



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y POSGRADO
CENTRO DE INVESTIGACIONES INTERDISCIPLINARIAS SOBRE
DESARROLLO REGIONAL



MAESTRÍA EN ANÁLISIS REGIONAL

Los empresarios de Tehuacán del sector de la maquila de confección. El caso de estudio: Análisis de la relación entre la gestión administrativa, el capital social y el capital humano

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ANÁLISIS REGIONAL

P R E S E N T A:

JOSE PABLO PALAFOX GUARNERO

DIRECTOR DE TESIS:

DR. OSVALDO ARTURO ROMERO MELGAREJO

TLAXCALA, TLAX; JULIO DE 2023

Mis agradecimientos al:



ya que a través del apoyo económico que me brindó, pude realizar la Maestría en Análisis Regional en el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias Sobre Desarrollo Regional de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, al estar registrado su postgrado en el PNPC.

Con la publicación del presente trabajo de investigación, además de la presentación del examen de grado correspondiente, sean la mejor muestra de mi gratitud hacia el CONACYT.

Febrero de 2023.

AGRADECIMIENTOS:

A mi esposa Elizabeth

A la memoria de mi padre Pablo Palafox Ugarte, que me enseñó que nunca hay que darse por vencido, pese a todas las adversidades.

Al Doctor Osvaldo Arturo Romero Melgarejo que me asesoró en la construcción de mi trabajo de Tesis.

A los integrantes del comité revisor:

Doctor Miguel Cruz Vásquez

Doctor Rafael Molina Sandoval

Doctor Alberto Conde Flores

Doctor Ricardo Romano Garrido

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
 CAPÍTULO I. LA DISCUSIÓN TEÓRICA Y LOS MODELOS SOBRE LA EMPRESA	 9
1.1 Escuelas de la administración y principales conceptos	10
1.2 El capital humano.	18
1.3 El capital social.	19
1.4 Modelo explicativo de la gestión administrativa a partir de las relaciones sociales y el capital humano	23
 CAPÍTULO II. LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CENTRADA EN LOS CASOS.....	 25
2.1 Tipo de investigación	29
2.2 Tipo de diseño de investigación	29
2.3 Unidad de análisis	29
2.4 Población	30
2.5 Muestra.....	30
2.6 Definición de variables.....	30
2.7 Instrumentos de recolección de datos	31
2.8 Entrevista	31
2.9 Cuestionario.....	32
2.10 Prueba piloto	35
 CAPÍTULO III. ORÍGENES Y DESARROLLO DE LOS EMPRESARIOS DE LA MAQUILA DE CONFECCIÓN EN TEHUACÁN.....	 39
3.1 Orígenes y desarrollo del capitalismo en América Latina	40
3.2 Orígenes y desarrollo de la oligarquía en América Latina	43
3.3 Cronología sobre los orígenes del empresariado en México	45

3.4 Orígenes y desarrollo de la industria textil en México	54
3.5 La industria de la maquila en México	61
3.6 La industria de la maquila en Tehuacán	65
3.7 Características del empresario de Tehuacan.....	67
3.8 Caracterización de los empresarios y el territorio.....	70
MARCO REFERENCIAL	75
3.9 Tehuacán.....	75
CAPITULO IV. LOS EMPRESARIOS Y SU ACTUACIÓN SOCIAL	77
Principales características de los casos de estudio (empresarios)	78
4.1 Caso 1 (Mónica)	79
4.1.1 El test de las espirales dinámicas Caso1(Mónica)	81
4.1.2 El Capital Humano del Caso 1 (Mónica).....	81
4.1.3 El Capital social Caso 1	82
4.2 Caso 2 (Eduardo)	82
4.2.1 El test de las espirales dinámicas Caso 2 (Eduardo).....	84
4.2.2 El Capital Humano Caso 2	85
4.2.3 Capital social Caso 2	85
4.3 Caso 3 (Iván).....	85
4.3.1 El test de las espirales dinámicas Caso 3	86
4.3.2 Capital humano Caso 3.....	88
4.3.3 Capital social Caso 3 (Iván)	89
4.4 Caso 4 (Luis)	89
4.4.1 Test espirales dinámicas Caso 4 (Luis).....	90
4.4.2 Capital humano Caso 4	91
4.4.3 Capital social Caso 4	92
4.5 Analisis de resultados	93
4.5.1 Resultados Capital Humano	93
4.5.2 Resultados Capital Social	95
4.5.3 Resultados Capital Humano Capital Social y su coadyuvancia a la gestión administrativa	97

4.5.4 La gestión administrativa y el Test de las Espirales Dinámicas.....	99
4.6 Discusión sobre los apartados del capital social y humano.....	101
4.7 Discusión sobre el territorio y la espacialidad.....	103
CONCLUSIONES	104
Reflexión final	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
ANEXO 1	117
Guion de entrevista	117
ANEXO 2	119
Prueba psicométrica	119
ANEXO 3 ORÍGENES Y NIVELES SPRIRAL DYNAMICS.....	121
Orígenes de la prueba de Graves	121
Nivel 1 Instintivo	124
Nivel 2 Tribal	125
Nivel 3 Egocéntrico	126
Nivel 4 Normativo	127
Nivel 5 Racional	128
Nivel 6 Pluralista	129
Nivel 7 Integrador	130
Nivel 8 Sistémico.....	131

Introducción

Esta tesis presenta, una propuesta que explica las causas que permitieron, que un grupo de actores sociales (empresarios), adoptara un comportamiento distinto al que se podía esperar, cuando factores externos provocaron, la baja en la demanda del servicio que ofrecían, (maquila de confección); ya que en estos casos, la lógica del mercado aconseja reducir la inversión; contrario a ello este grupo optó por aprovechar lo aprendido por los trabajadores (capital humano) y las relaciones que se habían ido construyendo entre ellos (capital social), para lograr un efecto de sinergia que les ha permitido competir con éxito, en un mercado distinto al de la maquila de exportación.

Para este propósito, se aplicó la técnica del estudio de caso, en cuatro empresarios que poseen empresas del rubro de maquila de confección, ubicadas en la ciudad de Tehuacán Puebla, de distintos tamaños, que van de los 10 hasta los 50 trabajadores, que ofrecen diferentes productos y/o servicios (patronaje, maquila, mesa de corte, distribución y venta del producto), asimismo para recopilar la información, se utilizó la entrevista a profundidad y la aplicación de una prueba psicométrica, que evalúa el nivel de interpretación del entorno por parte del empresario.

El estudio de la administración de empresas está sustentado entre otros elementos en los empresarios que son los actores sociales que concentran su actividad en construcción la administración de una empresa o en su defecto están planeando un emprendimiento de índole comercial, industrial y o de cualquier otro tipo; para Schumpeter (1911) es la persona que aprovecha al máximo la situación, supera los desafíos, ofrece ideas poco convencionales, se desvía de la norma, va contra la corriente y tiene una perspectiva a largo plazo sobre el retorno de la inversión; en este sentido, Kirzner (1998), señala que la dinámica que se sigue para gestionar ayuda a entender el rol que juegan los empresarios en la economía; García del Junco et al (2007), lo define como “un ente generador de crecimiento económico

que posee características muy específicas y que estas pueden ser aprendidas”.
(García del Junco et al, 2007: 952)

Como parte de un intento por entender el desarrollo de la cultura empresarial, en el capítulo I, se expone la cronología del origen de la clase empresarial en América Latina, México y la región de Tehuacán, con el propósito de entender su idiosincrasia y el porqué de su comportamiento a la hora de organizar sus empresas.

Este análisis, nos lleva a reflexionar sobre lo que es una empresa, los actores que participan, empresarios, gerentes, trabajadores, los factores que intervienen su proceso de gestión, mercado, territorio, riesgo, rendimiento, y la interpretación que se hace desde diferentes disciplinas, por ejemplo, para la psicología organizacional, la forma en que operan las empresas depende, entre otras cosas, de la relación que existe entre sus integrantes, empresarios, gerentes, trabajadores; y su conexión con la motivación, la productividad, la satisfacción en el trabajo, el entrenamiento y la capacitación; en este sentido se inserta el trabajo realizado por los psicólogos Graves (1970) y Beck (2021), que desarrollaron una prueba que mide el liderazgo, y el sistema motivacional de los encargados de dirigir las empresas con el propósito de hallar la correlación que existe entre estos factores y el desempeño de las empresas.

Ahora bien, este proceso de gestión se enmarca a partir de dos elementos: 1) el capital humano y la teoría propuesta por el economista estadounidense Gary Becker (1983), que asume que los sujetos invierten en su preparación para obtener una mejor retribución por su trabajo y, como este aumento en la pericia, para llevar a cabo sus labores, redundará en un incremento de la productividad en las empresas; 2) el segundo elemento que se incorpora, es el capital social desde lo expresado por Coleman (1990), Putnam (1994) y Lin Nan (2001), quienes afirman que el acervo social, al igual que el capital físico y los recursos humanos, aumenta la productividad de las empresas al fomentar la confianza y coordinar las acciones del grupo social en una dinámica que funciona porque las personas gastan en las relaciones sociales con la esperanza de obtener recompensas e interactuar con ese fin.

En esta investigación, un elemento a considerar es el espacio, desde una perspectiva cuantitativa de geometrización y de cómo “la expansión industrial, a partir de la implementación de nuevas tecnologías, se ha visto acogida por la globalización neoliberal que transmitió un impulso extra a la industria de la maquila” (Montero, 2018:100).

Es decir, que el proceso de globalización neoliberal ha permitido el uso e implementación de nuevas tecnologías al momento de la expansión industrial, que generó un fuerte impulso a la maquila en las diferentes regiones de México.

Todo lo anterior, nos lleva a la construcción de una investigación de tipo descriptivo - analítico, cuya centralidad es: por qué una nueva clase de empresarios, a comienzos de la primera década del siglo veintiuno, cuando la industria maquiladora de Tehuacán emergía de su desastre, decidió acondicionar nuevas empresas de maquila de confección, cuando las empresas de la moda ya habían emigrado del país, lo que aparentemente parece ser un contrasentido a lo que la lógica capitalista indica, de dejar de invertir capital, cuando ya no existe mercado que atender.

Al establecerse el modelo neoliberal en México en la década de los ochentas del siglo XX, las condiciones laborales de los trabajadores se vieron afectadas, los salarios de los trabajadores se redujeron, pero no de manera uniforme en todos los ámbitos del sector, entre otras razones, la mayor competencia entre empresas domésticas y externas ; como fue el caso de Tehuacán, donde el salario de los trabajadores de la maquila mejoró, de acuerdo con datos del INEGI (2002), el salario mínimo de la zona C (zona a la que pertenece Puebla) era de \$40.30, versus el pago promedio de las maquiladoras de Tehuacán que oscilaba entre \$85.71 y \$114.28.

En este contexto, de declive de la industria de la maquila de exportación y, del comportamiento contracíclico de sus empresarios, se busca investigar cómo el acervo social de sus empresarios y el capital humano de sus trabajadores, se han complementado, para mantener una industria, que declinó con la caída del mercado

de exportación, para luego resistir, y crecer apoyada en el mercado doméstico de la maquila de confección.

La metodología utilizada en esta tesis fue el estudio de caso ya que:

“el estudio de caso es el apropiado para investigaciones exploratorias; del tipo descriptivo explicativo” (Chetty 1996, Citado por López 2013: 141).

Este trabajo está organizado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se explica cómo ciertos factores, económicos, políticos, sociales, culturales y geopolíticos, contribuyeron en la formación de una economía de aglomeración, que permitió, que un grupo social, (empresarios de la maquila de confección), superara la crisis que se generó, cuando las empresas del rubro de la moda, dejaron de contratar los servicios que ellos ofrecían.

Para este propósito, se revelan elementos de gestión administrativa, capital humano y capital social, que son necesarios para comprender la pregunta que dirige esta investigación.

En el capítulo II, se expone el proceso que se siguió, para llevar a cabo la investigación, que inicia con la explicación de la metodología; diseño y definición de variables; instrumentos de recolección de información y, pruebas para validar la información recolectada.

En el capítulo III, se describen los criterios que son necesarios para contextualizar, los orígenes y desarrollo de los empresarios en América Latina, México y Tehuacán, así como una cronología de la industria textil y de maquila de confección, en México y Tehuacán, que ayuda a comprender, su inserción en el proceso de globalización económica.

En el capítulo IV, se resume la información recolectada, de cada uno de los casos investigados y, se compila en una síntesis, que abarca los resultados de la interacción del capital humano y el capital social y los resultados del test de las espirales dinámicas.

Por último, en el capítulo V se presentan las conclusiones de la investigación. Los resultados indican que en Tehuacán se ha venido dando una combinación muy particular de recursos (cultura organizacional, reputación de la región, mano de obra calificada, capital social, base instalada, economía de aglomeración) que han permitido la formación de capacidades y recursos que no están al alcance de competidores de otras regiones del país, favoreciendo la formación de ventajas competitivas Porter (1998), que contribuyeron a que los empresarios de la maquila de la confección, prosperaran en un entorno de gran adversidad.

Capítulo I. La discusión teórica y los modelos sobre la empresa

En el interés de alcanzar los objetivos de esta investigación, se realizó una revisión bibliográfica de las principales teorías y conceptos que definen a las empresas, sus formas de organización, los actores que intervienen en su gestión, empresarios, trabajadores y, factores que integran el entorno donde operan, mercado, riesgo, territorio y, los orígenes de la clase empresarial en América Latina y México, con el propósito de lograr una mejor contextualización del trabajo de investigación.

1.1 Escuelas de la administración y principales conceptos

La teoría clásica en administración, tiene como sus principales representantes a Henri Fayol y Frederick Taylor, que, a inicios del siglo XX, sentaron las bases de lo que se conoce como la administración científica, teniendo como propósito incrementar la eficiencia y la racionalización del trabajo de los obreros. Para Taylor:

“la estandarización del trabajo, la selección de los empleados con las aptitudes idóneas, la planeación del trabajo eliminando interrupciones y, el incremento de la productividad a través de incentivos salariales, eran las piezas claves para mejorar la eficiencia en el trabajo...” (Taylor 1911, Citado por Hernández 2011: 6).

Desde esta interpretación, Taylor aporta las bases de la estandarización del trabajo en las empresas y, con la técnica de tiempos y movimientos, facilita el proceso de presupuestación; unas críticas al trabajo de Taylor son: 1) No tomar en cuenta el contexto social del trabajador; 2) No reconocer la diversidad de individuos; 3) No considerar las ideas ni las sugerencias de los trabajadores.

La ética protestante y el capitalismo, escrita por el sociólogo Max Weber (1905), describe como las ideas puritanas del protestantismo influyeron en el desarrollo del capitalismo, en la idea de que el trabajo duro y la frugalidad de los empresarios favorece la organización y estandarización del trabajo.

Los conceptos de especialización en el trabajo, sistematización y jerarquización de las tareas fueron adoptados más adelante por la Alemania Nazi, para organizar sus campos de exterminio.

Al igual que Weber, Taylor, plantea una forma de organización empresarial donde no se toma en consideración a los trabajadores, misma que solo funciona en un régimen autoritario, donde los trabajadores son considerados piezas intercambiables de una maquinaria orientada a eficientar la fabricación de bienes y servicios.

Para Giddens (1999), la organización de las empresas se orienta en lo que se espera sucederá en el futuro, utiliza el concepto de riesgo para estimar la diferencia que existirá entre un beneficio o una pérdida:

A partir de esta afirmación, se puede decir que las empresas se organizan con base en lo que sucederá en el futuro, el pasado pasa a segundo término; en una interpretación donde las corporaciones, visualizan el futuro como parte de la conquista de la civilización industrial.

En mi opinión Giddens (2005) tiene razón, si observamos cómo opera el mercado accionario, donde el valor del capital de las empresas se cotiza con base en lo que las empresas pueden hacer en el futuro, no en lo que las empresas hicieron en el pasado, en una fundamentación que contradice a las sociedades más tradicionalistas que se constituyen a partir de los mitos y el pasado.

Más adelante Giddens (2005) relaciona la forma en que operan las empresas y su entorno cuando aborda el tema de la globalización, señala que esta se ejerce en tres direcciones, la primera presionando hacia las clases más necesitadas que ven acrecentada su pobreza, la segunda en sentido contrario cuando las clases más privilegiadas pierden control sobre las empresas que arriban de otros países y una tercera que crea dentro de los territorios nacionales nuevas zonas económicas.

En mi comprensión acerca de Giddens, tiene razón cuando afirma que la globalización ha provocado tres formas de presión; la primera la llama presión hacia arriba la cual da lugar a que los países pierdan poder; la segunda es la presión hacia abajo que aumenta la marginación de los más pobres y, por último, una presión

lateral que permite la formación de nuevos mercados desvinculados de los centros del poder económico.

Cuando Giddens (2001) aborda el tema del trabajo y, cómo se organiza en la actualidad, señala que este ha evolucionado del Taylorismo y su concepción de la división del trabajo y la especialización, y del Fordismo y la idea de que la productividad se fundamenta en las economías de escala (cabe aclarar que estas dos corrientes siguen vigentes en la actualidad para ciertos procesos de manufactura); para dar cabida a una nueva corriente que se apoya en lo que se conoce como la producción flexible¹; y el trabajo en equipo². Para este caso en particular, estas dos formas de organización, están presentes, ya que algo que caracteriza a la maquila de confección es la fabricación de lotes pequeños que cumplen características muy específicas de un diseño, y al hecho de que se busca que los integrantes de un equipo de trabajo, conozcan todas las partes del proceso de producción, para que se les pueda intercambiar acorde a las necesidades de la empresa.

Por otra parte, existen otras teorías en la administración que hacen énfasis en las personas, y en la urgencia de humanizar y generalizar a la empresa y su organización, con un enfoque más humanista.

Por ejemplo, para Chiavenato (2006) la corriente humanista emerge en los Estados Unidos, en 1930, con el desarrollo de las ciencias sociales en especial la psicología del trabajo, que hacen a la administración de las empresas más social. En la primera etapa, el objetivo era evaluar el trabajo y asegurarse de que el trabajador era apto

¹ Producción flexible es una metodología de cadena de montaje desarrollada originalmente por Toyota y la industria de la fabricación de automóviles. También se conoce como Sistema de Producción de Toyota. De TechTarget, C. (2009) «Producción flexible», *ComputerWeekly.es* [Preprint]. Disponible en: <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Produccion-flexible>.

² En los ámbitos laborales no automatizados, los trabajadores dejan de tener un puesto de trabajo fijo y ahora se espera que trabajen de manera más fluida uniéndose a otros trabajadores y a asesores externos para realizar proyectos de corta duración (Giddens (2001: 493).

para el puesto. Esta etapa también tuvo como objetivo identificar las características humanas que debe poseer el ejecutante de cada tarea.

Para la elección de los trabajadores se utilizaron pruebas psicológicas utilizadas en la selección de personas, con orientación profesional, capacitación, fisiología del trabajo e investigación de accidentes y fatiga.

En una etapa posterior, se utilizó el estudio de la personalidad del empleado, la motivación, la recompensa y la comunicación como medios para lograr una mejor adaptación del individuo a su trabajo y al entorno laboral que le rodea.

Para Chiavenato (2006) en la actualidad existe una fuerte interdependencia entre los trabajadores y las empresas donde éstas últimas buscan mejorar la relación laboral con el propósito de mejorar la productividad y la rentabilidad de sus colaboradores (Chiavenato 2006: 84). Es decir, que en la reproducción de la vida de los obreros está íntimamente ligado a la organización de la fábrica o empresa, y su conexión con todos los trabajadores.

En síntesis, las empresas han ido evolucionando en su gestión, lo que ha permitido que caminen de una visión mecanicistas, donde los trabajadores eran considerados como una pieza del proceso de producción, a un sistema de trabajo que permite la sinergia, dando como resultado un efecto de sinergia que permite mayor productividad y eficiencia en el trabajo.

La crítica al enfoque humanista en la administración es, qué, aunque el efecto de sinergia logra mejorar la productividad de la economía en rubros como la informática y los servicios, en otros donde se utiliza de manera extensiva la mano de obra directa, el trato a los trabajadores sigue siendo desigual.

Para los representantes de la escuela del comportamiento, también llamada escuela conductista las organizaciones actúan en función a los estímulos que reciben del medio ambiente, es decir para esta escuela, los actores y las organizaciones sus

acciones están fundadas por estímulos recibidos del ambiente, como sí el actor / agencia no tuviera la capacidad de decisión, creatividad e impulsos propios e innovadores articulados a la estructura, que fueran más altos que sus normas, o cánones.

Los conductistas como Maslow (1954), Herzberg (1959), McGregor (1960), Graves (1970), plantean una serie de elementos que reseñan el proceder de los individuos en las empresas: 1) el hombre como un ser social que desarrolla relaciones de cooperación e interdependencia con grupos y organizaciones sociales, 2) el comportamiento humano está orientado a objetivos, 3) el hombre se caracteriza por un doble estándar de conducta, cooperando cuando sus objetivos individuales necesitan ser alcanzados a través de un esfuerzo colectivo común y compitiendo cuando otros disputan y reclaman sus objetivos, 4) el trabajador posee la capacidad de aprender y cambiar su comportamiento a estándares cada vez más altos, complejos y efectivos. Sin duda alguna, el hombre coopera y hace relaciones con grupos y organizaciones sociales, pero no por una respuesta, sino porque debe interactuar por las necesidades impuestas desde el capitalismo.

En este contexto, Beltrán y López (2018) afirman que “las organizaciones modernas deben hacer énfasis en el factor humano ya que el trabajador es el eje principal sobre el que giran todos los elementos que integran una empresa” (Beltrán y López 2018: 54).

Evidentemente, hasta las sociedades postindustriales necesitan a los hombres /obreros, pues no solo constituyen el eje central de su elemento, sino el núcleo de todo el proceso productivo de generación de capital.

En efecto, en términos del proceso productivo tales actores requieren coordinarse en el trabajo colectivo, aunque haya ocasiones donde los trabajadores / obreros no necesariamente se coordinan directamente con los supervisores encargados de dirigir la producción.

En síntesis, la escuela conductista, considera al trabajador como capaz de convivir y relacionarse de manera eficiente con un grupo, que lo orienta y lo instruye a conseguir los objetivos de la empresa; en este entorno el individuo coopera y compite para lograr metas cada vez más altas y complejas, en una dinámica donde recibe de forma constante estímulos que lo orientan a evolucionar en la forma en que realiza su trabajo.

Aunque es a partir de las técnicas conductistas, que las empresas pueden mantener motivados a sus empleados, en muchas ocasiones las empresas, no se desarrollan a la misma velocidad que sus trabajadores y provocando que los trabajadores pierdan interés y busquen nuevas organizaciones que les permitan crecer a un ritmo más acelerado; otro inconveniente es que las actividades rutinarias dificultan el uso de técnicas que motiven al trabajador.

Según Graves (1970), el proceso de crecimiento psicosocial progresa desde sistemas inferiores más antiguos a sistemas superiores más nuevos en un movimiento en espiral, cambiando los problemas existenciales que enfrenta el hombre, su argumento se utiliza para explicar las representaciones conceptuales que los individuos realizan del mundo que los rodea y este proceso se puede representar mediante escalas que muestran el grado de avance.

Esta metodología se utiliza en las organizaciones empresariales, para diagnosticar el nivel de desarrollo con el que cuentan sus directivos y así poder mejorar la calidad de las decisiones que se toman.

En 1970, Graves desarrolló una prueba psicométrica que evalúa el nivel de perfeccionamiento social en la toma de decisiones, esta teoría a su vez se fundamenta en el trabajo desarrollado por Maslow (1943), que plantea que las necesidades humanas se pueden jerarquizar a partir de las más básicas hasta las más elevadas en un rango que va desde las necesidades más básicas como el comer hasta las necesidades de autorrealización.

Este constructo sostiene que a medida que se satisfacen las necesidades, una persona avanza en la autorrealización.

Las escalas que propone Graves (1970: 145) son: 1) Nivel Instintivo o de supervivencia; 2) Tribal o animista; 3) Egocéntrico; 4) Normativo; 5) Racional; 6) Pluralista; 7) Integrador; 8) Sistémico; las cuales se describen en el Anexo 3.

A manera de síntesis se puede decir que el trabajo de Graves es una analogía a la teoría desarrollada por Maslow (1947) y su propósito es describir como el ser humano va evolucionando psicosocialmente, de tal manera que a medida que avanza en espiral de dentro hacia afuera, logra un mayor entendimiento de su realidad y del medio ambiente que lo rodea; por ejemplo, en el nivel 2 que es el Tribal las decisiones las toma en grupo para lograr una seguridad relativa, pero no toma en cuenta el entorno que lo rodea (Ver Anexo 3 Nivel 2); pero conforme avanza de nivel por ejemplo Nivel 7 Integrador, las decisiones se efectúan a partir de un enfoque sistémico que visualiza al entorno en su conjunto (Ver Anexo 3 Nivel 7).

Por último, la tabla 1, muestra los principales autores y escuelas de la administración moderna, cabe señalar, que, no todas se utilizan en esta investigación, pero se exponen con la finalidad de ofrecer al lector un compendio lo más amplio posible de los trabajos que se han venido desarrollando desde finales del siglo XIX hasta principios del siglo XXI para tratar de explicar la gestión empresarial:

Tabla 1
La administración de empresas y sus autores

Autores	Escuela	Síntesis
Frederick Taylor, Henri Fayol	Clásica	Énfasis en el método mecanicista y rígido el trabajador como un factor de la producción.
Giddens	Sociología	Énfasis en las nuevas formas en las que se organiza el trabajo: la producción flexible (manufactura esbelta), el trabajo en equipo (equipos multidisciplinarios)
Elton Mayo, Kurt Lewin, Mary Parker Follet	Humanista	Énfasis en los individuos, los grupos de trabajo y la necesidad de democratizar y humanizar el gobierno
Elton Mayo	Humanista	Experimenta sobre como las condiciones de trabajo mejoran la productividad de los trabajadores
Abraham Maslow, Douglas McGregor, Clare Graves	Conductista	El elemento humano es lo que hace que las organizaciones sean complejas, y la escuela del comportamiento se basa en la antropología, la sociología y la psicología.
Abraham Maslow	Conductista	La jerarquía de las necesidades, qué motiva a los sujetos a hacer las cosas, el carácter complejo de la motivación
Clare Graves	Conductista	Se parte de la idea de que el liderazgo, la motivación en el trabajo, los valores, y la naturaleza existencial de las personas se encuentran entrelazadas en un proceso sistémico que va evolucionando a medida que las personas van transitando de un orden inferior a un orden superior a medida que crecen existencialmente en espiral.
Max Weber	Burocrática	Se configura como un sistema sofisticado que estructura el trabajo por tareas que divide y especializa.
Ludwig Von Bertalanffy	Sistémica	Enfatiza el valor de las conexiones entre los componentes que interactúan entre sí, el método sistémico sugiere un enfoque novedoso para el análisis de la organización.
Norbert Wiener y Arturo Rosenblueth Stearns	Matemática	El empleo de la investigación de operaciones y la cibernética para mejorar la productividad de las organizaciones empresariales.
James March, Herbert Simon	Como afectan los factores externos e internos a las empresas	Se parte de la idea de que las organizaciones toman decisiones a partir de la racionalidad de sus administradores y que esta a su vez se puede ver afectada por factores externos que son difíciles de predecir.

Fuente: elaboración propia partir de Beltrán y López (2018)

1.2 El capital humano.

La teoría del capital humano, está enmarcada en la escuela neoclásica de las decisiones racionales de inversión, a partir de los trabajos de Schultz (1960, 1961, 1962), Becker (1983) y, Denison (1962, 1964); Denison argumenta que una mayor educación puede contribuir al progreso económico; para López (2018) “la paternidad del vocablo Capital Humano se debe atribuir a Theodore Schultz, que al inicio de sus investigaciones lo comenzó a utilizar como uno de los factores que incide en el desarrollo económico de los países (López,2018:169).

Gary Becker (1964) lo definió como el cúmulo de competencias productivas que un individuo obtiene mediante el acopio de conocimientos específicos y generales Becker (1983) lo incorpora al término productividad, argumentando que la inversión en educación ayuda a disminuir la pobreza y mejora las perspectivas de crecimiento en el futuro. Evidentemente, tales argumentos sostienen que la educación incide de forma importante en la modificación del conocimiento que a su vez ayuda a mitigar la pobreza.

Para Becker (1983), el capital humano tiene en cuenta al individuo como agente económico que, a la hora de decidir si emprender o no su educación, sopesa los beneficios que recibirá en el futuro al continuar con su educación frente a los costos que le acarrearán esta inversión.

En síntesis, Becker resalta los beneficios que los individuos obtienen cuando incrementan sus niveles de educación y capacitación, ya que los hacen menos vulnerables al desempleo, mejoran sus posibilidades de obtener mayores ingresos y aumentan sus posibilidades de ser seleccionados para recibir mayores niveles de capacitación por parte de las empresas que los contratan. Aunque el análisis de los trabajadores está centrado como actor económico que invierte en conocimiento, pierde de vista el contexto socioeconómico del actor / agencia.

Becker (1983) no aclara si esto sucede en todos los niveles de una organización; en los países menos desarrollados, existe la predisposición de ser más paternalistas

con los trabajadores, que tienen mayor antigüedad en la empresa o, que han mostrado lealtad, por lo que en ocasiones ascienden a niveles jerárquicos, que no corresponden a su nivel de conocimiento en el trabajo. En ese sentido, los argumentos de Becker pueden no corresponder a países como México, donde otros factores suelen incidir en la promoción de actores a ciertos niveles jerárquicos de la empresa.

1.3 El capital social.

El capital social surgió a partir de la conjunción de una serie de disciplinas académicas, de las que destacan la sociología, la economía y las ciencias políticas, con el propósito de ayudar a explicar cómo las comunidades humanas se desarrollan económica y políticamente.

Otros autores como Hirschman (1986) describen la energía social como la capacidad que poseen los grupos sociales para la formación de capital social que crece con el uso y que contribuye a la formación de nuevos desarrollos sociales.

Fukuyama (2003) define el capital social: “como información que se comparte de manera informal que contribuye en menor o mayor medida a fomentar la democracia y en algunas ocasiones favorece actividades de índole económico” Fukuyama (2003: 33).

Para (Bourdieu 1986, Citado por Sosa y Blanchard 2017: 28), el capital social es una red de relaciones de aceptación mutua que se establece en función de la pertenencia a un grupo y se utilizan en función de un beneficio. También puede pensarse como un conjunto de recursos de acceso común que se acrecienta con el uso.

A manera de síntesis y a partir de lo expresado por Hirschman (1986), Bourdieu (1986), Márquez (2012) y Fukuyama (2003), se puede decir que los recursos sociales son intangibles y valiosos y que a diferencia de los activos físicos, crece en

valor con el uso y deja una impresión duradera en la comunidad hasta que se dan las condiciones para su uso, de una manera que promueve la democracia liberal y el respeto mutuo y la confianza.

Sosa y Blanchard (2017), realizaron una investigación que compara el capital social en México y los Estados Unidos con el fin de encontrar los factores que construyen o destruyen el capital social, dentro de sus hallazgos podemos citar los siguientes: 1) En Estados Unidos el capital social es superior al de México en prácticamente todas las dimensiones; 2) Esta diferencia se debe entre otras cosas a la calidad de la democracia que se vive en los Estados Unidos; 3) Sobre la base de la información presentada anteriormente, los investigadores desarrollaron la hipótesis de que, entre otras cosas, las diferencias significativas entre estos dos países se deben entre otras cosas a la calidad con la que el gobierno aplica y mantiene las leyes y la seguridad pública, de manera que estas contribuyan a un desarrollo justo y equitativo.

A manera de síntesis, el trabajo de Sosa y Blanchard (2017), ayuda a comprender la relación que existe entre los recursos sociales y el desarrollo de la economía a partir del caso México versus Estados Unidos, donde los recursos sociales crecen con el uso y crean una memoria cultural que inspira nuevos avances cuando surge la necesidad, mismo que fue lo sucedió en Tehuacán con la caída de las ventas a partir del año 2000 y la reconversión de la industria de la maquila de confección apoyada en el saber que las empresas de la moda llevaron a la región.

Coleman (1990) describe un caso donde el capital social facilita el logro de metas, que serían imposibles de lograr en su ausencia y lo define como un activo neutro que contribuye a la realización de acciones donde la comunidad se ve beneficiada en su conjunto:

“como sucede con los agricultores que en su proceso de labranza utilizan herramientas agrícolas que le son proporcionadas por la comunidad y les

permiten hacer su labor a pesar de lo limitado de su capital” (Coleman, 1990 Citado por Millán y Gordon (2004:714).

En este contexto los empresarios de la maquila, utilizaron el capital social para conocer información sobre los proveedores de materia prima, que a su vez les permitió mejorar el proceso de producción e incrementar la variedad de los productos que ofrecían y con ello obtener nuevos clientes. Todos estos elementos constituyen en efecto, el capital social para la empresa.

Como bien menciona Coleman, el resultado final de su uso depende de lo que cada uno de los empresarios haga por la sociedad de forma individual y, en este caso, habrá algunos que busquen retribuir a la sociedad de alguna manera como podría el pagar mejores salarios, pero no todos actúan de esa manera.

En este sentido, los argumentos de Coleman (1990) y Putnam (1994), asocian al capital social con: un entorno social confiable, que permite que las obligaciones adquiridas sean correspondidas a partir de un acuerdo tácito entre los participantes (Coleman, 1990; Putnam 1994 Citado en Millán y Gordon 2004:718).

Por su parte Putnam (1994), sugiere que al igual que el capital físico, el capital social aumenta la productividad, la confianza, facilita el establecimiento de normas y mejora la eficiencia a través del eslabonamiento de acciones coordinadas.

En síntesis, Putnam percibe los recursos sociales como valiosos ya que a través de la confianza y la reciprocidad se potencializa la productividad del grupo social que en este caso son los empresarios de la maquila. Tal como se ha mencionado, es factible que haya una realización del capital social, si se logran vencer los obstáculos e inercias del capitalismo.

Otro teórico del capital social es Nan Lin (2001), que argumenta que las relaciones sociales que se construyen con el propósito de obtener ventajas que se movilizan, mediante una acción intencional, o bien mediante conexiones sociales; el acceso o

el control a estos recursos, determina la posición de cada actor dentro de la estructura y su margen de maniobra respecto a los demás. En este caso el nivel de acceso está en relación a la envergadura de la empresa y a la cantidad de recursos a los que se tiene acceso.

Para Nan Lin (2001), la razón por la que el capital social funciona es porque las personas edifican relaciones sociales con la esperanza de conseguir recompensas y actúan en consecuencia. El proceso ocurre en lo que él llama la "Red", que sirve como vehículo para las interacciones. En este escenario, las relaciones sociales se transforman en recursos que crean conexiones entre las personas que, por el hecho de tenerlas, tienen influencia sobre los demás.

En el argumento de Nan Lin (2001) parte de la idea:

“el capital social debe ser concebido como recursos accesibles a través de lazos sociales que ocupan lugares estratégicos y/o posiciones organizativas significativas. Operacionalmente, el capital social puede ser definido como los recursos arraigados en redes sociales a los que unos actores acceden y los usan para acciones” (Nan Lin, 2001 Citado por Millán y Gordon 2004:740).

En otras palabras, es posible que ciertos casos el acceso a estos recursos, se consiga a través de amistades que se crean con el tiempo.

En conclusión, Nan Lin enfatiza que estos medios sociales se han transformado en una forma para que las personas accedan a los recursos proporcionados por el capital social sin tener que ser miembro de un grupo social en particular. Como resultado, la información es ahora un recurso de fácil acceso y se eliminan las asimetrías.

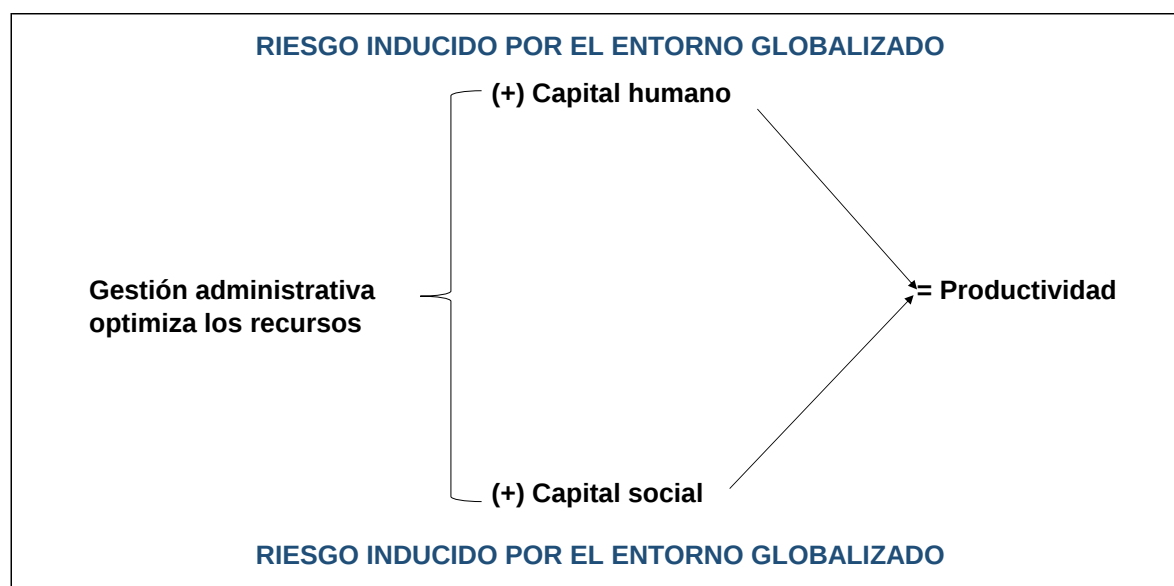
La crítica a Nan Lin es positiva ya que los empresarios de la maquila tienen acceso a información valiosa, debido a que los mandos medios de sus organizaciones están conectados entre sí y se comparten datos que son necesarios para su labor diaria;

con la ventaja de que la información no tiene costo de transacción y además contribuye a reforzar los lazos de amistad entre los conectados.

1.4 Modelo explicativo de la gestión administrativa a partir de las relaciones sociales y el capital humano

A partir de lo anterior, la Figura 1 muestra el modelo que esta tesis elaboró para explicar la combinación de factores, que permitió al grupo social de empresarios de la maquila de confección contrarrestar la baja abrupta en el servicio que ofrecían, a los mayores fabricantes de Jeans del mundo.

Figura 1
Modelo explicativo



Fuente: elaboración propia

El modelo parte del supuesto de que la gestión administrativa tiene como fin fundamental la optimización³ del patrimonio que la empresa tiene, en este caso se

³ La optimización se define como el proceso que modifica la formula usual de hacer las cosas, obteniendo con ello un resultado por encima de lo esperado. En este sentido optimizar es realizar una mejor gestión de los recursos con los que cuenta una empresa Astoquilca (2017).

ve apoyada por dos activos intangibles⁴, el primero es el aumento de la productividad a partir del crecimiento en la pericia de los trabajadores para desempeñar sus labores, en un ciclo que se reconfigura a medida que los trabajadores invierten en su capacitación, o a través de la instrucción que la empresa realiza en ellos para mejorar su eficiencia en el trabajo Becker (1983); y el segundo son los vínculos de amistad y apoyo que los trabajadores operan para mejorar la eficiencia en el trabajo, mismos que a diferencia de los recursos físicos y naturales aumenta con el uso y puede disiparse si no se utiliza, como enfatiza Hirschman (1986).

Así como lo señala Coleman (1990), cuando manifiesta que las relaciones de índole social que se entretienen en el trabajo permiten alcanzar metas que serían imposibles de lograr sin su presencia; como sucede cuando los empresarios comparten su capacidad ociosa para completar el trabajo de otras empresas. Por su parte Putnam (1994), señala que el capital social, facilita el establecimiento de normas y mejora la eficiencia a través del eslabonamiento de acciones coordinadas.

Asimismo, Lin Nam (2001), propone que el comportamiento racional de los participantes en el contexto social, permite un equilibrio natural de intereses, reduciendo las externalidades y las asimetrías del poder como sucede cuando el grupo de empresarios comparte información (proceso de producción, fuentes de aprovisionamiento, normas de calidad, etc.) de manera informal.

⁴ Para esta tesis se utiliza el término de activo intangible para denominar al capital social y al capital humano en la idea de que al igual que en la contabilidad no pueden ser percibidos de forma física, pero del mismo modo que los activos contables contribuyen a la generación de la riqueza de la empresa. Nota del autor.

Capítulo II. La Metodología de la investigación centrada en los casos

En su sentido más amplio la metodología es la forma organizada y sistematizada de alcanzar un objetivo; esta se puede aplicar a distintas áreas como son las ciencias sociales y las matemáticas.

Se utiliza en ciencias sociales para diagnosticar problemas o necesidades sociales; puede afirmarse que es metódica y que se basa en sólidas relaciones lógicas más que en creencias subjetivas Abello (2009). Tal como podemos observar Abello considera que solamente las relaciones lógicas, pero no el conocimiento o los saberes locales, mucho menos el saber producido en redes sociales o en otros ámbitos de la colectividad.

En este trabajo el método utilizado fue el estudio de caso; que de acuerdo con Martínez (2006), permite obtener proposiciones teóricas sin la necesidad de sacar una muestra representativa del universo estudiado.

El análisis centrado permite conocer en profundidad las condiciones estructurales que el actor investigó y reproduce en un campo específico.

Para Glaser y Strauss (1967), en ocasiones un solo caso puede aportar información que contribuye a la categorización y conceptualización del fenómeno estudiado. A partir de lo anterior es evidente que el análisis centrado en el actor, nos conduce a la comprensión de la conducta que, puede indicar, propiedades conductuales.

Esto se debe a que, según Rialp (1998), el método del caso permite un análisis en profundidad para capturar de manera efectiva la diversidad y el rango de desviación en una población, a diferencia de utilizar muestras estadísticas basadas en una gran cantidad de observaciones. determinado, en una elección teórica realizada para los fines de la investigación, lo que facilita la elección deliberada de aquellas situaciones que son importantes para el estudio.

Al respecto, Shaw (1999) destaca cómo el método del caso ayuda al investigador a mantener una íntima proximidad con los fenómenos sociales en estudio, adopta la

posición de instrumento para la recolección de datos y permite conocer, interpretar y comprender el punto de vista de participantes en la realidad social.

Según Eisenhardt (1989), existen otras técnicas de investigación que se pueden utilizar en conjunto con el estudio de caso:

“el estudio de casos es una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recolección de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría” (Eisenhardt 1989, Citado por Martínez 2006:174).

Al respecto, Chetty (1996) sugiere que la metodología del caso ayuda a comprender como suceden las cosas desde una variedad de perspectivas en lugar de solo la influencia de una variable.

A manera de síntesis, se puede decir que el estudio de caso: 1) posibilita la construcción de una hipótesis a partir de un conjunto de conceptos, obtenidos de uno o varios casos, sin la exigencia que representa la muestra estadística que conlleva la utilización de recursos económicos con los que muchas veces no se cuenta; 2) permite conocer a profundidad las cuestiones estructurales de lo que se investiga; 3) permite la construcción de categorías; 4) permite conocer la conducta de los actores del caso 5) permite representar con precisión la variabilidad y el rango de variación presente en una población particular; 6) permite comprender la dinámica presente en circunstancias particulares.

A partir de lo anterior, se describe la forma en que se estructuró esta investigación:

1. Se seleccionaron 4 casos de empresarios que operan sus empresas en el municipio de Tehuacán, Puebla, con el propósito de conocer la evolución del sector de la maquila de confección. Para Eisenhardt (1989) no existe un número ideal de casos para obtener representatividad, pero se pueden obtener buenos resultados en un rango que oscila entre cuatro a diez.

2. En cada uno de los casos, se llevó a cabo una entrevista a profundidad, para conocer lo que, los empresarios piensan sobre el proceso de especialización de la mano de obra, causas que lo motivan, costos asociados a la especialización, formas de cooperación entre empresarios, y si existen organismos oficiales y/o privados que intervienen en la industria de la maquila de confección; posteriormente se aplicó la prueba psicométrica desarrollada por Graves, con el propósito de identificar en los empresarios su tipo de liderazgo, formas en las que aprenden, sistema motivacional y régimen de valores.
3. La intención de aplicar dos instrumentos, se debe, a que la prueba psicométrica, ayuda a medir la relación que existe entre el sujeto y su nivel de desarrollo social; mientras que la entrevista a profundidad, tiene como propósito, el conocer la opinión del entrevistado (empresario) de cómo y porqué, ocurre la decisión de continuar estableciendo empresas de maquila, a pesar de que el mercado de exportación se encuentra a la baja, y de la forma en que el capital humano y el capital social contribuyen a esa conclusión.
4. Para medir la validez y fiabilidad de la prueba psicométrica, se utilizaron dos criterios: 1) Validez de contenido y 2) Coherencia interna de los ítems; 1 para la validez del contenido, se consultó a un grupo de psicólogos organizacionales que tienen experiencia en la aplicación de la prueba, y la utilizan para medir habilidades de liderazgo, mismos que reflejan un dominio específico del contenido de la prueba; 2 para la coherencia interna del instrumento y sus ítems se utilizó el Alfa de Cronbach⁵; el procedimiento de

⁵ En psicometría, el Alfa de Cronbach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación fue realizada por Cronbach en 1951 Wikipedia (2001) *Alfa de Cronbach* colaboradores de Wikipedia (2022) «Alfa de Cronbach», *Wikipedia, la enciclopedia libre* [Preprint]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Alfa_de_Cronbach.

medición y la calificación obtenida del instrumento se muestran en el anexo 1 de este trabajo.

2.1 Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo exploratorio descriptivo; que busca en primer lugar conocer, costumbres, actitudes, situaciones, objetos, procesos, de los actores sociales (empresarios), con el propósito de identificar explicaciones tentativas sobre las relaciones que existen entre ellos y su entorno, para después establecer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento del cómo y el porqué de su actuar en el sector de la maquila de confección del municipio de Tehuacán, Puebla.

2.2 Tipo de diseño de investigación

Dado que la variable independiente en el estudio propuesto no se altera, sino que simplemente se observa en su contexto social, con respecto a los empresarios del municipio de Tehuacán, se trata de un análisis no experimental de tipo cualitativo.

2.3 Unidad de análisis

Para esta investigación, los actores sociales son los empresarios de Tehuacán del rubro de la maquila de confección, pero no cualquier empresario, sino aquellos que se formaron a partir de la caída de la maquila de exportación en el año 2000, pero, ¿por qué ellos y no otros?, que tienen de especial, para Romero (2006) Marx asume que:

“Los hombres hacen su propia historia, pero no la hacen a su albedrío, bajo circunstancias que ellos mismos escojan, sino bajo circunstancias con las que se encuentran de una manera inmediata, dadas y heredadas. La tradición de todas las generaciones pretéritas pasa como un incubo sobre el cerebro de los vivos” (Marx 1869 Citado por Romero 2006:35).

Esto nos lleva a discernir qué tan de cierto hay en esto, qué tanto influyó lo que ya había, lo que ellos se encontraron, lo que ellos querían y lo que pudieron hacer.

2.4 Población

La población estará integrada por cuatro empresarios del municipio de Tehuacán, que presenten afinidad en cuanto a su actividad es decir giro y sector (Maquila de confección), en el que se desempeñan, tamaño de sus empresas y años de experiencia en el ramo.

2.5 Muestra

Como ya se mencionó, en el estudio de caso no se selecciona una muestra representativa de una población, sino una muestra teórica; así, “ya que el objetivo de la muestra teórica es elegir casos que probablemente puedan replicar o extender la teoría emergente” (Eisenhardt,1989:545).

2.6 Definición de variables

La tabla 2 muestra la variable gestión administrativa a partir de su definición conceptual y operacional, así como las dimensiones en que fue dividida: capital humano y los ítems en que los que está presente en la prueba de Graves y el capital social y los ítems en los que está presente en la prueba de Graves.

Tabla 2

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Sub Dimensiones	Items
Gestión administrativa	Los recursos de una empresa se pueden utilizar de forma más eficaz con el apoyo de un conjunto coordinado de tareas y actividades conocidas como gestión administrativa. Todo esto se hace para cumplir con los objetivos y obtener los mejores resultados.	Es la forma en que los recursos sociales y humanos influyen en la gestión administrativa para elevar la productividad organizacional.	Capital humano	Trabajo y organización	1
					3
					5
				Remuneración y recompensa	4
					2
			Capital social	Capital social y productividad	6
					7
				Nivel de confianza en el grupo	8
				Comportamiento racional de los integrantes	9
					10

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario

2.7 Instrumentos de recolección de datos

Para completar este proyecto, se determinó utilizar dos instrumentos distintos pero relacionados la entrevista y la prueba psicométrica de Graves; el primero ayudará a la caracterización del empresario a partir de su conocimiento del capital social y humano, el segundo mide el nivel de desarrollo social en el que se encuentra el empresario.

2.8 Entrevista

El tipo de entrevista utilizado, es a profundidad y semiestructurada; tal y como lo señala Robles (2011) cuando afirma que permite planear con antelación el guion que la acota y la ordena, a partir de una serie de temas que están interrelacionados, que ayudan a la construcción del conocimiento general y comprensivo del entrevistado, asimismo permite, el encuentro entre el investigador y el entrevistado,

para conocer de primera mano la opinión que el sujeto de estudio tiene con respecto de su vida, experiencias o situaciones vividas.

Para Garzón (2002), la entrevista podría describirse como: 1) Intentar comprender más para explicar; 2) Se prefieren las respuestas subjetivamente sinceras, la veracidad objetiva 3) El entrevistador adopta una postura de "oyente interesado" sin evaluar las respuestas. 4) Le brinda mayor flexibilidad al examinar un tema; 5) Uno o dos temas se examinan en profundidad; 6) Promueve la exploración de temas novedosos; 7) Posibilita la recolección de datos contextualizados; 8) Las respuestas pueden ser registradas en un formato adaptable y flexible; 9) Fomenta una asociación basada en el respeto mutuo y la confianza. El guion de la entrevista se muestra en el Anexo 1

2.9 Cuestionario

El cuestionario, es una prueba psicométrica que se basa en 50 años de investigación del psicólogo estadounidense Clare Graves (1970) y sus seguidores Don Beck (2021) su objetivo es evaluar el nivel de crecimiento social de los sujetos a la luz de los complicados cambios del entorno, a partir de ocho niveles: 1) instintivo, 2) tribal, 3) egocéntrico, 4) asociación normativa, 5) racional, 6) pluralismo, 7) integrador y 8) sistémico. Los niveles, describen características sobre aprendizaje, liderazgo, sistema motivacional, motivación y valores finales, todos ellos de importancia para medir la gestión administrativa de los sujetos de estudio (empresarios). En el anexo 2 se muestra la prueba psicométrica.

La prueba de Graves, es vertical y tiene como interés principal, el análisis del conjunto de opiniones y convicciones que juntas forman la imagen que los individuos tienen del mundo que los rodea, y es a partir de esa imagen que la prueba asigna un nivel de interpretación de ese mundo, y de la forma en la que se puede interactuar con él.

Según Graves (1970), la mayoría de las personas experimentan cambios significativos entre los 15 y los 45 años, y son estos cambios los que les permiten avanzar en su nivel de desarrollo. El modelo de Graves es significativo porque tiene consecuencias tanto para las personas como para los grupos de personas, o para la sociedad en su conjunto.

Según Graves (1970), existe un microcosmos y un macrocosmos que puede aplicarse a diversas sociedades comerciales. Según esta teoría, las personas reflejan sociedades y las sociedades reflejan individuos. Las personas son más adaptables que las sociedades, por lo que pueden superar la cultura o la sociedad en la que viven con su crecimiento, lo que las convierte en un ejemplo relativo de hacia dónde se dirige la sociedad misma. Para decirlo de otra manera, si se puede seguir el progreso de las personas en los niveles más altos, se puede predecir hacia dónde se dirige la gente, en su conjunto, esta declaración captura el objetivo principal de usar la prueba, que es determinar el grado de desarrollo en el que se encuentran los empresarios y extrapolar el curso de sus acciones.

El test de las espirales dinámicas de Graves, es una prueba psicométrica que se utiliza para describir los tipos de modelos conceptuales que los individuos utilizan para explicar el mundo que les rodea, a partir de su evolución en una estructura piramidal de cinco tipos de necesidades propuestas por Maslow en 1943: 1) necesidades fisiológicas; 2) necesidades de seguridad; 3) necesidades de amor y pertenencia; 4) necesidades de estima; y 5) necesidades de autorrealización y trascendencia.

¿Qué estructura tiene la Espiral Dinámica?

Del 1 al 8, la Dinámica Espiral está ordenada jerárquicamente. Los niveles van de menor a mayor y son los siguientes:

1. Nivel de Supervivencia: Beige. Todo versa en torno a la persona y la garantía de su propia supervivencia. Los ejemplos incluyen niños menores de cuatro

años, personas sin hogar que carecen de empatía y niños al aire libre. Graves (1970).

2. Nivel tribal: morado. En lugar de ser un solo individuo, la "tribu" es ahora el centro. Un joven comienza a reconocerse como miembro de una familia o grupo en un nivel "micro". En una escala "macro", las tribus comienzan a surgir. Es crucial evitar ser expulsado de la tribu ya que la identidad se convierte en un lugar allí. De ello depende la supervivencia. Se puede ver el crecimiento espiritual (por ejemplo, cómo los dioses nos impactan como individuos, pensamiento mágico), Graves (1970).
3. El nivel 3 Rojo. Comienzan a recibir mucha atención y se les considera líderes cuando uno o dos miembros de la tribu de nivel 2 se destacan del grupo. A medida que alcanzan el nivel 3, vuelven a una estrategia más "enfocada". Cuando un adolescente entra en sus años rebeldes, en un nivel "micro". Aunque pueda parecer un momento egoísta o agresivo en la vida, es uno en el que las personas aprenden a defenderse a sí mismos y sus necesidades Graves (1970).
4. Azul: Grado de Civilización. Son individuos que no son tan fáciles de someter. Los señores de la guerra se vuelven cada vez más "civilizados" a medida que se establecen leyes y reglamentos. Cuando llegamos a identificarnos con un sistema o paradigma que es "más grande que nosotros", esto ocurre en un nivel "micro". Estamos una vez más "centrados en nosotros" y menos "centrados en el yo". A un nivel "macro", las civilizaciones desarrollan ejércitos y sistemas legales más efectivos, Graves (1970).
5. . Naranja: Grado de realización. lo mismo que "exceder" en 2. Progresan a 3, se vuelven expertos en 4 y eventualmente alcanzan 5. Los líderes ven los recursos como ilimitados y como algo que pueden controlar. Esto puede verse como el comienzo del capitalismo en un nivel "macro". La persona se

remonta a una mentalidad "centrada en mí" en un nivel "micro". Aprende que no hay justificación para establecer límites. Muchas personas se oponen a llegar a este nivel por temor a que se conviertan en "sabuesos de dinero" o personas inmorales. La tecnología y la ciencia adquieren un papel crucial, Graves (1970).

6. Nivel Ecológico: Verde. Similar a cómo los 3 comienzan a formar 4 cuando chocan, los grupos de 5 frecuentemente suman 6. Estas son las personas que lograron alcanzar sus objetivos. La gente está empezando a pensar en términos más centrados en nosotros y con una perspectiva más ecológica. Están más centrados en los efectos generales del impacto. Desarrollan un sentido de dar. Se presenta el concepto de tolerancia. Debido a sus apretadas agendas de escuchar los puntos de vista de todos, a las personas de este nivel les resulta extremadamente difícil completar su propósito Graves (1970).

7. Amarillo: Rango de líder de opinión. Una persona que entiende que no todas las voces requieren el mismo honor, con frecuencia se destacará como el número 6. Para lograr sus objetivos de manera más rápida y efectiva, puede comunicarse con las personas en varios niveles. Graves (1970).

8. Turquesa: En un nivel holístico, utiliza toda la espiral y funciona en un nivel integrado. También ve numerosos niveles de interacción y reconoce la armonía Graves (1970)

2.10 Prueba piloto

La prueba piloto, consistió en la aplicación de la prueba psicométrica de Graves, a uno de los sujetos de la investigación, con la finalidad de conocer si las instrucciones para el llenado son comprensibles; con el fin de examinar la confiabilidad de la prueba se utilizó el Alfa de Cronbach, a continuación, se muestra que el proceso que se siguió:

1) Ecuación Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum v_i}{\sum v_t} \right]$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

V_i = Varianza de cada ítem

V_t = Varianza del total

Datos:

BASE DE DATOS											
Prueba	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Suma
Sujeto 1	4	3	5	5	4	-5	-3	-4	-5	-2	2
Sujeto 2	5	4	2	4	4	-5	-4	-4	-1	-3	2
Sujeto 3	5	1	6	6	6	-1	-2	-2	-3	-2	14
Sujeto 4	4	2	4	3	2	-3	-2	-4	-6	-2	-2
ESTADISTICO											
Varianza	0.33	1.67	2.92	1.67	2.67	3.67	0.92	1.00	4.92	0.25	

1. La primera columna representa el número de pruebas evaluadas
2. De la columna Ítem 1 hasta la columna Ítem 10 representan el número de preguntas del que está constituida la prueba.
3. Los valores que se encuentran entre la columna de prueba y las columnas de ítems son las respuestas obtenidas de las pruebas evaluadas
4. La columna de total representa la sumatoria obtenida al conjunto de ítems por prueba
5. La columna de varianza representa el cálculo de la varianza por ítem.

Los valores obtenidos de la prueba son los siguientes:

K = 10 Representa el número de ítems por prueba

$\Sigma v_i = 20$ Representa la sumatoria de las varianzas de cada uno de los ítems

$V_t = 48$ Representa la varianza de la sumatoria de los ítems por prueba

De acuerdo con la formula se obtiene el siguiente resultado:

$$\frac{K}{K-1} = \frac{24}{24-1} = 1.11$$

$$\left[1 - \frac{\Sigma v_i}{\Sigma v_t}\right] = \left[1 - \frac{51.9}{207.7}\right] = 0.583$$

$$\alpha = 0.648$$

Los valores del valor de alfa se evalúan de acuerdo a la siguiente escala:

Rango	Nivel de confiabilidad
0.0 – 0.19	Muy bajo
0.20 – 0.40	Bajo
0.41 – 0.59	Moderado
0.60 – 0.80	Bueno
0.81 – 1.00	Alto

Por lo que el nivel de confiabilidad del Alfa de Cronbach es bueno.

2.11 Método para la captura de datos

Los datos fueron capturados de forma manual y se utilizó la hoja de cálculo de Excel para su tabulación.

2.12 Métodos de análisis

En este trabajo se utilizó como método de analisis tablas que sintetizan la información proveniente del caso, ya que esta metodología permite al investigador permanecer cercano al fenómeno social investigado, por lo tanto, el caso sirve como

una herramienta para la recopilación de datos, ayudando a identificar, interpretar y comprender los puntos de vista de los participantes.

2.13 Fuentes de datos e información

Tanto la información recabada de las herramientas de recolección de datos como los empresarios que fueron interrogados sirvieron como fuentes de información.

Capítulo III. Orígenes y desarrollo de los empresarios de la maquila de confección en Tehuacán

3.1 Orígenes y desarrollo del capitalismo en América Latina

Existen teorías que ayudan a entender las características de los empresarios; si se quiere abordar desde la perspectiva de América Latina se puede iniciar con el origen del capitalismo en la región y la diversidad de estructuras que se han venido conformando.

Rouquié (1994) dice que América Latina se caracteriza por la disparidad en las estructuras y los modelos económicos adoptados, que van desde las economías de tipo mixto, hasta las economías centralizadas por el Estado; esto a su vez, ha originado desiguales niveles de desarrollo, que en la mayoría se encuentran alejados de lo que se esperaría para una región, que se caracteriza por una gran riqueza natural, que desgraciadamente no ha sido garantía de desarrollo.

Según Cueva (2002), el progreso del capitalismo en América Latina es un problema que atañe a sus comienzos; y tiene su génesis en la “desacumulación originaria”, que de acuerdo con el autor, significa que, como en la época colonial, los países europeos formularon una estrategia de substracción de la riqueza que se generaba en la región, propició el resquebrajamiento del ciclo capitalista; que de manera ortodoxa señala que el capital debe de ser reinvertido para producir más capital y de no ser así, no se puede llevar a cabo el proceso de acopio de capital, o en su defecto, el proceso se ralentiza.

Lo que sucedió en América Latina fue que, cuando los países Latinoamericanos lograron su emancipación, se encontraron con un territorio donde no existía una infraestructura que permitiera el desarrollo de una etapa pre capitalista y al no existir las bases, se inició un proceso de concentración de tierras, que propició el modelo feudal – esclavista, sustentado en el envío de materias primas y la baja productividad del sector agrícola, lo que ralentizó la entrada del modelo capitalista hasta finales del siglo XIX, según Cueva (2002).

En este contexto precapitalista y capitalista de baja productividad, florecieron las actividades de la usura y el comercio, que obstaculizó aún más el desarrollo de una dinámica que permitiera a los países desarrollados vincular a las débiles economías latinoamericanas al capitalismo metropolitano. Para finales del siglo XIX, el comercio exterior se sustentaba en la ayuda financiera de corte especulativo y de usura, que succionaba los excedentes del capital sin intervenir siquiera en su generación. Los préstamos se cobraban por anticipado, reproduciendo así la “desacumulación originaria” de tiempos de la Colonia, y los excedentes del capital que permanecían en la región, se destinaban entre otras cosas, al consumo de bienes suntuarios, en lugar de ser invertidos en bienes de capital que mejoraran los índices de productividad del capital invertido.

Cueva (2002) y Rouquié (1994), coinciden en que el subdesarrollo en el que se encuentra sumida la región latinoamericana, es de data larga y tiene sus orígenes en la Colonia y en la falta de desarrollo económico, que a su vez se encuentra asociado a factores sociales, culturales, políticos, inclusive demográficos, a partir de lo anterior, Rouquié (1994) construye una lista de rubros que explican de alguna manera la falta de progreso económico de la región:

1) La carencia de inversionistas privados dispuestos a asumir riesgos de capital de largo plazo, que se puede entender a partir del comportamiento que siguieron los españoles con la extracción de la riqueza minera y su falta de interés por reinvertir, parte de lo conseguido, en la tecnificación y mejoramiento de la productividad del trabajo; 2) Los gastos improductivos y suntuarios a los que estaban acostumbrados los conquistadores españoles, marcada por una mentalidad especulativa y un horizonte de inversión de corto plazo, orientado hacia la explotación y no hacia el trabajo productivo, lo que contrasta con el pensamiento anglosajón y su ética protestante y el espíritu del capitalismo tal y como lo describe Weber, cuando apunta:

“Aquel que mata una cerda, reduce a la nada toda su descendencia hasta el número mil; aquel que derrocha una moneda de cinco chelines, destruye todo cuanto habría podido originarse”. (Weber en Burgardt 2004: 21)

- 3) Debido a su falta de configuración de largo plazo que les permita comprender la dinámica de la acumulación de riqueza, los países en desarrollo han exhibido históricamente una conducta pasiva y sumisa hacia las naciones industrializadas;
- 4) El error estratégico que significa enlazar el modelo de sustitución de importaciones al consumo externo de bienes de capital, que en la mayoría de los casos ha impulsado un desequilibrio en las balanzas comerciales por el intercambio desigual;
- 5) El imitar a los países desarrollados en sistemas de producción que están orientados hacia bienes suntuarios, desviando por lo tanto, el capital y mano de obra calificada para producir bienes que no alcanzan a satisfacer las necesidades básicas de la población;
- 6) La adopción por parte del Estado de un esquema tributario de redistribución regresiva del ingreso, con el propósito de fomentar un mercado que se concentra en el consumo de bienes suntuarios;
- 7) La forma en que se financiaban las inversiones de capital, que incrementaba de forma onerosa los costos de producción, reduciéndose la competitividad de las mismas;
- 8) La descapitalización que se produce en las economías nacionales, cuando las inversiones, provienen de capital extranjero, por el efecto de la repatriación de utilidades.

La Tabla 3, muestra la comparativa propuesta por Rouquié, entre capitalistas europeos y norteamericanos, versus, sus pares latinoamericanos:

Tabla 3
Comparación de características del capitalismo en Europa y EUA vs
Latinoamérica

Característica	Europa y EUA	Latinoamérica
Actitud hacia el riesgo	El riesgo es una parte inherente de los negocios	Aversos al riesgo, actitud especulativa
Actitud hacia el consumo	Frugalidad	Propensión al consumo de bienes suntuarios
Horizonte de planeación	Largo plazo	Corto plazo
Orientación del sistema productivo	Bienes intermedios y de capital	Materias primas y bienes de consumo
Orientación del sistema tributario	Impuestos directos que gravan la riqueza	Impuestos indirectos que gravan el consumo
Efectividad del sistema tributario	Muy efectivo bajos niveles de evasión	Poco efectivo, altos niveles de evasión
Índice de productividad	Alto	Bajo
Formas de financiamiento	Reinversión de utilidades, bajas tasas de interés	A partir de deuda, altas tasas de interés

Fuente: Elaboración propia basado en Rouquié (1994) y Cueva (2002).

La información de la tabla 3 muestra características de la racionalidad capitalista de los empresarios norteamericanos y europeos como son la frugalidad, un horizonte de planeación de largo plazo, la reinversión de utilidades, y la productividad versus, la aversión al riesgo, el consumo de bienes suntuarios y la falta de reinversión de utilidades que confirman la tesis de Weber y la ética protestante del desarrollo capitalista y falta de ella en los países latinoamericanos.

3.2 Orígenes y desarrollo de la oligarquía en América Latina

Para Cueva (2002), a diferencia de otros países en América Latina, el capitalismo no se desarrolla a partir de una revolución democrático-burguesa, sino que es supeditado, por un modelo agrícola – feudal, que va evolucionando hasta llegar al modelo capitalista, sustentado en un sistema oligárquico; tal y como lo apunta Lenin cuando señala como en Rusia, el capitalismo transcurrió de una economía de

terratenedores con derechos de servidumbre, a una economía capitalista tipo Junker⁶; este hecho es de trascendental importancia para poder entender el por qué la burguesía latinoamericana nace confundida y entrelazada a la aristocracia terrateniente; ya que en una economía capitalista del centro, los rendimientos son reinvertidos y están sujetos a las variaciones de la coyuntura, en cambio, en una economía capitalista de la periferia, los rendimientos son producto de la renta de la tierra y no se reinvierten, se gastan.

Esto condujo a la ralentización del desarrollo del capitalismo, ocasionado entre otras cosas por la falta de reinversión de utilidades y, por qué los empresarios encontraron que era más rentable importar mercancías y revenderlas, que invertir las ganancias en bienes de capital y fabricar las mercancías.

Cueva, narra el siguiente pasaje, descrito por Klaren con la compañía Gildermeister, propietaria de la planta azucarera de Casa Grande, cuando consigue la autorización para construir su propio puerto:

“Tan pronto estuvieron listas las instalaciones la compañía comenzó a importar directamente de Alemania un gran volumen de mercancías para venderla a los trabajadores de Casa Grande a precios considerablemente más bajos de los que exhibían los artículos equivalentes en las tiendas minoristas de la región; la compañía tenía a su disposición ilimitadas facilidades de crédito, acceso a los mercados mayoristas alemanes, donde realizaba importaciones de gran volumen, una red de transporte propia y el privilegio de no pagar un impuesto municipal, todo lo cual estaba fuera de las posibilidades de los comerciantes locales; sin embargo la compañía no se limitó a venderle solo a los empleados sino que abrió sus puertas a todos los consumidores de la región al enterarse la población de las gangas que se podían adquirir acudieron multitudes y para 1918 era ya un negocio muy próspero” (Cueva,2002:90).

En esta narración, se ejemplifica la dinámica que existía a principios del siglo XX con las compañías trasnacionales, que seguían la estrategia de monetizar el

⁶ Vía Junker se entiende el avance de la producción capitalista en el campo, a partir de la transición desde adentro de la gran propiedad señorial - precapitalista-, que se basaba, en lo fundamental, en relaciones serviles en la gran unidad productiva capitalista, aun conservando, Bellingeri, M., & Montalvo, E. (1982)

mercado a partir del comercio, en lugar de reinvertir sus utilidades en la región y acelerar el modelo capitalista. Esto, se repitió en el México del Porfiriato, donde los Junkers capitalistas limitan el crecimiento del mercado interno, al imponer límites a los salarios reales a partir de las tiendas de raya, que canjean el salario por productos de primera necesidad, que no solo hicieron que los salarios no subieran, sino que, en términos reales disminuyeran.

Para Bellingeri y Montalvo (1982) la caída de los salarios en términos reales de la gran masa de trabajadores agrícolas, provocó un decremento en el mercado interno; donde los empleados de la administración pública, los encargados de las actividades propias del comercio, aunado a los trabajadores del sector minero y de otras actividades productivas, no fue suficiente para monetizar el mercado interno y hacerlo crecer.

3.3 Cronología sobre los orígenes del empresariado en México

En la obra Historia Económica General de México coordinada por Sandra Kuntz (2015) se identifican tres etapas que ayudan a entender la conformación y las características del empresariado nacional; la primera es conocida como primera globalización, y abarca de 1870 a 1929; en este periodo, México, inicia la recuperación del estancamiento sufrido por el movimiento independentista; en la base de esta transformación se encuentran las reformas promulgadas por los gobiernos liberales que buscaban la movilización de recursos que se encontraban inmóviles, para Carmagnani (2015).

“la interacción entre la esfera pública y la privada permitiría dar liquidez a los activos físicos no líquidos, representados por los bienes de la Iglesia —desamortizados y posteriormente nacionalizados— y los terrenos baldíos. Se alcanzaría, así, el objetivo de la inversión necesaria para el crecimiento económico gracias a la participación conjunta de la intermediación financiera privada y de los subsidios ofrecidos por la Secretaría de Hacienda” (Carmagnani 2015:383-384).

En este proceso de interacción entre el sector público y privado, se pueden distinguir dos momentos: el primero de recuperación y crecimiento y el segundo de cambios

estructurales que permitieron la industrialización, la urbanización, la formación de capital, la inversión productiva y la integración de la economía mexicana al contexto internacional.

En resumen, se puede decir, que en este primer periodo, los gobiernos liberales establecieron las bases para movilizar los recursos que se encontraban ociosos, permitiendo liberar más de un tercio del territorio nacional para ser aprovechado con fines productivos, además se estableció un sistema hacendario moderno, que le permitió al gobierno obtener recursos para invertir en infraestructura, activar el crecimiento económico e ir saldando su deuda con el exterior, asimismo se promulgaron leyes que permitieron estandarizar las transacciones comerciales, así como la configuración de un incipiente sector industrial que sirvió de base al modelo de sustitución de importaciones; pese a los problemas ocasionados por la guerra entre liberales y conservadores, la intervención francesa y la revolución de 1910, el crecimiento de las exportaciones y de la industria no se vio afectado, no así el sector agrícola, que dejó de crecer y mostró las deficiencias que padecía estructuralmente. Para Enrique Cárdenas (2015) después de primera globalización, México registro tres etapas en su desarrollo económico en un periodo que inicia con la recuperación de la depresión de 1929 y termina a principios del siglo XXI:

Según Cárdenas (2015), en el siglo XX:

“La historia económica de México, puede caracterizarse por tres periodos centrales: uno de rápido crecimiento económico, hasta 1981, que aumenta la clase media y mejora el bienestar de los mexicanos, al tiempo que el país experimenta la transición demográfica y se urbaniza. El segundo periodo es de transición, 1982-1987, pues marca el fin del periodo de auge y de las reglas del juego que hasta entonces se habían seguido, en medio de un estancamiento económico que no logra transformar la estructura económica, pero cuyo desempeño hace inevitable el proceso reformista que tomaría lugar poco después. Finalmente, el tercer periodo que va de 1988 al 2009 se caracteriza, en lo económico, por el lento crecimiento enmarcado por una amplia serie de reformas estructurales que parecen iniciar los cambios que requiere el país. El resultado, sin embargo, ha dejado mucho que desear

pues varias de las reformas más importantes no se han realizado de la mejor manera. Ello pone en entredicho la deseabilidad de las reformas mismas y plantea la conveniencia de buscar alternativas que resulten en mayor bienestar para el país” (Cárdenas 2015:587).

En resumen, en la primera etapa el modelo de sustitución de importaciones, ayudó a desarrollar la industria nacional, que a su vez se vio beneficiado por el conflicto bélico de la Segunda Guerra mundial, que obligó a los países latinoamericanos a producir *in situ* lo que antes importaban; al mismo tiempo que las políticas proteccionistas del gobierno federal impulsaban la fabricación de bienes de consumo no duradero, elaborados con bienes intermedios de producción nacional; todo esto contribuyó al desarrollo de la química secundaria, la industria pesada y la industria siderúrgica que sorprendió por su capacidad de producción, como fue el caso de Fundidora de Monterrey que inició con la producción de rieles de ferrocarril o el ejemplo de TAMSA y la producción de tubos de acero para contrarrestar el embargo petrolero motivado por la expropiación petrolera de 1938; así también la fundación de Sidermex que ayudó a superar el déficit en la producción de acero.

Según Collado (2011), la tercera etapa inicia con una política orientada hacia las exportaciones que se vio fortalecida con la entrada al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1986 con el presidente Miguel De La Madrid Hurtado y el posterior acuerdo del Tratado de Libre Comercio (TLC) con el presidente Carlos Salinas de Gortari y el actual T-MEC que entro en vigor en julio del 2020, a este periodo se le considera como la segunda globalización Collado (2011).

Para Castañeda, las características de los empresarios, se ven matizadas por un grupo en particular, los grandes empresarios:

“El origen de los grupos económicos se ubica en el Porfiriato, periodo en el que se dio la primera oleada industrial que tuvo lugar en el país, aunque con el transcurso del tiempo algunos rasgos de su arquitectura organizacional y gobierno corporativo (A&G) se han ido modificando” (Castañeda 2015:654).

La Tabla 4 muestra un resumen de lo expresado por Castañeda con respecto a los grandes grupos empresariales.

Tabla 4

Principales características de los grupos empresariales en México

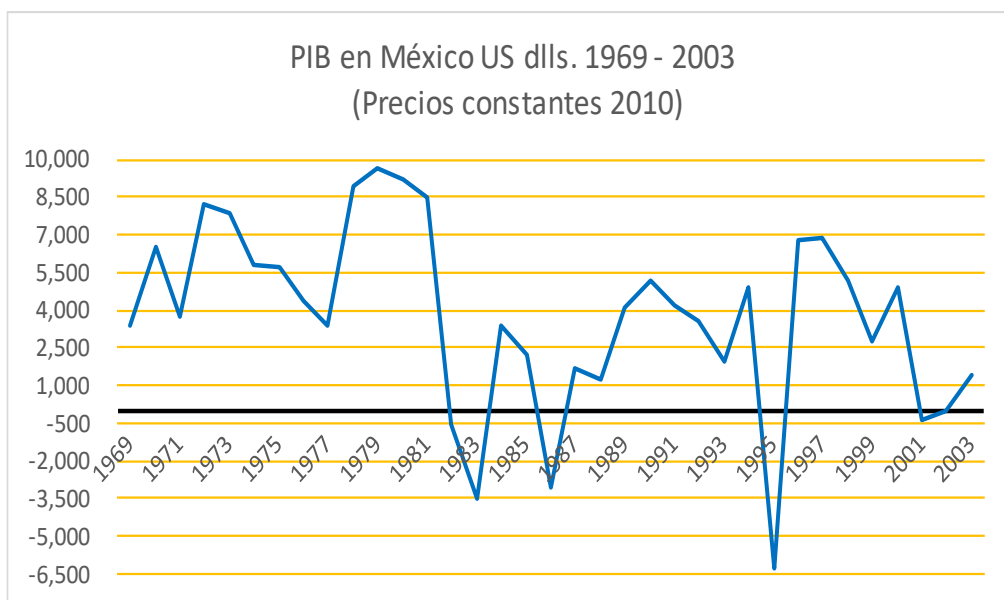
Característica	Grupos empresariales en el modelo de sustitución de importaciones
Productividad	Baja
Innovación	Inexistente
Capacidad exportadora	Baja
Carga fiscal	Reducida
Propiedad y control de las empresas	En manos de un pequeño grupo de accionistas mayoritarios
Modelo estratégico	Integración vertical, diversificación de conglomerado
Forma de financiamiento	Utilidades retenidas
Servicios y energía	Subsidiados
Formas de competir	Oligopolio, alianzas con empresas trasnacionales para aprovechar un mercado cautivo
Formas de relacionarse	Propiedad accionaria, relaciones familiares y cruzamiento en los consejos de administración
Formas de administrarse	Accionista mayoritario, consejos de administración, altos ejecutivos

Fuente: Castañeda (2015)

En este marco de caracterización empresarial, Castañeda (2015) señala que el modelo de sustitución de importaciones se apoyó en tres ejes: 1) Por un lado el Estado explotaba los recursos naturales y mantenía el monopolio en la producción de energía; 2) Las empresas extranjeras se encargaban de la producción de bienes de capital y de rubros que requerían un alto grado de especialización tales como la industria automotriz y la farmacéutica; 3) Asimismo, los grupos industriales aprovecharon los subsidios en los factores de producción como energía y servicios, para competir en un mercado de consumidores cautivos, donde se fue configurando un modelo de competencia oligopólica; esto propició una estructura social desigual, de escaso desarrollo económico y con bajos índices de productividad; se calcula que para el periodo del modelo de sustitución de importaciones, la productividad

creció entre 1.1% y 3.6%, mismas que fueron mejorando conforme la economía se abría al exterior; lo antes expuesto, más la mala asignación de los recursos, y la falta de reinversión o desviación de las utilidades a otros fines, aunado al bajo crecimiento observado a partir de la apertura de la economía, repercutió en las crisis de 1977, 1982, 1986, 1995 y 2001. Ver Figura 2

Figura 2
Crecimiento del PIB (1969 – 2003)



Fuente: Banco Mundial (1969 – 2003)

En este contexto permisivo por parte del Estado, se consintió la práctica de la Tunelización⁷, que benefició a los accionistas mayoritarios, que obtenían utilidades por lagunas fiscales, o les permitían la manipulación del mercado de valores, en detrimento de los rendimientos de los accionistas minoritarios, de los trabajadores y de las autoridades hacendarias; en una dinámica que favoreció el fortalecimiento de los grupos existentes, así como las alianzas estratégicas con empresas

⁷ La Tunelización es una práctica comercial ilegal en la que un accionista mayoritario o una persona de alto nivel de la compañía dirige los activos de la compañía o los negocios futuros para beneficio personal, acciones tales como una compensación ejecutiva excesiva, medidas de acciones diluidas, ventas de activos y garantías de préstamos personales pueden considerarse un túnel. Cruzito (2020) «Tunelización», *ExoNegocios*, 2 agosto. Disponible en: <https://exonegocios.com/tunelizacion>.

transnacionales, como fue el caso, de Grupo Minera México, Grupo DESC, o la formación de nuevos grupos industriales Grupo Carso, Grupo Sidek, Grupo Sinkro, Corporación San Luis, Grupo Camesa, Grupo Prime, y Grupo Diblos por mencionar los más importantes, Castañeda (2015).

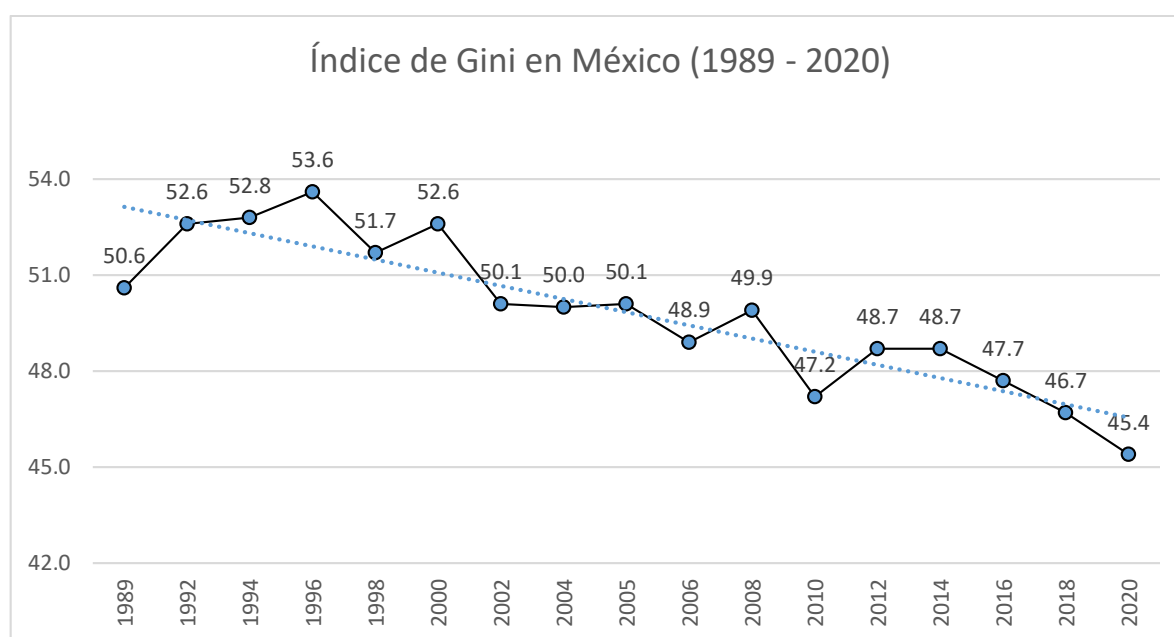
Con el presidente Miguel De La Madrid, los grandes grupos industriales inician un proceso que les permitió competir de forma global; como fue el caso de grupo Bimbo, Femsa, Modelo, Cemex, Gruma, con la compra de empresas en el extranjero, o buscando alianzas estratégicas con empresas internacionales como fue el caso de Alfa y Vitro, o bien siguiendo estrategias de diversificación en conglomerado o de diversificación concéntrica como ocurrió con el Grupo Carso.

En resumen, para Castañeda (2015), los grandes grupos industriales, están dirigidos, por empresarios, que se han ido desarrollando, en un entorno que les ha ofrecido ventajas (mercado interno protegido, competencia oligopólica, energéticos subsidiados, mano de obra barata, exención de impuestos, Tunelización) que les han permitido crecer y consolidar un gran poder económico y político, sus inicios, los encontramos en el Porfiriato, y a lo largo de este trayecto comenzaron a crecer con el modelo de sustitución de importaciones, que los protegía, y subsidiaba sus costos de operación, esto les permitió operar con índices de productividad por debajo de las normas internacionales, pero luego, cuando el mercado interno ya no les fue suficiente y el país adoptó el modelo neoliberal, iniciaron un proceso de reconversión para mejorar su productividad y poder competir a nivel internacional, a partir de estrategias de integración vertical, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado, desarrollo de mercado, Joint Venture⁸ y alianzas estratégicas con empresas internacionales, esto les ha permitido seguir creciendo y consolidarse a nivel internacional, el problema es que todo este crecimiento, solo

⁸ Es una asociación estratégica de carácter temporal entre dos empresas para llevar adelante una operación comercial determinada BBVA ESPAÑA y BBVA (2023) «¿Qué es una joint venture?», BBVA, 15 marzo. Disponible en: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/joint-venture.html>.

ha permitido el desarrollo económico de un reducido sector de la población; el problema es que todo este crecimiento solo ha permeado a un reducido sector de la población; una forma de medir la desigualdad económica de una sociedad es a través del nivel de concentración de los ingresos de una población, organizaciones internacionales como el Banco Mundial utilizan el coeficiente de Gini⁹ para ese propósito, la figura 3 muestra el coeficiente de Gini de México para el periodo de 1989 a 2020.

Figura 3 Coeficiente de Gini México

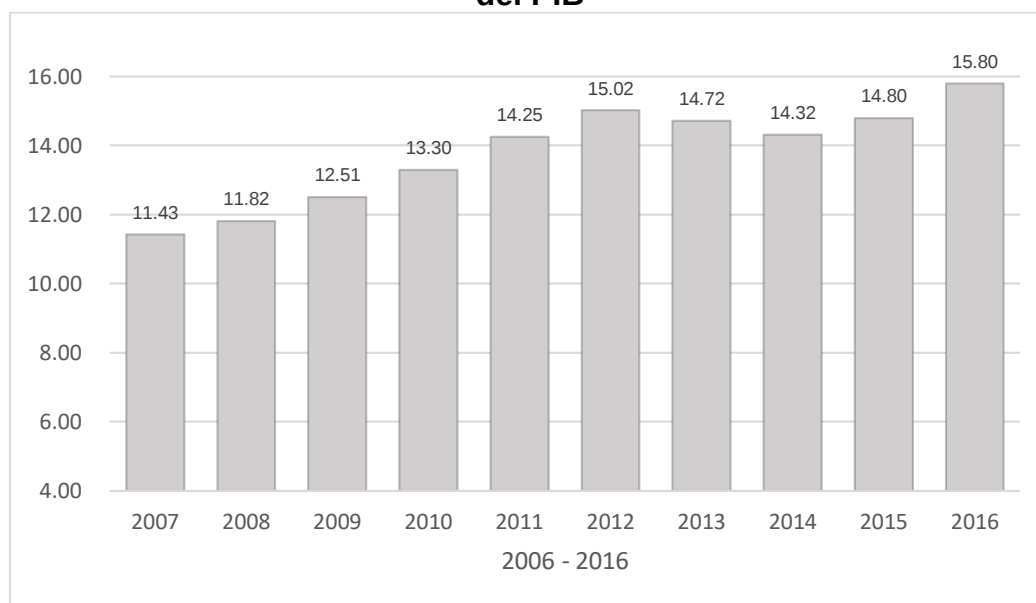


Fuente: Banco Mundial (1989 – 2020)

Según Chavarín y Ríos, “En el periodo 2007-2016 los diez grupos empresariales más grandes de México tuvieron ventas equivalentes a un rango de entre 11 y 15 por ciento del valor total del PIB nacional. La figura 4 muestra los datos de las ventas como porcentaje del PIB; asimismo para el 2016 otorgaban más de un millón de empleos; sin embargo, su influencia sobre la economía mexicana no está exenta de efectos negativos” (Chavarín y Ríos 2018:175).

⁹ El coeficiente Gini es el método más utilizado para medir la desigualdad salarial. Es una herramienta analítica que suele emplearse para medir la concentración de ingresos entre los habitantes de una región, en un periodo de tiempo determinado Rodríguez, A.T. (2023) «Coeficiente de Gini, el detector de la desigualdad salarial» BBVA NOTICIAS, 10 febrero. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/coeficiente-gini-detector-la-desigualdad-salarial>

Figura 4
Ventas totales de los 10 grupos más importantes de México como porcentaje del PIB



Fuente: Chavarín y Ríos (2018:188)

Los datos de las figuras 3 y 4 muestran una relación inversa entre el crecimiento en ventas por los 10 grupos empresariales más grandes de México y la forma en que el ingreso se distribuye entre la población, a partir del siguiente planteamiento: por una parte el coeficiente de Gini para el periodo 2007 – 2016 tuvo una media aritmética de 48.5, mientras que para el periodo de 1996 -2005 la media aritmética fue de 51.4 al aplicar la formula¹⁰ obtenemos una caída del coeficiente de Gini de 5.9%, mientras que para el periodo que va de 2007 a 2016 las ventas de los 10 grupos económicos más grandes de México tuvieron un crecimiento del 38.2% como porcentaje del PIB, Ver tabla 5:

Tabla 5
Coeficiente de Gini versus crecimiento en ventas grupos económicos

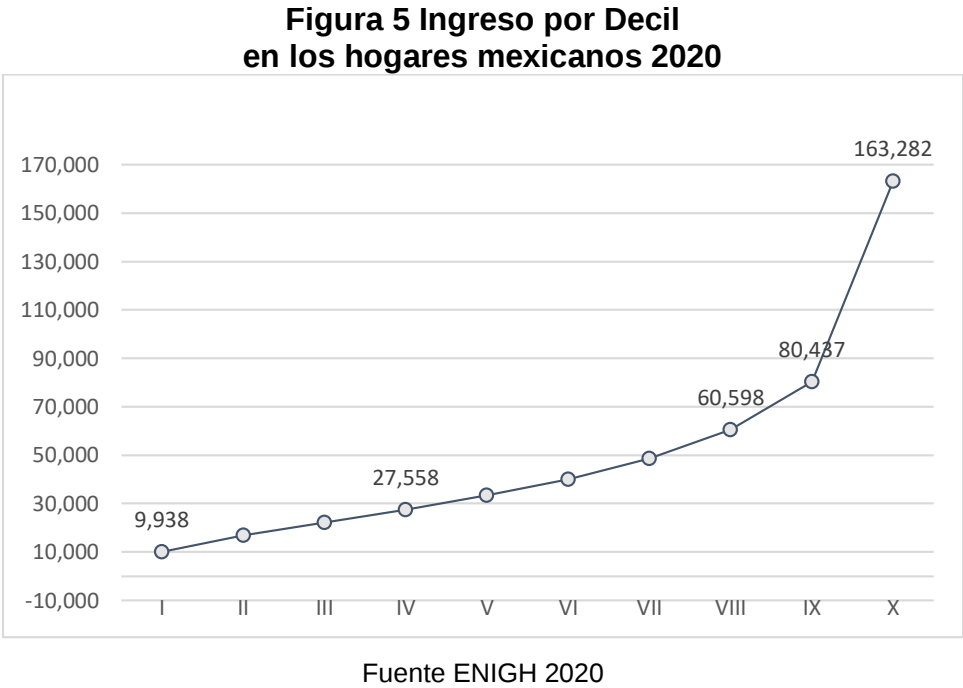
Coeficiente de Gini 2006 - 2016	Cambio porcentual en ventas 10 grupos económicos más grandes de México 2007 - 2016
- 5.9%	38.2%

Fuente: Banco Mundial (2006 -2016) y Chavarín y Ríos (2018:188)

¹⁰ La media aritmética del coeficiente de Gini para el periodo 1996 – 2005 fue de 51.4, mientras que la media aritmética para el periodo 2007 – 2016 fue de 48.5 aplicando la fórmula $\frac{48.5-51.4}{48.5}$ nos da el resultado de menos 5.9%.

La tabla 4 muestra la relación inversa entre la distribución del ingreso en la población y el crecimiento en ventas de los 10 grupos económicos más grandes de México.

En este contexto la figura 5 muestra la distribución del ingreso en los hogares mexicanos a partir de los datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2020.



Asimismo, se observa que el Decil más bajo de la población en el 2020 recibió el 1.8% del total del ingreso corriente, mientras que el Decil más alto recibió el 29.5%; asimismo si tomamos los tres Deciles más bajos de la población y los comparamos con los tres más altos, los tres primeros recibieron el 8.9% del total del ingreso corriente, mientras que los tres más altos el 55%.

3.4 Orígenes y desarrollo de la industria textil en México

Para los investigadores Hausberger (2015) y Heat (1982), desde el siglo XVI, ya existía en la zona de Puebla y Tlaxcala, obrajes donde se fabricaban telas de lana, que aunque de mala calidad, competían por precio con las telas europeas y asiáticas, comparativamente mucho más costosas, esto permitió un incipiente desarrollo del sector textil; pero para los siglos XVII y XVIII la actividad textil comienza a disminuir, y se traslada a la Ciudad de México y Querétaro, debido a su cercanía con la región productora de ganado ovino y los centros mineros de Guanajuato; asimismo, para el siglo XVIII, en términos económicos, existe ya una especialización productiva por regiones, la minería en Guanajuato, San Luis Potosí y Zacatecas, la portuaria en Veracruz y Acapulco, y la industria textil en Puebla, Tlaxcala y Querétaro.

Según Miño (2015) a partir de 1650 y debido a la recuperación de la población indígena, en Tlaxcala, se observa la expansión de la articulación informal de artesanos, que llevan a cabo su trabajo fuera del gremio, llegando a organizar en su domicilio, vinculándose al capital comercial, en contraste con lo sucedido en Puebla, donde los trabajadores estaban organizados en gremios más acordes a un incipiente modelo de corte industrial.

“No se puede comprender la historia decimonónica de Tlaxcala sin tomar en cuenta la influencia de intereses poblanos en Tlaxcala y la creciente importancia de la ciudad de Puebla para Tlaxcala. Puebla era la sede episcopal, un importante centro de educación, la sede de la comandancia general a donde pertenecía Tlaxcala, el mercado para muchos productos tlaxcaltecas y un importante mercado de trabajo. Controlar a Tlaxcala era siempre uno de los objetivos en la política poblana y, si fuese posible, incorporar a Tlaxcala como distrito en Puebla” (Buve 2015:38).

Lo descrito por Buve explica en parte porqué la inversión de capital en la región, provenía de familias poblanas de origen español, que residían en Puebla o en la ciudad de México, mismas que tenían la intención de separarse del territorio tlaxcalteca.

Según Miño (2015), la producción en los obrajes textiles era rudimentaria y compleja, databa del siglo XVI y estaba eslabonada a las haciendas ovejeras del centro y norte del país, la fuente de energía provenía de los ríos y arroyos cercanos; esto permitió un razonable éxito comercial que logró abastecer el mercado doméstico de la Nueva España e inclusive se logró la exportación de productos hacia Centroamérica y Venezuela, lo que de alguna manera explica la falta de interés por la innovación en el proceso de manufactura y confirma la tesis de la baja productividad de un modelo donde se compite por precio y no por calidad, que funcionó mientras el sistema de transporte era ineficiente y costoso.

Lo expuesto por Miño, aclara en parte cómo prosperó la incipiente industria textil en el país, ya que, a pesar de contar con tecnología rudimentaria, el contar con una fuente de aprovisionamiento de materia prima (lana del estado de Querétaro), energía para poder propulsar los telares (ríos y arroyos cercanos), y un mercado protegido, permitió el abastecimiento del mercado doméstico y la posibilidad de generar excedentes que fueron destinados a la exportación.

Para Sánchez (2015) la falta de homogeneidad en la evolución demográfica, aunado al escaso nivel tecnológico y una economía mayoritariamente agrícola son factores que ayudan a explicar el letargo del desarrollo industrial de país.

Tabla 6
Estimaciones de la Población de México (1793 – 1910)

Año	Población (Millones)	Fuente
1793	5.2	II Conde de Revillagigedo
1803	5.8	Alejandro de Humboldt
1810	6.1	Fernando Navarro y Noriega
1824	6.5	Joel R. Poinsett
1839	7.0	José Gomez de la Cortina
1857	8.2	Antonio García Cubas
1862	8.2	Antonio García Cubas
1869	8.7	Antonio García Cubas
1877	9.6	Emiliano Busto
1885	10.4	Antonio García Cubas
1889	11.3	Antonio García Cubas
1895	12.6	Censo federal
1900	13.6	Censo federal
1910	15.1	Censo federal

Fuente: (Sánchez 2015: 301)

Los datos de la tabla 6 confirman lo expuesto por Sánchez y ayudan a explicar la ralentización del sector industrial del país, a partir del bajo crecimiento de la población por más de 100 años.

Según Vera (2010), hablar de la industria textil en México es adentrarse en uno de los sectores industriales más trascendentales del desarrollo fabril del país, su aparición propició la fundación de las primeras fábricas y con esto la paulatina desaparición de los talleres artesanales, un aspecto fundamental para entender su desenvolvimiento es el conocer el origen de su capital, que estuvo representado por

empresarios inmigrantes que a su vez fueron financiados por los llamados *merchant-bankers*¹¹ (Romero 2000, citado en Vera 2010, 14 - 15).

Para Vera (2010), sus orígenes como la conocemos datan de principios del siglo XIX en lugares como la Ciudad de México, Querétaro y Puebla; para inicios del siglo XX, la industria textil crece y se consolida constituyéndose como pilar del sistema fabril mexicano, en los años treinta inicia su apogeo de la mano del crecimiento de la población, del proteccionismo adoptado por el gobierno y del conflicto bélico de la Segunda Guerra Mundial, lo que provocó que para 1940 empleara al 28.9% del total de trabajadores del sector manufacturero y absorbiera el 14% del total del capital invertido en la industria (Arrojo, 1981, citado en Vera 2010, 15).

Posterior al conflicto armado de la Segunda Guerra Mundial, las condiciones fueron cambiando entre otras cosas por la contracción del mercado de exportación, la reducción del poder de compra del mercado interno, la falta de modernización de la planta productiva y la producción de fibras sintéticas que fueron desplazando a las fibras de algodón, provocándose la aparición de grandes empresas de capital extranjero que producían sus tejidos a partir de fibras blandas que eliminaron a su vez partes del proceso de fabricación y redujeron drásticamente los costos de almacenamiento y conservación, Vera (2010).

En la década de los cincuenta del siglo XX, la industria textil, comienza a perder importancia relativa con respecto a otras industrias manufactureras; “en 1950 su participación en el sector manufacturero era del 24.7%, para 1960 se ubicó en el

¹¹ El uso moderno del término, se refiere a una institución financiera que proporciona capital a las empresas en forma de acciones en lugar de préstamos; es decir participar del capital de riesgo de la empresa y, por lo tanto, brinda asesoramiento sobre los asuntos corporativos de las empresas en las que invierte. Wikipedia contributors (2023) «Merchant bank», *Wikipedia* [Preprint]. Disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/Merchant_bank.

17.4% lo que significó el cierre de 400 fábricas y el despido de más de 140,000 trabajadores” (Portos, 1992 Citado por Vera 2010:17).

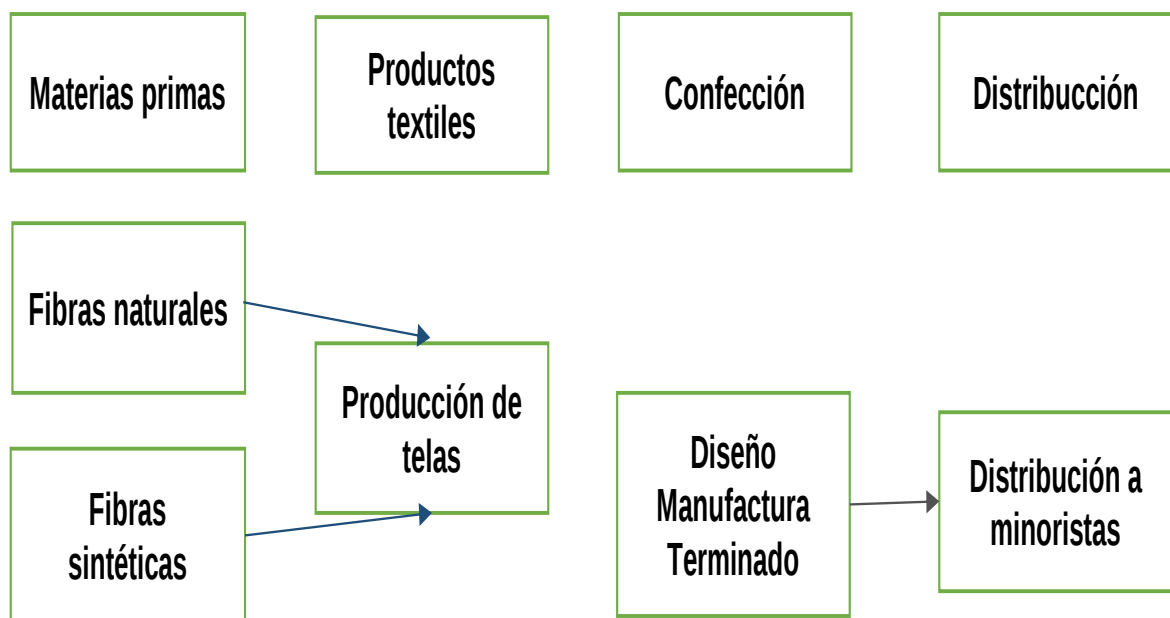
Los problemas de ralentización de la industria fueron abordados con la implementación de un proyecto de modernización coordinado por Nafinsa y el Banco de México, lo que propició el aumento de husos y telares, y el despido de más 11,000 trabajadores (Álvarez, citado en Vera 2010). La modernización de la maquinaria y el equipo aumentó la productividad de las fábricas, aunque no los problemas estructurales de la industria que se sustentaban en el tamaño de las fábricas y los altos costos de producción.

En 1970, la industria textil representaba el 12.5% del PIB manufacturero y no mostraba signos de recuperación, esto propició un nuevo intento por parte del gobierno mexicano de robustecer la industria con el apoyo de Nacional Financiera y el Banco de México, el que no dio resultado y para finales de la década la industria presentaba atraso tecnológico, falta de eslabonamiento en las cadenas de producción, falta de interés por parte de los empresarios para modernizar sus empresas y desconfianza en el gobierno. Asimismo, en esta década entra en vigor el Acuerdo de Multifibras (AMF) que migra la industria del vestido de Japón hacia Hong Kong, Taiwán y Corea del Sur, permitiéndose que tal bloque dominara la exportación de textiles y de prendas de vestir; lo que llevó a la imposición de cuotas de importación a los productos textiles y de confección de los países en vías de desarrollo (Chacón 2000 en Vera 2010).

En las décadas de los ochentas y los noventas del siglo XX, el final del modelo de sustitución de importaciones, y un nuevo acuerdo que migraba la industria textil y del vestido de Hong Kong, Taiwán y Corea del Sur hacia China continental y países del sudeste asiático, la industria textil mexicana seguía operando con el modelo de producción masiva (Ver figura 6), sin poder integrarse a las nuevas cadenas productivas que seguían un modelo de producción orientado hacia la moda (Ver figura 7).

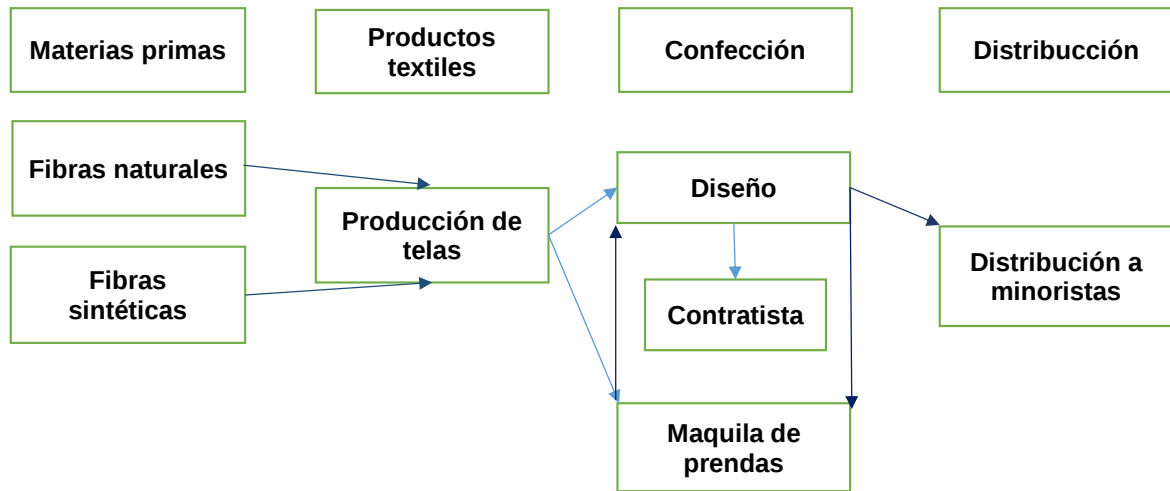
Las grandes empresas innovaron y lograron incorporarse al modelo global de *commodities*, en otras cosas, por el alto costo que, representaba su adopción, mientras las empresas medianas y pequeñas quedaron rezagadas, por el bajo interés que mostraron los empresarios por arriesgar su capital, provocando que la industria entrara en una crisis de la que ya no pudo recuperarse.

Figura 6
Cadena de valor producción masiva



Fuente: Vera (2010:25)

Figura 7
Cadena de valor industria de la moda



Fuente: Vera (2010:25)

En resumen, los orígenes de la industria textil en México se remontan al siglo XVI, en Puebla y Tlaxcala, con la fabricación de telas de lana; más adelante se integran a esta industria la ciudad de México y Querétaro; para el siglo XVII Tlaxcala adopta un proceso que articula la producción al trabajo artesanal, mientras que Puebla sigue un modelo de corte industrial apoyado por el capital español; para los siglos XVIII y XIX el crecimiento de la industria textil se desacelera debido a la falta en la población.

Para 1930, inicia el proceso de crecimiento apoyado por el modelo de sustitución de importaciones y el conflicto bélico de la Segunda Guerra Mundial; para 1940 la industria textil emplea al 28.9% del total trabajadores del sector de la manufactura y recibe el 14% del capital invertido en la industria. Para 1950 las condiciones cambian la producción se contrae por la falta de exportaciones, por el rezago tecnológico de la industria y por la entrada de fibras sintéticas. Para 1970 el gobierno realiza un esfuerzo por reactivar el sector textil, pero la falta de interés por parte de los empresarios y la entrada del acuerdo de Multifibras hace que fracase.

Para 1980 y 1990, y la adopción del concepto de paquete completo que integra a las empresas de la confección con las empresas textiles la industria textil entro en un proceso de desaceleración del que ya no pudo recuperarse.

3.5 La industria de la maquila en México

La maquila se describe como "la porción de terreno que corresponde al molinero" en el diccionario de etimología de la lengua española; Actualmente, se puede usar para significar una serie de cosas, pero una de las más comunes es la que se usa para describir el proceso de creación o elaboración de elementos importados elaborados. Este uso del término se considera una actividad industrial rezagada respecto al modelo productivo globalizado.

De acuerdo con Vera (2010), existen dos tipos de maquila, la primera se le denomina comercial y consiste en subcontratar al maquilador en su país de origen, la segunda es el ensamblado de partes en una fábrica que es propiedad de la compañía matriz.

Para operar como maquilador existen cuatro opciones:

1. Establecer una filial de propiedad absoluta, conocida como propiedad 100% extranjera.
2. Crear una sociedad de riesgo compartido con un socio mexicano.
3. Subcontratar con una compañía el ensamblado de bienes y el manejo de trámites aduaneros.
4. Rentar la capacidad ociosa de una compañía mexicana que produzca para el mercado interior del país. Vera (2010:52)

Las maquiladoras han ido cambiando con el tiempo, pero se puede decir que la primera generación de plantas maquiladoras se caracterizó por el uso intensivo de mano de obra a cargo, de mujeres jóvenes, la ausencia de vínculos con la industria a nivel nacional, el bajo nivel tecnológico, la alta dependencia de extranjeros, y el trabajo se reducía al montaje de piezas., (Carrillo y Gomis, 2005 Citado por Vera 2010:53).

La segunda generación que data de 1980, cuando se comenzaron a aplicar técnicas asociadas a los sistemas de producción de estilo japonés, así como la incorporación de un mayor número de técnicos e ingenieros orientados al desarrollo organizacional y a mitigar la alta rotación de personal Vera (2010).

La tercera generación, se caracteriza por plantas maquiladoras que utilizan maquinaria y equipo complejo, la toma de decisiones se realiza de forma autónoma, se ocupan trabajadores altamente calificados y es la que actualmente predomina en el mercado Vera (2010).

En la actualidad este tipo de fábricas maquiladoras tienen como competidor principal a China, que en comparación de México, posee una población 10 veces mayor, mantiene un régimen de producción flexible, costos indirectos de fabricación por debajo de las plantas mexicanas y una estructura salarial por encima de la mexicana¹².

Las maquiladoras en México, surgieron a mediados de 1960 como resultado de la terminación del convenio de braceros entre México y Los Estados Unidos, en diciembre de 1964, mismo que permitía la migración de mano de obra mexicana a las compañías estadounidenses, (Tovar, 2003 Citado por Vera, 2010:60), al finalizar el convenio la solución estadounidense fue la de establecer plantas maquiladoras del lado mexicano, para seguir aprovechando el bajo costo de la fuerza laboral mexicana Tovar, (2010); esto derivó en el programa de industrialización de la frontera norte PRONAF¹³, mismo que dio origen a los programas de fomento para

¹² De acuerdo con la revista Expansión, en el 2022 el salario mínimo en China ascendía a \$302.7 dólares americanos mientras que en México era de \$256.3. *Comparar economía países: México vs China Salario Mínimo Dólares 2023* (sin fecha). Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/mexico/china?sc=XE0H>.

¹³ El Programa Nacional Fronterizo (PRONAF), es una institución singular fundada en 1961, durante el mandato del presidente Adolfo López Mateos, que tenía como finalidad fomentar el desarrollo de la población de la frontera norte del país. *ProNaF* (sin fecha). Disponible en: https://bivir.uacj.mx/bivir_pp/cronicas/pronaf.htm.

la industria maquiladora, que actualmente se encuentran en vigor (IMMEX¹⁴, ALTEX, ECEX, PROSEC y Drawback), que elevan la competitividad de las empresas y permiten su incorporación al mercado mundial, debido a la reducción de cargas arancelarias para los insumos, partes y componentes, así como a la simplificación de trámites administrativos INEGI (2020).

El establecimiento de las primeras fábricas en Ciudad Juárez se dio durante la presidencia del presidente Gustavo Díaz Ordaz, y se puede decir que la industria de la maquila ha tenido un desarrollo muy favorable desde el PRONAF, que se estableció en 1961. El presidente Luis Echeverría entonces estableció el marco legal para el establecimiento de maquiladoras en toda la república. Posteriormente, la orden para el fomento y funcionamiento de la industria maquiladora de exportación fue desarrollada por el presidente Miguel de la Madrid. Para el siguiente sexenio, Carlos Salinas de Gortari expidió un nuevo decreto para el fomento y funcionamiento de la industria maquiladora, y Ernesto Zedillo obligó a las maquiladoras a pagar tarifas más bajas para mantenerlas en México, hasta que debido a la desaceleración de la economía estadounidense la industria maquiladora entrara en un proceso de desaceleración a fines del siglo pasado.

La tabla 7 muestra la evolución de la industria de la maquila en México.

¹⁴ El Programa IMMEX, es un instrumento de fomento a las exportaciones que puede ser utilizado por las empresas que importen mercancías de manera temporal y que realicen un proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación. El área de oportunidad para el programa IMMEX destinado a la reparación, reacondicionamiento o remanufactura de bienes, que puede ser utilizado por los sectores eléctrico, electrónico, automotriz, autopartes, bienes de capital, metalmecánica. *immex que es - Google Search* (sin fecha). Disponible en: <https://www.google.com/search?q=immex+que+es&oq=immex&aqs=chrome.1.69i57j0i512l9.3883j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.

Tabla 7
Desarrollo de la evolución de la maquila en México (1965 a la fecha)

Sexenio	Actividad
Díaz Ordaz (1965 – 1970)	Se inician los proyectos de Maquila a partir del programa de industrialización de 1965.
Echeverría Álvarez (1971 – 1976)	Se considera como una actividad prioritaria y se elaboran el marco legal para esta industria.
López Portillo (1977 – 1981)	Apoyo el crecimiento de la industria maquiladora.
De la Madrid Hurtado (1982 – 1988)	En 1983 se publicó un decreto sobre la industria de maquila para la exportación.
Salinas de Gortari (1989 – 1994)	En 1990 se publica el Pitex ¹⁵ .
Zedillo Ponce de León (1994 – 2000)	Permite que las empresas maquiladoras paguen aranceles menores para evitar su salida del país
Fox Quezada (2000 – 2006)	Para evitar que la maquila se traslade a naciones centroamericanas y asiáticas, se aprueban nuevas normas.
Calderón Hinojosa (2006 – 2012)	Se aprueban nuevos estímulos fiscales para la maquila de exportación.
Peña Nieto (2012 – 2018)	Se puede considerar un fracaso la política implementada en este rubro, ya que aunque más del 60% de las exportaciones pertenecen al rubro de la maquila, solo el 3% del valor del producto final se produce en México.
López Obrador (2018 – 2024)	Negociar un aumento salarial del 20% para los trabajadores de esta industria es una de las iniciativas que está realizando la administración actual.

Fuente: elaboración propia, a partir de (Tovar 2003 en Vera 2010:60, Gómez 2004, Bizberg 2019)

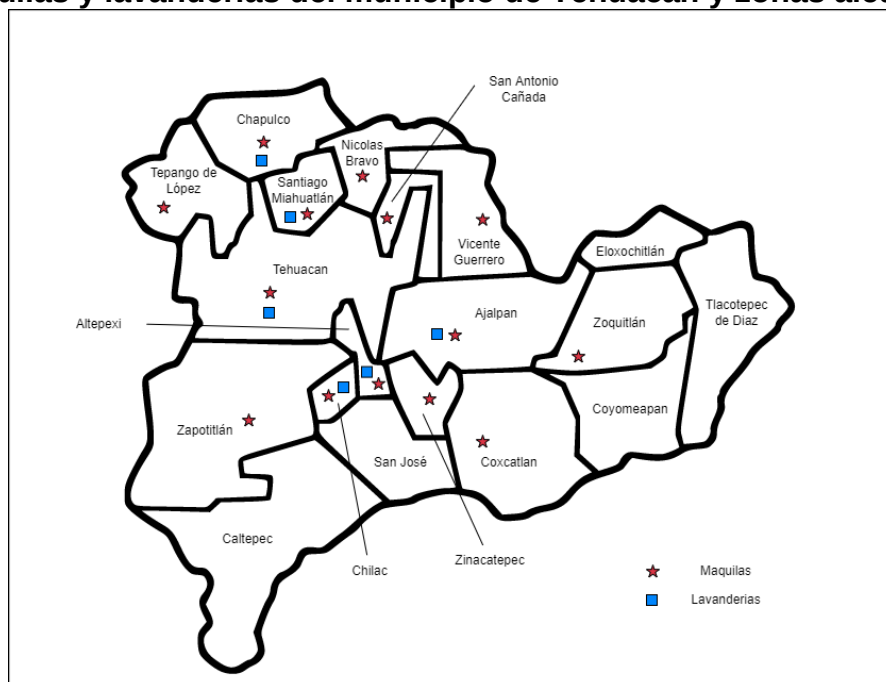
¹⁵ El Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (**Pitex**) excentaba del pago de impuestos de importación a los exportadores que utilizarían esa mercancía para luego exportarla. Dueñas, C.M. (2022) «Qué es el Programa Pitex y cuál fue su importancia para las cadenas de valor en México», *drip/c*, 10 julio. Disponible en: <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/programa-pitex>.

3.6 La industria de la maquila en Tehuacán

De acuerdo con el Consejo Nacional de Población CONAPO (2020), Tehuacán tiene más de 40 años de experiencia en la industria maquiladora de prendas de vestir, es la segunda ciudad más importante del estado de Puebla, se extiende sobre 2,783 hectáreas y tiene un índice de marginación¹⁶ de -57.17 (muy bajo), colocándolo en la posición número 1959 a nivel nacional.

San Lorenzo Teotipilco, Magdalena Cuayucatepec, San Pedro Acoquiaco, Nicolás Tetitzintla, San Diego Chalma, Santa Cruz Acapa, Santa Mara Coapan, Santa Catarina Otzololotepec y Ajalpan se encuentran entre las comunidades donde se encuentran dispersas las maquiladoras. Ver figura 8

Figura 8
Maquilas y lavanderías del municipio de Tehuacán y zonas aledañas



Fuente: Vera (2010:62)

¹⁶Como otros índices el índice de marginalidad enfrenta el problema de que la marginalidad es difícil de medir sin la ayuda de otros indicadores. Herreros, O. (2017) «La marginación a lo largo del tiempo: cálculo del Índice de Marginación Absoluta (IMA) para las entidades federativas de México, 1970-2010», *Economía Teoría y Práctica*, p. 3. Disponible en: <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/462017/pelaez>.

En contraste con los 200 millones que produjo la industria de las gaseosas, los 250 millones del negocio avícola, o los 100 millones de dólares generados por el sector comercial, que era por mucho el sector más importante de la localidad, la maquila de prendas de vestir de Tehuacán aportó 450 millones dólares en 2010.

Pero, no todo es miel sobre hojuelas de acuerdo con Vera (2010), las maquiladoras han causado daños a la ecología y al entorno social como lo es: 1) Contaminación por el deslavado de las prendas de mezclilla producto del desprendimiento de arenilla de piedra pómez; 2) Intoxicaciones y enfermedades de transmisión sexual como el Sida; 3) Violencia, pandillerismo y violencia intrafamiliar; 4) Apagones de Luz, encarecimiento de los servicios, por mencionar los más recurrentes (Barrios y Santiago 2004, Citado por Vera 2010:63)

Tehuacán fue considerada como la capital de los pantalones de mezclilla en el año 2000, fabricando marcas como Guess, Levi's, Sara Lee, Calvin Klein y Tommy Hilfiger.

En 2010 se tenían censadas 248 maquiladoras y la CANAIVE registraba 300 empresas del sector; en el 2016, se encontraban afiliadas solo 59 las que sumaban tres mil máquinas, que producían un millón de prendas mensuales y daban empleo a más de 25 mil trabajadores, para el 2021 de acuerdo con la CANAIVE el 80% de las empresas maquiladoras se encontraban en la informalidad, pese a la reactivación que se ha dado después de la pandemia, Pacheco (2021).

De acuerdo con Vera (2010) en Tehuacán existen 3 tipos de maquiladoras en función a su tamaño: 1) Grandes consorcios; 2) Empresas medianas y 3) Empresas pequeñas y clandestinas, así mismo atendiendo a la forma de organizar su producción se pueden clasificar en:

1) En línea, 2) de manera modular y 3) trabajo a domicilio.

En general, se puede considerar la maquila de Tehuacán de primera generación, ya que utiliza una mezcla equilibrada entre hombres y mujeres; asimismo este

proceso ha acelerado la participación de las mujeres en el trabajo , mismo que en los últimos años ha contribuido de forma importante en el PIB del municipio, que tuvo un auge a principios de este siglo, generando un alto índice de rotación provocado por una baja productividad de las empresas que se vio reducida a partir del reforzamiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal y ,el alza de salarios, el otorgamiento de bonos y el aumento de prestaciones sociales, en las empresas que operaban de manera formal en la industria, lo que ayudó a mejorar la adaptación a la cadena de valor de la industria de la moda.

3.7 Características del empresario de Tehuacan

Según el INEGI (2020), el municipio de Tehuacán cuenta con 327.312 habitantes, de los cuales el 47,2% son hombres y el 52,8% mujeres. Esto representa un aumento de 19.1% en comparación con los datos de población de 2010. Se ubica en el sureste del estado de Puebla. 69 millones de los 162 millones de dólares estadounidenses en ventas de exportación para 2020 se destinaron al sector de la confección, con Estados Unidos, Canadá y los Países Bajos como los tres principales destinos de exportación. Esto representa un aumento del 287% sobre las ventas del 2019.

Existe un buen número de investigaciones, que examinan las características de su clase empresarial, destacándose la de Díaz, Corona y Mayett (2013), que señala que uno de los principales problemas que afectan a las empresas familiares en Tehuacán es la falta de profesionalización, lo que tiende a generar conflictos que desestabilizan la armonía de la familia y actúan en detrimento de las empresas; de acuerdo con Díaz y Mayett (2011), sólo 2 de cada 10 empresas resisten la falta de continuidad de la dirección familiar; por lo que la falta de profesionalización, provoca que los sistemas que conforman la empresa familiar tiendan a sobreponerse sobre la dirección de la misma, provocándose conflictos que interfieren de forma negativa en las decisiones de la misma. Los resultados de investigación señalan lo siguiente:

1. En Tehuacán, el 58.4% de las empresas familiares con gerentes que han recibido formación profesional superan a aquellas con líderes sin formación académica, quienes reciben las calificaciones más bajas en el desempeño de sus organizaciones.
2. Los puntajes de armonía son ordinarios para el 15.20% de las empresas tehuacaneras, mientras que son altos para el 38.01% de las empresas familiares tehuacanas con niveles medios de experiencia profesional.
3. Otro aspecto relevante es la comunicación, de acuerdo con el estudio el 51.52% de las empresas que tienen un nivel de profesionalización media obtienen las calificaciones más altas en comunicación.
4. Finalmente, el estudio muestra que las empresas con los niveles más bajos de profesionalización (primaria) tienen los niveles más altos de barreras de gestión (62,26 %), mientras que las empresas con los niveles más altos de profesionalización presentan los márgenes más bajos de obstáculos 8,33 %, en promedio Díaz y Mayett (2013).

En este sentido, Colmenares y Flores (2015), señalan que las corporaciones familiares son más rentables que las que muestran un alto índice de atomización en su capital accionario, esto se debe entre otras cosas, a que las empresas familiares se apalancan menos y no muestran problemas de agencia en su operación.

En América Latina, el 85% de las empresas son de propiedad familiar, con un promedio de 11 a 50 empleados y ventas brutas anuales que oscilan entre \$3 y \$23 millones (Gómez 2012 Citado por Colmenares y Flores 2015:315).

En este sentido, Juárez (2019) realizó una investigación en Tehuacán, para medir la importancia que tiene para sus empresarios la imagen pública, el estudio reveló que el 61.5% de los encuestados, considera que la imagen pública, les ofrece una ventaja competitiva sobre sus competidores.

El municipio de Tehuacán posee más de 70 años de práctica en el negocio de la confección, según Castillo (2020), la industria maquiladora de denim se inició en

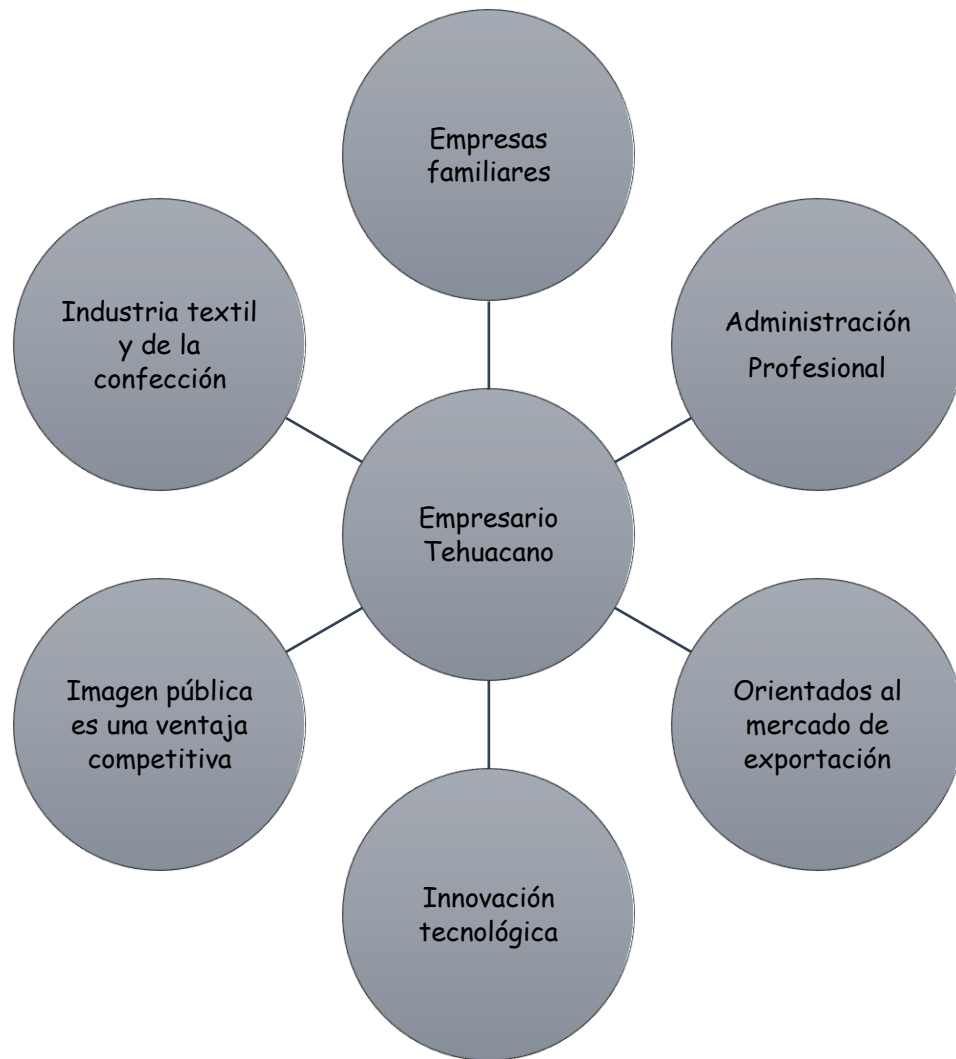
1930 con la creación de uniformes para el sector embotellador de refrescos. Tras la firma del tratado de libre comercio en 1994, floreció hasta el año 2000, cuando empezó a colapsar. En este negocio se perdieron alrededor de 70.000 puestos de trabajo entre 2000 y 2001, y sólo se vendió una pequeña porción de las 1.200 unidades producidas por el sector.

Existen varias hipótesis sobre lo que causó el declive de la industria, como son la competencia por parte de China, o los conflictos que se generaron entre los empresarios y los trabajadores; lo cierto es que, a partir de su caída, se comenzó a gestar una restructuración que involucró a los empresarios en cuestión y a temas que se relacionan con el cambio en la orientación del mercado, el uso de nuevas tecnologías, la capacitación de los trabajadores y los índices salariales. Todo esto provocó una reducción en el tamaño de las empresas y trajo consigo una mayor especialización del trabajo, un cambio de cultura en los trabajadores, así como nuevos puestos orientados al diseño de modas, al mercado nacional, y a la flexibilización en los lotes de producción, que pasó de 23,000 piezas por lote a solo 2,000, esto ayudó a la producción de prendas de marca propia y a la innovación a la hora de fabricarlas; lo anterior llevó como corolario, la adopción de nuevas tecnologías en el proceso de fabricación.

A partir de lo anterior se puede argumentar, que el empresario de la maquila de confección de Tehuacán se caracteriza por: 1) Constituir sus empresas dentro del núcleo familiar; 2) Estar consciente de que la profesionalización de sus dirigentes aumenta la permanencia, mejora la comunicación y ayuda a optimar la relación familiar entre sus miembros; 3) Considerar que la imagen pública mejora la competitividad; 4) Tener una orientación hacia el mercado de exportación; 5) Que para competir en el mercado de exportación es necesario, ser innovador, contar con tecnología que permita flexibilizar los procesos de manufactura, contar con mano de obra especializada; para poder mantener una posición competitiva en la industria de la confección y la moda.

La figura 9, muestra un diagrama de la caracterización del empresario Tehuacano:

Figura 9
Características del empresario Tehuacano de la maquila de confección



Fuente: elaboración propia

3.8 Caracterización de los empresarios y el territorio

El territorio puede tener distintas expresiones para Blanca Ramírez, parte del concepto de posmodernidad y afirma: “la globalización ha venido a agudizar las desigualdades sociales y territoriales, a pesar de los avances científicos y

tecnológicos la modernidad, que inició con la Revolución Industrial, aceleró el proceso de urbanización, favoreciendo el crecimiento de la actividad industrial, y la construcción de una contradicción insuperable entre la acumulación de capital y la desigualdad social” Ramírez (2003: 52). Es decir, entre mayor concentración de capital en unos pocos actores, se generaba una gran población de actores en pobreza, en un territorio donde escaseaban los servicios básicos: agua, energía eléctrica y salud entre la población.

Ramírez plantea que la posmodernidad vino a readecuar las escalas de análisis del territorio, en una dinámica que pretende explicar el agotamiento del modelo surgido con la Revolución Industrial, y dar paso, una sociedad posindustrial; reconoce que es imposible escapar de la globalización y destaca el hecho de que se pueden distinguir dos posiciones: la primera es de carácter neoliberal, que augura la desaparición del Estado-Nación, y la segunda sería la adopción de la denominada tercera vía, que significa buscar un punto intermedio, que armonice la solidaridad social con las premisas de la economía de mercado como son la reducción del gobierno y el pago de impuestos.

Bajo este planteamiento teórico se puede decir que los sujetos de estudio (empresarios) se podrían colocar en estas dos vertientes, los que apuestan por el neoliberalismo y la desaparición del Estado – Nación y los segundos que estarían dispuestos a adoptar la llamada “tercera vía”.

Para Boisier (1999), los escenarios contextual, estratégico y político se interrelacionan y conforman la nueva epistemología regional. La apertura interna, que es un subproducto de los procesos de descentralización, y la apertura exterior, que se percibe como impulsada por la globalización, interactúan para producir lo contextual, el primero tiene un trasfondo político, mientras que el segundo tiene uno económico. En la globalización, se pueden distinguir dos elementos: la tecnología que hace posible el proceso de globalización y el segundo es lo que la CEPAL (1999) ha denominado la multipolaridad económica, y que se puede entender como la multiplicidad de acuerdos económicos entre los países y que permite que fluya el

comercio a partir de reglas claras. Esto permite poder evaluar el grado de apertura hacia el exterior de un país. México es uno de los países con mayor apertura económica, ya que cuenta con acuerdos que protegen las inversiones de los extranjeros en el territorio, y tratados de libre mercado con más de 46 países de todos los continentes.

Ahora bien, para Boisier (1999), la apertura externa persigue dos fines, la modernidad y la competitividad, el primero se refiere a la posibilidad de que un país sea capaz de exportar productos con elevado contenido de tecnológico, el que se mide con el nivel de valor agregado y habla de la rentabilidad que, esos productos, ofrecen para quien los fabrica; el segundo, se refiere a la posibilidad de que, el país exportador, sea capaz de aumentar su participación de mercado con respecto a otros países que también están vendiendo el mismo producto.

En este contexto, de posmodernidad, donde el territorio se ha convertido en la plataforma, en la que converge la adquisición y el transporte de bienes y servicios, en un marco de legalidad, competitividad y buenas prácticas; por lo tanto, esta investigación, aborda el problema de: cómo ciertos actores- empresarios, se constituyen en agentes que no sólo conocen todo el ámbito del proceso empresarial (tecnología, mercado, alianzas, tratados comerciales, etc.), sino que los innovan, para establecer nuevas empresas, que tienen en contra el retiro del mercado de exportación; pero pese a ello, establecen conexiones con el mercado doméstico que les permiten desarrollarse y prosperar en el mercado capitalista global pujante y en contra.

En tal sentido, nos preguntamos por qué, o cómo es que, tales empresarios resisten el embate de un mercado de exportación a la baja y se consolidan a costa de vender con otra calidad, con otros componentes y aun precio diferenciado en el mercado regional de la confección.

En este contexto, los actores sociales (empresarios), en un momento dado se encontraron en un entorno que se había venido construyendo a lo largo de varias

décadas, (1930 hasta inicios del siglo XXI) y lo que hicieron fue aprovechar lo construido (capital social y capital humano) y actuar en consecuencia, para tratar de sobrevivir en algo que ellos nunca pensaron que iba a suceder, “el declive abrupto de la maquila de exportación”.

En resumen, se puede decir que los empresarios de la maquila de confección de Tehuacán, son al igual que otros empresarios del ramo, el resultado de una serie de acontecimientos, que se remontan al origen de la industria textil de nuestro país, la cual en sus inicios se caracterizó por un sistema de producción rudimentario, eslabonado a las haciendas ovejeras del centro y norte del país, obteniendo un razonable éxito comercial, a partir del abastecimiento del mercado doméstico, donde se competía por precio y no por calidad.

Para inicios del siglo XX, la industria textil crece y se consolida constituyéndose como pilar del sistema fabril mexicano, en los años treinta inicia su apogeo de la mano del crecimiento de la población, del proteccionismo adoptado por el gobierno y del conflicto bélico que se desarrolló a mediados del siglo pasado.

En Tehuacán, a partir de 1930, el sector de la confección se liga principalmente con la fabricación de uniformes, para la industria del embotellado de refrescos y para las décadas de 1980 y 1990 la maquila de confección crece y se afianza como uno de los rubros de mayor crecimiento hasta su declive a inicios del siglo XXI.

A manera de síntesis, la tabla 8, muestra un resumen de las teorías presentadas, y su relación con el territorio:

Tabla 8
Planteamiento teórico y su relación con el territorio

Autor	Planteamiento teórico	América Latina	México	Tehuacán
Rouquié(1987)	Disparidad en las estructuras	X	X	X
Cueva (2002)	Desacumulación originaria	X	X	
Cueva (2002)	Oligarquía tipo Junker		X	
Kuntz (2015)	Etapas del desarrollo económico		X	
Castañeda (2015)	Grupos industriales		X	
Hausberger (2015)	Historia económica		X	
Colmenares y Flores (2015)	Origen del capital			X
Díaz y Mayett (2011)	Clase empresarial			X
Castillo (2020)	El sector de la maquila			X
Vera (2010)	Maquila de confección			X
Romero(2006)	El actor social	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

Marco referencial

3.9 Tehuacán

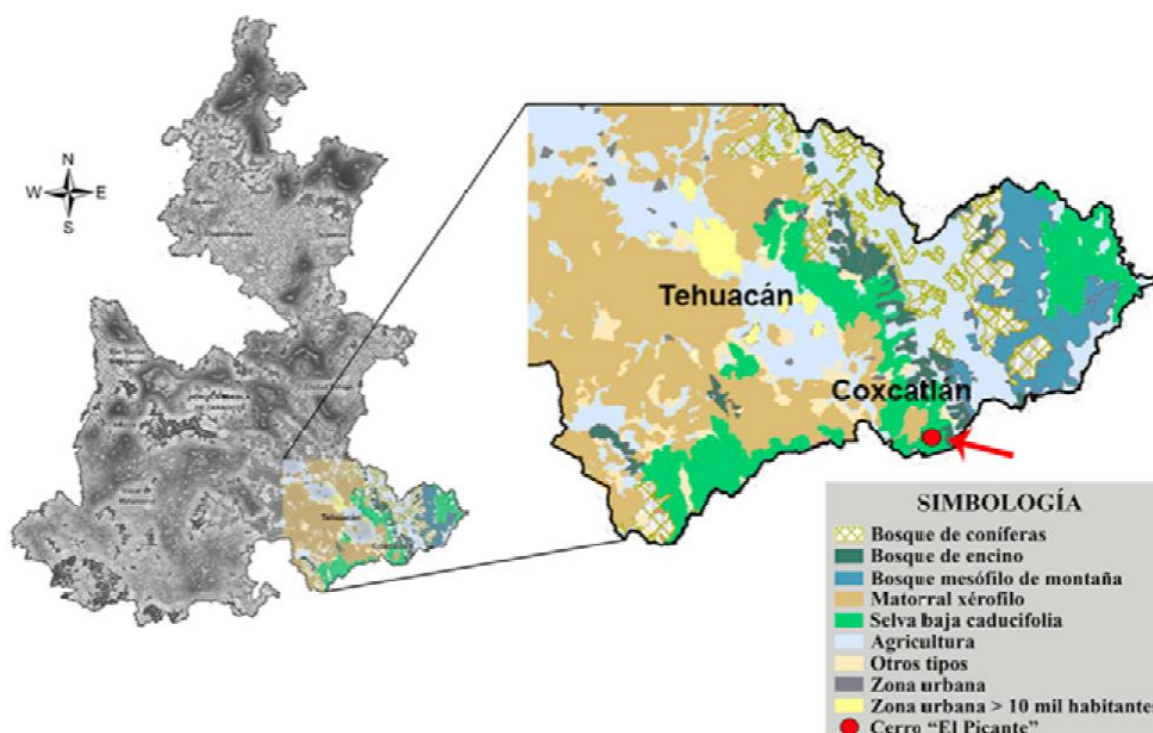
Tehuacán se ubica en el sureste del Estado de Puebla. Sus coordenadas geográficas son los paralelos 18°22'06" y 18°36'12" de longitud norte, y los meridianos 97°15'24" y 97°37'24" de longitud occidental. Sus colindancias son al norte con Tepanco de López, Santiago Miahuatlán, Nicolás Bravo y Vicente Guerrero, al este con Vicente Guerrero, San Antonio Cañada y Ajalpan, al sur con San Gabriel Chilac, Zapotitlán y Altepexi y al oeste Zapotitlán San Martín Atexcal, Juan N. Méndez y Tepango de López. (Ver figura 10).

De acuerdo con Data México, en el 2020 las exportaciones de Tehuacán ascendieron a 162 millones de dólares, esto representó un crecimiento del 287%, si lo comparamos con el año anterior. Los productos que destacaron por su volumen fueron: Trajes para hombres y niños 69 millones, ropa para mujeres y niñas 41 millones, Tomate fresco y refrigerado 38.4 millones; las compras al exterior ascendieron a 132 Millones, mismas que se redujeron un 27.1% con respecto al 2019; por otra parte el producto que más se importó fue el maíz, con un monto de 109 Millones, le siguieron los tejidos de algodón con 8.1 Millones y, la maquinaria y el equipo para la agricultura, apicultura, horticultura, incubadoras avícolas por un monto de 2.1 Millones; los destinos principales de sus exportaciones fueron los EUA, Canadá y Holanda. Ver Figura 10.

Estos datos muestran la importancia que la industria de la confección tiene para Tehuacán, ya que esta representó el 67.95% del total de las ventas de exportación, muy alejado de las exportaciones de productos agrícolas que solo representaron el 23.7% de lo exportado; asimismo si revisamos las importaciones los tejidos de algodón representaron el 6.1% del total, mientras que los productos agrícolas representaron el 82.5% de lo importado; por lo que se puede decir que la confección ha permitido que el municipio de Tehuacán tenga una balanza comercial superavitaria.

Asimismo, para el primer semestre de 2020, la Inversión Extranjera Directa ascendió a 208 Millones de dólares, de los cuales 85.5 provinieron de EUA, 71.3 de España y 11.3 del Canadá; asimismo de enero de 1999 a junio del 2021 el país que más ha invertido en Tehuacán fue Alemania con 5,831 Millones, seguido de EUA con 5,097 y España con 2,291¹⁷.

Figura 10
Municipio de Tehuacán



Fuente: Carreño M. et al (2019: 20)

¹⁷ Tehuacán: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública | Data México (sin fecha). Disponible en: <https://datamexico.org/es/profile/geo/tehuacan#economy>.

Capitulo IV. Los empresarios y su actuación social

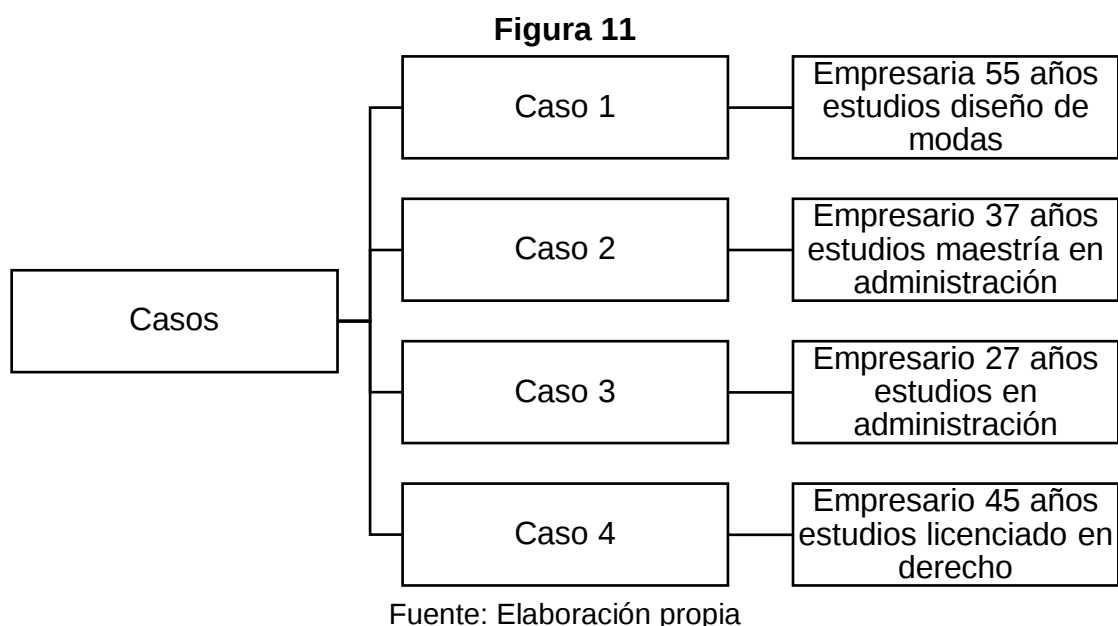
A manera de síntesis se puede decir que en este capítulo se indaga sobre el comportamiento de los empresarios (representado por los casos de estudio) a partir de que su actuar es producto de las circunstancias que el riesgo de la globalización ha inducido en sus empresas y la región de Tehuacán. Giddens (2001) señala que los riesgos ahora difieren de los del pasado, que tenían orígenes y efectos establecidos; sus causas son desconocidas y sus efectos son impredecibles.

Para Giddens (1991), “las acciones del actor están motivadas, reflexionadas y racionalizadas discursivamente, pero a final de cuentas las sociedades humanas no existirían sin un obrar humano” (Giddens 1991, Citado por Romero 2006:35).

Según Romero (2006), “los actores sociales pueden elegir el modo de actuar, pero no son ellos quienes escogen sus roles, ni las escenas, ni el telón de fondo, ni a los demás actores con los cuales interactúan” Romero (2006:35), lo anterior nos lleva a reflexionar sobre el papel que estos actores sociales (empresarios) tuvieron que ver en su decisión de seguir operando cuando el riesgo inducido por la globalización cambio de manera abrupta su entorno de operación.

Principales características de los casos de estudio (empresarios)

Para iniciar, la figura 11 señala el rango de edades y el grado de estudios de los participantes, cabe destacar, que a excepción del caso 4, todos los entrevistados contaban con una formación técnica y académica que les permitía administrar una empresa del giro de la maquila de confección; por ejemplo, el caso 1 contaba con un título universitario en diseño de modas, el caso 2 contaba con una maestría en administración y el participante del caso 3 estaba cursando un posgrado en administración de empresas. Asimismo, aunque todos los casos estudiados están relacionados con el giro de la confección, la experiencia en el ramo se ubica en un rango que va de los 15 a los 30 años de experiencia.



4.1 Caso 1 (Mónica)

El Giro de la empresa es maquila de confección, años de operación más de 30, empresaria edad 55 años, lugar de origen Ciudad de México, estudios carrera técnica, licenciatura y diplomado en diseño de modas, mercado al que está orientada su empresa, confección a la medida, diseño de modas y patronaje.

Mónica, narra, que al inicio instaló un taller de maquila, donde fabricaba ropa de trabajo y pantalón de mezclilla; en esta primera fase solo duró 2 años, ya que, para finales de los años 1980 la industria de la maquila entró en recesión y tuvo que cerrar.

Para 1990, Tehuacán experimentó un auge inusual en el sector de la maquila, provocando que los trabajadores comenzaran a obtener sueldos más altos que la media nacional, lo que permitió que algunos de los ejecutivos que desempeñaban funciones gerenciales en las grandes empresas maquiladoras se hicieran de recursos que les ayudaron a iniciar sus propias empresas.

Según Mónica, se puede hablar de un antes y un después del rubro de la confección en Tehuacán, el antes estaba conformado por grandes empresas que fabricaban

para empresas trasnacionales y mantenían altos estándares de calidad, favoreciendo la preparación de los operarios y la especialización en la producción de ropas de mezclilla.

La tabla 9 resume la narrativa de Mónica a partir de su descripción de cómo era la situación de Tehuacán antes y después de la confección de prendas:

Tabla 9
La industria de la maquila en Tehuacán Puebla (1996 – 2021)

	Antes	Hoy en día
Origen del capital	Oligárquico	Una porción deriva de los empleados de las empresas que cerraron en el 2000
Tamaño y número de empresas	Grandes empresas INEGI 1996, Número de empresas 33	INEGI 2006, Número de establecimientos 61 ¹⁸
Condiciones laborales	Salarios altos con prestaciones (el salario oscilaba entre \$600 a \$800 semanales versus \$361.76 vigente en Puebla localizada en la zona C Vera (2010)	Salarios bajos en algunos, casos sin prestaciones, prevalece el destajo Salario El sueldo promedio para un operario de producción \$4,379 ¹⁹
Capital Humano	Su formación provenía del Know How de las empresas trasnacionales (Levi Strauss, Calvin Klein, Tommy Hilfinger)	A partir de lo aprendido se ha venido fortaleciendo con la experiencia de los trabajadores
Marcas y diseños	Las marcas y diseños pertenecían a las empresas trasnacionales (Sara lee, Gap, Polo Ralph Lauren, entre otros)	Las marcas pertenecen a las empresas locales y tienen reconocimiento a nivel nacional (Ciclón, Oggy Jeans, Furor)
El entorno social	Índice delictivo del fuero común 2015 Total de delitos 2,465	Índice delictivo del fuero común 2021 Total de delitos 3,667 ²⁰

Fuente: Fuente: Elaboración propia a partir de lo narrado por Caso 1 (Mónica)

¹⁸ Es difícil determinar la cifra exacta de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria del Vestido Canaves, (2006) en Tehuacán existían más de 300 Vera (2010).

¹⁹ *Sueldos de PL TEHUACAN en México: ¿Cuánto paga PL TEHUACAN? | Indeed.com* (sin fecha). Disponible en: <https://mx.indeed.com/cmp/PL-Tehuacan/salaries>.

²⁰ No existen datos referenciados para ese periodo, pero de 2015 a 2021 el número de delitos ha crecido 48.7% Fiscalía General del Estado de Puebla (2022) User, S. (sin fecha) *Incidencia delictiva por municipio*. Disponible en: <https://fiscalia.puebla.gob.mx/index.php/informacion-socialmente-util/incidencia-delictiva-por-municipio#>.

4.1.1 El test de las espirales dinámicas Caso1(Mónica)

Como ya se mencionó en el inciso 2.9 de este trabajo, el test de las espirales dinámicas está organizado en 8 niveles, que miden el grado de interacción social que poseen los individuos, la Tabla 10 mide la puntuación alcanzada por el Caso 1:

Tabla 10
Puntuación del Test de las espirales dinámicas Caso 1

Nivel ²¹	2	3	4	5	6	7	8
Perfil	Tribal	Egocéntrico	Normativo	Racional	Pluralismo	Integrador	Sistémico
Caso 1 Puntuación	14	16	18	26	28	23	25

Fuente: Elaboración propia

Lo primero que se puede observar, es que la mayor puntuación se obtuvo en el nivel 6 (28 puntos), que corresponde a una persona que interpreta al mundo de forma holística, que es tolerante, que se preocupa por escuchar a los demás, que actúa pensando en la comunidad, y que ha alcanzado sus metas; la segunda mayor puntuación la obtuvo en el nivel 5 (26) Racional, que la ubica como un líder que se preocupa por destacar, a nivel macro con un fuerte ascendente hacia el capitalismo y a nivel micro, con un enfoque centrado en sí mismo; por último la tercera puntuación más alta la tuvo el nivel 8 (25 puntos) que corresponde al perfil sistémico, que la ubica en la parte más alta de la espiral, y que caracteriza a las personas que tienen la capacidad de armonizar con los demás, aprenden de cualquier manera, y contribuyen al cambio, y a la forma de aprender de los demás.

4.1.2 El Capital Humano del Caso 1 (Mónica)

Según Mónica, la organización del trabajo de maquila de confección en Tehuacán ha experimentado una dinámica de mejora continua, que aglutina la experiencia, y la experticia de sus trabajadores, esto ha permitido que Tehuacán sea considerado

²¹ No se incluye el nivel 1 debido a que representa el nivel de supervivencia y que solo podría aplicar para niños o personas sin hogar.

como un centro regional de la moda²², ya que cuenta con todas las facilidades (mano de obra, insumos, capacidad instalada) para la confección de ropa ; prueba de ello es la existencia de empresas y capital de otros estados del país (Jalisco, Estado de México) y del extranjero, que actualmente operan en la localidad.

Asimismo, apuntó que la paga de los obreros de la maquila de la confección de Tehuacán, se encuentran por encima de la media de la región.

4.1.3 El Capital social Caso 1

En el mapa del capital social, se puede decir que no se enfrentan problemas en compartir información (proveedores de insumos, procedimientos de fabricación, etc.) los empresarios confían en que sus acciones son correspondidas por el grupo de manera informal, y se mantiene una dinámica de espíritu de cuerpo que contribuye a la productividad a partir de la calidad de la información que se comparte.

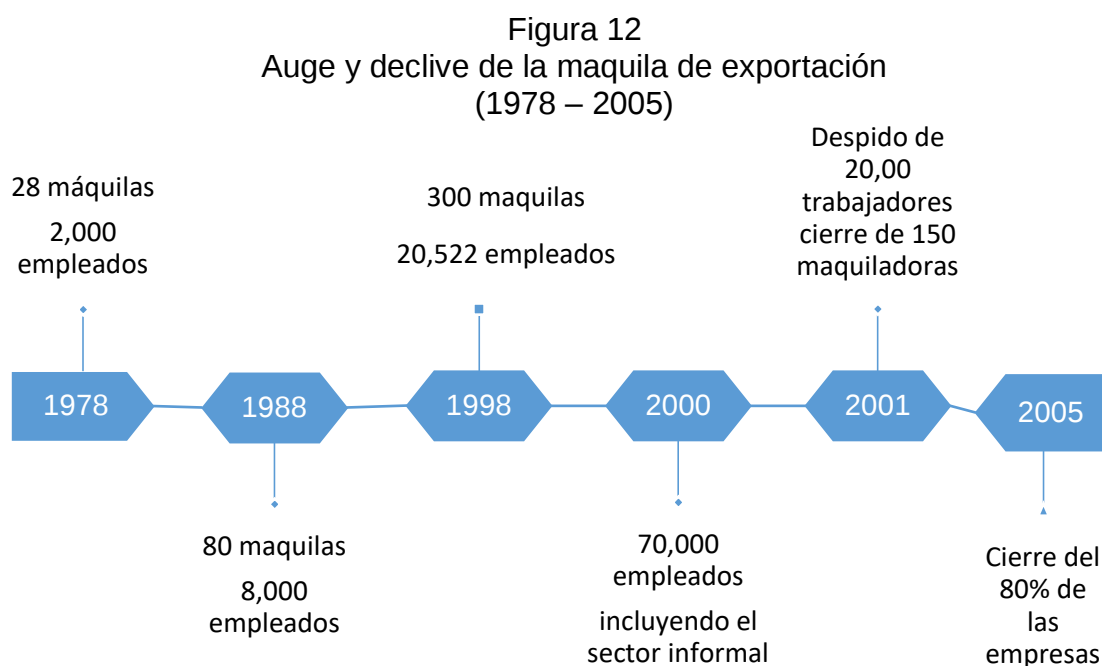
4.2 Caso 2 (Eduardo)

El giro de la empresa es la maquila de confección, años de operación 15, empresario 37 años, lugar de origen Tehuacán Puebla, escolaridad licenciatura y maestría en negocios, ambas las cursó en Tehuacán; la orientación de la empresa es hacia la maquila de exportación, esta forma de operación puede ser de distintas formas, las más usuales son: 1) Venderle a un intermediario que actúa como bróker que atiende a las grandes empresas maquiladoras; 2) la segunda es la unión de varios maquiladores que trabajan para otra empresa más grande que atiende de forma directa a la empresa trasnacional; 3) la tercera es conseguir directamente un contrato de maquila en el extranjero, está es la menos usual debido a que los requerimientos de volumen de producción de las cadenas extranjeras excede el potencial de producción de las empresas medianas y pequeñas, en todos los casos

²² De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria del Vestido la secretaria de economía estatal Olivia Salomón anuncio la formación de 6 Clústeres en el estado de Puebla, destacándose el de la industria textil y la confección mismo que generara más de 1760 empleos.

señalados los requerimientos de calidad son altos, debido a su orientación Premium dentro del mercado de los Jeans.

Según Eduardo la maquila de confección comenzó a tener un crecimiento importante a partir de 1980, para 1998 se encontraba en pleno auge alcanzando su mayor crecimiento en el año 2000, para el 2005 el 80% de las empresas habían cerrado en Tehuacán, ver figura 12.



Fuente: Castillo (2020:710)

Eduardo, comenta que, en Tehuacán se ha venido desarrollando una nueva clase de empresarios que provienen de los que antes eran los jefes de línea de las grandes maquiladoras; los nuevos empresarios y sus empresas, se apoyan en pequeños talleres domésticos para sacar su producción; esto ha provocado la reducción en la edad en que se empieza a trabajar y el deterioro de la relación familiar, debido a que los integrantes más jóvenes del núcleo familiar, no respetan la autoridad de sus padres y buscan apoyo en sustancias enervantes que les permitan soportar las jornadas de trabajo.

Según Eduardo, este cambio en el clima laboral ha deteriorado el entorno social incrementando el consumo de drogas y la inseguridad²³.

Por último, Eduardo comentó, que existen asociaciones como la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación y la Cámara Nacional de la Industria del Vestido que aglutinan a los empresarios de la industria y les ofrecen cursos de capacitación, bolsa de trabajo e información sobre la industria del vestido.

4.2.1 El test de las espirales dinámicas Caso 2 (Eduardo)

Al igual que con el Caso 1 a Eduardo se le aplicó la prueba de las espirales dinámicas de Graves, con el propósito de conocer su nivel de interacción social; las deducciones obtenidas se señalan en la Tabla 11:

Tabla 11
Puntuación del Test de las espirales dinámicas Caso 2

Nivel	2	3	4	5	6	7	8
Perfil	Tribal	Egocéntrico	Normativo	Racional	Pluralismo	Integrador	Sistémico
Caso 2 Puntuación	11	12	17	35	44	20	1

Fuente: Elaboración propia

En la prueba, Eduardo alcanzó su mayor puntaje en el nivel 6 (44 puntos), esto lo ubica como un empresario que ha podido alcanzar sus metas, que tiene una visión ecológica del mundo que lo rodea, y que piensa en los demás cuando realiza la toma de decisiones; la segunda mayor puntuación es para el nivel 5 (35 puntos), lo que indica su interés por la tecnología, la ciencia, tener hambre por el dinero y un gusto por dominar y manipular los recursos de la empresa, por último su tercer mayor puntuación la obtuvo en el nivel 7 (20 puntos), que lo cataloga como alguien con la capacidad de comunicarse con personas en varios niveles para obtener lo que desea de manera más rápida y efectiva.

²³ De acuerdo con cifras del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (2021), *Reportes de incidencia delictiva 2021*, el municipio de Tehuacán es el que encabeza la lista de las localidades con mayor índice delictivo del Estado de Puebla en lo que va del 2021.

4.2.2 El Capital Humano Caso 2

La producción de prendas orientadas al mercado de exportación conlleva estándares de calidad altos (evitar el teñido en ciertas partes de la prenda, agentes antirredepositantes, calidad de confección, etc.), esto ha favorecido a una mejora continua en el sistema de trabajo y la especialización de los recursos humanos; asimismo la retribución del trabajo se ve beneficiada por un mejor salario producto, de que el precio de las prendas se cotiza principalmente en dólares americanos, que ofrece el beneficio en la caída del valor de la moneda nacional versus la extranjera; por ejemplo cuando el país exportador deprecia su moneda, la empresa que exporta recibe un doble beneficio por una parte la depreciación de la moneda abarata el precio de su producto en el extranjero, asimismo los dólares recibido producen una mayor cantidad de moneda nacional.

4.2.3 Capital social Caso 2

La productividad de las maquiladoras medianas y pequeñas, se sustenta en el trabajo a destajo de pequeños talleres familiares, lo que ofrece una ventaja competitiva a este tipo de empresas.

Otro factor a considerar, es que este grupo de empresarios se conoce de tiempo atrás, esto les ha ayudado a resolver problemas de producción, ya que saben quién domina tal o cuál proceso y se consultan entre sí, cuando experimentan alguna dificultad, técnica, laboral o de cualquier otra cuestión que se relacione con la operación de sus empresas.

Asimismo, no subsiste una competencia abierta, debido a que operan en un entorno donde existe trabajo para todos, lo que ha favorecido un comportamiento racional que contribuye a mejorar la productividad, la confianza y la racionalidad del grupo.

4.3 Caso 3 (Iván)

La empresa de Iván opera diseño, mesa de corte, maquila, lavandería, empaque, marca propia, distribución y venta del producto; ha venido operando por

aproximadamente 27 años, él es un empresario joven de 30 años y representa la segunda generación de la familia que opera la empresa, lugar de origen es Tehuacán Puebla, su nivel de escolaridad es maestría en administración de empresas, la empresa opera en dos modalidades B2B y B2C²⁴.

En la percepción del entrevistado, la industria de la maquila de confección posee un profundo valor de especialización, que abarca todas las funciones de la institución, desde los operarios, mandos medios y niveles gerenciales. Las empresas se preocupan por la capacitación de sus empleados, debido a que, de ello, depende que sigan operando con rentabilidad²⁵, el costo de la capacitación es compartido entre el empleador que paga la preparación y el operario que se capacita en su horario de trabajo cuando esta esté relacionada con la labor que desempeña y fuera de su horario laboral, cuando el empleado pretenda aprender una actividad distinta a la que desempeña.

En lo que se refiere el apartado de cooperación entre empresas, la colaboración es buena, los canales de información son informales (Celular, WhatsApp), pero funcionan bien “si necesitas algo, le preguntamos al de producción y te lo consigue en 15 minutos...”; existen organismos institucionales de comunicación como la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, “pero estos solo sirven para ir a desayunar con los amigos”.

4.3.1 El test de las espirales dinámicas Caso 3

Los productos del examen de Graves se expresan en la tabla 12:

²⁴ El B2B es un modelo de negocio que consiste en los servicios que una compañía entrega a otra con el objetivo de mejorar las ventas de los productos y bienes que ofrece. Es decir, una transacción comercial entre empresas, B2C, es lo que genéricamente se conoce como e-commerce. De DocuSign, C. (2021) «B2B: ¿Qué es el Business-to-Business y por qué debes considerar este modelo de negocio para tu PYME?», *DocuSign*, 4 junio. Disponible en: <https://www.docusign.mx/blog/b2b>.

²⁵ De La Unión De Los Estados Unidos Mexicanos, C. (2023) *Ley Federal del Trabajo México 2023*. Artículo 153 – A Capítulo III BIS De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores.

Tabla 12
Puntuación del Test de las espirales dinámicas Caso 3

Nivel	2	3	4	5	6	7	8
Perfil	Tribal	Egocéntrico	Normativo	Racional	Pluralismo	Integrador	Sistémico
Caso 3 Puntuación	7	27	19	37	21	30	9

Fuente: Elaboración propia

Los resultados describen al entrevistado como una persona práctica y racional, (Nivel 5 racional 37 puntos), que lucha por su autonomía e independencia, tiene como objetivo la abundancia material y disfruta la competencia, cree en los beneficios que ofrece la ciencia y la tecnología, y respeta la autoridad que está basada en la experiencia. Es utilitario, pragmático, y orientado a resultados.

Este tipo de personalidad representa la clase media emergente, la encontramos en la industria cosmética, en la industria de la moda, representa al capitalismo de mercado, al pensamiento liberal.

Su liderazgo fundamenta en un juego ganar – ganar, en la empresa estratégica, cree en el yo autónomo, en la mutabilidad en el pragmatismo, enfocado hacia las ganancias y el éxito económico.

Su pensamiento es multiplicador, lo motiva la idoneidad y la competencia, sus valores son el éxito, el logro, el estatus, muy acordes al entorno empresarial orientado a la competencia y al cumplimiento de objetivos y metas.

Lo anterior, se ve matizado por un perfil integrador que entiende que todas las funciones de la organización de la empresa son importantes y están interconectados, en un entorno de flujos globales, redes y sistemas abiertos integradores basados en comunidades integrales; aprende a partir de un entorno de integración sistémica donde la idea es que todos ganen y esto a su vez, depende de un todo, donde todos participan y el resultando depende de la suma de las partes.

Su forma de pensamiento es sistémica, lo motiva el mérito propio y acepta y percibe que el entorno está lleno de conflictos, donde conviven valores diferentes, donde es difícil saber cuál es el correcto.

4.3.2 Capital humano Caso 3

Según el entrevistado el trabajo y la organización se puede sintetizar en la especialización en el trabajo, que va desde los niveles operativos hasta los gerenciales, la falta de lugares de trabajo en otros campos de la industria, ha provocado que la industria de la maquila atraiga a profesionistas de áreas como la ingeniería, la administración y la contabilidad, por lo que no existe carencia de personal capacitado. Es decir, la crisis que ha provocado la falta de empleo en el mercado de trabajo, ha generado que profesionales de otras áreas tengan que trabajar en el campo de la industria de la maquila.

Según Iván, la remuneración²⁶ de los trabajadores se sitúa por arriba del promedio nacional, aunque existen diferencias en cuanto a la forma en que se compone la remuneración, por una parte, las empresas grandes distribuyen el pago del trabajador entre sueldo, bonos y prestaciones, mientras que las empresas más pequeñas pagan a destajo a sus obreros y solo los empleados administrativos reciben una mezcla de salario y prestaciones.

Asimismo, Iván, señala que en la actualidad el expertise del capital humano de la maquila de confección, es producto del contacto que se produjo entre los trabajadores mexicanos y el know-how de las compañías transnacionales, en el proceso de confección y terminado de prendas de mezclilla; esta colaboración ha

²⁶ A partir del 1 de enero del 2022, el salario mínimo vigente en el país es de \$172.87, por otra parte, el salario promedio de una costurera es de \$84,000 anuales, lo que se traduce en un salario diario de \$233.33, esto, representa una diferencia del 35% con respecto al salario mínimo oficial. De Los Salarios Mínimos, C.N. (sin fecha) *Se publican en el Diario Oficial de la Federación los salarios mín...* Disponible en: <https://www.gob.mx/conasami/articulos/se-publican-en-el-diario-oficial-de-la-federacion-los-salarios-minimos-vigentes-a-partir-del-1-de-enero-de-2022>.

beneficiado a todos los participantes, por un lado, los trabajadores aumentaron sus percepciones y, por otra parte, los empresarios adquirieron personal calificado que les ha permitido competir con éxito y aumentar la rentabilidad de sus empresas.

4.3.3 Capital social Caso 3 (Iván)

La relación entre productividad, nivel de confianza y comportamiento racional del grupo se da manera informal, cuando una empresa requiere información sobre algún producto o servicio recurre a su propio personal mismo que a su vez forma parte de redes sociales donde se comparte la información.

También existen organismos institucionales que representan a los empresarios y les ofrecen servicios como cursos de capacitación, bolsa de trabajo e información relevante de la industria y de sus agremiados, tal es el caso de la CANAIVE y de la CANACINTRA.

Por último, se puede señalar que la confianza, la reciprocidad y las obligaciones correspondidas forman parte de un juego ganar – ganar, donde todos se benefician de la información que poseen las partes, misma que se ha visto fortalecida por la ventaja de operar en un mercado donde no existe la escasez de trabajo.

4.4 Caso 4 (Luis)

El giro de la empresa es la maquila de la confección, años de operación 10, empresario 45 años, lugar de origen Tehuacán Puebla, grado máximo de estudios licenciado en derecho, se ha desempeñado como líder sindical en la industria de la construcción.

De acuerdo con el entrevistado la industria de la maquila ha traído cosas positivas y negativas al municipio de Tehuacán; dentro de las positivas se pueden mencionar el efecto multiplicador del salario que reciben los trabajadores; así como el aumento de establecimientos que se emplean a esta actividad perfeccionando con ello sus técnicas de producción y aumentando la productividad, esto ha permitido que

empresas nacionales y extranjeras inviertan en la región debido a las ventajas competitivas que ofrece el municipio de Tehuacán.

Por otra parte, el lado negativo de la maquila se observa en el aumento de residuos en los mantos acuíferos, relacionados a los procesos de teñido y lavado de prendas es muy contaminante y el gobierno no ha podido implementar una política pública que logre mitigar el daño que las aguas de desecho están provocando logrado implementar un mecanismo de tratamiento de aguas residuales que permita revertir la contaminación. La primera vez que se empleó el proceso de Stone Wash para desteñir los pantalones de mezclilla fue a principios de la década de 1980, y las redes de drenaje se obstruyeron porque no podían manejar las enormes cantidades de basura que se producían todos los días en las instalaciones de maquila²⁷.

Según Luis, el incremento de talleres de maquila ha provocado que las maquiladoras más grandes se conviertan en intermediarios entre los pequeños talleres y el mercado de exportación, favoreciendo el aumento de la tercerización; Sin embargo, a partir del 1 de septiembre de 2021, México implementó una reforma que prohíbe la subcontratación de empleados, por lo que ninguna empresa puede utilizar sus propios empleados para beneficiar a otra empresa con el mismo objeto social.

4.4.1 Test espirales dinámicas Caso 4 (Luis)

Los productos del examen de Graves se presentan en la tabla 13:

²⁷ Tehuacán es un municipio donde por el número de habitantes y de acuerdo a las normas que tiene la Comisión Nacional del Agua debería de contar con una planta tratadora de aguas residuales, proyecto que ha estado en los escritorios de quienes han sido titulares del Organismo Operador del Servicio de Agua Potable y en otras dependencias gubernamentales; sin embargo, en una década no se ha concretado. Bautista, K. (2014) *Tehuacán: Sin vigilancia, descargas de aguas tóxicas de textileras – Agua.org.mx*. Disponible en: <https://agua.org.mx/tehuacan-sin-vigilancia-descargas-de-aguas-toxicas-de-textileras>.

Tabla 13
Puntuación del Test de las espirales dinámicas Caso 3

Nivel	2	3	4	5	6	7	8
Perfil	Tribal	Egocéntrico	Normativo	Racional	Pluralismo	Integrador	Sistémico
Caso 4 Puntuación	8	26	19	39	18	30	10

Fuente: Elaboración propia

El entrevistado se ubica en el ámbito racional donde los objetivos existenciales son la abundancia material, a partir de hallar las mejores soluciones en un entorno competitivo, plagado de tecnología. La autoridad se consigue a partir de la experiencia y en la presentación de pruebas que la avalen. Su perfil existencial es pragmático, utilitario, orientado a alcanzar resultados que se miden por medio de reportes financieros. Asimismo, su perfil racional se ve matizado por una orientación integral, sistémica, abierta hacia los movimientos de largo plazo que marcan tendencias, en un mundo lleno de conflictos donde conviven valores diferentes que dificultan su elección, debido a su diversidad y la amplitud de opciones.

4.4.2 Capital humano Caso 4

Incremento de la productividad a partir del perfeccionamiento en las técnicas de producción. Atracción de patrimonio nacional y extranjero que invierte en la industria de la maquila de Tehuacán, motivado por la calidad percibida de su mano de obra. Las condiciones laborales han empeorado debido a que cuando solo operaban grandes empresas estas pagaban sueldos competitivos y ofrecían prestaciones a sus trabajadores, debido a que eran exigidas por sus clientes (empresas trasnacionales), de mantener sueldos competitivos a nivel internacional, para cumplir los estándares internacionales de retribución al trabajo; en los nuevos maquiladores esto no aplica.

4.4.3 Capital social Caso 4

La productividad se ha mantenido, pero se ha incrementado la polución de las capas acuíferas debido a que los procesos de teñido y lavado de prendas son muy contaminantes, el gobierno por su parte no ha logrado implementar un mecanismo de proceso de aguas residuales que permita revertir la contaminación; no se percibe un compromiso social por parte de los empresarios para revertir este proceso, y la confianza y el comportamiento racional del grupo se reduce a los temas que tienen que ver con la operación de sus empresas.

4.5 Analisis de resultados

4.5.1 Resultados Capital Humano

En este apartado se muestra una síntesis de la información recabada en los 4 casos investigados, el orden que se sigue es el siguiente: primero se muestra la síntesis del capital humano y sus dos sub dimensiones, Trabajo y organización y Resumen y recompensa (Ver inciso 2.6 Definición de variables); en la Tabla 14 se exhiben los resultados:

Tabla 14
Capital Humano dimensiones y percepción de acuerdo al caso estudiado

	Trabajo y organización	Remuneración y recompensa	Capital humano
Caso 1	En Tehuacán se ha desarrollado una dinámica de mejora continua que aglutina la experiencia, la pericia y la experticia en el trabajo de confección de uniformes y pantalones de mezclilla.	Los sueldos y salarios de la maquila de confección están por encima de la media del mercado por ejemplo el salario promedio de un patronista es de \$11,000 pesos mensuales.	Salarios bajos en algunos, casos sin prestaciones, prevalece el destajo. A partir de lo aprendido se ha venido fortaleciendo con la experiencia de los trabajadores
Caso 2	La producción de prendas orientadas al mercado de exportación conlleva estándares de calidad altos, esto ha favorecido a una mejora continua en la organización del trabajo.	La mayoría de las transacciones son en dólares estadounidenses, lo que brinda la ventaja de la devaluación del dinero nacional sobre el dinero extranjero.	Se ha reducido la edad en que se comienza a laboral, deterioro del núcleo familiar, aumento en el consumo de drogas y en la inseguridad percibida
Caso 3	Se ha mejorado la especialización en el trabajo desde los niveles operativos hasta los gerenciales, la falta de oportunidades de inserción laboral ha causado que la industria de la maquila atraiga a profesionistas de otras áreas. Hace falta mayor capacitación, en áreas relacionadas con el idioma inglés, habilidades blandas y liderazgo.	Existe una diferencia en cuanto a la forma en que se compone la remuneración, por una parte, las empresas grandes distribuyen la remuneración del trabajador entre su sueldo, bonos y prestaciones, pero en las empresas más pequeñas el trabajador recibe la mayor parte de su pago a destajo.	La especialización en el trabajo ha mejorado en conocimientos generales la remuneración de los recursos humanos, el problema es que se pueden identificar dos formas de remuneración una estructurada a partir de las normas laborales y otra que carece de ellas.
Caso 4	Incremento de la productividad a partir del perfeccionamiento de las técnicas de producción	Efecto multiplicador del salario recibido por los trabajadores, atracción de capital nacional y extranjero que invierte en la industria de la maquila de Tehuacán.	Los sueldos en la maquila de la confección son superiores al promedio devengado en la zona de Tehuacán, pero la forma de pago ha cambiado de sueldo más prestaciones a pago por destajo.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 12, se muestra el tema de Trabajo y organización, este hace referencia al impacto que el capital humano tiene en la empresa y la administración de las empresas de maquila; todos los casos investigados coinciden en que la especialización de la mano de obra ha coadyuvado a aumentar la calidad de las

prendas y la productividad en el proceso de producción; existen carencias de capacitación en rubros distintos al de la producción, como son las relaciones interpersonales, el manejo de un segundo idioma y aspectos relacionados con trámites aduaneros y el manejo de software administrativo.

En el tema de Remuneración y recompensa, los casos investigados coinciden en que los salarios pagados se encuentran por encima de la media de la región, y la composición del pago varía en función al tamaño de la empresa, las más grandes ofrecen a sus empleados una mezcla de salario más prestaciones, mientras que las medianas y pequeñas la proporción entre sueldo y prestaciones se reduce y para las que se ubican en la informalidad el pago es solo a destajo.

Asimismo, existen coincidencia en: 1) el efecto multiplicador que tiene el salario recibido por los trabajadores; 2) en que las condiciones laborales han empeorado debido a que cuando solo operaban grandes empresas estas pagaban sueldos competitivos y ofrecían prestaciones a sus trabajadores, debido a que eran exigidas por sus clientes (empresas transnacionales), de mantener condiciones similares a las de sus empleados de otros países; 3) las nuevas condiciones bajo las que opera el capital ha favorecido el trabajo informal, permitiendo que familias enteras se constituyan en unidades de trabajo, lo que a su vez ha ocasionado el deterioro del núcleo familiar: de acuerdo con la Fiscalía General del Estado de Puebla, en el 2015, el total de delitos contra la familia fue de 240, para el 2021 el número de delitos fue de 741, lo que representó un incremento del 208.7%; por otra parte en el 2015 el número de delitos contra la seguridad sexual ascendió a 58, para el 2021 se registraron 169 delitos, esto representó un aumento del 191.3%; asimismo el total de delitos en el 2015 fue de 2,465 para el 2021 el número de delitos ascendió a 3,667, lo que representó un aumento del 32.7%, estas cifras nos dan una idea de que aunque el número de delitos se ha venido incrementando a lo largo del tiempo es en el rubro de la familia donde los aumentos registran las cifras más preocupantes.

La Tabla 15 muestra un comparativo de lo que ha venido sucediendo con los índices de delincuencia que afectan el ámbito familiar; tampoco quiere decir que esto se deba en su totalidad al rubro de la maquila de confección:

**Tabla 15 Incidencia delictiva varios rubros
Tehuacán Puebla 2015 -2021**

Tipo de delito	2015	2017	2019	2021
Delitos contra la familia	240	442	651	741
Delitos contra la seguridad sexual	58	79	138	169

Fuente: Fiscalía del Estado de Puebla (2022)

4.5.2 Resultados Capital Social

La segunda síntesis que se muestra es la del capital social y su convergencia con los temas de: 1) Productividad, 2) Nivel de confianza en el grupo y 3) Comportamiento racional en el grupo. La productividad es un indicador que valúa el monto de productos y servicios producidos en relación con el número de insumos utilizados²⁸, entre menor sea el número de rechazos mayor será el indicador de productividad, uno de los elementos que intervienen para que el indicador de productividad aumente es la reducción de rechazos en el proceso, pero cuando el tipo de proceso cambia de forma constante, la adaptación al nuevo proceso depende de la velocidad con que se recibe la información para modificar el proceso, esto sucede en la industria de la maquila donde los cambios en la moda provocan que los procesos de teñido y acabado de las prendas cambien de forma continua; una forma de reducir el efecto negativo del cambio de proceso es contar con una fuente confiable de información, esto se logra en la maquila cuando existe confianza entre los integrantes del grupo de empresarios que se comparten información sobre los nuevos procesos de producción.

²⁸ La fórmula que mide la productividad laboral es $\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Número de empleados}}$, por ejemplo si se producen 1,000 pantalones de mezclilla y se emplean 10 operarios la productividad por operario sería de 100 pantalones, pero si se produjeran 1,200 pantalones con el mismo número de trabajadores la productividad aumentaría a 120 pantalones por trabajador es decir un aumento del 20%.

El otro factor a considerar en esta síntesis, es el comportamiento racional en el grupo; este elemento se puede vincular con los dos anteriores, productividad y confianza, tal y como lo plantea Putnam (1994) cuando afirma que “la interacción se conforma como un recurso porque la estructura de esa interacción obliga a la reciprocidad, y conduce al intercambio; que permite llevar a término sus metas e intereses a un menor costo; las metas; que se organizan con miras a un fin” (Putnam, 1994 Citado por Millán y Gordon (2004: 714). La Tabla 16 muestra un resumen de la información recabada:

Tabla 16
Capital Social dimensiones y percepción de acuerdo a los casos
investigados

	Productividad	Nivel de confianza en el grupo	Comportamiento racional en el grupo	Capital social
Caso 1	La productividad se ve mejora a partir de la calidad de la información que se comparte.	Los empresarios confían en que sus acciones serán correspondidas por el grupo de manera informal	Existe racionalidad en el grupo debido a que la información que se comparte no afecta los intereses de la empresas en lo individual.	Productividad, confianza y racionalidad del grupo se ven favorecidos por la calidad de la información que se comparte.
Caso 2	El rendimiento de las empresas medianas y pequeñas se incrementan,	Existencia confianza en el grupo debido a que sobra trabajo y a la diversidad de tipos de maquila	El comportamiento racional del grupo se ve favorecido por un modelo de competencia perfecta donde no se pueden identificar jugadores dominantes	Productividad, confianza y racionalidad son favorecidas por el tipo de competencia, tipos de maquila y la cantidad de trabajo que ofrece el mercado.
Caso 3	La informalidad y las redes sociales entre mandos medios y directivos hacen más accesible la información y potencian la productividad.	La confianza en el grupo permite que las empresas actúen de forma conjunta para surtir un pedido.	La informalidad de los canales de información contribuyen en el comportamiento racional del grupo	La relación entre productividad, nivel de confianza y comportamiento racional se dan de manera informal, las cámaras se utilizan para socializar.
Caso 4	La productividad se ha mantenido, pero se ha incrementado la polución de las capas acuíferas ocasionado por los procesos de teñido y lavado de prendas	El grupo de los empresarios mantiene cohesión en torno a los temas de productividad	Existe racionalidad en el grupo de empresarios no se percibe esa racionalidad en torno a las condiciones ambientales del municipio	La confianza y el comportamiento racional del grupo se reduce a los temas que tienen que ver con la operación de sus empresas.

Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Resultados Capital Humano Capital Social y su coadyuvancia a la gestión administrativa

La tabla 17, asocia la coadyuvancia del capital social y humano en la gestión administrativa²⁹ de los casos investigados.

Tabla 17
Coadyuvancia del capital social y humano a la gestión por tipo de caso

	Capital humano	Capital Social	Gestión administrativa
Caso 1	La habilidad de los trabajadores aporta a la productividad de las empresas.	La confianza y la racionalidad en el grupo de los empresarios ayuda a aumentar la productividad	La combinación de habilidad y confianza de los integrantes de la organización laboral ha mejorado de forma significativa la manera de funcionar de las empresas de la confección.
Caso 2	Se ha reducido la edad en que se comienza a laboral, deterioro del núcleo familiar, aumento en el consumo de drogas y en la inseguridad percibida	Productividad, confianza y racionalidad son favorecidas por el tipo de competencia, tipos de maquila y la cantidad de trabajo que ofrece el mercado.	La rentabilidad de las empresas se incrementa en parte en detrimento de las condiciones laborales, los empresarios se ven beneficiados de operar un mercado de competencia perfecta orientado a la comercialización de sus productos en el extranjero, pero en algunos casos no ha mejorado las condiciones laborales
Caso 3	El expertise en las labores de producción mejora la paga, en algunos casos esta se da acorde a la ley que incluye prestaciones sociales, en otros casos solo se ve reflejada en el pago a destajo sin prestaciones.	La relación entre productividad, nivel de confianza y comportamiento racional del grupo se da manera informal, las cámaras de la industria se utilizan para socializar.	La asimetría en las remuneraciones apoya a que las compañías que trabajan incumpliendo las normas legales que prohíben la tercerización y la falta de prestaciones sociales a los trabajadores.
Caso 4	Las condiciones laborales han empeorado debido a que cuando solo operaban grandes empresas estas pagaban sueldos competitivos y ofrecían prestaciones a sus trabajadores debido a que eran exigidas por sus clientes (empresas transnacionales), de mantener sueldos competitivos a nivel internacional, en los nuevos maquiladores esto no aplica.	La confianza y el comportamiento racional del grupo se reduce a los temas que tienen que ver con la operación de sus empresas.	Existen dos entornos sociales el primero apunta a compartir información sobre los procesos de producción, el segundo es informal y promueve las relaciones de tipo social entre el grupo de empresarios

Fuente: Elaboración propia

²⁹Es un conjunto de acciones coordinadas que ayudan a hacer el mejor uso de los recursos disponibles de una empresa Chiavenato (2006).

Desde el punto de vista del proceso administrativo³⁰, el recurso humano se relaciona de forma inmediata con la administración de las compañías, en especial en lo que se refiere a segmentación del trabajo y la acoplamiento de actividades.

En la óptica empresarial, resulta más sencillo organizarla cuando todos saben lo que tienen que hacer, que iniciar la fase de organización con el proceso de capacitación de los trabajadores; esto se relaciona a su vez con lo que se conoce como curva de aprendizaje³¹, Como resultado, se manifiesta una correlación inversa entre el costo del aprendizaje y la rentabilidad, lo que significa que cuanto más lento sea el aprendizaje, menor es la rentabilidad. En los casos que se han investigado, esto es lo que ha estado ocurriendo: la curva de aprendizaje de las maquiladoras de ropa se reduce significativamente cuando el personal contratado sabe lo que hay que hacer.

El otro elemento a considerar es el acervo social, y su relación con la gestión de la empresa; Chiavenato (2006), explica que es un factor que contribuye a que la dirección de una organización logre que los objetivos de la empresa se ajusten a lo planeado.

El problema que enfrenta todo director de empresa, es que no todo puede ser planeado; en este sentido existe un elemento a considerar cuando las maquiladoras de ropa toman decisiones , al que se conoce como innovación disruptiva ³²; la maquila de confección, está relacionada de forma directa con la disrupción a partir de que opera en un medio altamente cambiante la moda lo que se traduce en una

³⁰ Según algunos autores, el proceso administrativo consta de cuatro fases: planificación, organización, dirección y control. La organización implica asignar tareas a grupos que deben estar conectados entre sí y cooperar. Esta etapa está fuertemente relacionada con el conjunto de habilidades de cada empleado y los activos físicos de la empresa Chiavenato (2006).

³¹ La curva de aprendizaje de una empresa es el proceso mediante el cual adquiere experiencia e información que le permite brindar mejores resultados con menos gasto y esfuerzo. Chiavenato (2006).

³² La innovación disruptiva es un concepto, producto o servicio que irrumpe en un mercado ya existente y posicionado, o crea un segmento completamente nuevo mediante mayor tecnología o modelos organizacionales novedosos. Terreros, D. (2023) «Innovación disruptiva: qué es y 10 ejemplos geniales», *Hubspot*, 20 enero. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/innovacion-disruptiva>.

dinámica de cambio constante en el proceso de producción, que se ve mitigado por lo planteado por Lin Nam (2001) que dice “que el comportamiento racional de los participantes en el contexto social, permite un equilibrio natural de intereses, reduciendo las externalidades y las asimetrías” en este caso las externalidades y las asimetrías son los cambios constantes en la moda, lo que no se puede planear; que en primera instancia dificulta la toma de decisiones, pero que se ve mitigado por lo señalado por Putnam (1994) cuando estipula que al igual que el acervo humano y físico, el patrimonio social, facilita el establecimiento de normas que mejoran la eficiencia a través del eslabonamiento de acciones coordinadas.

En otras palabras, la disrupción y el cambio dificultan la gestión de la organización, mientras que el acervo social con la ayuda de las normas de trabajo social, reduce esta dificultad, mejorando la eficacia y la utilidad de las empresas.

A partir de lo anterior, se puede decir que en Tehuacán ha venido sucediendo algo que nadie planeó, que nadie imaginó, y es que se ha venido configurando, una dinámica que ha permitido, que algunas empresas de maquila se configuren de forma distinta al esquema tradicional de producción, tal y como lo relatan los casos 1 y 3, cuando afirman que están llevando a cabo, labores de patronaje, diseño, marca propia y distribución, es decir estas empresas, han evolucionado de la maquila, a un modelo de negocio más sofisticado, donde el nivel de confianza, la reciprocidad y el comportamiento racional, han ayudado en este desarrollo.

4.5.4 La gestión administrativa y el Test de las Espirales Dinámicas

Por último, la Tabla 18, muestra la correspondencia que existe entre los tipos de liderazgo, motivación, valores y carácter existencial de los casos investigados y su relación con la gestión administrativa.

Tabla 18
Correlación entre la gestión administrativa y las espirales dinámicas

	Características	Tipo de liderazgo	Régimen motivacional	Valores	Carácter existencial	Gestión administrativa
Caso 1	Promueve un sentido de comunidad Abraza la diversidad y el multiculturalismo. Promueve la igualdad de género, No margina a nadie Decide por consenso	Facilitador sensible red social	Afiliación	La comunidad	Personalista	La gestión está orientado hacia la pluralidad, lo que concuerda con la escuela humanista que pone énfasis en las personas que trabajan dentro de la organización
Caso 2	Enfoque global Sensibilidad Mejora grupal Resultados Competitivo Integrador Ganar – Ganar	Estratégico Pragmático orientado a resultados	Independencia	Materiales, el éxito, logro, estatus	Materialista	Se ha notado una inclinación hacia la educación sistémica que sugiere la identificación de la relación que existe entre las distintas áreas funcionales de la empresa y como se relacionan entre sí.
Caso 3	Pragmático, autonomía, independencia, tiene como objetivo la abundancia material, disfruta la competencia, cree en la ciencia, la tecnología y respeta la autoridad que se fundamenta en la experiencia	Integral, sistémico, abierto al cambio, Estratégico Pragmático	Independencia, orientado al cambio	Integración, el éxito, el estatus	La percepción del cambio	Se observa la teoría de la organización orientada hacia la racionalidad, el hombre administrativo, que se concentra en la búsqueda de resultados que maximicen el beneficio de la organización.
Caso 4	Grandioso, impulsivo Cohesivo Competitividad Búsqueda del éxito Practicidad Las fallas provienen del exterior, pelea agresivamente	Impulsivo, agresivo, relaciones de poder	De supervivencia	Poder, control	Centrado en sí mismo	Percibe al hombre que se enfoca en encontrar resultados que maximicen las ganancias de la organización, de acuerdo con la teoría de las organizaciones orientadas hacia la racionalidad y los objetivos.

Fuente: Elaboración propia

Haciendo una síntesis de los datos de la tabla 16, se observa que existen coincidencias en el tipo de liderazgo (estratégico), régimen motivacional (independencia) y Valores (éxito, estatus) en los casos 2 y 3, que a su vez se ve reflejado en una gestión administrativa acorde a las escuelas de pensamiento sistémico matemático que también coinciden con su formación académica en el área de la gestión de las organizaciones.

Los casos 1 y 4 muestran las coincidencias se en el carácter existencial (personalista) que a su vez se ve reflejado en una gestión que hace énfasis en la manera de dirigir una compañía.

4.6 Discusión sobre los apartados del capital social y humano.

Como se ha podido observar en este capítulo los trabajadores a lo largo de su trayectoria laboral van acrecentando su pericia y habilidad para el trabajo misma que a largo plazo les reditúa un beneficio en su remuneración; lo anterior contrasta con lo que refieren los casos de estudio: **Caso 1** “...Los sueldos y salarios de la maquila de confección están por encima de la media del mercado...”; **Caso 2** “...El precio de las prendas se cotiza principalmente en moneda extranjera³³...”, lo que ofrece el beneficio de la depreciación de la moneda nacional versus la extranjera, lo que a su vez se ve reflejado en una mejor remuneración para los trabajadores; **Caso 3** Existe una diferencia en cuanto a la forma en que se compone la remuneración, por una parte, las empresas grandes distribuyen la remuneración del trabajador entre su sueldo, bonos y prestaciones, pero en las empresas más pequeñas el trabajador recibe la mayor parte de su pago a destajo; **Caso 4** El conocimiento y reconocimiento de la eficacia de la recursos humanos en la confección de prendas en Tehuacán ayuda a atraer inversiones nacionales y extranjeras, lo que a su vez aumenta la compensación de los trabajadores.

La suposición de que los recursos humanos pueden verse a manera de un proceso en el que los trabajadores invierten en su educación con el propósito de incrementar el rendimiento de las firmas y así obtener una mayor rentabilidad económica: **Caso 1** Los sueldos y salarios de la maquila de confección están por encima de la media del mercado; **Caso 2** La producción de prendas orientadas al mercado de exportación conlleva estándares de calidad altos, esto ha favorecido a una mejora continua en la organización del trabajo; **Caso 3** La especialización en el trabajo ha mejorado en forma habitual la remuneración de los trabajadores, el problema es que se pueden identificar dos formas de remuneración una estructurada a partir de

³³ Los Jeans Tommy se venden a un precio que fluctúa entre £100 a £130

las normas laborales y otra que carece de ellas; **Caso 4** Incremento de la productividad a partir del perfeccionamiento de las técnicas de producción.

Según Forero (2018) “las causas por las que los grupos sociales llegan a involucrarse son variadas y van desde la economía, la política o la educación”, esto ayuda a explicar los mecanismos culturales que determinan el comportamiento de los grupos sociales”. Forero (2018: 47); en este contexto, Parsons (1951), señala que: “los grupos sociales y su funcionamiento como organizaciones sociales operan con el fin de sobrevivir y reproducirse en una dinámica donde las normas sociales funcionan con el propósito de generar beneficios que explican las regularidades y los comportamientos repetidos”, (Parsons 1951, Citado por Forero 2018: 51).

Este planteamiento teórico sirve de base para explicar lo que ha venido sucediendo en Tehuacán, con el grupo de empresarios de la maquila donde un marco utilitario orientado hacia el rendimiento del capital físico, se ha entrelazado con un ambiente de acervo social y la habilidad de los recursos humanos; lo anterior se puede contrastar con lo expresado en los casos de estudio: Caso 1, la productividad, la confianza y la racionalidad del grupo se ven favorecidos por la calidad de la información que se comparte; en el Caso 2, la productividad, la confianza y la racionalidad son favorecidas por el tipo de competencia, los tipos de maquila y la cantidad de trabajo que ofrece el mercado; Caso 3 La informalidad de los canales de información contribuyen en el comportamiento racional del grupo, las cámaras de la industria se utilizan para socializar; Caso 4 La confianza se reduce a los temas que versan sobre el trabajo de las corporaciones.

En este tenor se discute lo planteado por Lin Nan (2001) y su tesis sobre la inversión que el grupo social realiza en redes sociales con el deseo de conseguir un dividendo sobre la información compartida, de manera que el acervo social se transforma en un activo que genera conexiones entre los individuos, y se constituye en un recurso donde el que los posee, ejerce influencia sobre los demás, por lo que para que el capital social tenga un efecto positivo, los recursos deben ubicarse en sitios estratégicos donde el acceso se logre a través de lazos sociales; por lo que el valor

de las mallas sociales radica en que: 1 facilitan el flujo de información, reduciendo la asimetría en la información; 2 colocan a sus participantes en una mejor posición con respecto a los actores que poseen un papel importante en la toma de resoluciones; 3 los lazos mutuos de los individuos pueden ser entendidos como credenciales en la participación de otras redes; 4 los entramados sociales vigorizan la afinidad y las creencias de quienes participan.

4.7 Discusión sobre el territorio y la espacialidad

Según Montero (2018), el espacio puede geometrizar a partir del desarrollo industrial y la adopción de nuevas tecnologías, que dan como resultado que el territorio se adapte a su entorno económico de manera oportuna a medida que cambian la cultura y los sistemas de valores; Además, Montero destaca La producción del espacio (1974) del filósofo y sociólogo francés Henry Lefebvre, en el que se hace una reflexión sobre el espacio a partir del marxismo y su representación social.

Ramírez (2003) argumenta que la modernidad, iniciada con la revolución industrial, aceleró el desarrollo de las edificaciones, favoreciendo el aumento de la actividad industrial, y la construcción de una contradicción insalvable entre el acopio de capital y la desigualdad en la sociedad, afirma que la globalización ha venido a agudizar las desigualdades sociales y territoriales a pesar de los progresos en ciencia y tecnología.

Por lo que se puede decir, que el municipio de Tehuacán, se encuentra en el centro de una convergencia como la que señalan Lefebvre, Ramírez y Montero, donde el territorio ha sufrido una transformación que lo ha llevado a un cambio de cultura y sistema de valores, provocada por la expansión industrial de diferentes rubros como el embotellado de bebidas, la industria avícola, y la maquila de confección, acelerando con ello la acumulación de capital, para unos cuantos capitalistas o empresarios, y aumentando la desigualdad social entre la población.

Conclusiones

Al inicio de esta tesis se propuso investigar, los elementos, que llevaron a un grupo social (empresarios de la maquila de confección), adoptar un comportamiento distinto al que se podía esperar, (dejar de invertir cuando la demanda de un producto desciende de forma repentina), ya que por causas ajenas a su control, la demanda del servicio que ofrecían a compañías trasnacionales de la industria de la moda, comenzó a descender a partir del año 2000, contrario a lo esperado, este grupo optó por aprovechar lo aprendido por los trabajadores (capital humano), que se habían ido formando con los estándares de calidad de los mayores fabricantes de Jeans del mundo, y las relaciones que se habían ido, construyendo entre ellos (capital social), para lograr un efecto de sinergia, que les permitió competir con éxito, en un mercado distinto al de la maquila de exportación.

A partir de lo anterior, se planteó la hipótesis, de sí el capital humano adquirido por los trabajadores de la maquila, más las relaciones de confianza entre el grupo social (empresarios), fue suficiente para la formación de una dinámica de aglomeración, apoyada entre otras cosas, en la teoría de Hirschman (1986), que implica que el capital social sea un componente de la memoria histórica cultural que crea un nuevo crecimiento cuando se dan las circunstancias propicias, es decir esa memoria de capital social ya existía en Tehuacán de tiempo atrás, y fue la caída de la demanda del servicio lo que reavivó su potencial.

Teniendo esto en cuenta, se pueden señalar lo siguiente:

En primer término, el modelo explicativo presentado en el capítulo I, plantea que la gestión administrativa de dos activos intangibles, el acervo social y los recursos humanos ayudaron a que los empresarios de la maquila logaran diferenciarse de la competencia y esto a su vez les permitió sobrevivir y competir con éxito en el sector de la confección nacional, esta afirmación se puede sustentar en dos vertientes lo que dice la teoría y lo que sucedió en Tehuacán, empezamos por el acervo social, y los paralelismos de confianza y reciprocidad en los empresarios de Tehuacán, según los casos estudiados, datan de antes del desplome bursátil y en su mayoría se daban en un ambiente de informalidad que permitió que se

convirtieran en un activo intangible de gran valor que, a diferencia de los activos físicos, aumentó con el uso y creó una memoria que permaneció en la comunidad hasta que las condiciones económicas fueron favorables para su uso.

Bourdieu (1986), señala que el acervo social es una acumulación de recursos y potenciales disponibles a los que se puede acceder a través de una red, que se establece desde una membresía de grupo, en función a un bien común; por otra parte, los casos estudiados refieren la existencia de asociaciones que aglutinan a los empresarios de la maquila, donde la instrumentalización de la relación se utiliza en resolver problemas que atañen la marcha de las organizaciones.

Por su parte, Sosa y Blanchard (2017), Comparan, por ejemplo, las diferencias entre Estados Unidos y México, y plantean la hipótesis de que las naciones donde se respeta el estado de derecho tienen un mayor capital social; sin embargo, los casos estudiados indican que las autoridades locales desconocen la aplicación de las normas legales más importantes, incluidas las relativas a la salvaguarda del medio ambiente y las retribuciones de los trabajadores, contradiciendo así lo planteado por Sosa y Blanchard y corroborando lo señalado por Castañeda (2015) y su trabajo sobre los empresarios en México y los privilegios que reciben por parte del gobierno.

El otro activo intangible al que se refiere el modelo explicativo de la tesis es el capital humano, para Becker (1983), el capital humano supone al trabajador como un agente racional que de forma anticipada decide invertir en su educación; en ese sentido Becker argumenta que la racionalidad de la decisión se sostiene en aspectos como la relación invertida entre el despido y el grado de preparación del trabajador, o el sesgo positivo en la distribución del ingreso en los trabajadores más calificados, o en la retribución extra que se recibe por la productividad en el trabajo.

Los entrevistados en los casos en estudio hacen referencia a la dinámica de progreso permanente en las técnicas de fabricación a partir de la especialización de los trabajadores, y del reconocimiento que tiene Tehuacán en el ámbito doméstico

y de exportación en la maquila de prendas de vestir, y el hecho de que el salario promedio de trabajadores es mayor que el promedio nacional.

A manera de crítica, a lo planteado por Becker (1983) sobre la mejora en la retribución de los trabajadores, se puede señalar lo siguiente: en Tehuacán, se ha incrementado el número de pequeños maquiladores que utilizan como forma de pago el destajo sin prestaciones, lo que ha reducido el salario de los trabajadores, así también, el atractivo que representa el tener un ingreso mayor a la media del mercado ha reducido el tiempo en que los jóvenes inician su vida profesional, provocando con ello un deterioro en las relaciones dentro del núcleo familiar; de 2015 al 2021 el número de delitos contra la familia se incrementó un 208.7%, y para el mismo periodo de tiempo el número de delitos totales creció un 32.7%; asimismo, ha crecido la polución de los yacimientos acuíferos debido a que los procesos de teñido y lavado de prendas, son altamente contaminantes entre otras cosas por el uso de piedra pómez que tapa los drenajes.

En este contexto del capital humano, en la tesis no solo se analizó el comportamiento del capital humano a partir del expertise de los trabajadores, sino que también se utilizó la teoría de Graves (1970) y su test de las espirales dinámicas para evaluar la forma en la que los empresarios deciden, a partir de la comprensión del entorno que les rodea.

En los casos estudiados se observó la prevalencia de tres rasgos de la personalidad: el primero fue la racionalidad que se asocia con la autonomía, la independencia, la obtención de abundancia material, la búsqueda de mejores soluciones, el utilitarismo, y el pragmatismo; este rasgo estuvo presente en todos los casos. El segundo rasgo fue el pluralismo que se vincula con la toma de decisiones por consenso, dejar de lado las jerarquías, promover la igualdad de género, no marginar a nadie, promover el sentido de comunidad; este rasgo estuvo presente en dos de los casos estudiados y, por último el egocentrismo, que se relaciona con la satisfacción inmediata de los impulsos, con la lucha agresiva por obtener lo que se quiere, con asociar las dificultades a factores externos; este perfil

estuvo presente en dos de los casos estudiados. A manera de síntesis se puede decir que la racionalidad es un elemento que distingue a este grupo social y que existen dos posturas divididas, una orientada hacia la comunidad con el perfil integrador y otra más individualista con el perfil egocentrista.

El tercer elemento al que hace referencia el modelo explicativo de la tesis, es la gestión administrativa, que tiene como propósito maximizar los recursos disponibles para los negocios; en este sentido, Astoquilca (2017) plantea, que optimizar es realizar una mejor administración de los recursos con los que cuenta una empresa; por su parte Giddens (2001), aborda el tema a partir de las formas en que ha venido evolucionando la organización del trabajo, en primer lugar el Taylorismo, luego Fordismo, Toyotismo, hasta llegar a los tipos de fabricación flexible y, los ámbitos laborales no automatizados, donde los trabajadores dejan de tener un puesto de trabajo fijo Giddens (2001:493); en los casos estudiados se observan estas dos últimas formas de organización, la fabricación en lotes pequeños que cumplen características muy específicas de diseño, y los equipos flexibles de trabajo donde sus integrantes conocen todas las partes del proceso de producción, facilitando así su intercambio en armonía a los requerimientos de la empresa. En este sentido se puede decir que la producción flexible, es ideal para la maquila ya que favorece la especialización del trabajador, lo convierte en un experto del proceso, reduce el ausentismo, mejora la productividad; a manera de crítica, esta forma de organización, ocasiona la saturación de la capacidad laboral del trabajador y lo lleva a largas jornadas de trabajo, que es lo que ha venido sucediendo en Tehuacán con la maquila de confección.

El otro componente del modelo, es el riesgo inducido por la globalización, en este sentido Giddens (2001), argumenta que, si bien el riesgo solía tener fuentes y efectos reconocidos, ahora tiene un origen ambiguo y es difícil predecir sus repercusiones

Se puede decir que en Tehuacán sucedió algo parecido con la maquila de confección; la caída de la demanda fue producto de factores incontrolables,

provocando tres tipos de presión: “la primera fue una presión hacia arriba que dio lugar a que el gobierno (en este caso autoridades municipales) perdieran poder o se vieran rebasados por los cambios; la segunda es la presión hacia abajo que aumenta la marginación de los más pobres y la aparición de externalidades negativas (aumento en la tasa delictiva, contaminación del ambiente) y, por último, una presión lateral que permite la formación de nuevos mercados desvinculados de los centros del poder económico (reorientación de las empresas hacia el mercado doméstico)” Giddens (1999). En todos los casos estudiados, se encuentran los tres elementos que Giddens asocia al riesgo, quizás el menos nocivo ha sido la reorientación de las empresas hacia el mercado doméstico, que, aunque empobreció las condiciones laborales, permitió que estas subsistieran y no se perdieran las fuentes de trabajo. lealtad

Reflexión final

Se puede decir a manera de reflexión final, que los actores sociales (empresarios de la maquila), de repente se encontraron en el centro de una tormenta perfecta que debía haberlos llevado al cierre de sus empresas, pero la conjunción de la calidad de sus trabajadores y los vínculos de lealtad y concordancia que existía entre ellos, y la pericia que como administradores habían alcanzado al adoptar el Know How de las empresas a las que prestaban sus servicios, les permitió sobrevivir a lo que Giddens denomina “el riesgo de la globalización”.

Por último, los casos estudiados, presentan un primer acercamiento de lo que puede ser la base para realizar una investigación más amplia, que ubique en que otras partes del territorio nacional, está sucediendo algo similar, a lo acontecido en Tehuacán Puebla con la maquila de confección.

Referencias bibliográficas

Abello, R. (2009). “La investigación en ciencias sociales: Sugerencias prácticas sobre el proceso”, *Investigación y desarrollo* (7), pp. 208-229, Universidad del Norte, Colombia.

Astoquilca, A. (2017). “La optimización de recursos y su influencia en la gestión administrativa del gobierno regional de Tacna”, Tesis de Maestría en administración y dirección de empresas. Universidad de Tacna. Perú.

Bautista, K. (2014) *Tehuacán: Sin vigilancia, descargas de aguas tóxicas de textiles & Agua.org.mx*. Disponible en: <https://agua.org.mx/tehuacan-sin-vigilancia-descargas-de-aguas-toxicas-de-textileras>.

BBVA ESPAÑA y BBVA (2023) «¿Qué es una joint venture?», *BBVA*, 15 marzo. Disponible en: <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/joint-venture.html>.

Beck, D. (2021). Etapas del desarrollo social, En: <https://spiraldynamics.net/archives/f/stages-of-social-development>

Becker G. (1983). Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación, Madrid España: Alianza

Beltrán, J., López, J. (2018). “Evolución de la administración” *Universidad Católica Luis Amigó* Medellín. En: https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447_Evolucion_de_la_administracion.pdf

Bizberg, I. (2019). “El Fracaso De La Continuidad. La Economía Política Del Sexenio De Enrique Peña Nieto”. Colegio de México, pp 628 – 682.

Boisier, S. (1999). *Teorías y metáforas sobre el desarrollo social* “CEPAL” Santiago de Chile.

Bellingeri, M., Montalvo, E. (1982), Lenin en México: la vía Junker y las contradicciones del Porfiriato, *Revista Historias* (1), pp. 15-29, Disponible en: [ershttps://www.estudioshistoricos.inah.gob.mx/revistaHistorias/wp-](https://www.estudioshistoricos.inah.gob.mx/revistaHistorias/wp-)

Burgardt, A. (2004). “El aporte de Max Weber a la constitución del paradigma interpretativo en ciencias sociales”. VI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Buve, R. (2015). Tlaxcala y el Estado nacional en el largo siglo XIX Nóesis. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, vol. 24, núm. 47-3, julio-diciembre, 2015, pp. 31-73

Cárdenas, E. (2015). "La economía mexicana en el dilatado siglo XX 1929 – 2009" En *Historia económica general de México De la Colonia a nuestros días*. pp 544 – 593. México: El Colegio de México.

Carmagnani, M. (2015) "La economía pública del liberalismo. Orígenes y consolidación de la hacienda y del crédito público, 1857 – 1911" En *Historia económica general de México De la Colonia a nuestros días*. pp 382 – 410. México: El Colegio de México.

Carreño, M. (2019) "Lluvia polínica en la selva baja caducifolia del cerro El Picante, San José Tilapa, Puebla, valle de Tehuacán-Cuicatlán" En *Revista Mexicana de Biodiversidad*, pp 1 – 26 vol. 90, UNAM, México.

Castañeda, G. (2015). "Evolución de los grupos económicos durante el periodo 1940-2008" En *Historia económica general de México De la Colonia a nuestros días*, pp 653-685. México: Colegio de México.

Castañeda, G. (1998). "La empresa mexicana y su gobierno corporativo: Antecedentes y desafíos para el siglo XXI" *Universidad de las Américas Puebla y Alter Ego Editores*. Cholula, Puebla.

Castillo, I. (2020). *La industria del vestido en Tehuacán, Puebla. de la crisis a la reestructuración postmaquila*. en: factores críticos y estratégicos en la interacción territorial desafíos actuales y escenarios futuros. Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C, Coeditores, Ciudad de México.

Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Massachusetts y Londres: The Belknap Press of Harvard University Press.

Colmenares, E., Flores, I. (2015). "Las micro y pequeñas empresas familiares mexicanas un modelo de continuidad en un entorno globalizado". *Revista de administración y finanzas* (2). pp 313 – 329. Bolivia.

Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI). "Salarios mínimos vigentes" (diciembre 7, 2022) En: <https://www.gob.mx/conasami>.

Comparar economía países: España vs Italia 2023 (sin fecha). Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/mexico/china?sc=XE0H%3E%20> [consultado: %201%20abril%202022].

Comparar economía países: México vs China Salario Mínimo Dólares 2023 (sin fecha). Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/mexico/china?sc=XE0H>.

Collado, M. (2011). "Autoritarismo en tiempos de crisis. Miguel de la Madrid 1982-1988". *Historia y Gráfica*, Universidad Iberoamericana, (37), pp. 149-177. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/hg/n37/n37a6.pdf>

Cruzito (2020) «Tunelización», *ExoNegocios*, 2 agosto. Disponible en: <https://exonegocios.com/tunelizacion>.

Cueva, A. (2002). "El desarrollo del capitalismo en América Latina". *Siglo veintiuno editores*. Ed. (18). México.

Chavarín, R., Ríos, G, (2018) "Los diez mayores grupos económicos de México y su impacto económico" *Revista CIMEXUS Vol. XIII, (2)* pp. 175-199.

Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*, Séptima Edición "McGraw Hill" México.

De DocuSign, C. (2021) «B2B: ¿Qué es el Business-to-Business y por qué debes considerar este modelo de negocio para tu PYME?», *DocuSign*, 4 junio. Disponible en: <https://www.docusign.mx/blog/b2b>.

De La Unión De Los Estados Unidos Mexicanos, C. (2023) *Ley Federal del Trabajo México 2023*.

De Los Salarios Mínimos, C.N. (sin fecha) *Se publican en el Diario Oficial de la Federación el salario mín...* Disponible en: <https://www.gob.mx/conasami/articulos/se-publican-en-el-diario-oficial-de-la-federacion-los-salarios-minimos-vigentes-a-partir-del-1-de-enero-de-2022>.

De Población, C.N. (sin fecha) *Índices de marginación 2020*. Disponible en: <https://www.gob.mx/conapo/documentos/indices-de-marginacion-2020-284372>.

Díaz, H. Corona, M. Mayett, Y. (2013). Los retos de las empresas familiares ante su continuidad: caso Tehuacán. *Revista internacional administración & finanzas* (6). México.

Díaz, H. Mayett, Y. (2011). Diagnóstico, gestión y evolución de las empresas familiares en Tehuacán. XVI Congreso internacional de contaduría administración e informática. México.

Dueñas, C.M. (2022) «Qué es el Programa Pitex y cuál fue su importancia para las cadenas de valor en México», *drip/c*, 10 julio. Disponible en: <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/blog/programa-pitex>.

Fukuyama, F. (2003), "Capital social y desarrollo: la agenda venidera". En: *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe en busca de un nuevo paradigma*. CEPAL, Universidad de Michigan, Santiago de Chile.

Forero, T. (2018), "Normas sociales", En *Conceptos clave en ciencias sociales Definición y aplicaciones Jorge Ramírez Plascencia Coordinador*, Universidad de Guadalajara pp. 47 – 64.

García del Junco, J., Álvarez, P., Reyna, R. (2007), *Características del Emprendedor de Éxito en la Creación de PYMES Españolas Estudios de Economía*

Aplicada, vol. 25, núm. (3), pp. 951-974 Asociación Internacional de Economía Aplicada Valladolid, España.

Garzón, F. R. (2002). "Cómo elaborar una entrevista". Recuperado a partir de: <http://www.buyteknet.info/>.

Giddens, A. (1999). "Un mundo desbocado: los efectos de la globalización en nuestras vidas" *Traducido por Pedro Cifuentes*, Alianza Editorial (2005).

Giddens, A. (2001). "Sociología". *Alianza Editorial*. Cuarta edición. España.

Gómez, Ma. (2016). "Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia". *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), pp. 131-153.

Gómez, Ma. (2004). "El desarrollo de la industria de la maquila en México Problemas del Desarrollo". *Revista Latinoamericana de Economía*, vol. 35, núm. 138, 2004, pp. 57-83 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México

Graves, C. (1970). "Levels of Existence: An Open System Theory of Values." *Journal of Humanistic Psychology*, Fall 1970, Vol. 10, No. 2, p. 131-155.

Hausberger, B. (2015) "La economía novohispana, 1519-1760" En *Historia económica general de México De la Colonia a nuestros días*. pp 41 - 86 México: El Colegio de México.

Heat C. Hilaria J. (1982), *La lucha de clases: la industria textil en Tlaxcala*, México, ediciones El Caballito.

Herreros, O. (2017a) «La marginación a lo largo del tiempo: cálculo del Índice de Marginación Absoluta (IMA) para las entidades federativas de México, 1970-2010», *Economía Teoría y Práctica*, p. 3. Disponible en: <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/462017/pelaez>.

Hirschman, A. (1986) "El avance de la colectividad. Experimentos populares en América Latina, *Fondo de Cultura Económica*. México.

immex que es - Google Search (sin fecha). Disponible en: <https://www.google.com/search?q=immex+que+es&oq=immex&aqs=chrome..69j0j512l9.3883j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.

Instituto nacional de estadística y geografía, (INEGI) (2020). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)*, México.

Instituto nacional de estadística y geografía, (INEGI) (2020). Programa de la industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación (IMMEX) - 2007 en adelante, México.

Juárez, S., (2019). "Estudio Cuasiexperimental de Imagen Pública en Mypes de Tehuacán y la Región". *Relayn* 3 (2). México

Kirzner, I. (1998). *El empresario*. Revista Libertas 29 Instituto Universitario ESEADE. En: www.eseade.edu.ar.

Kuntz S., Liehr R., eds. (2013). *Estudios sobre la historia económica de México Desde la época de la independencia hasta la primera globalización*. México Iberoamericana, Vervuert.

Kuntz S., coord. (2015). *Historia económica general de México De la Colonia a nuestros días*. México: El Colegio de México.

Ley Federal del Trabajo (mayo 18, 2022). Artículo 153, *Capítulo III BIS De la Productividad, Formación y Capacitación de los Trabajadores*. En: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>.

Lin Nam. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Nueva York: Cambridge University Press, *Structural Analysis in the Social Sciences*.

López, G. (2018), "Capital Humano", En *Conceptos clave en ciencias sociales Definición y aplicaciones Jorge Ramírez Plascencia Coordinador*, Universidad de Guadalajara, pp. 169-190.

López, G. Wilmer O. (2013) "El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa" *Educere*, vol. 17, núm. 56, pp. 139-144 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.

Márquez, M. (2012), "Limitantes institucionales del capital social comunitario" En *Las ciencias sociales en la actualidad Un acercamiento multidisciplinario*, pp 241 – 257 México Universidad Nacional Autónoma de México.

Martínez, P. (2006), El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, núm. 20, pp. 165-193 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.

Maslow, A. (1943). "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, (50) pp. 370-396.

Millán, R. Gordon, S. (2004), "Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas". *Revista mexicana de sociología*, año 66, núm. 4. pp 711 – 747.

Miño, M. (2015) "Las ciudades novohispanas y su función económica, siglos xvi-xviii" En *Historia económica general de México De la Colonia a nuestros días*. pp 152 - 183 México: El Colegio de México.

Montero, J. (2018) "Espacio", En *Conceptos clave en ciencias sociales Definición y aplicaciones Jorge Ramírez Plascencia Coordinador*, (Universidad de Guadalajara 2018, pp. 81-102.

Pacheco, Y. (2021). "El 80% de las empresas maquiladoras en la informalidad", *Municipios* En: <https://municipiospuebla.mx/nota/2021-11-01/tehuac%C3%A1n/el-80-de-empresas-maquiladoras-en-tehuac%C3%A1n-en-la-informalidad-canaive>

Porter, M. (1998): "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, 76 (6), pp. 77- 90. Estados Unidos.

ProNaF (sin fecha). Disponible en: https://bivir.uacj.mx/bivir_pp/cronicas/pronaf.htm.

Putnam, D. (1994), Para que la democracia funcione. Tradiciones cívicas en Italia. Caracas: Galas.

Ramírez, B. (2003), "Modernidad, posmodernidad, globalización y territorio", *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco/Miguel Ángel Porrúa*. México.

Riguzzi (2015), "México y la economía internacional, 1860-1930" En *Historia económica general de México De la Colonia a nuestros días*. pp 411 – 446. México: El Colegio de México.

Robles, B. (2011), *La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico*, "Cuicuilco, (52), septiembre-diciembre, pp. 39 – 49". México.

Rodríguez, A.T. (2023) «Coeficiente de Gini, el detector de la desigualdad salarial», *BBVA NOTICIAS*, 10 febrero. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/coeficiente-gini-detector-la-desigualdad-salarial>.

Romero, O. (2006), "La violencia como fenómeno social. El linchamiento en San Miguel Canoa, Puebla, México, UAT, Coltlax, Conacyt.

Rouquié, A., (1994). Burguesías y Oligarquías. Siglo Veintiuno Editores. América Latina, Introducción al Extremo Occidente, pp. 129 -153.

Sánchez, E. (2015) "El desempeño de la economía mexicana, 1810-1860: de la colonia al estado-nación" En *Historia económica general de México De la Colonia a nuestros días*. pp 296 – 326. México: El Colegio de México.

Schumpeter, J. A. (1967). Teoría del desenvolvimiento económico. Cuarta Edición, Fondo de Cultura Económica, México D.F. —. (1968). Capitalismo, Sociedad y Democracia. Segunda Edición, Aguilar, S.A. De Ediciones, Madrid.

Secretaría de Economía - Fomento a la producción y las exportaciones (sin fecha). Disponible en: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/fomento-a-la-produccion-y-las-exportaciones>.

Sueldos de PL TEHUACAN en México: ¿Cuánto paga PL TEHUACAN? | *Indeed.com* (sin fecha). Disponible en: <https://mx.indeed.com/cmp/PL-Tehuacan/salaries>.

Sosa, L., Blanchard, C. (2017). "Capital social en México y Estados Unidos: coincidencias y discrepancias" En *Capital social en México y Estados Unidos* pp 27 – 53. México Plaza y Valdés Editores.

Tehuacán: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública | Data México (sin fecha). Disponible en: <https://datamexico.org/es/profile/geo/tehuacan#economy>.

Terreros, D. (2023) «Innovación disruptiva: qué es y 10 ejemplos geniales», *Hubspot*, 20 enero. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/innovacion-disruptiva>.

User, S. (sin fecha) *Incidencia delictiva por municipio*. Disponible en: <https://fiscalia.puebla.gob.mx/index.php/informacion-socialmente-util/incidencia-delictiva-por-municipio#>.

Vera, Ma. (2010) “La actividad maquiladora en Tehuacán, Puebla” En: *Empresa textil y de la confección: Trayectorias, alianzas y apoyos a la innovación*, María del Carmen Domínguez Ríos Coordinadora, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, pp 51-75.

Vera, S. (2010), “La industria textil en México” En: *Empresa textil y de la confección: Trayectorias, alianzas y apoyos a la innovación*, María del Carmen Domínguez Ríos Coordinadora, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, pp 13-27.

Villalobos, G., Pedroza, R. (2009), “Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico” *Tiempo de Educar*, vol. 10, núm. 20, julio-diciembre, 2009, pp. 273-306 Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México.

Wikipedia contributors (2023) «Merchant bank», *Wikipedia* [Preprint]. Disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/Merchant_bank.

ANEXO 1

Guion de entrevista

Propósito

Realizar la verificación de la teoría en los sujetos a estudio

Objetivo general

Conocer la opinión del empresario sobre los temas de capital social, capital humano y desarrollo social en el entorno de la industria de la maquila de confección en el municipio de Tehuacán, Puebla.

1 Solicitud de cooperación

En esta parte se busca que las personas entrevistadas se sientan en sintonía con el entrevistador y el tema de investigación, establecer una comunicación fluida ayuda a la obtención de información de calidad por parte del entrevistado; por ejemplo, preguntar sobre temas como el clima, la economía, etc. permiten que el entrevistado se sienta en confianza para responder.

2 Instrucciones de llenado

En este apartado se realiza una explicación del propósito de la entrevista y se le manifiesta las bondades de participar en el proceso como es el recibir los resultados de la investigación, (Solicitar su consentimiento para grabar la entrevista)

3 Descripción del cuestionario

Buenos días:

Le agradecemos de antemano su disposición a responder este breve cuestionario.

El propósito del mismo, es conocer su opinión sobre el capital humano y el capital social.

El capital humano, es un término, que se utiliza para explicar, cómo el grado de formación académica y la experiencia en el trabajo, incrementan la productividad del individuo y de la empresa donde trabaja.

El capital social, mide, cómo a través de la colaboración entre diferentes grupos sociales, se construyen relaciones de confianza y reciprocidad, que ayudan a satisfacer de forma coordinada las necesidades del grupo; y cuando esto sucede en colectivos integrados por empresas, se mejora la productividad y la competitividad de las mismas.

Ahora bien, estos dos elementos se han venido dando en el municipio de Tehuacán, y al parecer han ayudado, a la formación de un clúster para la industria de la maquila y la confección.

A partir de lo anterior responda por favor a las siguientes preguntas:

Sección I

Capital Humano

1. La industria de la maquila y la confección de Tehuacán, posee mano de obra con un alto grado de especialización y capacitación.
2. La especialización de la mano de obra ha sido producto de la cooperación entre empresa y trabajadores
3. Las empresas se preocupan por la capacitación y especialización de sus trabajadores.
4. El costo de la capacitación de la mano de obra es compartido entre trabajadores y empresas.
5. Compañías de otras partes de la república y del extranjero están interesados en la apertura de sus empresas en Tehuacán debido a este factor.

Sección II

1. Actualmente en Tehuacán las compañías del ramo de la maquila y la confección comparten información sobre fuentes de abastecimiento de materia prima, tecnología e infraestructura.
2. Actualmente en Tehuacán se pueden identificar organismos privados o estatales que norman e influyen en los empresarios de la industria de la maquila y la confección.

Sección III

1. De acuerdo a su experiencia, sería posible decir que la ubicación del municipio de Tehuacán, ha influido en la evolución y desarrollo de la industria de la maquila de confección y de ser así que aspectos considera han sido relevantes.
2. Así como el territorio, y de acuerdo a su experiencia, sería posible identificar en una línea de tiempo, momentos relevantes en la evolución de la industria de la confección en Tehuacán.

Datos generales:

- a. Giro de operación
- b. Tiempo que lleva en operación
- c. Mercado al que va dirigido su producto o servicio

<https://www.youtube.com/watch?v=oh7gOVKNpTs>

ANEXO 2

Prueba psicométrica

Spiral Dynamics

Distribuye 15 puntos en cada una de las preguntas a continuación, observa el ejemplo de la primera pregunta por favor.

Posteriormente; edita las celdas de acuerdo a tu experiencia personal.

1. Me gustan los trabajos en los que...

Puntos totales	
15	
3	la lealtad brinda más seguridad en el trabajo y donde los empleados reciben un trato justo.
4	gano mucho dinero y donde nadie me presiona y donde puedo hacer lo que quiero.
2	el interés principal gira en torno a la salud de la vida en nuestro planeta.
0	nuestro grupo es fuerte porque trabajamos juntos y nos sacrificamos el uno por el otro.
1	el desempeño exitoso acelera mi carrera y ayuda a mi ascenso dentro de la empresa.
2	los sentimientos y las necesidades humanas son lo primero, ya que compartimos todo por igual en una sociedad que cuida a todos.
3	la visión sistémica y amplia cuenta más que las personas, el dinero, las tradiciones o las soluciones rápidas.

2. Estas palabras y frases son las que mejor me describen

Puntos totales	
0	
	Ciudadano del mundo, interesado en la gran síntesis de toda la energía, la vida de la materia en el universo.
	Una persona que ama el poder, que vive en el momento y que le gusta ser respetado por su fuerza, inteligencia o logros.
	Una persona sensible que ama la unión entre las partes; supersticioso y que percibe espíritus en la naturaleza, los objetos y los animales.
	Una persona humana y justa, que cree que cada persona debería tener las mismas posibilidades de desarrollarse.
	Una persona competitiva que valora las posesiones materiales y la tecnología, que piensa pragmáticamente y que busca el éxito.
	Un individuo con convicciones moralistas y fuertes, un patriota; quien está orgulloso de su propia cultura y muy religioso.
	Un individuo que no es materialista ni compulsivo, sigue sus impulsos internos, busca la diversidad y acepta la vida tal como es.

3. Prefiero una organización que...

Puntos totales	
0	
	trate a todos de acuerdo con las mismas reglas y a quién se compromete a hacer todo de acuerdo con las reglas.
	me permite disfrutar de todo lo que pueda y respetarme como merezco.
	se adapta al entorno natural para que la forma de la organización esté determinada por las funciones actuales.
	está vinculada a una red de información y toma decisiones basadas en sistemas de orden natural.
	preserva nuestras costumbres naturales, respeta las fiestas anuales típicas y protege a nuestro grupo, que está muy cerca.
	ayuda a garantizar la salud interna y externa de todos sus empleados para que se humanicen por completo.
	piensa estratégicamente y de acuerdo con la competitividad para tener éxito en su nicho.

4. La remuneración y la recompensa deben decidirse de acuerdo con...

Puntos totales	
0	
	lo que la gente como yo necesita para mantener al "lobo alejado de la puerta".
	contribuciones individuales basadas en conocimiento, niveles de competencia y grado de importancia para el rol.
	qué se puede lograr con suficiente velocidad y nivel de importancia, ya que cada persona está sola en este mundo donde un animal devora a otro.
	las necesidades colectivas de toda la sociedad humana, de modo que sean útiles en lugar de elegir solo unas pocas personas.
	qué produce la gente y dónde se encuentran en la escala profesional.
	lo que fomenta el desarrollo de perspectivas y programas que contribuyen a la supervivencia global.
	la necesidad de preservar nuestro estado de vida, edad y servicios prestados durante años, así como la protección necesaria para los días futuros.

5. Se determinan las prioridades profesionales...

Puntos totales	
0	
	por las cosas que le permiten a mi grupo de trabajo permanecer juntos como familia.
	para lo que necesito hacer y obtener lo que quiero sin tener que enviarlo a otra persona o actuar de acuerdo con el sistema.
	por lo que es justo y correcto, ya que mi trabajo y profesión deberían reflejar mi lugar apropiado dentro de la sociedad.
	por los objetivos que me propuse para lograr las cosas buenas de la vida.
	por la forma en que puedo involucrarme en las causas de la humanidad, reduciendo el hambre, la pobreza, el racismo y la violencia.
	para lo que realmente quiera lograr, incluso si eso significa tomar una dirección totalmente diferente.
	por la necesidad de caminar con otras personas alrededor del mundo y trabajar hacia un nuevo orden global.

6. El mundo es...

Puntos totales	
0	
	controlado por el destino y dirigido por una fuerza mayor.
	como una jungla en la que los más fuertes e inteligentes necesitan aprovecharse de otros para sobrevivir.
	Un elegante sistema de fuerzas que interactúan entre sí.
	Un lugar mágico, lleno de espíritus vivos, donde existe seguridad y protección en la comunidad.
	Un conjunto de posibilidades y oportunidades ilimitadas para aquellos dispuestos a correr riesgos.
	el hogar humano, en el que compartimos experiencias de vida.
	Un organismo caótico, impulsado por las diferencias y los cambios, pero sin ninguna garantía para ellos.

7. En un mundo ideal...

Puntos	
0	totales
	nos sentimos seguros porque sabemos que los espíritus de nuestros antepasados nos protegen.
	Hice logros heroicos y mi nombre vivirá para siempre.
	la justicia vence al mal y el que cree recibe su justa recompensa.
	es logrado el éxito material y se disfruta de lo mejor del mundo.
	nuestras manos y corazones se unen para crecer juntos y en paz.
	la población se adapta a los recursos naturales a su disposición, para que cada uno pueda aprender a hacer más con menos esfuerzo.
	todo lo vivo mantiene la tierra en equilibrio y armonía, siendo parte del orden cósmico.

8. Cuando me critican es porque soy...

Puntos	
0	totales
	una persona demasiado rebelde y egocéntrica, a la que le gusta el poder, le encanta generar inquietud y que solo piensa en satisfacer sus sentidos.
	demasiado ambicioso y materialista, una naturaleza de jugador que explota a otros para ganar.
	demasiado abstracto y metafísico, una especie de errante espiritual, involucrado en asuntos planetarios.
	demasiado sensible y me preocupo demasiado por las personas, un agente social que es ciego a las realidades de la vida.
	demasiado estricto y crítico, una persona que tiene creencias tan arraigadas que la vida se vuelve apretada, restringida e implacable.
	demasiado supersticioso y místico, una persona perseguida por hechizos, espíritus y el destino.
	demasiado reservado y distante, un individuo que hace lo que tiene que hacer, pero que no se compromete o sacrifica por el bien de los demás.

9. Cuando estoy realmente estresado...

Puntos	
0	totales
	trato de entender mis problemas a través de mi fe y mis convicciones.
	voy directo al grano y lucho más duro para sobrevivir en mi mundo en donde los más duros obtienen más.
	trato de descubrir por qué soy así, decido vivir con mi estrés o terminarlo, incluso si eso significa cambiar mi estilo de vida por completo.
	exploro en otro nivel de conciencia para trascender los elementos animales e instintivos que generan estrés.
	hago algo para que la suerte vuelva a sonreír e ir a un lugar donde me sienta seguro.
	hago maniobras estratégicas para influir en las personas y los eventos, con el objetivo de volver a controlar la situación.
	busco apoyo y ayuda de otros para explorar mis sentimientos, miedos y poder lidiar con ellos.

10. Mis valores y creencias más profundos...

Puntos	
0	totales
	proviene de las costumbres de mi gente y mis antepasados.
	son los que quiero que sean y los demás no son asunto mío sino yo mismo.
	están en el terreno seguro de mi fe y el único camino verdadero.
	nacen de la confianza de que tenemos la fuerza para construir el futuro.
	parten de la aceptación de nuestras necesidades de interdependencia y compartir.
	reflejan opiniones muy personales de lo que funciona en un mundo complejo y en constante cambio.
	fusionan mis energías con las fuerzas naturales del universo, independientemente del tiempo y el espacio.

ANEXO 3 Orígenes y Niveles Spiral Dynamics

Orígenes de la prueba de Graves

En 1952, Clare W. Graves (1914-1986) comenzó trabajar en algo que llamó la "teoría de los niveles de la existencia humana". Su objetivo era explicar por qué las reacciones y motivaciones de la gente son muy variadas. Catorce años después, publicó su primera versión de un modelo de pensamiento de siete niveles. Con la colección continua de datos durante la próxima década, hubo importantes cambios en este modelo. En 1973, Graves realizó investigaciones sobre la mente y el cerebro en términos del desarrollo de estructuras neurológicas y redes, agentes químicos y fenómenos externos. En muchos sentidos, la contribución real de Graves fue centrarse en la recopilación de datos y su aplicación; su trabajo no era meramente teórico, sino estaba basado en más de treinta años de estrecha observación de los sujetos. Los métodos de recopilación de datos que utilizó Graves podrían ser vistos como bastante controvertidos según los estándares actuales. Por ejemplo, usó a sus estudiantes como sujetos de prueba, pero sin decirles que lo estaba haciendo, y los espió a través de espejos bidireccionales y los grabó sin su conocimiento (Rice 2014). A pesar de las consideraciones éticas, Graves (1974) finalmente publicó un sistema de ocho niveles que constaba de dos niveles; seis niveles en el primer nivel (subsistencia) y dos en el segundo (siendo): 1. Automático (A-N): motivado por la supervivencia e imperativos físicos; 2. Tribalístico (B-O): búsqueda de estabilidad social, uso de tótems y tabúes; 3. Egocéntrico (C-P): individualismo y uso de fuerza para adquirir objetos de deseo; 4. Santo (D-Q): reconocimiento del valor de las reglas, marcado por el enfoque en la religión; 5. Materialista (E-R): autoritarismo, dogma es superado por el pragmatismo; 6. Personalista (F-S): preocupación por la pertenencia, preocupación por los demás; 7. Existencia cognitiva (G-T): en el umbral de la verdad humanidad; 8. Existencia experiencialista (H-U): más allá de las necesidades de los animales, impulso para hacer la vida estable. Para identificar estos niveles, Graves usó un letrero sistema con dos hélices - Hélice 1 que identifica las "condiciones de vida" y Hélice 2 que denota "capacidades despiertas en la mente" representados respectivamente por los rangos A-H y N-U. Estos formaban la base de los ocho niveles del Sistema de las Espirales Dinámicas.

A más de cuarenta años, se sigue utilizando este sistema de letras, con personas que informan que ayuda a mantener en perspectiva la relación entre las personas y la cultura en la que están incrustados. Así como el trabajo de Graves informó fundamentalmente lo que más tarde sería conocido como Espiral Dynamics, él mismo fue influenciado por otros en el campo de la psicología transpersonal. En particular, se pueden encontrar paralelismos entre su sistema y la jerarquía de Abraham Maslow de necesidades, que utiliza una estructura piramidal de cinco niveles para mapear la evolución de las necesidades de las personas: fisiológicas, seguridad, amor y pertenencia, y autoestima, finalmente, autorrealización (luego reemplazada por "trascendencia"). En el sistema de Maslow, la gente está continuamente evolucionando, pasando de un nivel a otro; sin embargo, la relación de Maslow no fue tan simple, ya que debatieron sobre los méritos del sistema de Graves por más de ocho años antes de que Maslow lo aceptara.

En este sentido, Maslow pensaba que los humanos se desarrollan en un Camino "abierto" sin limitaciones, donde la percepción receptiva no interfiere con la percepción activa controladora, aumentando con ello la conciencia.

En el sistema de Maslow la autorrealización no era el pináculo del desarrollo ya que se podían alcanzar mayores logros; por esta razón, era importante poder introducir nuevas categorías, Graves integró este enfoque en su sistema, no solo formulando el octavo nivel Turquesa sino que pensaba que los seres humanos podían lograr nuevos mecanismos de pensamiento como una mayor expansión de la conciencia y reflejando la existencia potencial de incluso otro nivel (I-V, o Coral) que representa un tercer nivel de desarrollo. Este último nivel era puramente teórico los estudiantes Don Beck y Chris Cowan escribieron el primer libro seminal sobre la dinámica de la espiral en 1996, y ese "meme misterioso" sigue siendo un misterio hoy. Supuestamente, muy pocas personas parecen estar demostrando el logro de tal estado evolutivo, lo que dificulta describir incluso qué características puede poseer. Un punto importante, sin embargo, había sido hecho: el sistema necesitaba estar abierto, como una espiral.

En la Espiral Dynamics el dominio de los valores de liderazgo y cambio se representan con formas de la naturaleza basadas en conchas marinas, cintas de ADN y galaxias, para explicar el por qué el nombre de Espiral: para ellos, "Las

espirales están vivas, son mágicas, poderosas y multidimensionales" (Beck y Cowan 1996: 26).

Las espirales reflejan la naturaleza del pensamiento, a veces regresando al mismo lugar, pero eventualmente progresando. Ser "expansivo, abierto, continuo y dinámica ", la espiral es un modelo que tanto visual como representa funcionalmente el desarrollo evolutivo de la conciencia.

Para Graves el nombre de Espiral Dynamics, sugiere la naturaleza de su trabajo, para él, el ser humano maduro, es una espiral que se despliega, y emerge oscilante de un proceso marcado por la progresiva subordinación de sistemas de comportamiento de orden inferior más antiguos a los más nuevos, sistemas de orden superior como el existencial. Cada giro ascendente de la espiral marca el despertar de una versión más elaborada de la ya existente, con cada meme un producto de su tiempos y condiciones. Y estos memes se forman espirales de creciente complejidad que existen dentro una persona, una familia, una organización, una cultura o una sociedad.

El uso del término "meme" fue una decisión que se tomó para evocar el lenguaje científico de la evolución y el lenguaje cultural de la transferencia de información; la palabra es una abreviación de las siglas "VMEME", que sirve para definir la fuerza magnética que une los pensamientos.

Los VMEMEs son estructuras del pensamiento, que utilizaron Beck y Cowan para trazar un mapa que une su teoría con la de Graves, pero fueron cautelosos en la creación de su estructura jerárquica en lugar de números utilizaron colores, los cuales se pueden ir combinando al igual que los colores del arcoíris.

Nivel 1 Instintivo

TEMA	EXPLICACIÓN
Descripción	Nivel básico de supervivencia; alimentos, agua, refugio, sobrevive.
Características	- Automático, autista, instintivo. - Centrarse en satisfacer las necesidades biológicas humanas. - Poco conocimiento de la IE sobre cómo distinguirse - Vive en la tierra como otros animales. - Satisface las necesidades fisiológicas. - Base de bandas de supervivencia
Donde los encontramos	Primeras sociedades humanas, recién nacidos, etapa avanzada de la enfermedad de Alzheimer, personas sin hogar con enfermedades mentales, masas hambrientas.
Cómo aprenden	Habitación. El individuo se adapta a su entorno a través del proceso de acostumbrarse a ciertas cosas.
Tipo de liderazgo	Carrera / banda de supervivencia produce habilidades instintivas para sobrevivir en el bosque, la sabana y la tundra, así como en casos de privación severa y tragedia .
Pensamiento	Automático
Sistema motivacional	Fisiológico
Motivación	Necesidades fisiológicas periódicas.
Valores medios	Valores puramente reactivos e instintivos
Valores finales	Valores puramente reactivos e instintivos
Naturaleza de existencia	Automático
Problemas existenciales	Mantener la estabilidad fisiológica.

Nivel 2 Tribal

TEMA	EXPLICACIÓN
Descripción	El pensamiento es animista; espíritus mágicos, buenos y malos, ven la tierra trayendo bendiciones, maldiciones y encantamientos que determinan los eventos.
Características	TRIBAL - MAGO - ANIMISTA: - Se une por seguridad - Uso de rituales para obtener poderes mágicos. - Apacigua a los seres espirituales. - Reverencia por lugares encantados, objetos, rituales y antepasados. - Fidelidad a la tradición, costumbres y líderes tribales. - Base de tribus étnicas
Donde los encontramos	Creencia en maldiciones de tipo vudú, juramentos de sangre, heridas antiguas, amuletos de buena suerte, rituales familiares, supersticiones. Grupos, pandillas, asociaciones, sectas, cultos.
Cómo aprenden	Asociación. Comienza a salivar cuando su madre se prepara para alimentarlo.
Tipo de liderazgo	PADRE CUIDADOSO / ORDEN TRIBAL Crea un pensamiento animista, vincula a los humanos con grupos estrechamente unidos y enriquece los objetos inanimados con significados y significaciones mágicas
Pensamiento	Autista / Impulsivo
Sistema motivacional	De seguridad
Motivación	Necesidades fisiológicas no periódicas / afiliación
Valores medios	Tradicionalismo
Valores finales	Seguridad, comunidad
Naturaleza de existencia	Tribalista
Problemas existenciales	Lograr la seguridad relativa

Nivel 3 Egocéntrico

TEMA	EXPLICACIÓN
Descripción	Un Yo diferente al de la tribu, poderoso, impulsivo, egocéntrico, ególatra, heroico.
Características	EGOCENTRICO - PODER: - Satisface inmediatamente impulsos y sentidos - Lucha agresivamente y sin culpa para romper los límites y obtener lo deseado. - No te preocupes por las consecuencias que no pueden ocurrir. - Vive el momento, aquí y ahora - La causa de todas las fallas y dificultades es externa (no es mi culpa) - Grandioso / impulsivo, sentimiento de omnipotencia
Donde los encontramos	Los "dos terribles", juventud rebelde, mentalidades limítrofes, reinos feudales, héroes épicos, villanos de James Bond, líderes de pandillas, soldados mercenarios, dictadores, estrellas de rock, Atila rey de los cazadores.
Cómo aprenden	Recompensa. Aprende cuando es recompensado por las tareas de aprendizaje.
Tipo de liderazgo	JEFE / EXPLORADOR DE IMPERIOS Estimula el YO impulsivo mientras genera poderosas imágenes de agresión, conquista y relaciones depredador / presa .
Pensamiento	Egocéntrico
Sistema motivacional	De supervivencia y sometimiento
Motivación	Supervivencia psicológica
Valores medios	Exploración
Valores finales	Poder, control
Naturaleza de existencia	Egocéntrico
Problemas existenciales	Vivir con autoconciencia, ceder

Nivel 4 Normativo

TEMA	EXPLICACIÓN
Descripción	La vida tiene significado, dirección y propósito, con eventos determinados por otro orden todopoderoso. Ley y orden; impulsividad controlada por culpa; creencia liberal y fundamentalista, concreta la obediencia a la regla de la orden, fuertemente convencional y conformista
Características	NORMATIVA - ASOCIACIÓN - MÍTICA: - Da orden y estabilidad a todas las cosas - Controla la impulsividad con culpa - Impulsos de ley y orden - Impone principios de vida virtuosa. - El plan divino define los lugares de las personas. - Base de naciones antiguas - Reglas, normatividad
Donde los encontramos	América puritana, China Confuciana, Inglaterra Dickensiana, disciplina singapurense, totalitarismo, códigos de caballería y honor, obras de caridad, fundamentalismo religioso, Boy Scouts y Girl Scouts, 'mayoría moralista', patriotismo.
Cómo aprenden	Castigo-logro. Sin una cierta cantidad de castigo no puede contener u obtener nada.
Tipo de liderazgo	AUTORIDAD LEGAL / JERARQUÍA DIRIGIDA POR LA ORDEN Despierta con el propósito trascendental, el control de los impulsos; crea causas abstractas, principios, se enfoca en recompensas futuras, es disciplinado y dedicado .
Pensamiento	Absolutista
Sistema motivacional	Claro
Motivación	Orden / Dirección
Valores medios	Sacrificio
Valores finales	Control, Salvación
Naturaleza de existencia	Santificado
Problemas existenciales	Lograr una paz mental duradera, aceptación del cambio

Nivel 5 Racional

TEMA	EXPLICACIÓN
Descripción	En esta ola, el individuo escapa de la "mentalidad de rebaño" del nivel azul y busca la verdad y el significado en términos individualistas y científicos. El mundo es una máquina racional, bien engrasada, con leyes naturales que pueden aprenderse, controlarse y manipularse para su propio interés y beneficio.
Características	PRÁCTICA - EGÓICO - RACIONAL: - Lucha por la autonomía y la independencia. - Objetivos de abundancia material. - Avanzar buscando las mejores soluciones - Juega para ganar y disfruta de la competencia - Mejora la vida de muchos a través de la ciencia y la tecnología. - La autoridad está en experiencias y pruebas y no en dogmas. - Utilitario, pragmático, orientado a resultados. - Base de estados corporativos
Donde los encontramos	Ilustración, Wall Street, clase media emergente en todo el mundo, industria cosmética y belleza, caza de trofeos, colonialismo, guerra fría, industria de la moda, materialismo, capitalismo de mercado, interés propio liberal. Silicon Valley.
Cómo aprenden	Comportamiento: cuando se comportan de cierta manera y reciben la recompensa esperada.
Tipo de liderazgo	EMPRESA ESTRATÉGICA Forja el yo autónomo, crea algoritmos de estrategia, mutabilidad y pragmatismo: enfatiza el estado, la ganancia y el éxito .
Pensamiento	Multiplicador
Sistema motivacional	Independencia
Motivación	Idoneidad / Competencia
Valores medios	Cientificismo
Valores finales	Materialismo, éxito, logro, estatus
Naturaleza de existencia	Materialista
Problemas existenciales	Conquista a través del universo físico

Nivel 6 Pluralista

TEMA	EXPLICACIÓN
Descripción	Comunidad, enlace humano, sensibilidad ecológica, operación de red. el espíritu humano debe deshacerse de la ganancia, dogmas, divergencias; sentimientos y cuidado reemplazan la racionalidad fría.
Características	ECOLÓGICA - PLURALISMO: - Explora tu ser interior y el de los demás. - Promueve un sentido de comunidad y cuidado - Comparte los recursos de la sociedad entre todos - Abraza la diversidad y el multiculturalismo. - Promueve la igualdad de género - No margina a nadie - Dejar de lado las jerarquías - Libera a los seres humanos de la codicia y el dogma. - Decide por consenso - Restaura la espiritualidad y trae armonía a todos los seres
Donde los encontramos	Ecología profunda, post-modernismo, idealismo holandés, sistema de salud canadiense, psicología humanística, teología de la liberación. cooperativismo, verde, espacio animal, derechos post-colonialistas, derechos humanos correctos, característica correctiva, hecho correctivo, característica correctiva, hecho, característica correctiva.
Cómo aprenden	Observación: aprenden observando a otros y por empatía.
Tipo de liderazgo	FACILITADOR SENSIBLE / RED SOCIAL Rechaza los códigos autoritarios y materialistas que explotan el propio ser interno y el de los demás. Busca armonía, apoya a comunidades iguales en busca de paz y cuidado .
Pensamiento	Relativista
Sistema motivacional	Afiliación
Motivación	Amor / afiliación
Valores medios	Sociocentricidad
Valores finales	Comunidad
Naturaleza de existencia	Personalista
Problemas existenciales	Viviendo con cada elemento humano

Nivel 7 Integrador

TEMA	EXPLICACIÓN
Descripción	La vida es un caleidoscopio de sistemas fluidos e interrelacionados. La flexibilidad, la espontaneidad y la funcionalidad tienen la máxima prioridad. Las diferencias y pluralismos pueden integrarse en flujos naturales interdependientes. El conocimiento y la competencia deben reemplazar la posición, el poder, el estado o el grupo.
Características	- Captura intuitivamente la espiral y entiende que todos los niveles son importantes - Ve imágenes geniales, flujos globales, redes universales - Descubre la libertad personal sin dañar a los demás y sin exagerar los beneficios propios - Visualiza sistemas abiertos e integradores, mallas holísticas - Funciona tanto para la felicidad individual como para el bien de toda la espiral del desarrollo. - Base de comunidades integrales
Donde los encontramos	El orden mundial prevaleciente es el resultado de la existencia de diferentes niveles de realidad y los patrones inevitables de movimiento hacia arriba y hacia abajo en la dinámica de la espiral.
Cómo aprenden	Integración sistémica, 360°: sistema desarrollado para aprender de cualquier manera en donde todos ganen.
Tipo de liderazgo	SOCIO COMPETENTE / FLUJO SISTÉMICO Integral, sistémico y natural. Trabaja para restaurar la viabilidad humana en un mundo enredado por sistemas de primer nivel, tanto por sus éxitos como por sus fracasos. Legitima todos los niveles; trabaja para mantener a todos saludables y está abierto al movimiento a lo largo de la espiral.
Pensamiento	Sistémico
Sistema motivacional	Existencia
Motivación	Mérito propio
Valores medios	Aceptación
Valores finales	Existencia, Integración
Naturaleza de existencia	Cognitivo
Problemas existenciales	Como vivir en un mundo lleno de conflictos y valores diferentes sin saber cuál es el correcto

Nivel 8 Sistémico

TEMA	EXPLICACIÓN
Descripción	Sistema holístico universal, ondas de energías integradoras; un sentimiento y conocimiento; múltiples niveles interconectados en un sistema consciente; La base de la extensa totalidad
Características	HOLÍSTICA: - Captura intuitivamente la espiral y entiende que todos los memes/niveles son importantes - Vea imágenes geniales, flujos globales, redes universales - Descubra la libertad personal sin dañar a los demás y sin exagerar los beneficios propios - Visualiza sistemas abiertos e integradores, mallas holísticas - Funciona tanto para la felicidad individual como para el bien de toda la espiral del desarrollo. - Base de comunidades integrales
Donde los encontramos	El pensamiento sistémico es completamente integral y utiliza la espiral completa; ve múltiples niveles de interacción; detecta armónicos, fuerzas místicas y estados de husillo de flujo que impregnan todas las organizaciones.
Cómo aprenden	Integración holística, 360º: Sistema desarrollado para aprender de cualquier manera y solución del miedo que contribuye a cambios en la capacidad de aprender. Restablecer armonía y equilibrio naturales.
Tipo de liderazgo	ASESOR ESPIRITUAL / ORGANISMO HOLÍSTICO Detecta el flujo de energía holística que conecta todo. Elabora mandatos a gran escala que actúan en beneficio de toda la vida. Alimenta todas las manifestaciones humanas que contribuyen al todo al tiempo que se dan cuenta de las perspectivas de la visión general y las iniciativas inclusivas.
Pensamiento	Diferencial Holístico
Sistema motivacional	Experiencia
Motivación	Sabiduría
Valores medios	Experiencia sabiduría

Valores finales	Armonía
Naturaleza de existencia	Experiencialista
Problemas existenciales	Acepta y vive con todo tipo de vida