamental remontarse a los orígenes del Colectivo, de esta manera se puede entender donde se detona la resistencia, probablemente viene desde su formación, por ello es fundamental conocer la historia de la organización. Importante reiterar que, al no estar constituidos legalmente, la información documental no es del todo formal, sino es parte del control que tienen de sí mismos.

4.6 Perspectiva de Resistencia Organizacional desde la historia del Colectivo estudiado.

La mayoría de las pequeñas organizaciones surgen por una necesidad por parte de los fundadores, es decir, no son planeadas, son soluciones a desempleos,

a marginación y a falta de oportunidades, por lo que no tienen un plan establecido en sus inicios, lo van elaborando sobre la marcha, si es que el negocio está funcionando porque hay muchos que desaparecen al poco tiempo de haberse formado.

“Mi esposo y yo teníamos conocimientos de la siembra de productos por nuestra formación, conocíamos del tema, pero éramos asesores, ayudábamos a los demás a echar andar sus proyectos. Pero llegó un día que decidimos que nosotros podíamos hacer nuestro proyecto y nos decidimos para no depender de nadie, para ser nuestros jefes” (Entrevistada 1).

Gracias a los conocimientos obtenidos por sus estudios en Ingeniería Ambiental, aunado a la experiencia empírica, entrevistada 1 y su esposo emprendieron su propio proyecto, sabiendo que eran capaces de hacerlo crecer a largo plazo. Sin embargo, el proceso de formación y de tratar de ejecutar su idea fue complicado, como el de toda organización en su inicio, ya que la idea de proyecto que tenían no era común en los años 90, eran pocos proyectos en su tipo y los apoyos del gobierno eran escasos, era una época en la que el neoliberalismo estaba con mayor fuerza de la mano del ex presidente Salinas de Gortari, por ende, poco se volteaba a ver a aquellas organizaciones que tenían como esencia lo social, así que el esfuerzo fue enorme para encaminar al proyecto estudiado.

“El momento que elegimos para emprender no fue el mejor, el país y el gobierno estaban en una situación difícil, los proyectos nuevos no recibían mucho apoyo y menos si no eras de los que aportaban dinero en impuestos, por eso a nosotros no nos hacían caso, por ser de esencia rural y con otra perspectiva de empresa” (Entrevistada 1).

Como se puede observar en lo comentado por entrevistada 1, desde sus orígenes se visualizan como una empresa distinta, hace mención que tienen esencia rural y que eso, de cierta manera, ha sido un obstáculo desde el momento de su fundación. Así mismo, refiere que el gobierno no apoyaba a aquellas organizaciones que no aportaran mucho en cuestión de impuestos, por lo que existe un choque de ideas y perspectivas desde el primer momento.

Al no tener el respaldo del gobierno y tampoco contar con inversionistas que inyectaran capital al proyecto, siguieron adelante en su decisión por tener su propia organización para demostrar que no se requiere de apoyo cuando las intenciones son firmes, querían reflejar que sí se podían producir alimentos sin el empleo de agroquímicos o elementos que pueda ser dañinos a la salud, esa fue su principal motivación para no postergar más lo soñado.

Una vez que iniciaron los trabajos del Colectivo, se incorporaron dos amigos cercanos a entrevistada 1 y su esposo para que los apoyaran en el cultivo de las frutas, así como en todo lo requerido para la producción y distribución de los alimentos dentro de la comunidad. Tenían claro que entre los dos no iban a lograr cumplir con sus objetivos, por lo que sus dos amigos fueron claves para el crecimiento de la organización en sus primeros años.

“Honestamente no estábamos seguros de abrir las puertas de nuestro negocio a alguien más, suponíamos que entre mi esposo y yo podríamos lograrlo, pero la realidad es que no, se necesitó de un par de amigos de confianza. El hecho de tomar esta decisión fue difícil porque pensábamos que nos podían robar nuestra idea y después hicieran su propio proyecto, que no es malo mientras se ayude a la comunidad, pero para nosotros tiene un valor de peso el Colectivo”. (entrevistada 1)

Entrevistada 1 externa ese lado de renuencia a aceptar a alguien dentro de su proyecto, algo en apariencia raro dado que tienen un sentido de trabajo colaborativo y de ayudar a todo aquel que lo requiera, sin embargo, para ellos el valor sentimental por el Colectivo es potente y el temor a que les hurten o arrebaten lo que han forjado con tanto esfuerzo es motivo de ser precavidos para incluir nuevos colaboradores en la organización.

Lo anterior, pone a la luz una resistencia a la inclusión de nuevos miembros en la organización, lo que se puede traducir en que existe temor a que al entrar colaboradores pueda desestabilizar la manera trabajar que tenían pensada, los planes a futuro e incluso la concepción del Colectivo. Es por esto por lo que resulta fundamental lo que entrevistada 1 respondía en las entrevistas, existían situaciones que no estaban colocadas en perspectiva y que son básicas para la existencia de resistencia desde el origen. Uno de los amigos contaba que fue un tanto complicado acostumbrarse a la dinámica de la pareja fundadora, porque, a pesar de tener una amistad solida con ellos, en el trabajo eran distintos.

“Tengo una excelente relación con entrevistada 1, estoy agradecido con ellos por haberme dado trabajo. Al principio nos costó trabajo adaptarnos porque ellos eran muy reservados para las actividades, parecía que nos querían con ellos para apoyarlos, pero a la vez no nos daban la información necesaria para llevar a cabo las actividades, eran muy celosos de sus planes, sólo decían poquito, por lo que era difícil entendernos”. (Amigo de la familia)

Es evidente que entrevistada 1 y su esposo mostraban desconfianza en el ámbito laboral con sus amigos, trabando el trabajo de todos y haciéndolo tedioso,

causando un ambiente confuso. Pero con el paso del tiempo, la pareja comprendió que si querían crecer tenían que brindar confianza a sus colaboradores, de lo contrario, el Colectivo quedaría en una anécdota más de otro proyecto que desapareció debido a sus malas decisiones.

Como se ha mencionado anteriormente, la generación y acumulación de capital nunca ha estado dentro de los planes del Colectivo, aunque esto costo trabajo de asimilar por parte de los amigos de la pareja, ya que tenían la idea de que el negocio se montó para tener mejores ingresos y vivir adecuadamente, pero la realidad dista de ello, no todos los proyectos tienen esa visión, como el caso del que se aborda en esta investigación. En este sentido, la administración de una organización no solamente es generar ganancia, tener números positivos y recaudar dinero, tal como refiere Simon (1988).

A pesar de que en las intenciones iniciales del Colectivo no estaba expandirse con sus productos, la calidad de estos los dio a conocer no solamente en su comunidad, sino en otros lugares cercanos gracias a la recomendación boca a boca que se hacía de las mermeladas y ates que ofrecían, por lo que la demanda incrementó. Por ese hecho, entrevistada 1 y su esposo dejaron a un lado la resistencia que existía hacia sus dos amigos, les brindaron confianza y comenzaron a hacerlos partícipes en las decisiones de la organización, se abrieron a escucharlos e incluso a la sugerencia de ideas que pudieran ser de ayuda en la atención a la demanda creciente que les abrumaba; además, les explicaron claramente cada uno de los procesos del trabajo para que este fluyera y diera los mejores resultados posibles para el colectivo.

Sin embargo, hubo un momento en que la demanda era demasiada que no sabían cómo actuar, querían atender lo que le solicitaban los clientes, pero sus recursos económicos no daban para hacer crecer la producción por lo que tuvieron que considerar alternativas de inyección monetaria para la organización, siempre y cuando estuvieran alineadas a las directrices y esencia del proyecto.

“Hubo un momento en el que la demanda fue mucha y pensábamos que podíamos atenderla de las manos de nuestros amigos y nosotros. Al principio se pudo, pero no sé en qué momento nuestros productos ganaron fama y nos pedían más y más, nosotros con gusto queríamos atender, pero nuestro dinero no era lo suficiente para incrementar la producción por lo que buscamos opciones de apoyo o financiamiento con el gobierno”.
(entrevistada 1)

“Buscamos apoyos del gobierno para poder atender la demanda que teníamos, un impulso que cubriera los pedidos de los clientes. Yo me informé personalmente de los trámites para obtener un apoyo de los que ofrecían en las Secretarías, pero eran muy complicados, con muchos requisitos y con cosas raras en cuenta nuestra forma de organización” (Amigo de la familia)

Como cualquier organización pequeña, en el momento de crecimiento suelen no darse abasto ante la demanda que están teniendo y recurren a apoyos del gobierno, algún préstamo de banco o inyección de capital mediante la inclusión de nuevos socios. En el caso del Colectivo, después de pensarlo demasiado decidieron recurrir a los apoyos del Gobierno, veían mal el hecho de estar endeudado con un banco por muchos años, además, aún no estaban listos para que alguien externo entrara como socio al proyecto, por lo que se decantaron por postular para la ayuda mediante un programa social.

“De verdad que los tramites con el gobierno son muy tediosos, parece que ponen puras trabas para darte los apoyos que tanto presumen, siempre había trabas o cada visita había un nuevo requisito, por lo que nos cansó y le dije a entrevistada 1 que no era una buena opción para nosotros, lejos de ayudar, nos ponen el pie”. (Amigo de la familia)

Los amigos de la familia fueron los que se encargaron de investigar y ahondar un poco más acerca de los apoyos del gobierno, los requisitos y tramites que se tenía que realizar para su obtención, sin embargo, notaron que era complicado hacerse de alguno de ellos, todo era bastante burocrático y desesperante, por lo que consideraron que no era una buena opción y se lo manifestaron a la pareja fundadora.

Entrevistada 1 y su esposo, sorprendidos ante las dificultades que detectaron sus amigos para un apoyo gubernamental, decidieron investigar que sucedía, si es que realmente existían tantas trabas como les mencionaron, y así fue, la recomendación que les hacían para poder obtener recursos mediante algún programa social fue que eligieran algún tipo de forma de organización que estuviera bajo la ley, es decir, que se constituyeran legalmente bajo algún tipo de organización o asociación que este cercana a los objetivos que tenían como proyecto.

Lo anterior, alborotó los pensamientos de la pareja fundadora respecto a si optar por una figura legal era la mejor decisión para el futuro del Colectivo, no estaban ciertos de que constituirse jurídicamente les diera un extra a lo que ya tenía, y aún más si sólo tenían intenciones de únicamente obtener apoyo para seguir cumpliendo a sus clientes.

“La verdad es que queríamos apoyo de un programa social para nosotros, se supone que a las pequeñas empresas les ayudan para poner su negocio e ir creciendo, creíamos que era así, pero detrás de eso hay sugerencias de que escojas una figura jurídica para que te apoyen y no estábamos seguros de que eso nos diera algún beneficio, más bien puede ser contraproducente entrar en ese juego para nosotros”. (entrevistada 1)

Una vez más queda en evidencia que existe resistencia lo que el Gobierno pueda sugerir para su proyecto ya que entrevistada 1 menciona que puede ser contraproducente, es decir, el hecho de constituirse legalmente no es garantía de un buen funcionamiento o que valga la pena el apoyo que dan para ser parte de un sistema del que no se identifican.

Los obstáculos que hallaron al querer obtener un apoyo por parte del gobierno orillaron al Colectivo a redoblar esfuerzos, la decisión que tomaron fue mantenerse trabajando de la misma forma, pero diversificarse, ofrecer otro tipo de servicios que abonaran a la economía de la organización, por lo que ofrecieron asesorías y talleres acerca de la siembra y cultivo de fruta, generando ingresos que ayudaron a atender la demanda de productos que tenían.

*“Decidimos ofrecer nuestro conocimiento a la comunidad para enseñarles cosas de mantenimiento y producción del huerto frutal, eso nos dio más dinero para la producción y aparte, mientras enseñamos trabajábamos, el trabajo nunca se detuvo, fue una gran idea que nos ayudó en su momento a salir adelante”.
(entrevistada 1)*

Sin duda fue un gran plan en todo sentido, resultó un ganar- ganar para el Colectivo, ya que al dar asesorías obtenían ganancias, pero también estaban

trabajando de manera paralela, lo que les ayudó a cumplir con lo que los clientes le solicitaban y a tener estabilidad para poder seguir con sus actividades por algún tiempo. Junto con lo anterior, del Colectivo tomó la decisión de configurarse como una Sociedad Cooperativa, pero sin formalmente serlo, es decir, no se constituyeron legalmente, simplemente ellos en su forma de trabajar identificaron a las cooperativas como una forma de organización que los podría representar, por lo que en su promoción se presentaban como una Cooperativa, para que su esencia y valores se vieran reflejadas.

“De manera conjunta dentro del Colectivo decidimos trabajar como cooperativa, donde nadie estuviera por encima del otro, todos teníamos capacidad de realizar cualquier actividad y de tomar decisiones en el momento, las importantes las tomábamos en conjunto, tal como lo hace una cooperativa, bajo una democracia. Seguir este modelo nos ayudó mucho a crecer como grupo ya que nosotros de cierto modo delegamos un poco más y nuestros amigos ganaron confianza para seguir trabajando fuertemente”. (entrevistada 1)

La elección de trabajar como una Cooperativa le dio un impulso potente al Colectivo, encontraron una forma de organización que se adaptaba a sus intereses, donde existiera plena democracia, toma de decisiones de manera conjunta, donde todos tuvieran voz y voto, y nadie estuviera por encima del otro, que no existiera distinción entre la pareja fundadora y los amigos, a los cuales ya no les llamaban sus empleados o ayudantes, ya eran colaboradores, un hecho que, en apariencia, pudiera ser irrelevante pero en este tipo de organizaciones representa un voto de confianza para los miembros.

Durante varios años, el Colectivo se mantuvo estable respecto a sus números, cubrían la demanda que tenían y tuvieron buenos ingresos que permitieron adaptar el terreno que tenían como una opción de hostel, ofreciendo opción de que las personas pasaran un fin de semana en sus instalaciones, brindando no solamente la experiencia de alejarse de la rutina durante unos días, sino que también hacían demostraciones de lo que hacían en sus campos y proponían actividades lúdicas para generar mayor atracción entre el público, siempre anteponiendo su esencia, que es el cuidado, amor y respeto por la naturaleza y la que esta da a la gente. Sin embargo, ante el éxito obtenido, regresaron aquellos problemas de la demanda alta, pero ahora no solamente de sus productos, sino también del servicio hostel y su escuela, por lo que se reclutó para el proyecto a los dos hijos del matrimonio, a los que llamaremos entrevistado 2 y entrevistado 3. Ambos, desde pequeños, ayudaban a sus padres y crecieron viendo su trabajo, por ende, aprendieron las tareas realizadas por entrevistada 1, y, sin duda, representó un gran apoyo para gestionar a la organización.

Entrevistado 2 y entrevistado 3 tienen conocimientos básicos de administración y contabilidad, pero carecían de análisis profundos, de generar planes que pudieran ayudar a entender de mejor forma los números de la organización, aunado a ello, el Colectivo no contaba con software o plataformas que hicieron un poco más fácil el trabajo, prácticamente todo lo hacían a mano y, en ocasiones, usaban tablas de Excel, pero al no tener *expertis* preferían hacer las cuentas de manera clásica.

“Nosotros sólo contamos con conocimientos básicos en el uso de programas para la computadora que nos puedan ayudar a tener un mejor registro de nuestras cuentas. Los números los llevamos a mano, pero estábamos teniendo más ingresos y más dinero para manejar, por lo que era difícil llevar las cuentas de esa manera, estábamos pensando en incluir un contador, pero luego pensamos que no nos vayan a robar o traer ideas raras, mejor, así como hemos estado” (entrevistado 3)

El colectivo estudiado tenía problemas de nueva cuenta por la demanda alta de sus productos y servicios, al no tener capacitados en cuestiones tecnológicas a nadie de la organización, no podían hacer un trabajo fluido y con la información de sus ingresos de manera clara. Aunado a la situación anterior, la resistencia que existía a la llegada de nuevos colaboradores terminó por repercutir en el funcionamiento organizacional, los 6 miembros no podían ante la gran cantidad de trabajo que se presentaba, por lo que, en varias ocasiones, no cumplieron con pedidos o no tenían listas las instalaciones para recibir a quienes querían pasar un fin de semana en sus instalaciones, lo cual impactó en su reputación, las ventas disminuyeron en un 30% y el servicio hostel en un 40%.

A consecuencia de no tomar decisiones adecuadas o postergarlas, el Colectivo entró en una etapa de crisis, los colaboradores no sabían cómo actuar ante las pérdidas que estaban teniendo, les preocupaba no poder responder de forma correcta a la situación que atravesaban, por lo que reanudaron la búsqueda de apoyos del gobierno, esperando tener éxito en esta ocasión.

“Hemos venido operando, sobre todo los últimos 10 años con sobresaltos y echando mano de parte de nuestro patrimonio para

subsanan las inconsistencias y bajas, sin mayor apoyo. Solos no hemos podido, cualquier ayuda es bienvenida” (entrevistada 1)

El colectivo volvió a toparse con pared al momento de buscar apoyo por parte del gobierno, la sugerencia fue la misma de años anteriores, que se constituyan legalmente para poder ser candidatos a una ayuda económica. Ante esta situación, entrevistada 1 pensaron que una opción para mantenerse a flote es la adopción de una figura jurídica que les permita actuar como Sociedad Cooperativa y, de esta manera, no desaparecer como muchos proyectos alternativos de este tipo, ya que podrían tener acceso a los apoyos que brinda al gobierno para poder gestionar los problemas que arrastran desde su fundación. Del mismo modo, podrían adentrarse en todas aquellas redes cooperativas que impulsarían la difusión del proyecto.

La decisión de adoptar una figura jurídica ha sido difícil de tomar porque los colaboradores asumen que el gobierno tomará las riendas del Colectivo o que, dentro de la ley, de manera implícita está una imposición de forma de organización al mencionar requisitos como un cierto número de socios, revelar el nombre de los integrantes, asignarles un puesto para poder tener una mesa directiva, el pago alto de impuestos y la vigilancia constante para que actúen de una manera que la legislación lo permita.

*“Honestamente nos da miedo que el gobierno nos cambie nuestra forma de ser, de preocuparse por el bien común y que se nos de un trato como el de cualquier otra empresa, nosotros llevamos años trabajando fuera de un sistema que es dañino y si nos constituimos, podemos caer en lo que tanto hemos criticado”
(entrevistada 1)*

El colectivo no se ha constituido, también, por el temor a perder su esencia si atienden lo que la ley manifiesta, dado que conciben que, al adoptar la figura de Sociedad Cooperativa, el gobierno los tratará como una empresa capitalista más, y ellos no se perciben parte de esto. Han visto como otros proyectos alternativos, con tal de salvarse, aceptan constituirse y terminan perdiendo la esencia que les caracterizaba, comienzan a actuar preocupados por la ganancia y no por un bien común, que es su razón de origen.

En los días que transcurren, el colectivo no ha tomado aún la decisión de ser una Sociedad Cooperativa de manera formal, la pandemia derivada por el COVID-19, de algún modo, les benefició, recuperaron clientes en su servicio hostel dado que algunas personas se encerraban en sus instalaciones, a veces hasta 2 meses, se aislaban de todo para evitar contagios.

“La pandemia nos ha ayudado un poco a solventar nuestra crisis, tuvimos más personas hospedadas porque se aislaban en nuestras tierras. Además, se puso de moda en las escuelas ayudar a los proyectos como el nuestro, por lo que nos dimos a conocer entre los jóvenes que tienen una mentalidad un poco más orgánica que las generaciones de antes” (entrevistado 2)

Así mismo, la difusión que se le ha dado a la ESS y a los proyectos alternativos, les sirvió de promoción a sus productos orgánicos, ya que ha existido una conciencia por la salud a partir de la coyuntura que estamos viviendo en el momento que se desarrolla esta investigación, es por ello que han sobrevivido a las crisis que han tenido pero reconocen que en algún momento se volverá a una normalidad que les devuelva el contexto de tomar la decisión de adoptar una figura

jurídica, ya que no tienen certeza de que esa opción presente beneficios reales para la organización.

Al día en que se realizaba esta investigación, los miembros del colectivo aún mostraban Resistencia Organizacional ante la adopción de una figura jurídica y a añadir socios que pudieran aportar recursos económicos que pudieran ayudar a solventar los problemas que tenían. Continuaban defendiendo sus ideales, el proyecto que habían construido ante el sistema capitalista y modelo neoliberal que no ha permitido que los proyectos alternativos sean protagonistas y que, en vez de apoyarlos, pareciera que los quieren desarmar para que no existan ideas contrarias que puedan tambalear lo que han construido durante décadas alrededor del mundo. El colectivo no tiene intenciones de que sus productos estén en los supermercados que ofrecen otros de mala calidad y perjudiciales para la salud, no quieren que los pongan en la misma canasta, su único objetivo es generar impactos de beneficio dentro de las personas, forjar un pensamiento del buen vivir y bien común entre la gente para tener un mundo mejor para todas y todos.

En el caso del proyecto alternativo de núcleo familiar, es probable que presenten también la resistencia lógica, resistencia psicológica y la resistencia sociológica que refieren Davis y Newstroom (1996), porque tienen un pensamiento racional en el cual suponen que el cambio en la forma organizacional no les convendría porque no trabajarían del mismo modo y, quizá, tengan pérdidas; por otra parte, lo sentimental es vital para presentar oposición al cambio, normalmente los trabajadores suponen que se modificará su comportamiento y no trabajaran como lo venían haciendo; por último, los intereses y valores del grupo harán más

complicado el camino hacia una manera distinta de realizar sus tareas, por ello, es pertinente revisar los tres tipos de resistencia mencionados.

Así mismo, el Colectivo da indicios de Resistencia Organizacional Pasiva, dado que no se muestran proactivos en cuanto a exigencias, propuestas o rutas alternas para que mejore su situación, es decir, simplemente se niegan a ser participes de un sistema que los ha marginado y ha ofrecido condiciones laborales precarias, pero no brindan otro tipo de escenarios que den solución al escenario poco claro que tienen. Aunado a lo anterior, es perceptible que tienen Resistencia Organizacional Externa, es decir, a las leyes, reglamentos o a aquello que el sistema dicte, asumen que no son condiciones equitativas y que si aceptan las condiciones, su esencia se verá modificada.

A manera de resumen, la Resistencia Organizacional se detecta en todo momento dentro del Colectivo, desde su origen hasta los días que transcurren al realizar la investigación, pero hay tres situaciones importantes donde predomina sale a la luz de manera contundente:

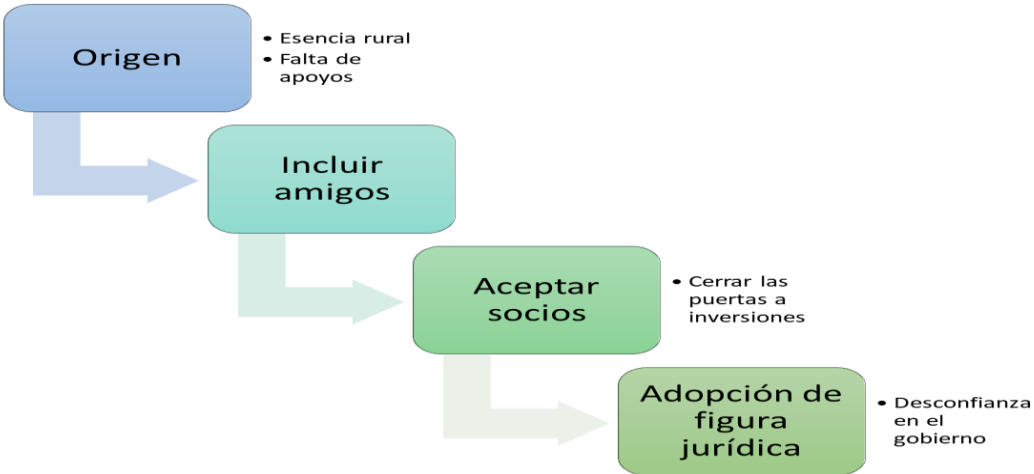


Figura 3. Resistencia Organizacional en el Colectivo, fuente: elaboración propia

Estos tres momentos son claves para poner a la luz la Resistencia Organizacional que existe en el colectivo, básicamente una contrariedad ha sido abrir las puertas del proyecto a gente externa, tanto a los amigos al principio como a nuevos socios que aporten recursos económicos para solventar los problemas que se las han presentado, la desconfianza y el temor a un posible hurto de ideas o del mismo proyecto provoca renuencia entre los miembros. Por otra parte, adoptar una figura jurídica ha sido una opción tentadora en todo momento para el Colectivo, sin embargo, sus ideas no empatan con lo que la ley indica, por lo que la decisión se ha postergado a través de los años.

Conclusiones del capítulo

La Resistencia Organizacional es vista como un acto de rebeldía, ya sea por una persona, un grupo o todos los miembros de la organización, se concibe como un desacato y sabotaje, sin embargo, es notorio mediante el estudio de un proyecto alternativo de núcleo familiar que no es así, todo tiene un porqué, una explicación que se encuentra desde el origen, como en el caso del Colectivo estudiado.

Para que se detone la Resistencia Organizacional existen diversos factores a considerar, en el caso específico del Colectivo estudiado, influyen preponderantemente la renuencia a lo que el sistema hegemónico dicte mediante sus leyes, es decir, a las reglas del juego que los gobiernos colocan para todos aquellos que quieren ser partícipes de la dinámica que ellos han impuesto bajo el modelo neoliberal. Las órdenes supraorganizacionales es un factor importante para esquivar por parte de los proyectos alternativos de núcleo familiar, para evitar ser

transformados en un elemento más que priorice lo económico por encima de la vida misma y de las personas.

Resulta evidente el peso específico de las resistencias culturales, sociales, al cambio y a los marcos normativos; en el Colectivo se refleja lo elemental que son sus valores, su cosmovisión, su esencia, su identidad; además, el impacto que tiene el entorno en donde se instaura el proyecto, el cual está alejado del área metropolitana y no permea su dinámica; los cambios en los proyectos alternativos de núcleo familiar no son bien vistos, dado que existe creencia de desestabilización al no estar plenamente establecidos, por lo que un mínimo ajuste puede desestabilizar el buen trabajo realizado durante años por el Colectivo; las leyes no favorecen a los pequeños proyectos debido a que los miembros de la organización intentaron en varias ocasiones acercarse a instancias del Gobierno para recibir apoyos, pero los requisitos que solicitaban, la forma de organización que sugieren y lo complicado del proceso de constitución jurídica, hicieron desistir al Colectivo en este rubro.

Es importante destacar que, aunque es una organización pequeña y los colaboradores son importantes para sugerencias y toma de decisiones, se coloca por encima de ellos a la fundadora del proyecto, ella tiene una fuerte influencia sobre los demás y prácticamente es la que tiene la última palabra en la toma de decisiones. Así que, aunque los demás consideren como buenas opciones el constituirse legalmente o abrir la puerta a nuevos socios, si la fundadora no ve beneficio, no se llevará a cabo cualquier plan.

Sin duda es un Colectivo que cumple con sus objetivos sustanciales, al priorizar a las personas al generar un bienestar, primero, para ellos mismos y después para la comunidad mediante los talleres que brindan y al ofrecer productos orgánicos que no representan un impacto negativo para la salud. En el proyecto estudiado prevalecen en todo momento los conceptos del buen vivir y el bien común, retomados fuertemente de la ESS, un modelo económico al que le tienen fe y confían en que será el predominante en un futuro próximo.

Capítulo 5

Conclusiones

En este último apartado se presentan las deducciones y reflexiones surgidas por la investigación realizada. Las conclusiones se dividirán en tres apartados, el primero de ellos es una reflexión de los resultados que se proyectaron a partir del objetivo de estudio; el segundo apartado refiere la influencia académica que se tuvo para llevar a cabo este trabajo y lo que se espera aportar, además del impacto práctico que conlleva; al final, se plasman las limitaciones y recomendaciones pertinentes para aquellos interesados en el tema.

5.1 Reflexión acerca de los resultados obtenidos con base en el objeto de estudio.

Para este apartado es importante retomar el objetivo principal de la presente investigación, el cual es analizar los factores que detonan la resistencia organizacional en proyectos alternativos de núcleo familiar respecto a la adopción de una forma de organización distinta, en este caso la figura jurídica de Sociedad Cooperativa. Para que se cumpliera el objetivo fue necesario realizar una revisión de la literatura ligada a los tópicos de resistencia, en un primer momento, para tener un panorama de lo que refiere; después, se eligieron cuatro tipos de resistencia que ayudarían a la formación del concepto de Resistencia Organizacional: resistencia social, resistencia cultural, resistencia al cambio y resistencia a los marcos normativos. Con las anteriores aristas, se tuvo un sustento teórico para proponer una aproximación analítica e, incluso, proponer subtemas, tales como Resistencia

Organizacional Activa, Resistencia Organizacional Pasiva, Resistencia Organizacional Interna y Resistencia Organizacional Externa.

Ahora bien, cuando se habla de resistencia es claro que existe una oposición a algo, para el caso de esta investigación y entendiendo la esencia de los proyectos alternativos de núcleo familiar. Gracias a los autores retomados, se ponen a la luz resultados del sistema y los daños provocados, no solamente a las personas, también a la naturaleza.

En consecuencia de lo anterior, surge la resistencia, principalmente en las organizaciones sociales y proyectos alternativos que tienen una cosmovisión opuesta a lo planteado y ejecutado por el sistema capitalista y el modelo neoliberal. Para ello, se plantearon temas como la alienación del individuo y el despojo del conocimiento como factores de Resistencia en las organizaciones sociales. Además, la manera en que ha sido observado y tratado al recurso humano en las organizaciones modernas es una situación que alarma, principalmente la explotación sufrida durante muchos años. Foucault, Marx y Berman, principalmente, abonan contundentemente a este tema, y hace evidente lo planteado al comienzo acerca del sistema predominante.

Así pues, surge la Resistencia Organizacional, mediante una inquietud del porque no se ha escrito mucho del tema cuando los mismos Estudios Organizacionales pueden ser vistos como un fenómeno de resistencia a la Teoría de la Organización y a la propia Administración, por lo que se realizó un análisis de esta situación de la mano del referente Antonio Barba. Una vez explicado lo que

antecede, se plasma una propuesta conceptual de Resistencia Organizacional con sus subtemas.

Ante la exclusión generada por el neoliberalismo y la Resistencia Organizacional que existe en los proyectos alternativos de núcleo familiar, estos buscan un refugio en la ESS que comparte visión y esencia, que les ayuda a sentirse cómodos. Es por ello por lo que se seleccionó este tipo de economía y porque va de la mano con la figura jurídica de Sociedad Cooperativa, misma que es por la que tiene afinidad el Colectivo estudiado. Sin embargo, es claro que este tipo de proyectos no se pueden separar del todo del sistema capitalista dado que todo está influenciado por él; por sus prácticas, hay proyectos y organizaciones que toman mayor distancia, no obstante, no se desligan del todo.

Los resultados obtenidos respecto al proyecto seleccionado para esta investigación permite visualizar la Resistencia Organizacional en tres momentos, de los cuales dos de ellos están estrechamente relacionados; los dos primeros consisten en aquellos en los que se tiene que abrir las puertas del proyecto colectivo a personas fuera del núcleo familiar, en este caso a amigos cercanos a la familia o a colaboradores que inyecten recursos económicos que ayuden a solventar los baches económicos que padecen. En ese sentido, añadir a miembros que no sean los que fundaron el Colectivo es un motivo de Resistencia Organizacional por el miedo a que su idea de proyecto se tergiversada o robada, que sean una mala influencia para el cumplimiento de los objetivos por los que nació la organización. Así mismo, es notoria la animadversión que existe hacia el sistema y las reglas del juego que este impone mediante los gobiernos, es decir, las leyes y reglamentos no

consideran a las organizaciones sociales y a los proyectos alternativos como una opción de forma de organización distinta, a aquellas que su racionalidad no sea anteponer lo económico, generar ganancias sin importar la manera.

El proyecto alternativo estudiado ha tenido altibajos desde su origen, pero nunca han negociado su cosmovisión y esencia, no se venden al mejor postor o a lo que sistema oriente, respetan su pensamiento y van con el hasta al final, es por ello que detonan la Resistencia Organizacional, por el maltrato y la marginación que han padecido, además, que no se les consideré, dentro de las leyes, como otro tipo de organizaciones que trabajan y actúan diferente a las modernas.

Al ser una organización pequeña, permite que los lazos sean más estrechos y que todos caminen hacia un mismo rumbo, sea este el de una toma de decisiones importante, tal es el caso de aceptar las situaciones como están dadas o resistir ante ellas, siempre anteponiendo su organización y a los colaboradores; para el Colectivo debe existir un trato justo y humano, de lo contrario, habrá oposición hasta que las reglas sean equitativas para generar un bien común y un buen vivir para la sociedad actual.

5.2 Alcance académico y práctico

Perspectiva académica

Al considerar el concepto general de resistencia y la visión que tienen personajes de lo que refiere la misma, se unificó ambas visiones para poder sugerir una definición de Resistencia Organizacional. Aunado a lo anterior, también se consideró fundamental retomar tópicos conocidos en los Estudios

Organizacionales, como cambio y cultura, de las cuales de detona una oposición, además de aspectos sociales y normativos que, sin duda, abonaron a la formación conceptual propuesta. Con lo mencionado, se pretende engrosar la agenda de investigación con miras hacia las organizaciones sociales y, en específico, a los proyectos alternativos que existen en México, para comprenderlas y analizarlas de forma más potente para explicar su realidad.

Otro punto para destacar es que, además de proponer una aproximación conceptual de Resistencia Organizacional, se visibilizan causas por la que surge esta, que probablemente ya se conocían pero que no han sido estudiadas a profundidad, situación extraña dado que es un problema reiterativo en las organizaciones sociales, no suelen ser casos aislados. Y es muy probable que la Resistencia Organizacional exista en las organizaciones modernas, por lo que se pueden encausar los estudios también hacia esa dirección, debido a que es un fenómeno común, tanto en las personas, grupos formales e informales y, en general, en toda la organización. Una vez que se identifican los motivos por los que existe Resistencia Organizacional, se generará mayor conocimiento y un apoyo fuerte para los proyectos alternativos desde los Estudios Organizacionales.

Respecto a la praxis se puede animar a aquellos interesados en emprender su propia organización social, sea esta una cooperativa, una Asociación Civil, una Sociedad de Producción Rural, etcétera. Al visibilizar este tipo de proyectos, sin duda crece el interés por crear uno o por sumarse a otro establecido. En los tiempos en los que se desarrolla esta investigación, existía un gran interés por las

organizaciones sociales, en particular en los jóvenes, por lo que hacer este tipo de trabajos hará que volteen más a ellas.

5.3 Limitaciones y recomendaciones

Este trabajo se realiza desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, por lo que la intención primaria es para comprender y explicar el fenómeno de la Resistencia Organizacional en proyectos alternativos. Lo que se plasmó acerca del Colectivo estudiado no es una situación general en las organizaciones sociales, existen variantes como el tipo de figura jurídica que tienen, el número de empleados, algunas no necesariamente sean de núcleo familiar o su estructura; es por lo anterior que se invita a los interesados en los temas abordados a realizar más investigaciones para visibilizar y tener un engrosamiento de conocimiento de las organizaciones sociales y los proyectos alternativos.

Para investigaciones futuras se recomienda no acotarse sólo a organizaciones sociales o proyectos alternativos, sería importante considerar a las organizaciones modernas para analizar si la Resistencia Organizacional mantienen la misma tendencia en ellas. Así mismo, se podrían añadir temas como el rol de la mujer, el origen de los fundadores, o el poder visto desde la persona que lleva la batuta del proyecto.

Es importante que los estudiosos de las organizaciones consideren también a las organizaciones sociales y a los proyectos alternativos porque son fundamentales para la economía del país, no son pocos los que existen en el país, al grado de que el gobierno no tiene claridad en las cifras oficiales. Al estudiarlas

más, es posible que aparezcan con mayor frecuencia en el radar y se les pueda apoyar, abonando otras maneras de comprender a las organizaciones y, por ende, crear otro tipo de sociedad, que no margine a las otredades desde las investigaciones académicas.

Anexo Metodológico

El propósito de este apartado es visibilizar una problemática común en las organizaciones sociales, en este caso, los proyectos alternativos de núcleo familiar, la cual refiere a la resistencia organizacional que existe para adquirir una figura jurídica que se contraponga a su cosmovisión e intereses, que los oriente, de cierta forma, a fungir como una empresa.

Para realizar la investigación se optó por considerar puntos medulares que coadyuven al análisis y explicación del estudio de caso, para lo cual se muestra lo siguiente:

| | |
|---------------------------|--|
| Sujeto de estudio | • Proyecto alternativo de núcleo familiar |
| Objeto de estudio | • Resistencia organizacional |
| Tipo de enfoque | • Cualitativo |
| Estrategia metodológica | • Estudio de caso |
| Perspectiva de análisis | • Estudios Organizacionales |
| Unidad de análisis | • Resistencia organizacional a un sistema distinto |
| Problema de investigación | • Analizar la Resistencia organizacional en un proyecto alternativo. |

Fuente: elaboración propia

Con base en la tabla anterior, se han definido las directrices y el rumbo del estudio de caso que enmarca esta Idónea Comunicación de Resultados para poder

dar una adecuada explicación a la problemática hallada, y que esta sirva de precedente para futuras investigaciones en organizaciones similares.

Los Estudios Organizacionales permiten realizar un mejor análisis de las situaciones que envuelven a los proyectos colectivos de núcleo familiar, y que, desafortunadamente, no se han estudiado de manera profunda, no se encuentra el suficiente material que incite a estudiantes e interesados a abonar en el estudio de los mencionados, de esta manera, habría un impacto potente en la visibilización y colaboración con este sector de organizaciones en México.

En el caso específico de la presente investigación alude a la resistencia organizacional como el objeto de estudio, dado que es una problemática que se replica en los proyectos alternativos de núcleo familiar, por lo que lo idóneo es comenzar a encontrar respuestas a este patrón que parece no tener fin y por el cual la academia ha mostrado poco interés.

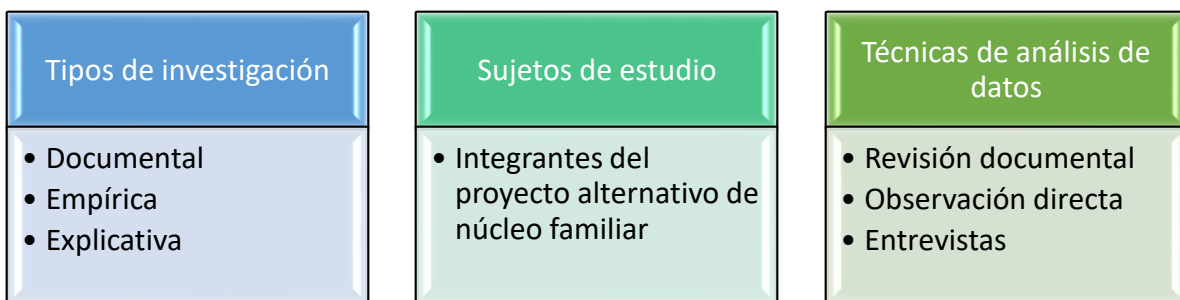
Estrategia metodológica.

Toda investigación surge a partir del propio interés del investigador y de la información que logre recabar del sujeto de estudio. A partir de lo anterior, la perspectiva de análisis brindará herramientas necesarias para el análisis y explicación del fenómeno observado, es en este momento cuando el investigador elige que tipo de estrategia metodológica utilizará para dar respuesta a las preguntas de investigación formuladas y, en consecuencia, al objetivo trazado.

Claramente, cada organización es única y tiene su complejidad, por lo que, derivado de la naturaleza del proyecto alternativo de núcleo familiar, es pertinente

realizar un estudio a detalle debido a la particularidad que este representa y a la escasez de material que se ha escrito en torno a este tipo de organizaciones.

Por todo lo anterior, es necesario aclarar que esta es una investigación exploratoria, con la cual pretende marcar una agenda sólida de investigación para los interesados en la investigación de organizaciones sociales. Aunado a lo anterior, es necesario especificar tres puntos importantes para el desarrollo de la estrategia metodológica, los cuales se presentan a continuación:



Fuente: elaboración propia

Así tenemos que la investigación fue documental y empírica; en un primer momento, de tipo documental, ya que se revisó, analizó y evaluó la información teórica pertinente al caso de estudio, es decir, los tópicos relacionados a resistencia que permitan dar pauta a una conceptualización de resistencia organizacional. Asimismo, se recabó información empírica relacionada a los proyectos colectivos de núcleo familiar y a las Sociedades Cooperativas. Con lo anterior, se estaría en posibilidad de explicar lo que acontece en este tipo organizaciones con base en autores reconocidos en los tópicos mencionados.

Tomando como base lo arrojado por lo hallado en la investigación documental y empírica, el estudio de caso es explicativo porque brinda respuestas a los objetivos particulares planteados al inicio:

- Generar una aproximación conceptual de Resistencia Organizacional.
- Conocer y analizar los motivos por los cuales se genera resistencia organizacional en un proyecto alternativo de núcleo familiar.
- Identificar si la Ley sugiere alguna forma de organización para los proyectos alternativos interesados en adoptar dicha figura jurídica.

Asimismo, queda espacio para profundizar lo hallado y continuar con aquellas preguntas que han quedado en el limbo.

Realizar un estudio de caso siempre resulta una herramienta importante en este tipo de investigaciones, es una estrategia metodológica que concede lo necesario para análisis detallados y permite identificar elementos del problema que permitan su comprensión, ya que el tema de resistencia no es sencillo, y se torna con mayor complejidad cuando se traslada al mundo organizacional por la complejidad que representa cada una de ellas.

Para la presente Idónea Comunicación de Resultados se eligió a un proyecto alternativo de núcleo familiar, dedicado principalmente a la elaboración de alimentos orgánicos y a talleres artesanales. En seguida se presenta la información general de la organización seleccionada:

Información general de la organización

| | |
|-------------|----------|
| Tipo | Familiar |
|-------------|----------|

| | |
|--------------------------------|-------------------------------|
| Sector y giro | Servicios, venta de alimentos |
| Número de colaboradores | 6 |
| Años de existencia | 32 |

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, al ser una investigación de carácter cualitativo, es necesario realizar una importante recabación de información que pueda ayudar a cimentar adecuadamente la intención de la investigación. Todo lo que se haya recopilado, debe organizarse e interpretarse de forma óptima, de tal manera que quede claro al investigador y este, a su vez, pueda exteriorizar lo que arrojaron sus hallazgos teóricos y empíricos.

En ese sentido, para la captación de la información existen alternativas que son fundamentales para una investigación cualitativa, tal es el caso de la revisión documental, una herramienta que ofrece grandes bondades en la indagación de aspectos acotados al estudio de caso, en cualquier momento se puede recurrir a los materiales para reforzar o replantear lo que se había dado por sentado durante el desarrollo de la investigación.

Otra técnica utilizada es la entrevista, en el caso de la presente investigación, los encuentros se llevaron a cabo de manera virtual debido a la situación de confinamiento y restricciones derivadas de la pandemia del COVID-19, se seleccionó la entrevista de tipo abierta para tener más elementos para el análisis de problema y no sesgar la información que se pudiera obtener. Las plataformas virtuales como WhatsApp y Zoom permitieron un acercamiento con los colaboradores del proyecto para solventar la problemática del aislamiento. La

entrevista siempre ha representado un elemento funcional debido a la sencillez de la elaboración y lo ameno que puede resultar para la obtención de respuestas valiosas para la investigación, aunado a que solventa de manera perfecta la distancia que existe en el tiempo en que se realizó la presente investigación.

Se tenía contemplado realizar visitas al domicilio del proyecto, pero como se mencionó, la crisis sanitaria impidió realizar estudios de campo que pudieran contribuir aún más a la información recopilado.

En este orden de ideas, la revisión documental y la entrevista fungen como los elementos básicos para la obtención de elementos que permitan realizar un análisis adecuado, cada una con fines particulares y acotadas a ciertos puntos que fortalezcan el análisis.

La revisión documental permite examinar la historia de la organización, conocer sus orígenes y sus motivos de fundación, la cantidad de trabajadores que tienen, la situación legal en la que se encuentran, su estructura organizacional -que es importante dentro de los proyectos alternativos de núcleo familiar-; de igual manera, brinda las intenciones que tienen los colaboradores para su organización mediante la misión y visión, que, a su vez, orienta a conocer si es que en algún momento han buscado apoyo del gobierno o del sector privado o desde sus inicios se han mantenido renuentes a ello.

El segundo método seleccionado para recolectar información fue la entrevista para efectos de obtener un panorama general de la organización a estudiar, brinda sus antecedentes que son primordiales para cualquier investigación; del mismo modo, la entrevista se orienta en un sentido estratégico para captar las situaciones consideradas como piedras angulares de la investigación, tales como la visión y

percepción de los colaboradores del proyecto alternativo de núcleo familiar que tienen de sí mismos, de las actividades que realizan, de su forma de trabajar y del exterior, es decir, lo que piensan del sistema, de las órdenes supraorganizaciones que pueden ser abrumadoras para las organizaciones sociales. Además, se eligió este método porque suele ser más frontal y no tan elaborado, lo que permite recopilar los motivos de la resistencia organizacional que transmiten de primera mano, con los actores principales de la oposición a lo que el modelo económico hegemónico dicta.

Se llevaron a cabo entrevistas a los colaboradores del proyecto alternativo de núcleo familiar para indagar con mayor profundidad algunos puntos que se creían puntuales para el análisis realizado. El formato de las entrevistas fue semi estructurado, con preguntas directas y específicas que coadyuvan a la indagación de respuestas contundentes para la investigación, con un orden estructurado y definido para no salirse de lo estipulado. Conforme los colaboradores fueron respondiendo las cuestiones que se llevaban en guion, también se lanzaban preguntas espontaneas que ayudaban a profundizar, cotejar o reafirmar algunas respuestas otorgadas y que sin duda resultan fundamentales para el análisis.

La entrevista semi estructurada permite ciertas libertades que la estructurada no, por ejemplo, improvisar con otras preguntas con base a lo respondido por las personas, es por ello por lo que se seleccionó dicho formato, ya que se obtienen respuestas objetivas y respuestas subjetivas, estas últimas, en ocasiones, resultan ser las más ricas para el investigador. Los tópicos para tratar en la entrevista fueron los siguientes:

- Historia de la organización.
- Percepción de sí mismos, es decir, si se visualizan como cooperativa o como proyecto alternativo de núcleo familiar.
- Percepción que tienen del sistema hegemónico.
- Problemáticas que han enfrentado al no constituirse legalmente como una cooperativa.
- En caso de evidencia de resistencia, conocer los factores que la detonan.

Bajo este tenor, se halló que la información obtenida coincide con la revisión documental realizada previamente, solamente se reforzaron puntos flacos que generaban dudas en el estudio previo.

Al ser seis colaboradores, se gestó el mismo número de entrevistas, cada persona por separado para no generar incomodidades o complicidades en respuestas que pudieran tergiversar la información que se pudiera obtener. Como se mencionó anteriormente, las entrevistas fueron virtuales dada la pandemia, por lo que se estipuló una duración máxima de 45 minutos.

Ahora bien, después se realizó la revisión documental de la organización para tener un mayor conocimiento antes de realizar conjeturas, es pertinente tener claridad respecto a la información general, sobre todo en el tipo de proyecto que se va abordar dado que son peculiares desde su concepción hasta la manera de organizarse, por lo que es crucial adentrarse en su funcionamiento, conocer hasta el mínimo detalle que pueda abonar al análisis.

El proyecto alternativo de núcleo familiar que se investigó contaba con información poco clara acerca de su forma de organización, dado que no se

encuentra en un manual como otras organizaciones. Gracias a informes ejecutivos que realizaron, se pudo observar que su estructura organizacional no está establecida de manera formal en un organigrama, sin embargo, es comprensible dado que este tipo de organizaciones suelen manejarse de forma circular, sin ningún tipo de jerarquías. Al ser pocos colaboradores en el proyecto la comunicación es horizontal y fluye sin contratiempos, es entendible para cada elemento y cada uno tiene claro lo que tiene que hacer. Si surge algún tipo de duda, cualquier colaborador puede atender y explicar que procede, en consecuencia, las actividades no se detienen, representando un enorme beneficio, ya que en un gran número de organizaciones el flujo de la comunicación representa un punto débil.

Cabe mencionar que previamente se habían tenido acercamientos con la líder del proyecto para obtener permiso de investigar la organización, por lo que con ella ya se había obtenido información previa, principalmente la que auxilió a la revisión documental. Por lo tanto, existieron dos fuentes de información elegidas para realizar la investigación: primarias y secundarias.

Cuadro. Fuentes de información

| Fuentes primarias | Fuentes secundarias |
|----------------------------|--------------------------------|
| Líder del proyecto | Documentación del proyecto |
| Colaboradores del proyecto | Informe ejecutivo del proyecto |
| | Redes sociales |
| | Comunidad |

Fuente: elaboración propia.

Para efectos de la investigación se consideró darle un enfoque cualitativo, que ayudará a la comprensión y análisis del estudio de caso, para dar una explicación adecuada al fenómeno de resistencia organizacional suscitada dentro del proyecto alternativo por parte de los colaboradores hacia el sistema hegemónico y las leyes que él emana. Se hizo énfasis en la parte de los orígenes del proyecto debido a que es pieza clave de la investigación, porque pone a la luz la cosmovisión que les caracteriza, situación que es detonante en el surgimiento de la resistencia, y que ha sido lo que marca la pauta para oponerse a adentrarse a una dinámica que está en contraposición a sus intereses.

Dentro de los Estudios Organizacionales, un estudio de caso es una estrategia metodológica que funciona para explicar fenómenos y realidades que se presentan en las organizaciones. Al tener una base teórica previa, el análisis es mejor elaborado, con mayor profundidad y legible para el propio investigador y también para el lector, por lo que el *tándem* teórico-estudio de caso funciona a la perfección para el estudio de cualquier organización.

En ocasiones, las investigaciones distan de la realidad, se separan de lo empírico, ocasionando vacíos en las explicaciones o que no se aborde como se tenía que haber hecho por desconocer lo que pasa en el día a día en el mundo de las organizaciones. El hecho de acercarse y adentrarse a la realidad concede una gran cantidad de elementos que pueden dejarse a un lado y que podrían ser piezas clave en el análisis y en la construcción teórica, es por ello por lo que es indispensable que la teoría y la práctica vayan de la mano, eso sí, con un respaldo teórico potente que valide cada una de los argumentos e ideas que se presentan.

Asimismo, no se escribe acerca de la organización desde una perspectiva alejada, desde fuera, sino que se adentra en su mundo, se conoce de primera mano lo que está sucediendo, cómo se organizan, que es lo que piensan los colaboradores y que es lo que los orienta a actuar de cierta manera. Por lo anterior, se genera aprendizaje y conocimiento que puede ser transmitido mediante la presente Idónea Comunicación de Resultados.

Inmiscuirse en estudios de caso trae consigo un sinnúmero de reflexiones que no pueden ser abordadas en este documento, pero que, sin duda, dan pauta para seguir estudiando a los proyectos alternativos de núcleo social, invitan a la reflexión de los investigadores e interesados en el tema dada la naturaleza de este tipo de organización que suelen ser totalmente opuestas a las que conocemos en nuestro día a día, aquellas que el sistema pone como aspiracionales y como las mejores opciones para trabajar, a aquellos emporios que dominan al resto sin importar las afectaciones ocasionadas.

Referencias bibliográficas

Alvesson, M. y Berg, P. (1992), *Corporate culture and organizational symbolism*, Walter de Gruyter, Berlin.

Argyris, C. (1975), *the Impact of the Formal Organization upon the Individual*, en Pugh, D. S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres.

Barba, A. (2013), *Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades*, en *Gestión y estrategia*, julio/diciembre, año 21, No. 44, México, pp. 139-152.

Barba, A. (2000), *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración en Iztapalapa*, año 20, enero-junio del 2000, Universidad Autónoma Metropolitana, División de Ciencias Sociales y Humanidades, México, pp. 11-34

Barba, A. y Solís P. (1997), *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*, Vertiente, México.

Berman, M. (1981), *Reencantamiento del mundo*, Cuatro vientos editorial, Chile, pp. 9-18

Cattani, A. (2003), *La otra economía*, Editora Altamira, Argentina.

Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (2016), *Cooperativismo en México*, México.

Chiavenato, I. (2000), *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill Interamericana, Colombia, pp. 60-97 y 108-119.

Chiavenato, I. (2009), *Gestión del talento humano*, McGraw-Hill, México.

Clarke, T. y Clegg, S. (1998), *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*. Harper Collins Business. London. pp. 9-59.

Clegg, Stewart (2010). *Organization Studies: Narratives and reality*. En: "Ide@s CONCYTEG", vol. 5, Num. 56, pp. 88-98

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de los Servicios Financieros, Recuperado el 25 de septiembre de 2021, <https://www.condusef.gob.mx/?p=mapa-socap&ide=1>

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [Const]. Art. 25, 2021, México.

Coraggio, J. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*, Ediciones Abya-Yala, Quito

Coraggio, J. (2013). *La economía social y solidaria, y el papel de la economía popular en la estructura económica*, en *Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (Comp.)* (pp. 21-46), Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, Ecuador.

Coraggio, J. (2016), *Economía social y solidaria en movimiento*, Universidad General de Sarmiento, Buenos Aires, Argentina.

Coriat, B. (1982), *El taller y el cronometro*, Siglo veintiuno editores, México, pp. 1-38 y 62-72

Crozier, M. y Erhard F. (1990), *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México.

Davis, K. y Newstrom, J. (1996), *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*, McGraw Hill, México.

Foucault, M. (1992), *Genealogía del racismo*. Madrid, ediciones de la Piqueta.

Foucault, M. (2002), *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, Siglo XXI Editores, Argentina, pp. 180-210.

Geertz, C. (1987), *La interpretación de las culturas*, Gedisa, México.

González, S., Colmenares, J. y Sánchez, V. (2011), *La resistencia social: una resistencia para la paz*, en *Hallazgos*, Universidad Santo Tomás, Colombia.

Gunther, M. (2006), *Beyond Contingency: from structure to structuring in the design of the contemporary organization*, en Clegg, R. Stewart, Cynthia Hardy, Thomas B.

- Hall, R. (1983), *Organizaciones: estructura y proceso*, Prentice Hall, España.
- Hall. E. (1976), *Beyond Culture*, Anchor Books.
- Harvey, David (2005), *Breve historia del neoliberalismo*, Akal Editores, España.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2010), Censo Nacional de Población y Vivienda 2010. Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=25433&t=1>
- Jaques, E. (1951), *The changing Culture of Factory*, Tavistock publications, Gran Bretaña.
- Kanter, R. (1999), *The Enduring Skills of Change Leaders*, Leader to Leader, USA.
- Lawrence y Walter R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, London, pp.577-597.
- Lewin, K., (1952), *Frontiers in Group Dynamic and Reality in Social Science*, Human Relations, num. 1.
- Ley General de Sociedades Cooperativas, 19 de enero de 2018, Última reforma publicada DOF 19-01-2018.
- Lozano, O. (2009), *La adaptabilidad de la pequeña organización: las agencias de viajes ante el reto de la turbulencia ambiental en el nuevo siglo*, en De la Rosa, A., Montoya, M. y Pomar, S., *Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. Estudio de casos de organizaciones mexicanas*. México, Universidad Autónoma Metropolitana-Universidad Autónoma Metropolitana, Juan Pablos Editor, México, pp. 167-223.
- Modonesi, M. (2011), *Resistencia social en el México actual*. CETRI, <https://www.cetri.be/Resistencia-social-en-el-Mexico?lang=fr>
- Mance, E. (1999), *A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual*, editora Voce.
- Martínez, A. (2015), *Las cooperativas y su acción sobre la sociedad*, en Revista de Estudios Cooperativos, núm. 117, enerp-abril,2015, Madrid.

Marx, C. (1662), *Manuscritos económico-filosóficos*, Grijalbo, pp. 62-72 y 104-108

Mayo, E. (1972), *Problemas humanos de una civilización industrial Nueva Visión*, Buenos Aires, págs. 65-99 y 155-170.

Mazzotti, G. (2016), *Gestión del conocimiento como nueva estrategia de poder saber en la época actual*, en Varón R. y Giraldo, X. (2016), *Gestión, subjetividad y crítica. Nuevos territorios para leer la organización*, Universidad del Valle, Cali, Colombia. p.p 43-68

Mintzberg, H., Alhstrand, B. y Lamper, J. (1998), *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Granica, México.

Montaño, L. (2003), *Modernidad y cultura en los estudios organizacionales Tres modelos analíticos*, en *Organización y Cultura. Controversia, complejidad y realidad*, Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales, México, pp. 15-33

Negri, A., Hardt, M. y Mezzadra, S. (2013), *Biocapitalismo, procesos de gobierno y movimientos sociales*, Flacso, Ecuador.

Oberg, K. (1954), *Culture shock*, Brazil.

Perrow, Ch. (1984), *La historia del zoológico o la vida en el arenal organizativo* en Salaman, Graemme y Kenneth Thompson, *Control e ideología en las organizaciones*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 293-314.

Pugh, D. S., et. al. (1973), *Dimension of Organization Structure*, en Heydebrand, Wolf, *Comparative Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

Rojas, J. (2013), *La lucha de los excluidos. Exclusión y resistencia cultural en el marco de autonomías de facto. El caso de Elambó, Chiapas*, UAM, México.

San Martín, J. y Durán, J. (2017), *Radiografía de la empresa familiar en México*, Editorial UDLAP, México.

SENPLADES, (2013), *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*, Quito.

Schein, E. (1985), *Organizational Culture and leadership*, Jossey-Baas

Scott, J. (2000), *Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos*, Ediciones Era, México.

Sennet, R. (2006), *La cultura del nuevo capitalismo*, Editorial Anagrama, Barcelona.

Singer, P. (2002), *Introdução à Economia Solidaria*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.

Smircich, L. (1983), *Concepts of culture and Organizational Analysis*, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

Stoner, J (1994), *Administración*, Prentice Hall, México

Toledo, V. (2015), *Ecocidio en México. La batalla final es por la vida*, Penguin Random House Grupo Editorial, México.

Useche, O. (2008). *La resistencia social como despliegue de la potencia creativa de la vida*, en *Ciudadanos en son de paz. Propuestas de acción no violenta para Colombia*, Corporación Universitaria, Uniminuto.

Weick, K. (1987), *Substitutes For Strategy*. In: *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. p. 221-233.

Woodward, J. (1975), *Management and Technology*, en Pugh, D. S., *Organization Theory*, Penguin Books, Londres, pp. 56-71.441-470.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00152

Matrícula: 2193801519

Resistencia organizacional en los proyectos alternativos de núcleo familiar a la adopción de la figura jurídica de Sociedad Cooperativa

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 16 del mes de febrero del año 2022 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. JESUS MANUEL RAMOS GARCIA
DRA. BEATRIZ CORINA MINGUER CESTELOS
DR. BENITO LEON CORONA



LUIS ANGEL VAZQUEZ LOPEZ
ALUMNO

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: LUIS ANGEL VAZQUEZ LOPEZ

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

APROBAR

REVISÓ

MTRA. ROSALIA SERRANO DE LA PAZ
DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH

DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE

DR. JESUS MANUEL RAMOS GARCIA

VOCAL

DRA. BEATRIZ CORINA MINGUER CESTELOS

SECRETARIO

DR. BENITO LEON CORONA