



## Empresas y organizaciones indígenas en Méjico: ¿modalidades alternativas de etnodesarrollo?

### Indigenous companies and organizations in Mexico: ¿Alternative modes of ethnodevelopment?

Francisco Ballina Ríos

MÉJICO

**Resumen:** este artículo presenta distintas evidencias de trabajo comunitario que ocurren en organizaciones y empresas indígenas en Méjico; en estas encontramos una asociación entre ética, cosmovisión, productividad e identidad que sustenta su administración. El problema surge de las expectativas de estas comunidades en la autogestión y la toma de decisiones, en un sistema de dominación y explotación económica, resultado de quinientos años de historia nacional. ¿Hasta qué punto se puede mantener un equilibrio entre el sistema valorativo de identidad nacional y los sistemas valorativos de las comunidades indígenas?, y construir así un paradigma ecoproductivo.

**Palabras clave:** organizaciones indígenas, empresas indígenas, administración comunitaria, cosmovisión, ética, identidad.

**Abstract:** This article presents different evidences of community work that occur, both in indigenous organizations and companies in Mexico, in them we find an association between ethics, worldview, productivity and identity that sustain their administration. The problem arises from the aspiration of these communities in self-management and decision-making, within a system of domination and economic exploitation, the result of five hundred years of national history. To what extent can a balance be maintained between the value system of national identity and the value systems of indigenous communities?, and build an eco-productive paradigm.

**Keywords:** indigenous organizations, indigenous companies, community management, cosmovision, ethics, identity.



Francisco Ballina R. es Doctor en Ciencia Política con especialización en relaciones internacionales, ciencia política y administración (Universidad de Florencia). Profesor de carrera titular "C" de tiempo completo definitivo, Nivel "C" del PRIDE, en la Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, adscrito a la División de Estudios de Posgrado y de Investigación; tutor y miembro del comité académico del Doctorado en Ciencias de la Administración de la UNAM, investigador en las áreas de teoría de la administración y organización, análisis estratégico de mipyme y emprendimientos sociales.

Contacto: francisco\_ballina\_rios@hotmail.com



## Empresas e organizações indígenas no Méjico: ¿modos alternativos de etnodesenvolvimento?

**Resumo:** este artigo apresenta diferentes evidências de trabalhos comunitários que ocorrem em organizações e empresas indígenas no México; nestas encontramos uma associação entre ética, visão de mundo, produtividade e identidade que sustentam sua gestão. O problema surge da expectativa dessas comunidades na autogestão e na tomada de decisões, em um sistema de dominação e exploração econômica, fruto de quinhentos anos de história nacional. Portanto, a questão que nos orienta é em que medida pode ser mantido um equilíbrio entre o sistema de valores da identidade nacional e os sistemas de valores das comunidades indígenas, e assim construir um paradigma eco-produtivo.

**Palavras-chave:** organizações indígenas, trabalho comunitário, cosmovisão, ética, identidade.

### Planteamiento del problema

**E**n Méjico, la situación de las comunidades indígenas conlleva el dilema de cómo integrarlas en el proyecto nacional; González (2006) acuñó el concepto de “colonialismo interno”, como un fenómeno que surge en las propias fronteras nacionales, dentro del dominio y explotación de los nativos por los nativos.

Desde la conquista hasta nuestros días, se marca la desigualdad en muchos sentidos: educación, apoyos institucionales, impartición de justicia, ausencia de créditos para desarrollar actividades productivas, falta de reconocimiento jurídico de los títulos de propiedad comunal.

A lo largo de las últimas décadas del siglo XX y principios del XXI, los pueblos indígenas han incursionado en movimientos y luchas sociales, bajo el signo de la pluralidad y la diversidad en la reformulación de la política nacional; los indígenas están resurgiendo, lo que muestra la posibilidad de pasar de “indios integrados a sujetos políticos” (Flores, 2005).

En diferentes comunidades indígenas han surgido iniciativas que establecen el derecho fundamental a la autonomía y el autogobierno. La situación de tales comunidades se ha convertido en una cuestión eminentemente política, pues las estrategias para autogestionar su patrimonio histórico generan muchos conflictos de intereses.

El estudio del marco jurídico de las organizaciones indígenas nos remite a las preguntas sobre la legalidad y legitimidad de su práctica. Para abordar estas cuestiones, hay que dirigirse a la pirámide jurídica que va desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del



Trabajo, la Constitución Política de cada Estado de la República y la Ley de usos y costumbres indígenas.

La reforma constitucional federal del 14 de agosto de 2001 modificó los artículos 1, 2, 4, 18 y 115. El artículo 2 se refiere a los derechos de los pueblos y las comunidades indígenas; se reconoce la composición pluricultural de la nación, se contempla la definición legal de pueblo y comunidad indígena, la libre determinación y autonomía y se señalan los derechos indígenas que pueden ejercerse en el marco de la Constitución y las leyes con respeto al pacto federal y la soberanía de los estados. En el tercer apartado se abordan los derechos de los pueblos indígenas reconocidos en la Constitución y en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), así como algunos temas pendientes de discusión por las instancias competentes.

El tema de la autonomía ha dado lugar a diferentes discusiones acerca de la relación del Estado mejicano con los pueblos indígenas; el derecho consuetudinario de los indígenas se encuentra en una posición de subordinación respecto del derecho positivo del Estado, además que no constituye un cuerpo de normas formalmente reconocidas, existen tantos derechos consuetudinarios como sociedades ancestrales.

En Méjico, las instituciones de propiedad comunitaria desempeñan un papel crucial en el manejo sustentable de los recursos naturales (Cervantes *et al.*, 2008). Alcorn y Toledo (1998) se refieren a las instituciones de propiedad comunal como el armazón de tenencia de la tierra y enfatizan la importancia de su articulación con el sistema legal que les ha dado reconocimiento formal.

En las sociedades ancestrales el ser humano no es enemigo de la naturaleza y la relación que se establece con esta por medio del trabajo es sagrada. Aquí reside una diferencia central con la cultura occidental, que entiende a la naturaleza como un enemigo al que hay que dominar y explotar al máximo.

El discurso del desarrollo sustentable surge en un contexto de nuevos paradigmas, que buscan integrar el proceso económico con la dinámica ecológica y poblacional, y ha penetrado en diferentes sectores sociales, empresariales, académicos y organismos internacionales. Las sociedades ancestrales y campesinas reclaman a las organizaciones políticas del Estado la apropiación de sus recursos para conservarlos y transformarlos con base en sus valores.

El conflicto reside en que el contexto de la ecología política del desarrollo sustentable no debe obedecer a un ejercicio contable o financiero de costo-beneficio —conforme a las reglas de negociación de los centros financieros y tecnológicos dominantes—, en el que todo es reducido a un valor de mercado. Frente a la contabilidad convencional surge la contabilidad ambiental, como



una nueva forma de revalorar los activos naturales, como un potencial para el desarrollo alternativo.

Las identidades culturales y recursos de la naturaleza no pueden ser contabilizados y regulados por el sistema económico dominante. En Méjico es alarmante la pérdida de los ecosistemas de plantas y animales y de valores culturales; por ello surge la imperiosa necesidad de una estrategia y una política pública dirigida a conservar y utilizar de manera sustentable la riqueza cultural y biológica del país.

### **Marco teórico conceptual de la administración para el desarrollo sustentable**

Las teorías productivistas o eficientistas de la administración toman como referencia los principios generados por la corriente de la “administración científica”, y que se convirtieron en la sustancia permanente del mundo industrial —donde vivió Taylor (1973)— y del mundo moderno y posmoderno de los países productores de ciencia y tecnología.

La denominada ‘teoría organizacional’, surgida del contexto liberal anglosajón, estudia la administración de empresas y organizaciones como si estas fueran entes similares, y las concibe como comunidades o sociedades relativamente permanentes, orientadas hacia un mismo objetivo; se enfoca en la acción organizacional, como conjunto de órganos y funciones.

Las diferentes teorías y enfoques de la administración que van desde los clásicos (Taylor y Fayol) y neoclásicos como Koontz *et al.* (1991), hasta los autores mexicanos como Reyes (1996) y Fernández (1991), además de algunos estudios recientes basados en la lectura de Parsons (1988), desvirtúan la obra de Weber convirtiéndolo en un ‘funcionalista’ de la administración y la organización. Montañó y Rendón (2004) y Cruz (2013) han incurrido en la confusión con el término anglosajón ‘organización’ al asumirlo como sinónimo de ‘empresa’, a lo que se suma la distorsión de los términos de ‘poder’ y ‘dominación’.

El vacío generado por las corrientes funcionalistas y positivistas en la administración ha suscitado nuevas agendas de investigación, en la búsqueda de un entendimiento interdisciplinario de las empresas y las organizaciones. En estos enfoques se encuentran lecturas asociadas a las obras de Marx, Weber y los teóricos de la escuela de Frankfurt, con lo que el fenómeno administrativo adquiere un enfoque interdisciplinario por disciplinas como la ciencia política, la historia, la sociología, la economía, la psicología, la ética y la filosofía, entre otras.



Un análisis interdisciplinario implica que las empresas no pueden entenderse sin su contraparte, es decir, las organizaciones que las regulan; en éstas se establece una jerarquía de relaciones, una alternancia de legalidad y legitimidad de lo externo y lo interno, de lo homogéneo y lo heterogéneo, que la teoría convencional de la administración no logra ver en su conjunto.

En la sociedad tribal lo político se encuentra por encima del especialista, y aquello genera respeto porque se decide colectivamente. En la sociedad moderna el papel se ha invertido, ya que el especialista impone su lógica sobre las situaciones que se presentan, de modo que la política se subordina a la técnica: “la voluntad popular política es reemplazada por la legalidad inminente de las cosas que el hombre produce como ciencia y tecnología”. (Habermas, 1986, p. 86).

Habermas (1986) caracteriza a las sociedades tradicionales por la existencia de un sistema centralizado, que se impone por la existencia de una visión también centralizada del mundo (mito, magia, religión). La autoridad tradicional se impone por gerontocracia, rutina o cuestiones de honor. La transformación de la dominación patrimonial tradicional, legal o burocrática se asocia a procesos de secularización (religión protestante, calvinista), que generan una visión del mundo que implica un trabajo constante en virtud de una obligación moral, acoplado con ideas seculares y hábitos que favorecen los propósitos económicos racionales (Habermas, 1986).

En la administración patrimonialista y, posteriormente, en la burocrática, este principio gregario se pierde; en estos casos, el personal administrativo se encuentra organizado a partir de principios serviles o burocráticos tendientes a legitimar un proceso de explotación o dominación. Surgen los siervos del poder: esclavos, eunucos, cortesanos, monjes, maceguales, mayoresales, capataces y, finalmente, la figura del administrador legitimado sobre principios burocráticos y racionales (Coser, 1978, p.11).

Max Weber (1969, p. 55-56) distingue diferentes tipos de órdenes reguladores: administrativo, capitalista, económico, jurídico, penal, social, empresarial, etc. El dominio halla sus límites en las normas jurídicas o de acuerdo con la validez del orden legítimo. La organización representa el poder institucionalizado y debe contar con legitimidad y legalidad. Debe entenderse por legitimidad la aceptación por parte de los subordinados de los procesos y los resultados de la organización; y, por legalidad, el estar de acuerdo con las normas de constitución y funcionamiento de la organización.

En toda organización participa un círculo de personas interesadas en el mandato y sus ventajas, que colabora así en el ejercicio de los poderes imperativos y coactivos encaminados a la conservación de la dominación. Todas las formas de dominación son vitales para mantener la existencia



de las organizaciones. Las formas de influencia son muy variadas, pero solamente cierto tipo de relaciones de influencia constituyen lo que Weber llama 'dominación'; esta incluye especificidad en el contenido del mandato (obediencia). El que obedece transforma el mandato en la razón de su conducta y, cuando eso ocurre, hay mandato concreto y la obediencia se rige tomando como norma la voluntad del que domina.

En las comunidades indígenas se logra la obediencia de un modo puramente afectivo, o con arreglo a valores, mediante el sistema de cargos comunales. La naturaleza de estos motivos determina en gran medida la naturaleza de cada grupo o comunidad indígena. En el caso de las empresas indígenas es importante señalar que es común confundir a la mipyme con la empresa familiar; la distinción elemental es que la primera depende de parámetros tales como la cantidad de integrantes o ingresos anuales (Hellriegel *et al.*, 2006; Secretaría de Economía, 2009), mientras que la segunda en esencia es aquella cuya propiedad y dirección está relacionada por lazos de consanguinidad o vínculos maritales, con intenciones de permanencia y propiedad de la misma familia (Hellriegel *et al.*, 2006; Doderó, 2002; Rodríguez, 2005; Ronquillo, 2006; Puig, 2007).

La presencia familiar en la mipyme no se puede calificar como algo positivo o negativo por sí solo; en estas empresas son frecuentes las prácticas poco profesionalizadas, las debilidades estructurales, la inadaptabilidad a las tendencias de los mercados, el escaso desarrollo de una cultura empresarial, entre otras (Lafuente y Yagüe, 1989; Tirado *et al.*, 1995; Camison, 1997).

La cultura empresarial ha sido estudiada desde diferentes perspectivas: los trabajos de Lee y Peterson (2000) la abordan en relación con el emprendimiento y la competitividad, Alberti y Giusti (2012) con enfoque social y del desarrollo regional, Hult (2002) aborda el papel que tiene la cultura en la creación de ventajas competitivas y otros abordan de manera específica la relevancia de la cultura en la competitividad de la empresa familiar (Zachary, 2004; Vallejo, 2011).

Hofstede (1982) sugiere que la cultura es una "programación mental colectiva" de los miembros de un grupo basado en un sistema de valores desarrollados desde la familia y en las organizaciones en que se desenvuelve una persona, a lo largo de su vida. Schein (1992) se refiere a la cultura como un patrón de suposiciones básicas compartidas en una organización, que son aprendidas a partir de la solución de problemas de adaptación al exterior y de integración en el interior; estas suposiciones se validan por su 'funcionalidad' o correspondencia con los intereses de la organización.

Schein (1992) y Kreps (1990) estudian la cultura organizacional a partir de creencias o supuestos tácitos, sentimientos, actitudes, valores conscientes,



anécdotas y leyendas objetivadas en prácticas como ceremonias, costumbres, recompensas y castigos y en manifestaciones básicas como el diseño de productos, edificios, logotipos o aspectos decorativos. En el caso de la cultura organizacional en la empresa familiar, se puede decir que es un conjunto de artefactos, valores, creencias, normas, hábitos, costumbres y suposiciones básicas que son aprendidas y practicadas por los miembros de una empresa cuya propiedad y dirección está en manos de miembros de una familia (Schein, 1985; Belausteguigoitia, 2004; Davis, 2006; Bjursell, 2011; Cheung *et al.*, 2011, Gupta y Levenbur, 2012; Stinnet, 1983); a lo que puede agregarse la interacción social, el nivel colaborativo y el papel patriarcal del consejo directivo, como parte de los aspectos formales e informales de la organización que afectan su misión (Denison y Mishra, 1995).

Las empresas familiares de las comunidades indígenas están integradas por hermanos, primos, tíos, sobrinos, cuñados; prácticamente todos los integrantes son parientes. La satisfacción de las necesidades está a cargo de la familia y la comunidad; así lo plantean Miranda *et al.* (2013):

*es decir, la familia brinda identidad, siendo a la vez entidad corporativa, además de suponer diferentes funciones. En la mipyme étnica hay redes de reclutamiento informales creadas por familiares y amigos que cumplen esta misión. La etnia, la familia, la comunidad y la mancomunidad están en el ámbito de privilegiar la selección y elección del grupo. (p.87)*

Existen diversos ejemplos de empresas indígenas que se administran con el modelo de desarrollo sustentable; el grupo cooperativo Quali es uno de estos: utiliza el agua y la naturaleza de manera responsable; abarca toda la cadena productiva del amaranto orgánico; se dedica a la siembra, transformación y comercialización a través de unidades cooperativas especializadas; está integrado por comunidades indígenas de familias mixtecas, popolocas y nahuas ubicadas en los estados de Puebla, Oaxaca, Tlaxcala, Veracruz, abarcan una superficie de 628.44 hectáreas; donde se cultiva el amaranto seleccionado, no aplican químicos agros tóxicos y han obtenido multitud de premios y reconocimientos a nivel internacional (Alimentos Quali, 2020).

De modo opuesto a este modelo, desde tiempos prehispánicos, la población de Tulyehualco —en el municipio de la alcaldía de Xochimilco, en el parámetro de la Ciudad de México— ha mantenido su economía con base en la siembra, la cosecha y la comercialización del amaranto y otros productos del campo; pero, la cultura tradicional y conservadora de sus habitantes ha sido un obstáculo para trabajar de manera distinta (o por lo menos similar al Grupo cooperativo Quali), pues no se capacitan ni se actualizan en formas diferentes de producción, no realizan alianzas estratégicas para la comercialización de



sus productos y no han logrado posicionar sus productos en el mercado nacional ni internacional. Esta organización se desempeña en un polígono de 154 hectáreas en propiedad y 400 hectáreas en vigilancia, divididas en 3 brechas (ocote, tres nopales y cueva del coyote alcanfores) (Robles *et al.*, 2014).

## **Legalidad y legitimidad en el ordenamiento administrativo del trabajo comunitario en Méjico**

Cuando se habla de empresas y organizaciones indígenas en Méjico, debemos entender que las comunidades indígenas manifiestan una identidad cultural y territorial, e incluso cosmológica, que expresa una manera determinada de relacionarse material y espiritualmente entre los seres humanos y la naturaleza, como lo destacan diferentes estudios multidisciplinarios (Lenkersdorf, 1999; Boege 2008; Habermas, 1986; Sahlins, 1992; Leff, 1995, 2004; Lévi-Strauss, 1964; Miranda, 2011).

Estos autores reconocen que los pueblos indígenas construyen su conocimiento de distintos modos y que ello obedece a la cosmovisión y cultura local, por lo que ese proceso reposa en los individuos, los pueblos y las sociedades y no revela una forma única o global de hacerse, como Occidente “hizo creer” durante siglos a la humanidad (Miranda *et al.*, 2013, p. 70).

Esta situación no implica necesariamente la división del saber entre ‘primitivo’ y ‘civilizado’, entre ‘pensamiento salvaje’ y ‘pensamiento científico’, con la aparente superioridad del saber científico sobre las narraciones o los relatos populares que legitiman las instituciones de la sociedad con base en mitos, leyendas o cuentos que regulan las actuaciones. De hecho, surge el fenómeno del sincretismo que admite una pluralidad de juegos de lenguaje referidos, por ejemplo, a lo que se conoce del cielo, las estaciones, la flora y la fauna; enunciados que prescriben lo que se debe hacer en cuanto estas mismas referencias, acerca del conocimiento de lo humano y de la naturaleza.

La comprensión de la economía política antigua también es importante para entender el papel de las relaciones comunitarias; los teóricos especializados en alianzas (Gregory, citado por Hirth, 1995) lo plantean:

*en ausencia de mecanismos políticos coercitivos, las actividades cooperativas y atributivas como las celebraciones, los matrimonios entre grupos, y las diversas formas de intercambio programado y ritual servían para establecer y reforzar relaciones pacíficas entre grupos por lo demás hostiles. Todas las sociedades pre-estatales enfrentaban el mismo dilema político. Tenían que buscar la paz y resolver sus problemas antes de que se desataran las hostilidades, o enfrentar el peligro de un ciclo interminable de guerras contras las cuales no había ninguna intermediación efectiva. (p. 99)*



Los mecanismos de intercambio permiten que ocurra la acumulación de la riqueza en una sociedad. Así lo plantea Hirth (1995):

*Aquí la riqueza se define como la acumulación de bienes con un valor prescrito socialmente. Por lo general, la riqueza se define en términos de artículos escasos, de precio elevado o exótico, que quizás deban ser obtenidos en regiones externas al control inmediato del grupo. A menudo una sociedad prescribe usos específicos para las acumulaciones de riquezas. La riqueza puede emplearse para formar clientelas, reforzar las relaciones sociales, adquirir cónyuges (dotes), compensar a las familias por sus pérdidas (pagos mortuorios) y convertir los excedentes perecederos en riqueza acumulable. (p. 99)*

La estructura económica, en estos casos, se comporta de acuerdo con diversas estrategias articuladas a opciones productivas, comerciales y de autoconsumo familiar asociativo, en las que las personas desarrollan las formas de resolver los problemas que enfrentan. Todo ello de acuerdo con sus accesos (culturales, sociales y económicos) y diferenciados por las 'necesidades' de las regiones o por los nichos específicos dados en el mercado (Miranda *et al.*, 2013, pp. 71-72).

Conforme a diversos estudios, como Zolla y Zolla (2010), se constata que:

*A lo largo de su historia, las comunidades indígenas han ejercido numerosas y variadas formas de trabajo comunal, familiar o individual [...] Muchas de estas estrategias se aplican para garantizar la subsistencia, la seguridad social o la armonía del grupo, para obtener un servicio a cambio de prestación de mano de obra, y para lograr la buena marcha de las relaciones interpersonales [...] Estas formas de aportación, con o sin reciprocidad, reciben los nombres de tequio, tequil, gozona, mano vuelta, fajina, guelaguetza, tarea, córima y trabajo de en medio, entre otros. El tequio es el más conocido, tiene una larga historia y no siempre presentó las características que conservan hoy en día las comunidades indígenas. A través de esta institución se ha logrado construir en estas comunidades los servicios comunitarios: agua, luz, caminos y otros servicios comunitarios. (p. 81)*

El concepto del tequio da lugar a diferentes connotaciones filológicas, semánticas, fonéticas, jurídicas, sociológicas y administrativas: "el tequio es un trabajo común y colectivo convocado por las autoridades y que generalmente está orientado a la realización de obras de beneficio social o colectivo para el pueblo" (Rendón, 2003). Se le define como: el *convite*, la *correspondencia*, la *ayuda*, y tiene un significado histórico relacionado con 'impuesto en trabajo' proveniente de *tequitl* (Gibson, 1967). Además, Zolla y Zolla (2010) plantean que "la función eminente del barrio o *calpul* debe buscarse en la organización política (ayuntamiento regional), en la organización religiosa (mayordomías) y en la organización del *trabajo cooperativo* (tequio)".



El tema del tequio en Méjico se ha tratado desde perspectivas históricas (Caso, 1971), antropológicas (Barbro, 1997) y de economía social (Kliksberg, 2013; Ragazzini, 2013). En la propuesta de Good (2004) se explica la reciprocidad nahua a partir del trabajo (*tèquitl*) como expresión de ‘fuerza’ (*chicahualistli*), pues quien ama y respeta a otro reconoce su ‘fuerza’ para lograr —mediante su trabajo— un beneficio colectivo. La persona ‘fuerte’ o ‘de respeto’ es capaz de movilizar a una gran cantidad de personas para actuar por medio de pedir ‘el favor’. La ‘ayuda’ es una forma de relación institucionalizada que actúa como forjadora de un sistema de ‘reciprocidad’. En el caso de los nahuas, la motivación para pedir ayuda recae en las personas de ‘respeto’ de las familias que integran la comunidad.

Existen escasos estudios empíricos de la administración comunitaria; Velázquez (2014, pp. 41-50) analiza el papel que juega la ‘ayuda’ (*quipalehuiya*) como un sistema de intercambio que norma la organización social, la vida colectiva, la responsabilidad social y la valía o el ‘don’ de los participantes en la comunidad mixteca. En esta comunidad el *tequio* o *faina* es el trabajo que se otorga en beneficio del pueblo al que se pertenece, que puede emplearse, por ejemplo, para limpiar los ríos de basura, colocar agua entubada.

La siembra de la milpa en la comunidad mixteca es realizada a partir del 3 de febrero y termina el 19 de marzo, y las fechas están establecidas por la tradición. El trabajo que requiere la milpa es denominado por los nahuas como ‘mano vuelta’; es un trabajo protocolario que incluye un ‘regalo’ de una botella de aguardiente otorgado por el ‘padrino de la semilla’, quien a su vez elige a los participantes en el sistema ‘mano vuelta’; al término de la siembra, la familia del terreno a sembrar ofrece alimentos y bebidas a los participantes.

De acuerdo Velázquez (2014), el trabajo comunal de manera general no es visto como una carga, sino una manera de socializar con los amigos, compadres, parientes: “los hombres llevan itacates preparados por las mujeres y los colocan al centro para compartirlos entre todos.” (p. 46)

La ‘ayuda’ es una forma de relación institucionalizada que actúa como forjadora de un sistema de reciprocidad. En este caso es una especie de don que se ejerce de manera individual o colectiva, es un acto voluntario entre dadores y receptores, de lo que deriva una normatividad ética y un componente de obligatoriedad (Godelier, 1998).

Otros autores señalan que el centro del intercambio yace en la obligación mutua, que en algún momento del futuro se volverá en ‘mano vuelta’. Esto es lo que los convierte en ‘iguales’; por ello, a pesar de la desigualdad que pudiera existir en los intercambios asimétricos, estos son recíprocos (Alberti, Mayer, 1974, p. 43).



Además del tequio y el 'sistema de ayuda', existen los cargos religiosos; generalmente cada pueblo tiene su santo patrón y la participación como mayordomo de esta imagen es el mayor prestigio que se otorga. La mayordomía es un modelo basado en una pirámide: en la cúspide se ubica la deidad objeto del culto; en el segundo nivel los mayordomos pasados, el padrino de la imagen y los mayordomos actuales, los cantores, los encargados de la iglesia y el sacristán; y en la base de la pirámide todos los miembros de la comunidad.

En otros trabajos empíricos (Torres, 2003, citado por Zolla y Zolla, 2010, p. 98), se plantea que el proceso de legitimación del sistema de cargos, en el caso de los alotepecanos, emana de las formas simbólicas creadas por los mixes para sustentarlo: los mitos, los ritos, el sacrificio, la fiesta, la asamblea comunitaria, el tequio.

*En Santa María Alotepec, al igual que en la gran mayoría de comunidades indígenas, existen dos tipos de autoridades: las autoridades políticas, por un lado, y las autoridades tradicionales, por el otro. Los primeros ejercen la coacción de su autoridad a través del poder que les confía la comunidad y que se manifiesta en los acontecimientos de carácter cívico. Los segundos, conocidos como 'principales', 'abuelos' o ancianos (ap teetsy), en cambio, han adquirido el poder que detentan, el cual es básicamente moral, y se expresa en lo que se podría llamar eventos tradicionales o religiosos. Sin embargo, hay ocasiones en que se combinan. [...] Los cargueros no reciben pago alguno durante su período de servicio, por el contrario, muy a menudo el pago significa un costo considerable en tiempo de trabajo perdido y en gastos en dinero en efectivo, pero como compensación el cargo confiere al responsable un gran prestigio en la comunidad. (Torres, 2003, citado por Zolla y Zolla, 2010, p. 98)*

Otra actividad derivada de los usos y costumbres de Méjico recibe el nombre de Guelaguetza, que significa 'ánimo de servirse entre sí', como lo plantea Henestrosa (2001):

*Este ánimo de cooperación y de ayuda a los parientes y vecinos y paisanos y amigos, es algo que se encuentra en la vida diaria y nunca tiene un carácter esporádico o eventual. Viene de la más remota antigüedad [...] La ayuda que los zapotecas se otorgan es de dos maneras: la una es una dádiva o limosna, la otra es una suerte de préstamo o cooperación. Por ejemplo, es gratis la ayuda que se presta a un doliente para cavar un sepulcro, para poner los cimientos, los muros y el techo de una casa. En cambio, es cooperación aquella que se da para sufragar los gastos de una mayordomía, de un matrimonio, de una fiesta profana o religiosa. (Henestrosa, 2001, p.16)*



En cada comunidad indígena la ética comunal influye en la organización del trabajo por medio de su concepción lingüística y de narrativa oral; la cosmovisión afecta en cada caso la productividad en la organización del trabajo. A su vez, en cada caso, se perciben diferentes niveles de legitimidad y legalidad. En las cosmovisiones ancestrales el tiempo y el calendario ocupan un lugar destacado.

*El calendario no solo determina los tiempos adecuados para la siembra y la cosecha, sino que fija los días en que deben realizarse las fiestas religiosas, las cuales sirven para adorar a los dioses (y desde tiempos coloniales a los santos patronos), realizar intercambios comerciales y renovar las autoridades tradicionales.*  
(Henestrosa, 2001, p. 86)

De acuerdo con González (1958), “la técnica es la reproducción de un conocimiento en la realidad” (p.11-12). El mismo autor distingue diversas clases de técnicas: la técnica cotidiana o del trabajo manual, la técnica científica o del trabajo teórico y lo que podríamos llamar la técnica mágica. Cada una de estas técnicas corresponde a un modo de ser y de conocer. En el caso de estudio que nos ocupa, la técnica mágica ocupa un lugar preponderante, y corresponde a una serie de procedimientos en los que se combinan las experiencias cotidianas y, muy excepcionalmente, las científicas. La técnica mágica se transmite por la tradición oral y la imitación práctica.

En la espiritualidad indígena se formalizan diversos rituales y roles sagrados: “incluso las culturas más pequeñas cuentan con sacerdotes, sacerdotisas o chamanes, que dirigen ceremonias colectivas para celebrar el paso de las estaciones, los acontecimientos celestiales y los distintos ritos asociados al nacimiento, la pubertad y el matrimonio” (Fisher, 2003, p.33-34). En el calendario de la tradición mesoamericana, los mitos hablan de estos procesos de lo que fue, es y será (López y Millones, 2015):

*los procesos se mantienen como cadenas causales; pero todos ellos, en todos sus eslabones, están siempre como tiempo presente. O sea que allá las cosas ni se esperan ni se van: simplemente están, y se encuentran ordenadas en la secuencia lógica de la causa y las consecuencias”.* (p.45)

En todas las culturas del mundo existen ciertos objetos o lugares considerados sagrados, de idéntica manera, como lo plantea también Rajsbaum (2001):

los pueblos indígenas de nuestro país tienen lugares y objetos que consideran sagrados y que son protegidos con celo extremo. Cuevas, ríos, lagunas, islas, templos, cementerios, peñas, en los cuales se realizan ceremonias y se depositan ofrendas: cruces, esculturas de piedra, varas de mando y otros objetos relacionados con la historia y la religión de los pueblos. (p. 60)



## La epistemología de los saberes indígenas y la construcción del paradigma ecoproductivo

Sin duda, Méjico se encuentra entre los países más ricos del mundo en biodiversidad y riqueza cultural. Su ubicación geográfica y su evolución ambiental dan como resultado una gran riqueza de flora y fauna, que lo ubican entre los cinco primeros lugares en el mundo. La riqueza cultural se mide, a su vez, por la suma de los pueblos indígenas, ubicados en diversos escenarios geográficos, semilleros de conocimientos, tradiciones, y lenguas provenientes de diversas culturas: Olmecas, Mayas, Teotihuacanos, Toltecas, Zapotecas, Mixtecas, Aztecas y muchas otras que desarrollaron complejos conocimientos astronómicos y matemáticos, su cosmovisión aún tiene vigencia e influencia considerable en la vida diaria de las comunidades indígenas.

Existe una configuración compleja de la participación en actividades económicas de los grupos indígenas; están organizados con una dinámica más propia, sobre todo los que conservan los territorios o las **áreas asignadas con recursos que han trabajado desde hace tiempo**, especialmente con actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras o forestales. Algunos grupos se apoyan en ciertas entidades como cooperativas, tejidos o asociaciones productivas indígenas. Existen los que han dado un giro a la sustentabilidad manifiesta, y que han desarrollado modelos empresariales paradigmáticos (Miranda *et al.*, 2013).

También están los grupos indígenas que con el agotamiento de sus recursos naturales optan por la migración a otras localidades, estados, regiones o países, o trabajan en la maquila en las ciudades fronterizas o como migrantes golondrinos en Estados Unidos, en empresas de alta intensidad de explotación; las mujeres indígenas recurren al trabajo doméstico en localidades urbanas. Existen también los circuitos de migración, miseria y exclusión, en los que los indígenas viven de la limosna o de la pepena de la basura en las grandes urbes, en condiciones de pobreza extrema y vulnerabilidad.

Esta situación del mercado de trabajo y pobreza no es privativa de los indígenas, aunque sí se acentúa debido a múltiples factores como el rezago agrario; la estructura económica de las zonas indígenas es de temporal con fines de subsistencia, aunque también cultivan algunos productos con fines comerciales.

La economía doméstica de las sociedades ancestrales adquiere diferentes modalidades entre los distintos pueblos, en virtud de sus formas de organización familiar tradicional, basadas en el trabajo familiar y de ayuda recíproca para la producción entre amigos o parientes. En la base de su



vida colectiva se vinculan las personas y los grupos a niveles intrafamiliar, interfamiliar, comunitario e intercomunitario.

De acuerdo con la Encuesta nacional de empleo en zonas indígenas (INI – ENEGI – STPS, 1997), la preponderancia de la actividad agropecuaria entre los hombres absorbe tres cuartas partes del total de ocupados y les deja poco tiempo para otras actividades. Entre las mujeres, la agricultura es predominante, pero algo más de la mitad se dedica a las manufacturas, seguidas del comercio; muchas de estas actividades tienen poca posibilidad de desarrollarse en otros mercados, salvo algunas actividades como la alfarería, textiles, cueros.

Las cifras sobre actividades económicas de las poblaciones indígenas no reflejan la realidad del trabajo individual y colectivo que realizan dichas comunidades. Es común que las estadísticas clasifiquen la actividad de los hombres como agricultores y a las mujeres como amas de casa; pero adicionalmente realizan otras actividades, por ejemplo: parteras, curanderos, artesanos, músicos, etc. El trabajo infantil se da en edades tempranas, lo que inhibe la asistencia escolar y los condena en una desventaja en el mercado laboral.

En cuanto al lugar de trabajo, más de 80 por ciento de la población ocupada en las zonas indígenas trabaja en un lugar precario, que comprende la parcela, el propio domicilio o la calle. Solo diez por ciento labora en establecimientos formales (administración pública, servicios educativos y de salud).

### **Redes globales y regionales de etnodesarrollo**

En los países pobres se están generando nuevos desarrollos teóricos y estrategias políticas frente a la sustentabilidad, a partir de una perspectiva más crítica y consciente de sus condiciones ecológicas, culturales y políticas. El potencial de energía solar y fuentes eólicas convierte a los países tropicales en un potencial de enorme riqueza para el desarrollo de fuentes limpias de energía para el siglo XXI. La construcción del paradigma ecoproductivo permitiría establecer nuevos equilibrios ecológicos y dar base a la sustentabilidad, así como aliviar la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población indígena de cada región.

Para ello, debe potencializarse la epistemología de los saberes indígenas, lo que implica el registro de una contabilidad ambiental y una administración sustentable, con sentido gregario, cooperativo, de la autodeterminación de sus necesidades y la autogestión del potencial ecológico de cada región. Esto plantea la necesidad de rescatar, conservar, desarrollar sus manifestaciones culturales, tales como la música, la lengua, las zonas arqueológicas y todo lo que provenga del pasado.



Entre las estrategias exitosas de apropiación económica de la naturaleza y la cultura para revalorar la vida humana, se encuentra el desarrollo de la agricultura orgánica en el mundo. La Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (2020, p. 4) reporta que en “los últimos 10 años la producción orgánica en Méjico ha crecido a un ritmo de 20% anual, en promedio. Nuestro país podría convertirse en 2020 en uno de los tres principales productores orgánicos más importantes a nivel mundial”. Méjico ha tenido un significativo crecimiento en diferentes productos, tal como el café orgánico que se produce con la etiqueta de comercio justo, se consume principalmente en Europa y emplea una población rural de 1.9 millones de personas, de las cuales 1.1 millones son indígenas. Otro sector que ofrece un gran potencial de desarrollo es el conocimiento, el desarrollo y la comercialización de medicamentos alternativos, basados en la medicina tradicional.

En la historia cultural de todos los países del mundo descansa la paradoja entre lo nuevo y lo viejo, entre la antigua cultura y la moderna; en China esta lucha por preservar la antigua cultura y hacerla compatible con la moderna ha prevalecido a través de múltiples estrategias que se han manifestado a lo largo de su historia. A partir de 1911, China ha emprendido una transformación que ha realizado a lo largo del siglo XX hacia la ‘occidentalización’ sin perder sus tradiciones y costumbres. El problema principal reside en que los indígenas no están unidos entre sí, son pocas las iniciativas como las realizadas por el comandante Marcos y el sueño zapatista y de los chimalapas, para el establecimiento de reservas campesinas.

## Conclusiones

La fortaleza de las organizaciones y empresas comunitarias se manifiesta en el hecho de su trascendencia y supervivencia como pueblos originarios, que interpelan los valores “universales” que nacen de la modernidad y el eurocentrismo. Tanto en organizaciones como empresas indígenas encontramos una asociación entre ética, cosmovisión, productividad e identidad.

Las interpretaciones positivistas y funcionalistas de la administración omiten relaciones importantes en el comportamiento de las empresas y organizaciones; por ello es necesario profundizar en el estudio de estas comunidades, identificando su economía política con las relaciones de poder y dominación para identificar diversas situaciones de legalidad y legitimidad.

Para lograr un acercamiento a las organizaciones comunitarias de Méjico, se requiere de la estadística y la hermenéutica y de estudios de campo pormenorizados, con la aplicación de cuestionarios diseñados con variables e indicadores que relacionen datos cuantitativos y cualitativos pues es



necesario compenetrarse con su sociedad, sus costumbres, su economía y sus personajes.

Por medio de diferentes mecanismos internacionales, federales, de los gobiernos locales y municipales deben promoverse acciones para proteger todo tipo de conocimientos, trabajos artísticos y culturales, conocimientos agrícolas, de plantas medicinales y el uso racional de la flora y la fauna. Los gobiernos deberán tomar pasos inmediatos, en cooperación con los pueblos indígenas, para identificar sitios sagrados y ceremoniales, incluyendo cementerios y lugares tradicionales de enseñanza, y así protegerlos de cualquier ingreso o uso no autorizado.

\*\*\*

### Referencias bibliográficas

1. Alberti, G. y Mayer, E. (1974). *Reciprocidad e intercambio en los Andes peruanos* (1ª ed.). Instituto de Estudios Peruanos.
2. Alberti, F. & Giusti, J. (2012). Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: The Motor Valley cluster. *City, Culture and Society*, 3, 261-273.
3. Alcorn, J. B., & Toledo, V. M. (1998). Resilient resource management in Mexico's forest ecosystems: The contribution of property rights. En Berkes, F., & Folke, C. (Eds.). *Linking Social and Ecological Systems: Management Practices and Social Mechanisms for Building Resilience* (pp. 216-249). Cambridge University Press.
4. Alimentos Quali. (2020). *Alimentos nutritivos de amaranto orgánico*. <https://quali.com.mx/>
5. Barbro, D. (1954). *La Mixteca, su cultura e historia prehispánicas*. Imprenta universitaria.
6. Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw Hill.
7. Boege, E. (2008). *El patrimonio biocultural de los pueblos indígenas en México. Hacia la conservación in situ de la biodiversidad y la agrobiodiversidad en los territorios indígenas*. Instituto Nacional de Antropología e Historia – Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas.
8. Bjursell, C. (2011). Cultural divergence in merging family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 69-77.
9. Camison, C. (1997). *La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Civitas.
10. Caso, A. (1971). *Reyes y reinos de la mixteca* (1ª ed.). Fondo de Cultura Económica.



11. Cervantes, V., Carabias, J., Arriaga, V. (2008). Evolución de las políticas públicas de restauración ambiental. En *Capital natural de México, Vol. III: Políticas públicas y perspectivas de sustentabilidad* (pp. 155-226). Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad CONABIO.
12. Cheung, S., Wong, P. & Wu, A. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29, 33-44.
13. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917). Arts. 1, 2, 4, 18 y 115. *Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917*. Última reforma publicada DOF 24-02-2017.
14. Coser, L. A. (1978). *Las instituciones voraces* (1ª ed.). Fondo de Cultura Económica.
15. Cruz, L. (2013). El concepto de poder en la administración. *Contaduría y Administración*, 58(4), 39-57.
16. Davis, J. (2006). Dentro del ADN de la empresa familiar: una conversación con el experto en empresas familiares. *Harvard Business Review*, 84(8), 44-48.
17. Denison, D. & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
18. Doderó, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Editorial Ateneo.
19. Fernández, J. (1991). *El proceso administrativo* (2ª ed.). Diana.
20. Fisher, M. (2003). *Religiones en el siglo XXI*. Akal.
21. Flores, J. (2005). De indios integrados a sujetos políticos. *Argumentos*, (48-49), 69-90.
22. Gibson, C. (1967). *Aztecas bajo el dominio español*. Siglo XXI.
23. Godelier, M. (1998). *El enigma del don*. Paidós.
24. González, P. (1958). *Estudio de la técnica social*. Universidad Nacional Autónoma de México.
25. González, P. (2006). El colonialismo interno. En *Sociología de la explotación* (pp. 185-205). Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales – CLACSO.
26. Good, C. (2004). *Historia y vida ceremonial en las comunidades mesoamericanas. Los Ritos Agrícolas*. INAH -CONACULTA / UNAM -IIH.
27. Gupta, V. & Levenburg, N. (2012). Cultures, ideologies and family businesses. *Journal of Family Business Management*, 2(1), 57-75.
28. Habermas, J. (1986). *Ciencia y técnica como ideología*. Tecnos.
29. Henestrosa, A. (2001). *Mágica y hechicera Oaxaca* (1ª ed.). Porrúa.
30. Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2006). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning.



31. Hirth, G. (1995). El intercambio. En Manzanilla, L., López, L. (Coords.). *Historia antigua de México. Aspectos fundamentales de la tradición cultural mesoamericana, Vol. IV* (3ª ed., pp. 97-143). Conaculta – Instituto Nacional de Antropología e Historia – MAPorrúa.
32. Hofstede, G. (1982). *Culture´s consequences. International differences in work-related values*. Sage Publications.
33. Hult, T. (2002). Cultural competitiveness in global sourcing. *Industrial Marketing Management*, 31(1), 25-34.
34. Instituto Nacional Indigenista – INI, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática – INEGI, Secretaría del Trabajo y Previsión Social – STPS. (1997). *Encuesta nacional de empleo en zonas Indígenas*. Gobierno de Méjico. [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/1334/702825443375/702825443375.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/1334/702825443375/702825443375.pdf)
35. Kliksberg, B. (2013, 3 de diciembre). Cooperativismo. El informe Kliksberg [Archivo de video]. Recuperado de: [https://www.youtube.com/watch?v=giz\\_lwbzrKM](https://www.youtube.com/watch?v=giz_lwbzrKM)
36. Koontz, H., Weihrich, H. y O'Donnell, C. (1991). *Elementos de administración* (4ª ed.). McGraw-Hill.
37. Krels, G. (1990). *Organizational Communication*. Longman
38. Lafuente & Yagüe (1989). Ventajas competitivas y tamaño de las empresas: las pyme. *Papeles de Economía*, (39-40), 165-184.
39. Lee, S. & Peterson, S. (2000). Culture, entrepreneurial orientation and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
40. Leff, E. (1995). Pobreza, gestión participativa de los recursos naturales y desarrollo sustentable en las comunidades rurales del tercer mundo. Una visión desde América Latina. *Problemas del desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 26(100), <http://dx.doi.org/10.22201/iiec.20078951e.1995.100.29412>
41. Leff, E. (2004). *La Racionalidad Ambiental. La reapropiación social de la naturaleza*. Siglo XXI.
42. Lenkersdorf, C. (1999). *Cosmovisión maya* (1ª ed.). Centro de Estudios Antropológicos, Científicos, Artísticos, Tradicionales y Lingüísticos" Ce-Acatl".
43. Lévi-Strauss, C. (1964). *El pensamiento salvaje* (1ª ed.). Fondo de Cultura Económica.
44. López, A. y Millones, L. (2015). *Los mitos y sus tiempos*. ERA.
45. Miranda, G. (2011). *Contribuciones de las comunidades rurales a la sustentabilidad. Parque Ejidal Ecoturístico, San Nicolás Totolapan, México*. Universidad de Guanajuato.
46. Miranda, G., Contreras, R. y López, S. (Coords.). (2013). La división étnica-técnica del trabajo, los grupos indígenas y las empresas familiares. En López,



- A., Contreras, R. y Molina, R. *La empresa familiar como objeto de estudio*. Pearson.
47. Montañó, L. y Rendón M. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Revista de Contaduría y Administración*, (213).
  48. Parsons, T. (1988). *El Sistema social*. Alianza.
  49. Puig, I. (2007). *Retratos de familia*. Empresa Activa.
  50. Ragazzini, I. (2013). *Economías comunales en la mixteca, el alcance de las instituciones económicas en la mixteca* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de General Sarmiento]. Archivo digital. <https://www.ungs.edu.ar/wp-content/uploads/2012/03/TESIS-MAES-RAGAZZINI.pdf>
  51. Rajsbaum, A. (2001). *Los lugares y objetos sagrados*. En Escalante, Y., Chávez, S. y Rajsbaum A. *Pirámides, cerros y calvarios. Lugares sagrados y legislación mexicana* (59-93). INI-CNDH. <http://www.nacionmulticultural.unam.mx/100preguntas/bibliografia.html>
  52. Rendón, J. (2003). *La comunalidad: modo de vida en los pueblos indios, con la colaboración de Manuel Ballesteros Rojo* (1ª ed.). Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Dirección General de Culturas Populares e Indígenas. Gobierno de Méjico.
  53. Reyes, A. (1996). *Administración Moderna* (7ª ed.). Limusa.
  54. Robles, C., Ballina, F. y Solís, R. (2014, 8 a 10 de octubre). *Cultura organizacional y factores estratégicos en microempresas familiares productoras de amaranto* [ponencia]. XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Méjico, D.F. <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2014/1.1.pdf>
  55. Rodríguez, E. (2005). *Derecho de Sangre. Historias familiares del poder público en Méjico*. Grijalbo.
  56. Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. Panorama editorial.
  57. Sahlins, M. (1992). *Las sociedades tribales*. Nueva Colección Labor.
  58. Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
  59. Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
  60. Secretaría de Economía. (2009). *Política económica para la competitividad*. Gobierno de Méjico. <http://www.economia.gob.mx>.
  61. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural – SIAP. (2020). *Producción Orgánica*. Gobierno de Méjico.
  62. Stinnett, N. (1983). Strong families: A portrait. En D. Mace (Ed.), *Prevention in family services* (pp. 27–38). Sage Publications.
  63. Taylor, F. (1973). *Principios de la administración científica. Administración industrial y general*. Herrero Hermanos.



64. Tirado, C., Granger, J. y Nieto, M. (1995). *La pyme del Siglo XXI: tecnologías de la información, mercados y organización empresarial*. Fundesco.
65. Torres, G. (2003). *La gran fiesta del señor de Alotepec* (1ª ed.). Comisión Nacional de los pueblos indígenas. Gobierno de México.
66. Vallejo, C. (2011). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81, 261-279.
67. Velázquez, Y. (2014). El intercambio de "ayuda". Economía y organización social entre los nahuas de la Sierra Norte de Puebla, *Diálogo Andino*, (43). <http://dx.doi.org/10.4067/S0719-26812014000100004>
68. Weber, M. (1969). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
69. Zachary, R. (2004). A Commentary on "Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource- Based Analysis of the Effect of Organizational Culture". *Entrepreneurship theory and practice*, 1, 383-389.
70. Zolla, C. y Zolla, E. (2010). *Los Pueblos indígenas de México: 100 preguntas, Vol. 1* (2ª ed.). Universidad Nacional Autónoma de México.

Para citar  
este artículo:

**Ballina, F.** (2021). Empresas y organizaciones indígenas en Méjico: ¿modalidades alternativas de etnodesarrollo? *Teuken Bidikay*, 12(18), 137-156. doi: 10.33571/teuken.v12n18a7

Ge\*: AMV

